



**WILFRED VORSTEVELD** (links)  
TEAMLEIDER TECHNIEK  
&  
**FRANK DEKKERS**  
HOOFD AFDELING TECHNIEK

# Techniek doet meer met minder

Circa anderhalf jaar geleden omarmde de afdeling Techniek (cure en care) de zogeheten leanfilosofie. De overstap naar gestandaardiseerde, efficiënte en doelmatige werkprocessen werpt zijn vruchten af. 'We doen meer met minder', concludeert afdelingshoofd Frank Dekkers. Dit succes bleef niet onopgemerkt: andere afdelingen staan te popelen om zijn voorbeeld te volgen.

In de oude situatie kende de afdeling Techniek een hiërarchische aansturing. De teamleider gaf een opdracht en de medewerkers voerden die vervolgens goed uit. Niets aan de hand zou je denken. 'Goed is niet optimaal', reageert Frank. 'En dat moet wél het streven zijn.'

De grote vraag is: waarom scoorde de afdeling Techniek voorheen een zeven en geen negen? 'Medewerkers werden te weinig bevraagd om oplossingen aan te dragen, terwijl een grote betrokkenheid voorwaarde is om excellent te zijn.' Daarnaast waren zijn medewerkers niet gewend om belemmeringen en irritaties in hun werk te uiten. "Ze luisteren toch niet" en "Er verandert toch niks" was de teneur.

## Kwaliteit

De noodzaak om te veranderen werd versterkt door het krappe huishoudboekje. 'De laatste vijf jaar is onze begroting met een kwart gekrompen', vertelt Frank. De traditionele reactie op lagere inkomsten is het verminderen van je kosten. 'Maar als je blindelings gaat bezuinigen, boet je in aan kwaliteit. Dat willen we niet.' Hoe dan wel? 'Focus op kwaliteit, dan gaan de kosten vanzelf omlaag.'

Hiermee benoemt hij de essentie van het leanprincipe: gebruik de kennis en kunde van je medewerkers om je werkprocessen te verbeteren. Dan volgen de efficiëntievoordelen automatisch. Deze beginselen kwamen aan bod tijdens de black belt (zwarte band) training die Frank in 2014 volgde. Tijdens die cursus leerde hij problemen in processen op te sporen, te analyseren en verminderen.

## Interactief

Zijn eerste wapenfeit als 'black beltdrager' was het aanbrengen van eenheid in de werkprocessen. 'Mijn team van zestig medewerkers is verdeeld over de drie ziekenhuislocaties en de care. In de loop der jaren is er binnen elk team een eigen werkproces ontstaan', schetst Frank. 'Maar als je wilt verbeteren, moet je dat proces uniform en meetbaar inrichten. Kortom, we moesten onze werkprocessen standaardiseren.'

Om het leangedachtegoed aan zijn teamleiders, werkvoorbereiders en technici over te brengen, organiseerde hij een aantal interne trainingssessies. De opleider koos bewust voor een interactieve opzet. 'Sleutelaars zijn doeners, daar moet je geen saaie presentatie voor houden.' Daarom viel de keuze op een simulatiespel, waarbij medewerkers samen zo veel mogelijk domino-blokken moesten laten omvallen. 'Zelfs de grootste scepticus deed fanatiek mee', lacht Frank. Deze opdracht leidde tot rode wangen, discussies én het besef dat samenwerking de sleutel is tot verbetering.

## Verbeterborden

Technieuten zijn niet alleen doeners; als ze op een probleem stuiten, roepen ze volgens Frank meteen de eindoplossing. Daarbij slaan ze een belangrijke stap over: de weg daar naartoe. Om dat traject zichtbaar te maken, maakt Frank gebruik van zogeheten verbeterborden. Daarop schrijft hij de volgende thema's: een omschrijving van het probleem, de tijdelijke oplossing, het bepalen van de echte foutoorzaak, de permanente oplossing en de actie om herhaling van het probleem te voorkomen.

*Lees verder op volgende pagina.*

## 'Het verbeterbord is een blijvertje'

Tweemaal per week staan er op ziekenhuislocatie Refaja verbeter sessies gepland. Dan verzamelen de teamleider, werkvoorbereider en enkele technici zich bij het verbeterbord. Ze benoemen de aandachtspunten, bespreken de voortgang en verdelen eventuele taken. 'We zetten steeds kleine stapjes om ons doel te bereiken', vertelt werkvoorbereider Harm Wolfs.

De verbeter sessies wijken af van traditionele vergaderingen, want stoelen en koffie ontbreken. 'We staan rond het bord en iedere deelnemer levert kort en bondig input. Zo voorkom je eindeloze discussies en hou je de vaart erin. 'Deze aanpak heeft in korte tijd al tot resultaat geleid. Zo houden de medewerkers van de afdeling Techniek beter bij hoe ze hun uren besteden. 'Daardoor ontstaat meer inzicht in de taakverdeling en kunnen wij onze werkzaamheden efficiënter inplannen.' Een andere verbeteractie is gericht op het reduceren van legionellarisico's. 'Tijdens elk overleg vinken we af wat er gedaan is en verdelen we de nieuwe taken. We maken duidelijke afspraken en dat stimuleert iedere medewerker om zijn taak binnen de gestelde termijn uit te voeren. Daar spreken we elkaar ook op aan', benadrukt Harm. Hij verwacht dat de leanfilosofie ook elders in de organisatie wordt opgepakt. 'Het verbeterbord is een blijvertje.'

Onderhoudstechnicus Arnoud de Wijk (l) en werkvoorbereider Harm Wolfs bij het verbeterbord op locatie Refaja.

Vervolgens mag het team (lees: de technici) input leveren. 'Op dat moment doen de teamleiders een stapje terug. Dat is niet altijd gemakkelijk, maar de inbreng van de technici en werkvoorbereiders is essentieel om werkprocessen te verbeteren. Het draait om loslaten en elkaar vertrouwen.'

### Handig hulpmiddel

Het verbeterbord is een handig hulpmiddel om het probleem, de oorzaak en de oplossing duidelijk te maken. Er zijn echter meer factoren die een rol spelen, benadrukt Frank. 'Ten eerste moet je het probleem zo klein mogelijk maken. Formuleer de kern en laat randzaken achterwege.' Verder mag een sessie bij het verbeterbord maximaal tien minuten duren. 'Anders verliezen medewerkers hun interesse en dan schiet je je doel voorbij.' Daarnaast adviseert hij kort cyclische trajecten. 'Daarmee boek je snel resultaat.' En o ja, streef naar transparantie en meetbare uitkomsten. 'Alleen dan kun je de mate van verbetering objectief vaststellen.'

De hamvraag is wat dit leantraject tot nu toe concreet heeft opgeleverd. 'Veel', verzekert Frank. 'Op ziekenhuislocatie Scheper hebben we onze responstijd teruggebracht. Storingen worden nu meestal binnen een dag verholpen.' Een ander verbetering betreft het onderhoud van medische apparatuur. 'Tegenwoordig gebeurt het onderhoud van deze apparaten altijd binnen de gestelde termijn. In tegenstelling tot enkele jaren geleden komen we nu niet meer voor verrassingen te staan.'

### Tips

Er is meer goed nieuws. De urenregistratie van medewerkers is verbeterd, zodat de teamleiders precies weten waar hun medewerkers mee bezig zijn. 'Die informatie is nodig om een goede planning te kunnen maken.' Daarnaast is - samen met de financiële administratie - het facturatieproces aangepakt. 'Voorheen zwierven rekeningen soms eindeloos over onze afdeling, omdat de opdrachtgever niet bekend was.'



Door ordernummers te gebruiken komt 90 procent van de facturen nu meteen bij het juiste loket.' Dat is een forse verbetering, maar hij legt de lat graag hoger. 'Uiteindelijk moeten alle facturen in één keer in de juiste brievenbus belanden.'

Inmiddels overwegen ook andere afdelingen van het Facilitair Bedrijf om de leanfilosofie in te voeren. Welke tips heeft Frank voor zijn 'volgers'? 'Pluk eerst het laaghangend fruit, dat werkt heel stimulerend.' Verder is het van belang om deze werkwijze niet te laten versloffen.

'Lean is vergelijkbaar met sport: je moet het regelmatig doen om je niveau te behouden.'

Tot slot benadrukt hij dat lean een lange adem vergt. 'Als leidinggevende moet je leren loslaten terwijl medewerkers juist meer verantwoordelijkheid krijgen. Dat proces kost veel tijd en coaching. Een cultuuromslag creëer je niet door een schakelaar in te drukken, integendeel. Het is een langdurig traject dat continu aandacht vereist. Je moet het vliegwiel samen in beweging houden, verslappen is geen optie.'

*'Het draait om loslaten en elkaar vertrouwen'*