



Het oppervlak van de wielen wordt bijgewerkt in de kuilwielbank. Er gaat een paar millimeter van de diameter af!

“Als je de mensen zelf de verantwoording geeft, krijg je het voor elkaar”

# Leidinggeven eigenlijk best makkelijk

Op 20 november hield de sectie Uitbesteding van Technisch Onderhoud SUTO van de Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud NVDO een bijzondere bijeenkomst bij Nedtrain te Leidschendam. Productiemanager Robin Turkenburg, die in maart tot Onderhoudsmanager van het Jaar uitgeroepen werd, gaf een inspirerende lezing over hoe een organisatie omgevormd kan worden tot een slagvaardige co-maker. Hier volgt in het kader van thema Visie een nabeschuiving vanwege de waardevolle inzichten op het gebied van personeelsbeleid bij een veranderende marktomgeving.

Onder de titel ‘Personeelproblematiek nader belicht’ ging Turkenburg in op de roerige bedrijfsgeschiedenis. Hierin groeide Nedtrain uit van een reactieve onderhoudsorganisatie die bij opdrachtgevers vooral bekend stond om de geringe afleverbetrouwbaarheid, naar een organisatie waar de medewerkers de verantwoording nemen voor de processen en de uitkomsten daarvan. Ondenkbaar geachte maatregelen werden niet alleen doorgevoerd; ze werden door de medewerkers zelf doorgevoerd en met eigen ideeën verrijkt. “Zo’n recessie is bij mij van harte welkom: alles wat jullie aan topkwaliteit eruit gooien kan hier terecht,” zo bracht hij zijn gehoor op een slecht idee. De kans dat de onderhoudsbedrijven mensen laten gaan is overigens niet erg groot (zie kadertekst).

**MEDEWERKERS WILDEN EEN BAAS, DE KLANTEN LEVERBETROUWBAARHEID**  
Zes jaar werkt hij nu bij Nedtrain. “Men

wenste mij succes, want het onderhoudsbedrijf stond bekend als een pittige locatie. Er werken 17 nationaliteiten en mensen uit de regio zoals Den Haag en Rotterdam”, zo benadrukte hij tot achter de komma de diversiteit. “Sinds 2006 doen we de metro’s van de RET en sinds 1 oktober is Arriva erbij gekomen die van Dordrecht naar Geldermalsen rijdt (en terug –red.) als externe klant. Niet ik als manager maar de mensen zijn de kracht van het bedrijf. Ik moest de kaders tekenen, zoals 7x24 uur werken. Dan hebben ze veel redenen om dat niet te willen, maar toch was het in een jaar geregeld. Onze klanten willen overdag rondjes rijden, reizigers vervoeren en willen het liefst dat ‘s nachts het onderhoud gedaan wordt. Ik wist al dat het nooit haalbaar was en het mag ook niet van arbo, alleen ‘s nachts werken: we zijn geen mollen. Met de gedachte aan multidisciplinaire zelfstandige en zelfsturende teams hoefde je niet aan te ko-

men, omdat dat al eerder geprobeerd was. Ze wilden alles zijn, behalve dat. Ze willen een baas hebben. Maar ik wil constante kwaliteit en kwantiteit die voldoet aan verwachtingen van de klanten. We zijn toen zelf gaan benchmarken om ons te vergelijken met andere organisaties. Ik heb de monteurs de ruimte gegeven. Ze hebben



Robin Turkenburg is productiemanager, maar organiseren laat ie aan zijn mensen over: hij faciliteert alleen nog maar.

## SUTO CONGRES PERSONEELSPROBLEMATIEK: DIK VOOR MEKAAR

De congresstitel “Dik voor mekaar” was geen verwijzing naar de populaire radioshow uit de jaren zeventig, maar eerder een samentrekking van ‘het voor elkaar hebben van je zaken’ en ‘door dik en dun gaan voor elkaar’. Bij de ledenvergadering, waar het motto “SUTO-denken is ketendenken” wel uit de oppervlaktetechniek geleend leek te zijn, was al geconstateerd dat de spanning in de arbeidsmarkt oploopt: lonen gaan omhoog en buitenlanders moeten soms de gaten helpen vullen, hetgeen in de onderhoudsmarkt dus aandachtspunten met zich meebrengt qua taal en veiligheidstoezicht. De natuurlijke reflex is meer samenwerken tussen bedrijven. En men hoort steeds meer verhalen over netwerkorganisaties: “over de omheiningen in het hek springen om creatieve oplossingen te vinden,” werd het op de vergadering genoemd. De sessie over problemen op de arbeidsmarkt betrof niet de angst voor oplopende werkloosheid door de kredietcrisis.

De oplopende werkloosheid betreft zeker niet de technici, want die blijven nog steeds schaars. Het vakgebied gaat meer op de kaart gezet worden door de SUTO, en er is een nieuwe publicatie over de gang van zaken bij het professioneel uitbesteden in voorbereiding. Er werd gesproken van een gat van 30% bij het vinden van geschikte mensen voor de openstaande posten, en dat op alle functieniveaus. De opleidingen moeten “gerepareerd” worden, want er is anders te weinig instroom. De vorige recessie heeft ertoe geleid dat de bedrijfstak van technisch onderhoud de opleidingen heeft “moeten” loslaten. Nu wordt die 30% aangevuld met mensen uit andere EU-staten. Er werd geopperd om regionale verschillen te benutten: wellicht is er op de ene plaats een tijdelijk overschot aan mensen terwijl ze elders in het land nog altijd hard gezocht moeten worden.

“Waarmee win je personeel: door vertrouwen te geven.”

onder andere de roosters en de werkprocessen vergeleken met de ECT en Heineken, die laatste vonden ze geloof ik het leukst. Daar kregen ze ideeën over productiviteit. In de oude situatie werkten er ‘s nachts maar vijf of zes man en waren we het weekend dicht, maar toch hebben we die ploegdienst erdoor gekregen. De kracht zat erin dat ze zelf bedacht hebben wat het probleem zou worden dat ze zouden oplossen. We hadden 15% ziekteverzuim, en een klant had een kans van 1 op 5 dat zijn trein op tijd klaar was. Nu hebben we 90-100% afleverbetrouwbaarheid. Het gaat nu vooral nog mis op de logistiek van de onderdelen die we van elders moeten ontvangen. Het ziekteverzuim is inmiddels onder de 4%, en de sfeer mag je straks zelf proeven,” beloofde hij vooruitlopend op de rondleiding.

## GROEI ZONDER OVERBELASTING

Met de Sprint Light Train kwam er 68.000 verkochte onderhoudsuren bij de orderportefeuille, volgend op 1.700 opleidingsuren om de treinstellen en procedures te leren kennen. De Bombardier Flexcity Shift levert 12.000 verkochte onderhoudsuren op na 1.320 opleidingsuren. “De HSL (ICE) verloren we aan het onderhoudsbedrijf in Amsterdam, maar toen kwamen RET en Arriva. Vooral de SLT is een hele grote serie, met veel extra werk.” Werk zat dus, en de medewerkers werken op tijden die voor de gebruikscyclus van de opdrachtgevers handiger is: twee dagen in de ochtend-, middag- of nachtploeg en dan vier dagen vrij. “Maar waarmee win je personeel: door vertrouwen te geven. Het is heel belangrijk dat je vertrouwen hebt in mensen. Als je zegt ‘zorg jij dat je gereedschapkar in orde is’ dan



Reiniging is vooral wat graffiti betreft een wapenwedloop; de gewone vervuiling is goed te verwijderen zonder de lak doffer te maken.

groeien ze al drie meter boven zich uit. Het is één ding: geef het weg: als je de mensen zelf het eigenaarschap en verantwoording geeft, krijg je het voor elkaar. Het enige stuurmiddel is wat mij betreft die afleverbetrouwbaarheid: bij 90% ben ik ontevreden, en 100% stop ik met zeuren.” De NS wilde vroeger ‘bakken op de baan’, dus als er een stuk was kwam die als EBK ofwel Extra Binnenkomst tussendoor, al verstoorde dat het proces van het gewone contractwerk. “We focussen nu op doorlopend onderhoud. De EBK’s dóén we wel, maar we plannen op output vanuit onze systematiek. Daar houden we tijd mee over voor de EBK’s. Zaken als verlof, feestdagen en ziekmeldingen, daar kijk ik niet naar: daar zijn ze zelf team voor. Ze zijn niet zelfsturend maar ze doen het allemaal wél. De invoering van drie nieuwe treinen is destijds ondoenlijk gedacht, want we zijn nog steeds met het gelijke

aantal mensen als destijds, al is de ureninzet wel 30% beter. Maar het lukt: ik faciliteer, zij organiseren. Het is best wel makkelijk eigenlijk, leidinggeven. Zes jaar geleden wist ik dat niet.”

## MEER INFORMATIE

Deze maand lanceerde SUTO de nieuwe sectiewebsite: [www.SUTO.nl](http://www.SUTO.nl) / [www.NVDO.nl](http://www.NVDO.nl)  
Op 19 maart is de volgende verkiezing van Maintenance Manager van het jaar in Ahoy, als sluitstuk van het jaarlijks Industrial Maintenance congres.

Nedtrain Operations  
Westvlietweg 4, Den Haag  
[r.turkenburg@nedtrain.nl](mailto:r.turkenburg@nedtrain.nl)