

“Veel technische kennis zit in de hoofden van onze ervaren vakmensen en wanneer zij over een paar jaar met pensioen gaan nemen zij een deel van die kennis mee de deur uit,” zegt Eric Vroon, programma manager voorspelbaar onderhoud. “We hebben, net als veel andere organisaties, moeite om nieuw technisch personeel te werven. Met dat soort uitdagingen moet je wel vooruitdenken in hoe je onderhoud organiseert, want ook voor het borgen van vakkennis kan digitalisering een oplossing bieden.”

Slimmer onderhoud voor een slimmere stad

Hoe RET voorspelbaar onderhoud inzet als sleutel tot toekomstbestendig OV

RET, het openbaarvervoerbedrijf van Rotterdam, werkt aan de organisatiebrede implementatie van voorspelbaar onderhoud. Eric Vroon van RET deelt zijn inzichten over de aanpak en de lessen die hij onderweg tegenkomt.

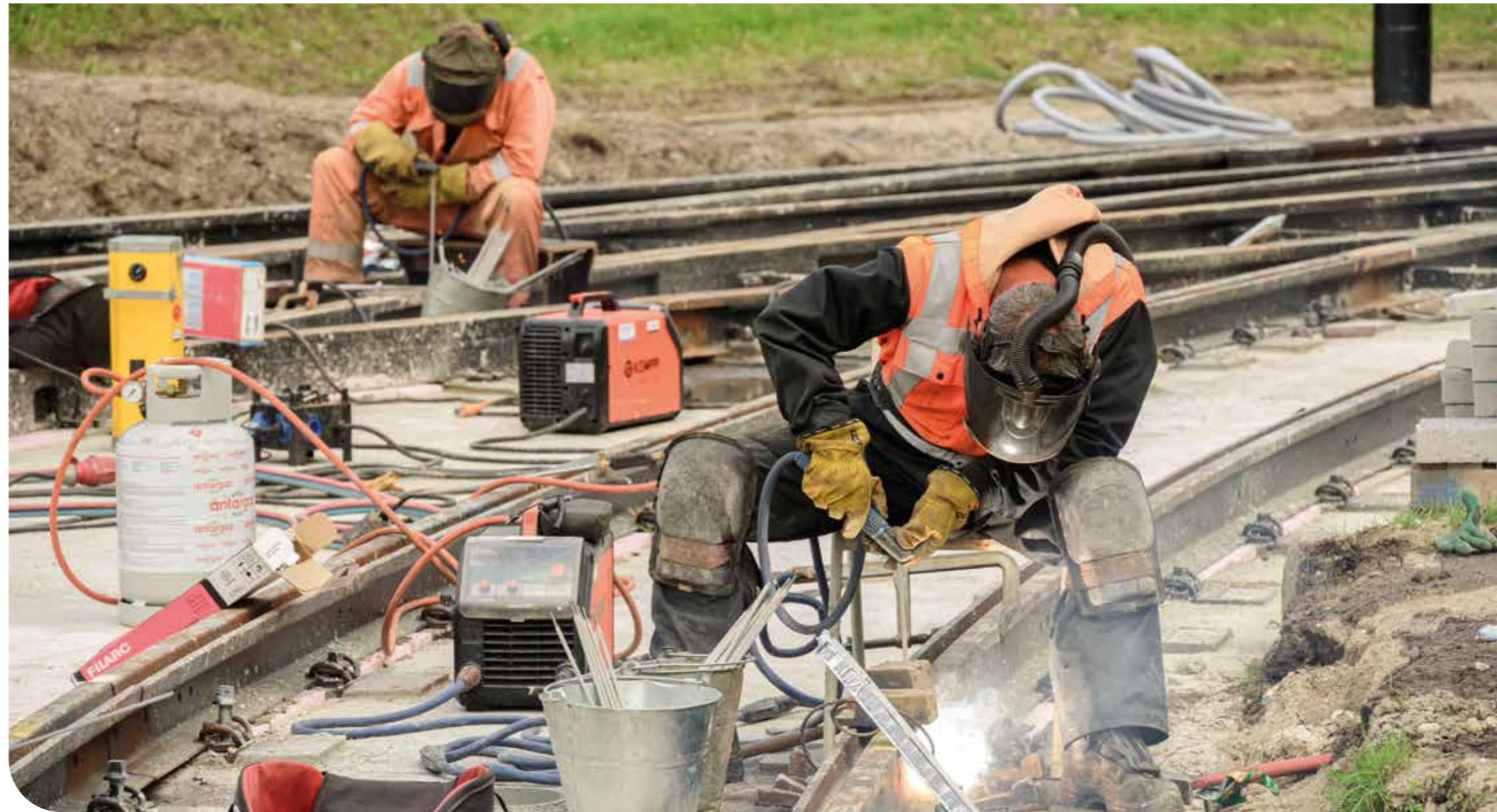
SLIMMER WORDEN IS NOODZAAK

RET vervoert jaarlijks zo'n 162 miljoen reizigers per metro, tram en bus. In een stedelijke omgeving waar betrouwbaarheid en beschikbaarheid cruciaal zijn, is onder-

houdsoptimalisatie een strategisch speerpunt. Tel daar een vergrijzend personeelsbestand, versnipperde data en de druk om te digitaliseren bij op, en de noodzaak wordt duidelijk: onderhoud moet slimmer. RET besloot daarom werk te maken van Predictive Maintenance (PdM), oftewel voorspelbaar onderhoud. Niet als losstaande innovatie, maar als structureel onderdeel van hun strategie. “Ik volgde een webinar van MaxGrip waarin duidelijk werd gesteld: PdM is geen doel op zich,” vertelt Eric. “Het succesvol implementeren ervan is een sleutel tot bredere doelstellingen zoals betrouwbaarheid, lagere kosten en kennisborging. Dat resoneerde sterk met mijn eigen visie.”

WAT HET KLANTONDERZOEK ONS LEERDE

In dat webinar werd onder andere onderzoek aangehaald over de ervaring en plannen van tientallen asse-eigenaren op het gebied van Predictive Maintenance. Daaruit kwamen een aantal terugkerende knelpunten naar voren waaronder dat de meeste bedrijven starten met PdM vanuit een technologische impuls. Ze missen een heldere busi-



ness case of kunnen de waarde niet aantonen. Pilots zijn vaak technisch succesvol, maar moeilijk op te schalen. PdM blijft daardoor hangen in eilandjes binnen de organisatie. Er is te weinig bruikbare data of juist een overvloed aan data zonder structuur. Bij RET ligt dat net iets anders. Eric licht toe: “Wij maken juist vooraf een bewuste, inhoudelijke afweging. Als het initiatief strategisch bijdraagt, starten we een pilot die de technische werkbaarheid aantoont.” Toch ziet ook hij een uitdaging: “Die pilot werkt, maar dan komt de moeilijke stap: hoe maak je de vertaalslag naar structurele toepassing op schaal. Daarbij zijn proces- en soms organisatorische veranderingen nodig die vaak complexer zijn dan de technologische oplossing zelf. Beide zaken moeten hand in hand

gaan; technologie werkt niet zonder een duidelijk conditie-gestuurd onderhoud proces en het proces werkt niet zonder de technologie. De juiste timing en een lange-termijn visie zijn daarom cruciaal.” PdM vraagt dus meer dan technologie. Het raakt processen, rollen, systemen, datastromen en cultuur. Het moet geïntegreerd worden in de hele organisatie, wat tijd, geld én inzet kost.

SCHAALBAARHEID: HET ONZICHTBARE OBSTAKEL

Fokke van Houten, senior consultant bij MaxGrip, noemt dit ‘het schaalbaarheidsvacuüm’. “Een pilot loopt goed, maar dan? Wie pakt het op? Wie is eigenaar van de data? Hoe sluit het aan op je onderhoudsstrategie? En hoe betrek je andere teams of locaties?” Volgens hem is dit hét

punt waarop veel PdM-initiatieven vastlopen. “Het is geen rocket science, maar wel een verandertraject. Als je dat onderschat, kom je niet verder dan een mooie demo in een vergaderruimte.” RET is vastbesloten om dat te voorkomen. Eric: “Daarom zorgen we dat alle stappen, van dashboardontwikkeling tot onderhoudsplanning en training, onderdeel zijn van een lange-termijn aanpak, met een solide business case als basis.”

PdM als voertuig, niet bestemming. RET ziet voorspelbaar onderhoud niet als doel op zich, maar als middel om strategische doelstellingen te realiseren: een hogere betrouwbaarheid van voertuigen en infrastructuur, minder verstoringen én borging van cruciale kennis. “RET

is niet alleen bezig met technologie,” zegt Eric. “We kijken vooral naar: wat willen we als organisatie bereiken in de operatie en besluitvorming? PdM helpt om daar te komen.” Die denkwijze komt niet uit de lucht vallen. RET voelt een hoge urgentie om te digitaliseren, iets dat al in 2020 resulteerde in het programma Voorspelbaar Onderhoud. Met een groot deel van het technisch personeel dat binnenkort met pensioen gaat, dreigt waardevolle kennis verloren te gaan. Dat maakt PdM niet alleen interessant, maar essentieel. Toch zijn er onderweg cruciale vragen te beantwoorden zoals hoe PdM mee schaalbaar wordt met andere digitaliseringsinitiatieven? Wat is de business case? En kunnen we voldoende middelen en mensen vrijmaken? Om die vragen te adresseren, werkt



Eric Vroon programma manager RET



RET aan de volgende stappen. Eric: "We doen samen met MaxGrip een visiesessie als start van een business case traject. Dat traject helpt keuzes onderbouwen aan de hand van toegevoegde waarde, kwantitatieve vergelijkingen en heldere rolverdeling: wie beheert welke data, en hoe worden inzichten geborgd? Daarnaast verkennen we twee strategische dashboardroutes, elk met eigen voor- en nadelen. Alles met als doel dat PdM structureel onderdeel uitmaakt van onze bedrijfsvoering."

BUSINESS IMPACT

De verwachte effecten zijn duidelijk. Door in sommige gevallen over te stappen van tijd- of kilometer-gebaseerd naar conditiegebaseerd onderhoud, neemt het aantal onnodige inspecties en verstoringen af. Ook voorraadbeheer wordt efficiënter, dankzij betere afstemming van reservedelen en ketenplanning. Daarnaast dalen de kosten door minder stilstand en slimmer onderhoud en dat leidt uiteindelijk tot een lagere total cost of ownership. RET vindt

het essentieel om meer inzicht te creëren en betere besluitvorming op basis van relevante data en bewust gekozen KPI's. Voorspelbaar onderhoud kan immers ook resulteren in hogere klanttevredenheid, want betere beschikbaarheid betekent betrouwbaardere dienstregelingen.

VERANDERING BEGINT BIJ MENSEN

"De grootste sleutel tot succes is niet technologie, maar betrokkenheid," benadrukt Fokke. Daarom is verandermanagement een essentieel onderdeel van het traject. MaxGrip organiseert stakeholderbijeenkomsten en heeft 1-op-1 contact gericht op het perspectief van die stakeholder. "We doen dat vanaf het prille begin," zegt Fokke. "We zoeken snel contact met stakeholders zoals asset managers en sleutelpersonen van finance, HR, supply chain en laten zien wat voorspelbaar onderhoud voor hen betekent. Alleen op deze manier krijg je eigenaarschap en tempo in de adoptie."

CONCLUSIE: WIE NU NIET BEGINT, KOMT STRAKS TE LAAT

RET beseft de urgentie. De uitstroom van personeel, de noodzaak tot digitalisering en de maatschappelijke druk op duurzaam OV maken dit hét moment om in de volgende versnelling te gaan. Voorspelbaar onderhoud is daarbij geen hype, maar een strategische route naar toekomstbestendig onderhoud. De samenwerking met MaxGrip helpt RET om dit traject gestructureerd vorm te geven en valkuilen te vermijden, zonder het grotere doel uit het oog te verliezen. Het gaat niet alleen om technologie, maar juist ook om processen, mensen en lange-termijn keuzes. Eric sluit af: "Voorspelbaar onderhoud is voor ons geen hype, maar een investering in de toekomst van ons onderhoud én van het OV in Rotterdam."

Foto's: door R.Keus/RET