

De opbrengsten zijn te mooi om zomaar te laten liggen. De toegevoegde waarde voor uw klant neemt toe. De kwaliteit van processen en dienstverlening gaat omhoog. Medewerkers voelen zich meer gewaardeerd en hebben meer eigen regelruimte. En de kosten gaan omlaag. In een compacte lean procesdoorlichting krijgt u zicht op het verbeteringspotentieel. In deze bijdrage een beschrijving van onze best practice, want dat hoort ook bij lean: standaardiseren van de beste werkwijze.

BEST PRACTICE LEAN PROCES- DOORLICHTING

Clem Schouten

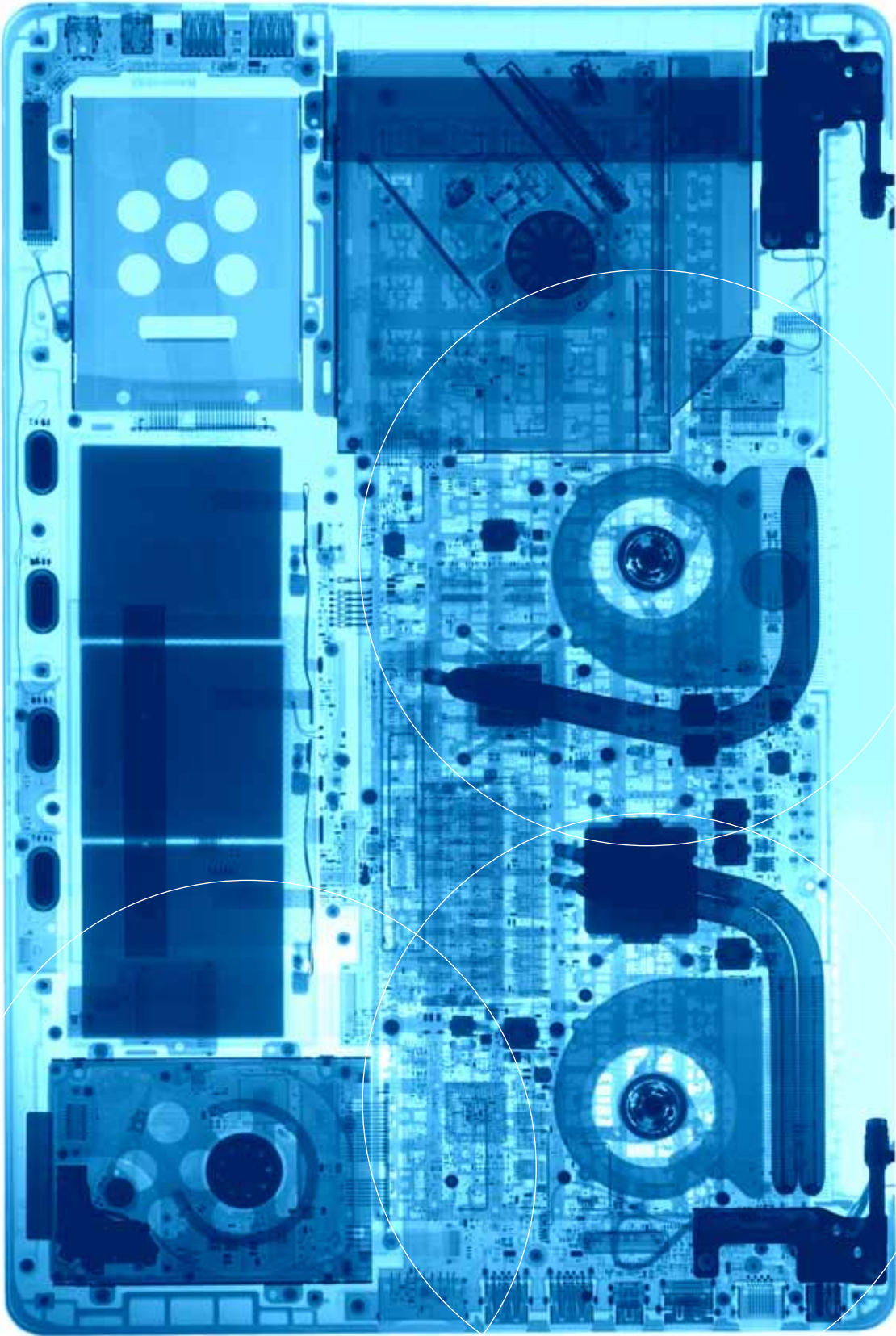
In een lean proces levert iedere processtap, altijd, de gewenste toegevoegde waarde. Een belangrijk lean principe is het identificeren en oplossen van verspilling. Verspilling is alles wat kosten toevoegt aan een product of dienst zonder waarde toe te voegen voor de klant! Een nogal scherpe definitie, maar gelukkig zijn er maar 8 soorten verspilling, waaronder wachttijd, overproductie, defecten, onnodige beweging en niet gebruiken van talenten van medewerkers. Lean is in de basis geen rocket science, het is bijna gewoon je gezonde verstand gebruiken, maar dan wel op een gesystematiseerde manier. Bij Toyota, de oorsprong van lean, deden ze gewoon wat zij logisch vonden; ze hadden er niet eens een naam voor. De naam lean is

later aan deze bedrijfsfilosofie gegeven.

Er zijn drie basisprincipes, die je consequent moet volhouden om tot een lean proces te komen:

1. De toegevoegde waarde voor de klant staat centraal.
2. In processen zonder verspilling.
3. En in een klimaat van continu verbeteren.

Bij het verbeteren van processen komt er veel 'oud zeer' naar boven: we hebben alle processen tot in detail beschreven, maar we doen er niets mee! Gaan we dat nu weer doen? Nee, maar we gaan er wel voor zorgen dat alle verbeteringsmogelijkheden een plek krijgen en dat implementatie geborgd is.



Bewezen aanpak

Best practice: goed voorbereiden en 3 werksessies in een zo kort mogelijke doorlooptijd. Deze aanpak hebben wij al vaak toegepast in de industrie, in de zorg, bij overheden en in het onderwijs. En altijd met aansprekende resultaten, waarbij veel verbeteringsvoorstellen snel implementeerbaar zijn. In het kort: wij ondersteunen medewerkers (in een max-mix team, met alle betrokken functies aanwezig en bij voorkeur ook een klant) op systematische manier om procesverbeteringen te identificeren en een implementatieplan te maken. Systematisch betekent dat wij een vaste werkwijze hanteren met beproefde instrumenten, formats, standaardagenda's. Bij voorkeur bij de implementatie meteen aan de slag met een prestatie- en verbeterbord, waardoor de voorstellen het eigendom van het team blijven. De inzet van het team is 3 à 4 dagdelen, en tussendoor huiswerk. De doorlooptijd bedraagt 1 tot 3 weken, waarbij geldt: hoe korter, hoe beter. Het max-mix team wordt bij voorkeur begeleid door interne facilitators. In schema ziet onze aanpak er als volgt uit.

Goed voorbereiden is het halve werk!

Om een lean procesdoorlichting goed te laten verlopen is het noodzakelijk om van tevoren te weten wat begin- en eindpunt van het proces zijn, wie betrokken zijn bij de uitvoering, hoe het proces op hoofdlijnen verloopt en dat er een proceseigenaar is, die geïnteresseerd meewerkt aan de lean procesdoorlichting. Met de proceseigenaar wordt ook het contract gesloten om door een team te laten nadenken over het proces en verbeteringen voor te stellen. In het contract staat onder meer dat de proceseigenaar zorg draagt voor de juiste mensen in het verbeterteam. Resultaat is dat de proceseigenaar zich committeert aan het proces en aan de verbeteringen.

Een effectief instrument in de voorbereiding is een walkthrough, een fysieke doorloop van het proces, van start tot einde, langs alle processtappen. Deze doorloop vindt plaats door de facilitator met de proceseigenaar. Resultaat is een gedocumenteerd beeld van het proces en de processtappen. Daarnaast wordt toelichting gevraagd bij processtappen en worden 'verbazingen' genoteerd.



HENRIËTTE TANS, GEMEENTE OEGSTGEEST

Gemeente Oegstgeest wil haar dienstverlening verbeteren. Ons doel is een effectieve en efficiënte organisatie met een sobere bedrijfsvoering en een professionele ambtelijke organisatie.

Om dat te bereiken heeft Oegstgeest de strategie Operational Excellence en Customer Intimacy gekozen. Vooral op het vlak van Operational Excellence is ons lean project een belangrijke schakel, omdat we daarmee onze bedrijfsprocessen doelmatig, efficiënt en meetbaar inrichten. Enerzijds is ons project gericht op het verbeteren van onze dienstverlening, omdat lean toegevoegde waarde voor de klant beoogt in elke processtap. Anderzijds verbeteren wij ook onze bedrijfsvoering omdat in lean processen de verspilling is geëlimineerd. Bovendien vergroten we de meetbaarheid van onze processen door het simpel te houden.

Daarnaast zien we ook dat het de samenwerking tussen collega's verbetert. Door scherp naar een proces te kijken, worden collega's zich meer bewust van elkaar en elkaars rol waardoor we ook met andere ogen naar de werkprocessen kijken. Dat levert mooie winstpunten op.

Ik ben er een groot voorstander van om mensen uit de eigen organisatie op te leiden tot change agents. Dat vind ik belangrijk om drie redenen:

1. de kennis over het lean maken van processen en de borging daarvan komt in onze organisatie binnen en blijft daar ook, kan zich daar nestelen. Wanneer we zouden hebben gekozen voor consultants die onze processen lean maken, dan gaat die kennis weer verloren met hun vertrek. Dat is nu niet het geval en daar ben ik erg blij om.
2. de opleiding van change agents is een investering in onze eigen mensen. Een organisatie die belang hecht aan haar personeel, investeert ook in hen. En dat motiveert mensen. Het mes snijdt daarmee dus aan twee kanten: onze organisatie wordt er beter van en onze collega's

kunnen hun kennis weer toevoegen aan hun cv.

3. de verandering komt van 'binnenuit'. Daarom hebben wij onze change agents ook aanjagers genoemd. Zij jagen de verandering aan en maken andere collega's er enthousiast voor. Hierdoor verspreidt het lean denken zich als een olievlek binnen onze organisatie.

De aanjagers zijn opgeleid en stapsgewijs klaargestoomd om zelf de aanpak toe te passen. Dat hebben we gedaan door hen niet alleen een steeds grotere rol te geven in het leiden van de lean sessies, maar ook in de communicatie naar de proceseigenaar en hun rol als opdrachtnemer. Rijnconsult heeft ons daarin heel goed begeleid. In het begin vonden we het best een beetje eng om het 'helemaal alleen' te doen, maar het gaat prima. Binnen ons projectteam evalueren we ook voortdurend of we op de goede weg zitten en waar we onze aanpak nog kunnen verbeteren. Het is belangrijk dat de aanjagers zich goed voelen in hun rol en in staat zijn andere collega's mee te nemen. Alleen dan kunnen we processen van goede kwaliteit opleveren.

Op dit moment zijn we druk bezig om de processen waar de knelpunten in de organisatie het grootst waren lean te maken. Dat vergt een flinke inspanning, vooral als het gaat om de implementatie ervan. Oegstgeest is heel erg in beweging en we moeten er met elkaar goed op letten dat we de juiste prioriteiten blijven stellen. Daarna komt nog de uitdaging van het borgen van zo'n verbeterd proces en het voortdurend monitoren of er meer verbetering nodig is. Het is de bedoeling dat we daar nog een nieuwe werkvorm voor gaan vinden. Daar gaan we in het komende kwartaal mee aan de slag.

'DE UITDAGING IS OM NA EEN LEAN PROCESDOORLICHTING METEEN DOOR TE GAAN MET CONTINU VERBETEREN'

LIESBETH POORT, TAUW

We waren op zoek naar een manier om onze processen blijvend te verbeteren. Een aantal jaren geleden hebben we ook al eens een verbeterslag gedaan, maar door het vertrek van de persoon die dit trok is het in verval geraakt. Door het lean-gedachtengoed in te bedden in de organisatie hopen we verandering en verbetering een permanent karakter te geven.

Het is prettig dat eigen mensen met deze kennis aanwezig zijn op de werkvloer. De eigen mensen zijn altijd aanwezig op de werkvloer en er zijn korte lijnen. Er wordt van binnenuit en onderaf gewerkt aan continue verbetering. Wat ik als change agent wel als uitdaging heb ervaren, is dat je er soms te dicht op staat, inhoudelijk teveel betrokken bent, zodat het soms lastig is de verbeterkansen te zien.

Er zijn in het traject meerdere change agents opgeleid. Door het doorlopen van de eerste projecten is het voor een aantal change agents duidelijk geworden dat dit niet hun ding is. De overgebleven personen zijn voor een groot deel in staat zelfstandig de aanpak toe te passen. Om het gedachtengoed in te bedden in de gehele organisatie is nog wel wat ondersteuning noodzakelijk. Na het uitvoeren van een drietal projecten gaan we het komende jaar verder met het inbedden van het gedachtengoed in onze business unit. Er ontstaat hier en daar ook al behoefte om hiermee

verder te gaan in de rest van de organisatie. Met hulp van Rijnconsult gaan we nu bezig de structuren in de organisatie zo neer te zetten dat we continue verbetering kunnen realiseren. Zelf ben ik erg enthousiast over het gedachtengoed. Het implementeren kan me niet snel genoeg gaan. Ik merk dat ik sinds de cursus heel anders naar mijn werk en mijn organisatie ben gaan kijken. Ik zie overal kansen tot verbetering en wil mijn collega's helpen hetzelfde te zien en te doen. Ik merk nog wel dat de organisatie minder snel gaat, de structuur en de processen zijn er niet geheel op ingericht. Ook bij collega's moet duidelijk een knop om. Iedereen moet er open voor staan te zien dat er altijd kansen zijn om te verbeteren, dat het morgen beter kan dan gister. Nu wordt er nog veel geroepen: 'Waarom zou ik het anders moeten doen, ik heb het altijd al zo gedaan, dat gaat toch goed?'. Het is voor mij een leuke uitdaging om iedereen mee te krijgen en ik krijg er veel voldoening van als dit ook daadwerkelijk lukt.

Een tweede instrument is gericht op het in kaart brengen van de belanghebbenden en hun verwachtingen: de klant, directie/management, medewerkers. Wij brengen de diverse belangen in kaart en destilleren met de proceseigenaar daaruit de 'managementuitdaging': het kader waarbinnen de procesverbetering wordt uitgevoerd. Vaak is er data beschikbaar, zoals aantal aanvragen of opdrachten per periode, doorlooptijden, bewerkings tijden, die het proces kwantitatief inzichtelijk maken. Deze data geven 'kleur' aan de procesanalyse en geven inzicht in de verbeteringspotentie.

Het bestaande en het gewenste proces

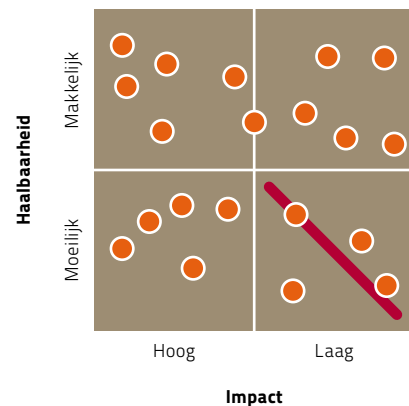
In werksessie 1 wordt het bestaande proces gevisualiseerd in een value stream map. Een belangrijk instrument om te begrijpen hoe toegevoegde waarde tot stand komt, waar verspillingen in het proces zitten en aan welke knoppen je kunt draaien om het proces te verbeteren. Wij visualiseren het proces altijd interactief: deelnemers doen zelf mee, plakken processtappen, stellen data vast, geven toelichting en stappen worden met elkaar besproken in termen van toegevoegde waarde voor de klant.

Ervaring is dat processen vaak niet in haar geheel bekend zijn bij deelnemers: zij moeten elkaar nog veel uitleggen en er wordt veel gediscussieerd over vorm en inhoud van iedere stap. Bij iedere processtap wordt ook aangegeven hoeveel tijd deze in beslag neemt. Resultaat is een door iedereen herkend en erkend proces en inzicht in de richting van de verbeteringen.

In werksessie 2 ontwikkelen dezelfde deelnemers het gewenste proces. Ook dit is een interactieve activiteit waarbij gebruik wordt gemaakt van brown papers en samen bespreken en plakken van stappen. We werken bij het gewenste proces van achteren naar voren: we beginnen bij de laatste processtap en bepalen de voorgaande stap door antwoord te geven op de vraag 'wat heb je nodig om te leveren wat moet?'.

Gekoppeld aan het gewenste proces stellen we verbeterpunten op, zonder rekening te houden met de inspanning die nodig is om dat punt te realiseren. Daarna worden de voorgestelde acties in een

PACE-ANALYSE



PACE-analyse (prioriteit/actie/checken/eliminieren) beoordeeld. Daarin worden acties langs twee assen gehouden: haalbaarheid van de actie en voorziene impact.

Zo ontstaat een basis voor prioriteitstelling.

Opstellen implementatieplan en starten met continu verbeteren

In de derde werksessie wordt door het max-mix team teruggekeken om na te gaan of alles wat is gezegd en genoteerd nog van toepassing is. Mogelijk worden aanscherpingen gemaakt.

Er wordt een implementatieplan opgesteld, dat wordt aangeboden aan de proceseigenaar. In dit plan wordt ook een zo reëel mogelijke inschatting gemaakt van het verbeteringspotentieel. Het max-mix team wordt opgeheven. Vervolgens dagen we de proceseigenaar en het betrokken team uit om de stap te zetten naar continu verbeteren door te gaan werken met prestatie- en verbeterborden en dag/weekstarts. Het zou jammer zijn als de lean procesdoorlichting een eenmalige actie zou zijn.