

Wat kan Lean voor de facilitaire branche betekenen?

In de vakliteratuur van de logistieke branche is lean management al vaak beschreven als hét managementinstrument voor continu verbeteren. In de facilitaire vakliteratuur komen we het begrip echter zelden tegen. En dat is vreemd, want de principes van lean management zijn gebaseerd op het leveren van toegevoegde waarde aan de klant en het vermijden van verspilling. En dat zit nu juist in de genen van elke facilitaire organisatie.

Tekst: Hugo Hendriks en Merijn Klabbers

Onze mening is dat veel facilitaire organisaties dagelijks bezig zijn met het toepassen van onderdelen van lean management, maar zonder dat zij zich hiervan steeds bewust zijn. Een meer gestructureerde en bewuste toepassing van de methoden van lean management kan echter erg waardevol zijn. Om na te gaan welk verbeterpotentieel er nog aanwezig is in de facilitaire organisatie, hebben we het Lean Facility Management Volwassenheidsmodel ontwikkeld. In dit artikel beschrijven we in het kort wat lean management inhoudt en wat het voor de facilitaire branche kan betekenen. Aansluitend gaan we in op het door ons ontwikkelde volwassenheidsmodel en de toepassing ervan in de praktijk.

Lean management

Lean management is niet nieuw. Al rond 1950 is de basis gelegd door vanuit de visie van de klant te kijken naar het product en naar de processen waarmee het product tot stand komt. In de jaren

Het resultaat is een hogere kwaliteit van het eindproduct tegen lagere kosten. Lean management is gebaseerd op vijf basisprincipes.

Waarde

Waarvoor is de klant echt bereid te betalen? Een klant wil wel betalen voor activiteiten die leiden tot een kwaliteitstoevoeging in het product. Maar controles, voorraad, transport en dergelijke zijn activiteiten die niet per se waarde toevoegen aan het product.

Waardestroom

Elke stap in het proces wordt geanalyseerd en ingedeeld in een van drie categorieën:

- De activiteit voegt waarde toe in de ogen van de klant. Actie: activiteit behouden.
- De activiteit voegt geen waarde toe in de ogen van de klant, maar is wel noodzakelijk om het proces tot stand te laten komen. Actie: activiteit zo efficiënt mogelijk uitvoeren.
- De activiteit voegt geen waarde toe in de ogen van de klant en is niet strikt noodzakelijk om het product tot stand te laten komen. Actie: activiteit niet meer uitvoeren.

Flow

Zorgen dat er een 'stromend' proces ontstaat, waarbij in het ideale geval de procestijd gelijk is aan de som van de tijdsduur van alle waardetoevoegende activiteiten. Dit zal nooit helemaal lukken, maar in elk geval moeten alle verspillingen uit het proces worden gehaald. De theorie spreekt over zeven soorten verspillingen:

'Facilitaire organisaties zijn sterk in het reageren op ad-hocsituaties'

tachtig verraste Toyota haar Amerikaanse concurrenten doordat haar productie bijna twee keer zo hoog was. De analyse hiervan is beschreven in het boek *The machine that changed the world* en staat bekend als het Toyota Productie Systeem. Kern van deze werkwijze is dat alle verspillingen in het proces eruit worden gehaald.

Randvoorwaarden (gestructureerd volgens het 7S-model)	Volwassenheidsniveau's			
Onderwerp	Vaardig	Introvert	Extravert	Ondernemend
1. Shared Values (cultuur)				
a) Overleg frequentie hoger en lager management in relatie tot lean?	Nooit	1 tot 2 keer per maand	Minstens 1 keer per week	Dagelijks een korte meeting
b) Bewustzijn medewerkers van de bijdrage aan de doelstelling?	Niet	Beetje	Zeer bewust	Volledig bewust
c) Niveau baanzekerheid	Geen	Laag	Middelmatig	Hoog
d) Heeft het bedrijfsmanagement zich de leanprincipes en -concepten eigen gemaakt?	Het management is zich er niet van bewust	Het management is erin onderwezen	Gedeeltelijk	Volledig
e) Worden de werknemers gestimuleerd om de prestatie-, kwaliteit- en /of veiligheidsaspecten van hun werkplek te onderhouden of te verbeteren?	Helemaal niet	Nauwelijks	Middelmatig	Zeer
f) In hoeverre is het gebruikelijk elkaar aan te spreken op zaken die niet goed gaan?	Niet	Te weinig	Voldoende	Gebruikelijk
g) Hoe sterk is de teamgeest?	Zwak	matig	voldoende	Sterk
h) Zijn medewerkers bereid om iets extra's te doen voor elkaar?	Niet	Te weinig	Voldoende	Gebruikelijk
i) Hoe is de houding tegenover veranderingen, nieuwe plannen of doelstellingen?	Slecht	Matig	Voldoende	Goed

Figuur 1. Een deel van het LFM-model.

- onnodig transport van producten;
- voorraad;
- onnodige bewegingen van mensen en middelen;
- wachten (van producten, mensen en middelen);
- overbodige bewerkingsstappen;
- overproductie;
- afkeuring en herstelwerk van producten.

Pull

Het proces wordt pas actief als er een klantorder is. In productieprocessen is dat minder vanzelfsprekend dan bij dienstverlenende processen.

Streven naar perfectie

'Lean' werken betekent een borging van de gerealiseerde verbeteringen en continu blijven verbeteren.

Lean facility management

Zoals in de inleiding van ons artikel vermeld, zijn het toevoegen van waarde voor de klant en het vermijden van verspilling twee items die juist binnen de FM-branche altijd de aandacht

krijgen. De praktijk is echter weerbarstig. Facilitaire organisaties zijn sterk in het reageren op ad-hocsituaties. Dat is ook belangrijk, want in de praktijk loopt een dienstverleningsproces zelden precies zoals vooraf gepland. Het risico bestaat er dan ook uit dat onze oplossingen niet zozeer de oorzaak van het probleem wegnemen, maar een 'workaround' zijn, waardoor de oorzaak niet meer aan het licht komt. We richten bijvoorbeeld een extra controlemoment in omdat de geleverde kwaliteit in het verleden niet constant was. Of we zetten extra mensen in om variatie in het proces te kunnen opvangen. Dit is slechts symptoombestrijding, terwijl we eigenlijk op zoek moeten naar de oorzaken, zodat we de verspilling die we ondertussen hebben georganiseerd kunnen vermijden.

Ontwikkeling van een volwassenheidsmodel

Er zijn diverse randvoorwaarden nodig om de vijf basisprincipes van lean management met succes te kunnen toepassen. Een van deze randvoorwaarden is leiderschap. Leiders dienen als

coach te fungeren en het probleemoplossend vermogen op de werkvloer te vergroten. Een andere randvoorwaarde is een open cultuur, waarbij niet wordt afgerekend op het maken van fouten, maar waar een fout wordt gezien als een kans voor een nieuwe verbetering. Deze randvoorwaarden zijn niet altijd en overal aanwezig. Het vraagt om een bepaald volwassenheidsniveau van de organisatie; en het realiseren van dit volwassenheidsniveau is een groeiproses. Dit groeiproses kunnen we in kaart brengen, zodat we ook kunnen nagaan in welke mate onze organisatie voldoet aan de randvoorwaarden voor lean facility management.

‘Het integraal invoeren van lean management zou op dit moment nog niet slagen’

Omdat lean management tot op heden vooral wordt toegepast in logistieke processen (veelal gericht op productieprocessen) hebben we deze volwassenheidscheck voor lean facility management zelf ontwikkeld aan de hand van het 7S-model, het Facility Excellence Model en de Lean walk checklist. Het resultaat is een handige vragenlijst waarin de randvoorwaarden voor een succesvolle LFM-organisatie zijn opgenomen in verschillende volwassenheidsniveaus. Op basis van de resultaten van deze vragenlijst kan beoordeeld worden in welke volwassenheidsfase de facilitaire organisatie zich bevindt als het gaat om lean facility management. Deze analyse kan meegenomen worden in het lean-implementationstraject en geeft het management een beeld van de verbeterkansen binnen de facilitaire organisatie.

Praktijktoepassing van het LFM-model

Het Lean Facility Management Model (LFM-model) hebben we in onze eigen praktijksituatie getoetst binnen het Facilitair Bedrijf van het Catharina Ziekenhuis Eindhoven. Dit Facilitair Bedrijf bestaat uit een kleine stafafdeling (kwaliteit, arbo & milieu) en drie grote uitvoerende afdelingen; in totaal zo'n 250 fte's. De uitvoering vindt nagenoeg geheel in eigen beheer plaats. Een logisch gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen is dat de nadruk ligt op een efficiënte bedrijfsvoering. We hebben het

LFM-model met een aantal personen ingevuld, zodat een gezamenlijk beeld ontstaat van de volwassenheid ten aanzien van lean facility management. Een belangrijke conclusie die we kunnen trekken uit de resultaten is dat we nog in het beginstadium zitten van het volwassenheidsniveau. Het integraal invoeren van lean management zou op dit moment dan ook nog niet slagen. Wel kunnen we op onderdelen al verbeteringen realiseren, bijvoorbeeld door de toepassing van enkele verbeterinstrumenten, zoals het verbeterbord en de A3-systematiek. Met deze instrumenten is een eerste ervaring opgedaan bij verschillende teams van het Facilitair Bedrijf. Dit heeft onmiddellijk geleid tot verbeteringen, waarbij structurele oorzaken van verspillingen zijn weggenomen. Het is nu zaak voor het Facilitair Bedrijf om deze verbeteringen te borgen en op zoek te gaan naar nieuwe kansen voor verbeteringen.

Conclusie

Lean facility management kan facilitaire organisaties helpen om planmatig en bewust verbeteringen te realiseren. De mate van succes is afhankelijk van een aantal randvoorwaarden. In hoeverre wordt voldaan aan deze randvoorwaarden, kan worden gemeten met behulp van het door de auteurs ontwikkelde Lean Facility Management Model.

Hugo Hendriks is manager Facilitair Bedrijf van het Catharina Ziekenhuis.

Merijn Klabbers is afstudeerder in Facility Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.



Ook interessant op fmm.nl

De algemene tendens binnen het facilitaire werkveld is dat de facilitaire organisatie zich – al dan niet ingegeven door de crisis – in het kader van (kosten)efficiency en effectiviteit in de komende jaren verder moet professionaliseren. FM moet bedrijfsmatiger, zakelijker en klantgericht worden. Meer hierover vindt u in het ‘Onderzoeksrapport facilitaire dienstverlening’ op rapporten.fmm.nl.