

Lean Management: minder doen met meer resultaat

De tijd is rijp voor Lean



Drs. C. Huesmann

is Master Black Belt en verantwoordelijk voor Lean Six Sigma-advies binnen KPMG. Vanuit zijn praktische ervaring en diepgaande kennis van de methoden begeleidt hij bedrijven en instellingen bij de invoering van hun procesverbeteringsprogramma's.

huesmann.coen@kpmg.nl



Drs. S.K. Heskamp

is Lean-consultant voor de publieke sector en een van de gecertificeerde Lean-trainers. Zij heeft verschillende Lean-trajecten begeleid, waaronder bij de Luchtmacht en Rijks-waterstaat.

heskamp.selma@kpmg.nl



Drs. M. Kopmels

is tien jaar werkzaam als organisatieadviseur waarvan vijf jaar binnen KPMG en is specialist op het gebied van bedrijfsvoeringsvraagstukken, business process redesign en de implementatie van veranderingen in organisaties.

kopmels.mark@kpmg.nl



Ir. F.W.F.G. Bongaerts

leidt en ondersteunt opdrachten waarbij IT Costing & Charging-mechanismen, de IT Value Chain en IT-businesscases gereviseerd en geoptimaliseerd dienen te worden. Zijn Lean Six Sigma Black Belt-certificering is van grote waarde voor deze opdrachten en hij past Lean met name toe op de IT-vraagstukken die worden voorgelegd.

bongaerts.floris@kpmg.nl

Drs. Coen Huesmann, drs. Selma Heskamp, drs. Mark Kopmels en ir. Floris Bongaerts

Een Continuous Improvement strategie, de High Performing Organisatie, World Class Programs en Operational Excellence. Veel organisaties hebben via dit soort initiatieven Lean Management (Lean) op de agenda gezet. Ook binnen de overheid wordt deze oude managementfilosofie, die zich al ontelbare keren bewezen heeft, meer en meer ingezet om effectiever en efficiënter te werk te gaan.

Lean Management is onder andere een toolbox voor efficiëntere procesdefinitie, een managementfilosofie, een manier van denken (of leven) en vooral niet zo complex als soms wel verondersteld wordt. Dat maakt Lean bij uitstek geschikt om te gebruiken in tijden waarin een burger steeds meer vraagt en er steeds minder geld beschikbaar is. De tijd is rijp om in de overheid met Lean aan de slag te gaan. In dit artikel geven de auteurs aan wat Lean is en wat Lean succesvol maakt in een organisatie.

Schaarse middelen met de opdracht om dienstverlening beter aan te laten sluiten bij de behoeften van burgers

De overheid staat voor grote uitdagingen. Het nieuwe regeerakkoord met gedoogakkoord is ingrijpend voor de overheid en zal consequenties hebben voor overheidsorganisaties. Een kleine greep uit de inleiding van het regeerakkoord:

- 'Dit kabinet gelooft in een overheid die alleen dat doet wat zij moet doen, liefst zo dicht mogelijk bij mensen.'
- '..."Je levert tijdig", alleen dan kan een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid worden gevormd die het moet doen met minder belastinggeld, minder ambtenaren, minder regels en minder bestuurders.'

Er dient 18 miljard euro bezuinigd te worden en tegelijkertijd is er de wens om dienstverlening te kunnen leveren van hoge kwaliteit die aansluit bij de behoeften van de burgers. Overheidsorganisaties komen hiermee voor uitdagingen te staan. Er zullen naar verwachting harde maatregelen genomen worden binnen alle geledingen van de overheid. Vervolgens zal het nodig zijn om op een innovatieve manier met de beperkte middelen

die er zijn zo optimaal mogelijk die diensten te verlenen die er voor de burger echt toe doen.

De tijd lijkt hiermee rijp voor overheidsorganisaties om Lean denken en werken te introduceren of verder te versterken. Lean denken en werken is een filosofie en methode van werken die is gericht op het leveren van de juiste toegevoegde waarde voor klanten op de juiste tijd met zo weinig mogelijk verspillingen. De methode is ontstaan in een vergelijkbaar klimaat als waar de overheid zich nu in bevindt.

De kaasschaaf, de botte bijl en het chirurgijnsmes gaan te veel uit van de besparing die gerealiseerd moet worden. Lean gaat uit van verbeterde processen en het leveren van hogere kwaliteit. Kostenreductie treedt daarbij op, het blijft echter een (belangrijk) bijproduct van de methode.

Meer dan zestig jaar geleden is Lean onder sterk vergelijkbare omstandigheden ontstaan

Aan het eind van de jaren tachtig zijn studies gedaan naar de achtergrond van de successen die behaald werden door Toyota. De bekendste studies zijn gepubliceerd in de boeken van James P. Womack en Daniel T. Jones (o.a. *The Machine That Changed the World*). Deze successen van Toyota kenden hun grondslag in een diepgaande filosofie die ontstaan was in omstandigheden van grote schaarste.

Na de Tweede Wereldoorlog had men in Japan tekorten aan alles: mensen, geld en andere middelen. Ook Toyota had hiermee te maken. Om te kunnen concurreren met de grote Amerikaanse concerns was het noodzakelijk om alle middelen in te zetten op het leveren van de juiste toegevoegde waarde voor klanten. Men kon het zich niet veroorloven om middelen aan te wenden die niet rechtstreeks toegevoegde waarde leverden aan klanten. Uit de studies bleek dat Toyota een groot aantal bestaande tools en technieken aangewend had om elke vorm van verspilling, overbelasting en onvoorspelbaarheid tegen te gaan. Het geheim van Toyota zat niet alleen in de tools en technieken maar vooral ook in de denkwijze die erachter schuilgaat. De rigoureuze manier waarop het management richting heeft gegeven aan het doorvoeren van deze filosofie is van groot belang geweest. De mensen zijn hierin centraal gesteld en er is een cultuur gekweekt van voortdurend verbeteren. Womack en Jones hebben deze methodiek Lean genoemd.

Dit leidde tot grote successen. De omzet van Toyota nam toe, en de klanttevredenheid steeg. Het is Toyota gelukt om met haar manier van werken één van de meest succesvolle bedrijven ter wereld te worden. (Ook ondanks de negatieve publiciteit die zij het afgelopen jaar kreeg door een aantal

kwaliteitsproblemen, is Toyota nog steeds een van de meest succesvolle concerns ter wereld.)

De huidige economische situatie is weliswaar niet helemaal vergelijkbaar met de situatie in het Japan van zestig jaar geleden. Toch zijn er zeker parallellen te trekken. Met de 18 miljard aan door te voeren bezuinigingen worden budgetten sterk ingekrompen. Tegelijkertijd is er druk vanuit verschillende richtingen tot meer klantgerichtheid in alle overheidssectoren. Dit leidt voor ons tot de conclusie dat een op de overheid gerichte vertaling van Lean denken en werken juist in deze tijd uitkomsten biedt om de weg naar boven weer te vinden. In dit artikel laten wij zien wat Lean is, en hoe een overheidsorganisatie Lean succesvol kan gebruiken.

Met minder moeite meer resultaat behalen

Bij gesprekken over Lean doet zich een hardnekkig misverstand voor:

'Met Lean wordt er gesneden in mensen en middelen en moeten we allemaal veel harder werken om hetzelfde resultaat neer te zetten.'

Niets is minder waar. Lean is een mix van een filosofie, concrete analytische tools en een managementmethode waarvan meestal (zo niet altijd) het volgende geconcludeerd wordt:

'Door Lean wordt duidelijk wat wel en niet van belang is. Hierdoor doen we minder onnodige dingen en is wat we doen veel duidelijker een bijdrage aan klanttevredenheid.'

Lean onderscheidt zich namelijk van andere methoden doordat het resultaat van de klant (waarschijnlijk de burger) en het reduceren van verspilde moeite en middelen (ketenintegratie?) centraal staan. Lean is van de mensen die het proces uitvoeren. Het is daarom een aanpak die veel organisaties, niet alleen in de profit-, maar ook in de non-profitsector aanspreekt. Lean is een uitstekend hulpmiddel bij het bereiken van de klanttevredenheid én efficiency. Lean richt zich op de plekken waar het effect het grootst is. Lean neemt de klant als uitgangspunt en richt organisatieprocessen zo in dat iedere activiteit zoveel mogelijk waarde toevoegt voor de klant.

Door Lean wordt duidelijk wat wel en niet van belang is

Dat veronderstelt dat bekend is wie de klant is en wat de klant als waarde percipieert. Dit is de allereerste uitdaging van elk Lean-initiatief. Bij overheidsinstanties is het vaak een uitdaging om het juiste klantbegrip voor ogen te krijgen. Toch is het onze ervaring dat voor elk zingevend proces een klant te vinden is. Met de wensen van deze klant in gedachten kijken naar processen levert onverminderd nieuwe inzichten op die leiden tot verbeterinitiatieven.

Lean is niet harder werken, Lean schrijft ook niet voor hoe processen in te richten. Lean biedt een denkkader om buiten de gebruikelijke manier naar procesinrichtingen te kijken en dogma's die verbeteringen in de weg staan ter discussie te stellen. In dit artikel geven we meer achtergrond over de methodiek en over hoe wij aankijken tegen het succesvol invoeren hiervan.

Drie kenmerken van een niet-effectieve organisatie

Lean heeft als doel om prestaties te verhogen door het weg nemen van niet-waardetoevoegende activiteiten. Activiteiten die waarde toevoegen voor de klant (zoals kwaliteit, snelle leveringen, goede service tegen lage kosten) zijn die activiteiten die direct bijdragen aan wat de klant echt wil hebben.

Elke activiteit in het proces die tijd, moeite of kosten met zich meebrengt maar voor de klant geen waarde toevoegt, wordt zoveel mogelijk vermeden. Lean zorgt voor 'in één keer goed'-processen waarin minder fouten worden gemaakt en er minder uitval is. Bovendien zorgen de beter ingerichte processen voor een lager werkkapitaal door lagere voorraadniveaus en hogere

omloopsnelheden. Een voorbeeld hiervan is een vergunningverlenende instantie die sneller vergunningen afgeeft en minder fouten maakt (en hierdoor geen last heeft van de wet Dwangsom). De belasting voor de werknemers in het proces neemt gemiddeld genomen af, evenals de variatie. Burgers weten precies hoe hun vergunning eruitziet, en wanneer ze deze kunnen verwachten. Dit is altijd hetzelfde.

Vijf stappen op weg naar betere resultaten met minder inspanningen

In Lean wordt op basis van vijf principes gewerkt aan het terugdringen van drie hoofdproblemen die met Japanse begrippen worden aangeduid als Muda, Muri en Mura (zie figuur 1).

Muda / Verspilling

Activiteiten of middelen worden aangewend zonder dat het waarde toevoegt voor de klant. Binnen Lean worden acht vormen van verspilling onderkend waarop men alert dient te zijn.

Muri / Overbelasting

Een processtap (of het hele proces) die structureel wordt overbelast is niet lang houdbaar en is een teken van een slechte procesinrichting.

Mura / Variatie

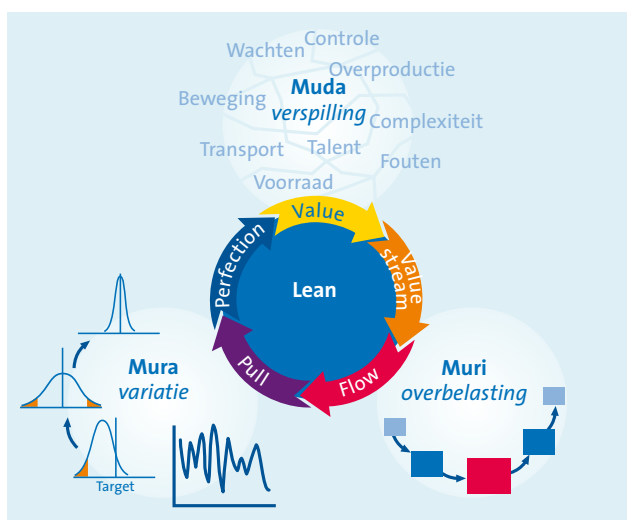
Mensen willen graag weten wat ze krijgen, zodat ze zich erop kunnen instellen. Een continue kwaliteit is van groot belang voor de tevredenheid van klanten.

Op het moment dat is vastgesteld of er een vermoeden is dat de huidige procesinrichting inderdaad op onderdelen effectiever kan worden ingericht is het tijd om (met behulp van een aantal concrete, eenvoudige tools en analyses) in vijf stappen te komen tot grotere efficiency en betere resultaten.

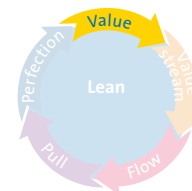
Stap 1. Bepaal wat de klant nu echt wil en vertaal dat naar eigenschappen van te leveren producten

Het doel van deze stap is om vast te stellen welke activiteiten waarde toevoegen voor de klant. In de Lean-aanpak staat de klant centraal en moet de klantwens vertaald worden naar meetbare procesindicatoren.

Stel vast wat de wensen van de klanten zijn en voor welke producten en diensten de klant wil betalen en aan welke eigenschappen deze producten en diensten moeten voldoen (kwaliteit, snelheid, kosten, service). Dit noemt men ook wel voice of



Figuur 1. De drie door Lean aangepakte hoofdproblemen: Muda, Muri en Mura.



the customer (VOC). Door in een vroeg stadium vast te stellen welke diensten/producten nodig zijn en aan welke eigenschappen zij moeten voldoen voorkomt u dat u overbodige activiteiten optimaliseert.



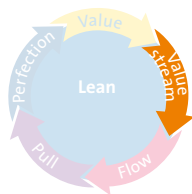
Onze klanten zeggen hierover: *'De centrale vraag die ik stel is: wat leveren we? Welke producten en diensten? Dat is de basis om mee te beginnen. Maak dit transparant en dat is soms best lastig. Wat wil de klant echt? Welke levertijden, welk kwaliteitsniveau, welk serviceniveau en voor welke prijs? En welke criteria hanteer je daarvoor?'*



Vertaal deze klantwensen naar specifieke meetbare criteria voor het proces en het product of de dienst, de zogenaamde Critical to Quality (CTQ)-indicatoren. Ken aan deze indicatoren prioriteiten toe en geef hierbij aan welke indicatoren een basisvoorwaarde zijn voor de klant en welke indicatoren de klanttevredenheid echt vergroten door middel van (bijvoorbeeld) een Kano-analyse. Een auto kan bijvoorbeeld niet zonder stuur of wielen omdat dit een basisvoorwaarde voor de klant is om het product af te nemen. Hieraan moet u minimaal voldoen, ook basisveiligheidsaspecten worden hiertoe gerekend. Het aantal pk's, of de zuinigheid van de auto vormen de satisfiers: hoe meer hoe beter. De klantenservice of de wasbeurt na een servicebeurt zorgt voor het kleine beetje extra waardoor een klant zijn auto sterk gaat waarderen. De volgende stap is de vertaling van deze indicatoren naar één of meer procesindicatoren.

Stap 2. Inzicht in de processen die de waarde creëren vormt de belangrijkste basis voor verbetering

De waarde voor de klant wordt gecreëerd in processen. Als het waardebegrip bekend is wordt inzicht verkregen in processen door ze in kaart te brengen, bijvoorbeeld



door middel van een zogenaamde value stream map. Een value stream map is een procesoverzicht waarin alle handelingen (van leverancier tot klant) zijn weergegeven en de informatiestroom die het proces op gang houdt. De kern bij het opstellen van de value stream map is om per stap weer te geven gedurende hoeveel tijd er daadwerkelijk waarde wordt toegevoegd aan de producten, en hoeveel tijd wordt besteed aan andere zaken zoals verspillingen door wachttijd, transporttijd en voorraadpunten.

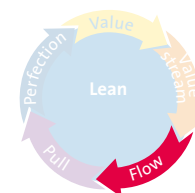


Onze klanten: *'Door het proces in kaart te brengen, kwamen we erachter dat in een proces maar liefst 24 onnodige handelingen zaten. We hebben dit terug weten te brengen naar vier handelingen. Dit levert een positief effect op voor zowel patiënt als organisatie.'*

Op basis van de value stream map wordt vastgesteld welke activiteiten waarde toevoegen en welke niet. Vaststellen van focusgebieden gebeurt aan de hand van de value stream map. Het is van belang om deze focusgebieden goed te onderbouwen. Door middel van workshops, interviews en uitgebreide inbreng van medewerkers is de value stream map verder te detailleren.

'Lean is terug naar de basis, weten wat er speelt en daar aanpassen. Je kunt de meest mooie ideeën van achter je bureau uitwerken, maar als het niet op de werkvloer rondkomt, blijven het papieren processen aan de muur. Dat staat goed, maar in de praktijk biedt het onvoldoende rendement.'

Stap 3. Ontwerp de toekomstige waardestream door onnodige stappen en obstakels te verwijderen



Start met het achterhalen van de knelpunten in de huidige situatie op basis van de opgestelde value stream map. Hierbij kunt u verschillende methoden gebruiken, waaronder SIPOC, QFD, 4 Fields en RTY-calculaties. Dit zijn methoden uit de Lean-toolbox die kunnen helpen en allemaal vrij rechttoe rechtaan in te zetten zijn. Deze zijn niet allemaal noodzakelijk en ook geen tovermiddelen. Ze kunnen wel snel inzicht geven in de wijze waarop een organisatie zou kunnen verbeteren.

Veel belangrijker is het om achter het bureau vandaan te komen en te zien wat er in het proces gebeurt. Leer het proces kennen,

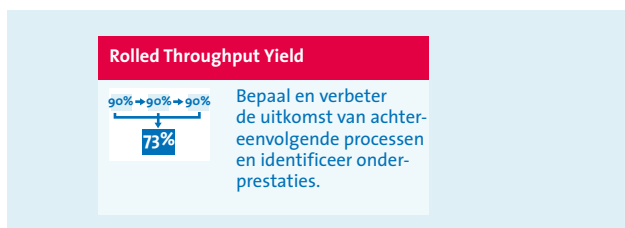
praat met de medewerkers, luister naar de boodschappen, zoek de signalen van verspilling en krijg gevoel voor wat er in de praktijk gebeurt.



Onze klanten zeggen hier onder andere over: *‘Medewerkers weten best zelf hoe zij het werk beter, efficiënter en sneller kunnen doen of zijn bereid om daaraan mee te werken. Ook als het gaat om kostenreductie. Je kunt bot gaan snijden of kaasschaven. Maar door Lean toe te passen, kun je met gezond verstand dat saneren wat geen waarde toevoegt. Vanuit het management heb je dan wel het commitment nodig dat als je zo’n traject ingaat, de medewerkers voor een groot deel mede bepalen waar gesneden wordt. Dat is voor managers soms best eng.’*

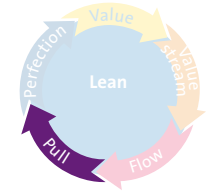
Op basis van deze informatie kunt u alvast de relatief eenvoudig door te voeren verbeteringen identificeren. In teamverband (in zogenaamde kaizen events / brainstormsessies) kunt u vervolgens het ideale proces verder uitwerken. In dit ideale proces bewegen producten of diensten als het ware vloeiend en zonder onderbreking door het proces. Richtlijnen bij het creëren van ‘Flow’:

- Vermijd wachttijden die worden veroorzaakt door tussentijdse voorraden, wachtrijen, werkvoorbereiding, enz.
- Beperk het aantal handmatige handelingen zoveel als mogelijk is.
- Voorkom suboptimalisatie.



Verlies hierbij de klantenwensen en kritieke procesindicatoren niet uit het oog. Het gewenste proces moet bestaan uit activiteiten die waarde toevoegen die voor uw klant belangrijk zijn.

Stap 4. Synchroniseer het tempo van het proces met de snelheid van de klantbehoefte



Nu er in het proces geen onnodige obstakels meer zijn is het proces (of het geheel van processen) efficiënt. Dan bestaat er nog steeds het risico van te veel produceren of te weinig produceren. Een belangrijke stap is dan om het tempo van het proces precies af te stemmen op de klantbehoefte. Zo worden werkvoorraden, onnodige wachttijden tussen processtappen en overbelasting voorkomen.

Het is vervolgens tijd om de verbeterde en uitgebalanceerde processen te implementeren en (daarna) verder bij te stellen. Bij het implementeren is het verstandig om de volgende richtlijnen te hanteren:

- Controleer altijd, door middel van pilots, of de voorgestelde verbeteringen ook echt werken.
- Laat werknemers en managers zo vaak mogelijk experimenteren met verbeteringen, stimuleer hen om continu op zoek te gaan naar verbeteringen.
- Zorg ervoor dat managers medewerkers coachen en niet zelf de problemen oplossen.



‘Doordat je vanaf het begin medewerkers betreft in het proces krijg je de verbeteringen makkelijker geïmplementeerd. Zij hebben immers zelf grotendeels de oplossingen bedacht. Als Lean-specialist is het wel mijn rol om een dergelijk traject methodisch goed te begeleiden.’

Maak bij de implementatie gebruik van een bondig implementatieplan, waarbij op één pagina de stappen zijn weergegeven.

Lean is ook proberen. Probeer uit wat werkt en wat niet. Draai daarom proef met het aangepaste proces en besluit op basis hiervan welke aanvullende aanpassingen nodig zijn om de ideale situatie te bereiken.

‘Heb het lef om het anders te doen en ga de kwetsbaarheid aan. Betrek de werkvloer erbij. Zij zijn de deskundigen en vraag daarom de meest ervaren medewerkers.’

‘Zorg dat de juiste mensen zich daadwerkelijk verantwoordelijk voelen voor het doorvoeren van de verandering.’

Als de bevindingen uit de pilotfase positief zijn, kunnen de veranderde processen permanent vastgesteld worden. Het is hierbij van belang om de nieuwe situatie niet als een statisch moment te beschouwen, maar als het begin van een permanente doorontwikkeling. Blijf ook de procesresultaten meten, niet alleen om te voorkomen dat er een terugvalsituatie ontstaat, maar ook om een nieuwe stap in de doorontwikkeling te maken. De nieuwe meetresultaten van vandaag zijn de oude resultaten van morgen! Streef ernaar dat de nieuwe situatie door alle resources in het proces (mens, machine) als de nieuwe standaard wordt gezien.

Stap 5. Blijf perfectioneren

Organisaties die succesvol Lean toepassen zijn voortdurend op zoek naar nieuwe manieren om de processen te perfectioneren. Zij zijn niet bang om conventionele ideeën overboord te gooien en dagen medewerkers dagelijks uit om na te denken over nieuwe verbeteringen. U als manager moet aandacht hebben voor perfectie en aan uzelf vragen stellen als:

- Hoe kan ik het proces voortdurend verbeteren?
- Heb ik de juiste meetinstrumenten en meet ik de echte kritische succesfactoren voor het proces?
- Heb ik de meetinstrumenten zodanig op een zichtbare manier in het proces geborgd dat medewerkers zien wat de performance is?
- Hoe maak ik mijn medewerkers deel van een continu verbeterproces?

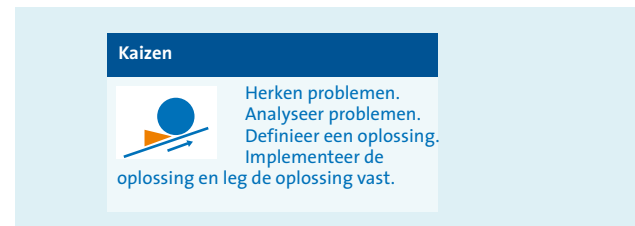


Het voortdurend monitoren van de prestaties van het proces door middel van charting-tools maakt het mogelijk om (in eerste instantie minder zichtbare) problemen te herkennen. Dit kan het punt zijn waarop de welbekende bel-curves (en wellicht ook Six Sigma-technieken) een rol gaan spelen.

Wij voelen echter nog het meest voor het zichtbaar maken van prestaties met behulp van 'low tech' visuele middelen. Bijvoorbeeld door middel van grafieken en foto's op de muur maar ook door middel van het tonen van werkvoorraden in het proces.

'We hebben bij een aantal projecten dashboards ontwikkeld die monitoren of het proces nog wel aan de eisen voldoet. Op deze manier is het altijd mogelijk om in te grijpen als de prestaties onvoldoende zijn.'

Bij continu verbeteren is het ook van belang om problemen die zich voordoen direct op te lossen. Bij een Lean cultuur hoort dat problemen en fouten als mogelijkheden tot verbeteren worden gezien. 'Kaizen' tools (Kai Zen: Maken Goed) kunnen hierbij een rol spelen.

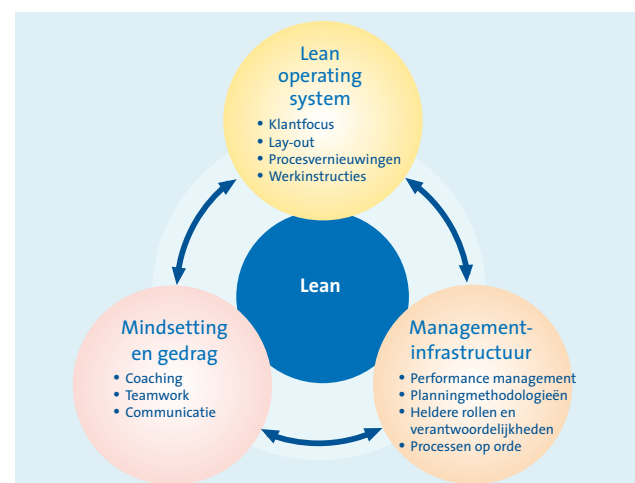


De toolbox van Lean is bijna onuitputtelijk, maar Lean is meer dan een verzameling van tools.

Drie veranderingen van organisatie, management en cultuur

Lean tools kunnen worden ingezet voor een enkele kortetermijnverbetering. Om te komen tot een zichzelf structureel verbeterende organisatie is meer nodig: de uitdagingen waar de overheid op dit moment voor staat kunnen niet worden opgelost door alleen een aantal tools en technieken los te laten op de processen. Het gaat om het bereiken van een manier van denken en werken in de gehele organisatie van hoog tot laag waarbij alle beschikbare middelen ingezet moeten worden om de klant (de burger) tevreden te stellen.

Dit begint met het uitdragen van een visie vanuit de top die gericht is op het creëren van waarde voor de klant door de hele procesketen heen. Uiteindelijk zijn het de mensen in de praktijk die de verbeteringen zullen bewerkstelligen. Om dit te bereiken dienen zij de juiste tools in handen te hebben. Daarnaast is het



Figuur 2. De drie aandachtsgebieden van Lean.

ook van belang dat de juiste cultuur heerst om continu aan verbetering te werken. Hiertoe dient gestuurd te worden op deze waarden en dienen de juiste prikkels in het systeem te worden gebracht.

De aandacht zal dus uit moeten gaan naar 1) het Lean operating system, 2) de Managementinfrastructuur en 3) Mindsetting en gedrag, zoals ook in figuur 2 is weergegeven.

Lean operating system

Dit is de manier waarop de mensen, goederen en middelen in het proces in de organisatie zijn ingericht en worden aange-stuurd. Hierbij horen informatiestromen, het zichtbaar maken van het proces, procedures en de lay-out van het proces op de werkplek.

Managementinfrastructuur

Dit zijn de managementorganisatie, processen en systemen die nodig zijn om het Lean operating system te ondersteunen. Onderdeel hiervan zijn niet alleen de organisatie en de bestu-ringsstructuur, maar ook de wijze waarop medewerkers zich ontwikkelen met behulp van het opleidings-, beoordelings- en beloningssysteem.

Mindsetting en gedrag

Hierbij gaat het om de manier van denken en om houding en gedrag op alle niveaus in de organisatie. Belangrijk hierin is het denken vanuit de klant: wat wil de klant, wat voegt waarde toe in het proces en hoe valt dat proces te verbeteren. Coaching, teamwerk en communicatie zijn hieraan ondersteunend.

Velen gingen u reeds voor

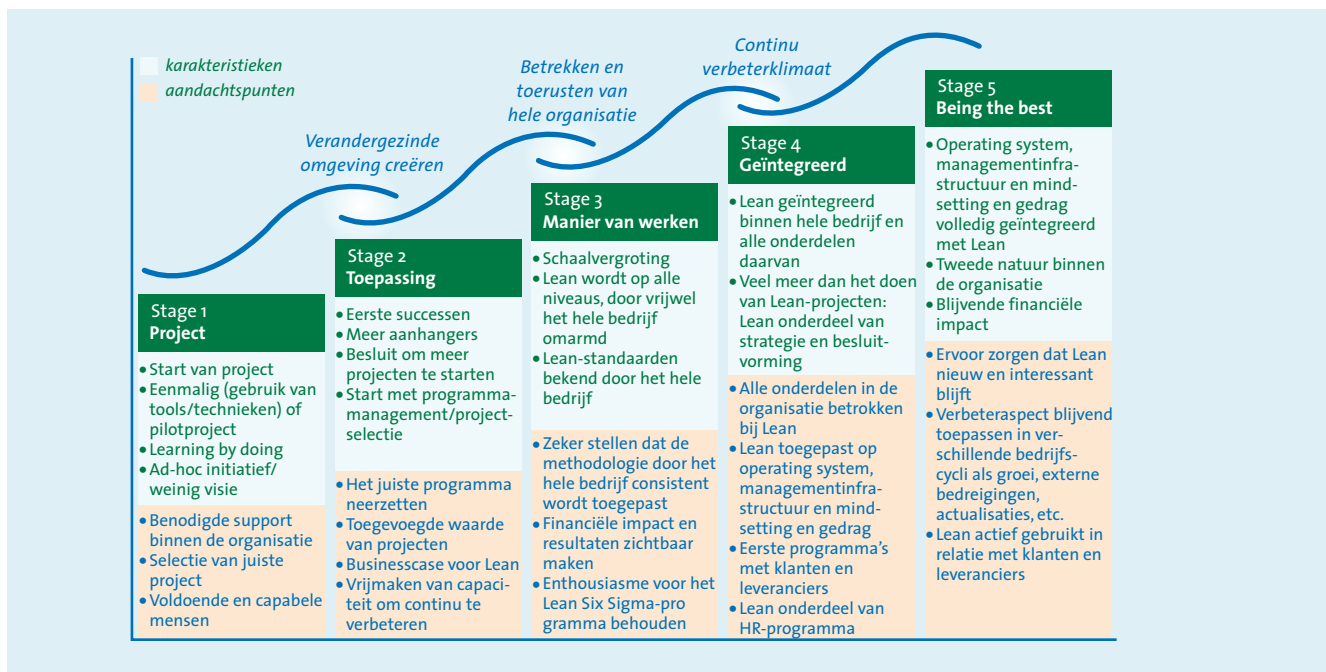
Hoewel aandacht voor al deze elementen nodig is, is het belang-rijk dat ze niet verlamdend werken. Lean is het best succesvol te maken door gewoon aan de slag te gaan. Dit gebeurt bij veel bedrijven, en ook bij overheidsorganisaties door het doen van pilots. Vaak wordt één proces geselecteerd om te 'oefenen' met de methode, en op een kleine schaal te experimenteren met het vormgeven van de verandering.

Vervolgens is het zaak om Lean groter te maken, meerdere pro-jecten te starten. Lean verspreidt zich als een olievlek. Wij her-kennen bij organisaties die de ambitie hebben om Lean te den-ken en te werken vijf volwassenheidsfasen. Deze zijn in figuur 3 weergegeven.

De drie genoemde aandachtsgebieden Lean operating system, Managementinfrastructuur en Mindsetting en gedrag zijn in alle fasen van belang, alleen verschilt de concrete invulling ervan.

Richtlijnen voor een snelle en succesvolle implementatie van Lean Management

Als een organisatie wil starten met Lean, doet zij er verstandig aan om een aantal 'gouden regels' mee te nemen in de aanpak. Deze gouden regels hebben te maken met de drie aandachtsge-bieden. Het rendement van de Lean-projecten wordt hierdoor



Figuur 3. De vijf volwassenheidsfasen van Lean denken en werken.

groter. Er wordt een stevige basis gelegd voor toekomstige Lean-successen.

Lean operating system

1. Doe alles met de burger in gedachte

Veel Lean-trajecten worden uitgevoerd met als doel kostenbesparing en verbetering van de interne operaties. Het is echter essentieel om verder te denken dan de interne doelstellingen wanneer u echt een doorbraak wilt behalen. De sleutel tot succes ligt in het vermogen om de wensen van de klanten te vertalen naar concrete indicatoren om hiermee gedurende het traject de vooruitgang te meten. Het allerbelangrijkste is dat verbeteringen worden doorgevoerd ten dienste van de klant. Dit zit hem vaak in doorlooptijd en verbeteren van kwaliteit. Kostenbesparingen zijn daarvan een bijproduct. Luister naar deze klant.

2. Lean is geen 'one size fits all'; pas het aan naar behoefte

Het is niet zinvol om rücksichtslos de Lean-aanpak te hanteren. Wees flexibel in de aanpak. Maak de Lean-aanpak op maat voor de problemen die opgelost moeten worden. Lean is niet het telkens toepassen van dezelfde tools. Blijf wel bij de basis van Lean: het leveren van de juiste toegevoegde waarde aan klanten, met minimale verspillingen volgens de beste kwaliteit in de kortst mogelijke tijd. Bewaak vooral de uitgangspunten en de te realiseren doelen.

3. Ga uit van de feiten

Benader alle inzichten vanuit de feiten. Iets klopt pas als de feiten erachter dit kunnen onderbouwen. De organisatie denkt hiermee na over de belangrijkste procesvariabelen en voorkomt dat (verkeerde) beslissingen worden genomen op basis van aannames, bedrijfsmythes of onderbuikgevoelens. Meet daarom het effect van de verbeteringen. Veel overheden geven aan niet over de juiste gegevens te beschikken. Begin in dat geval met een simpele meting.

Managementinfrastructuur

4. Gebruik de kennis van de medewerkers

Uw medewerkers kennen uw organisatie beter dan iedereen. Zij kennen de problemen, hebben daar dagelijks last van en staan met de voeten in de klei.

Het actief betrekken van medewerkers in het verbeterproces leidt tot betere en duurzamere oplossingen. Immers, de medewerkers brengen de oplossingen ook in praktijk. Bovendien zijn zij zo zelf verantwoordelijk voor het verminderen van verspillingen. Wees expliciet wat de voordelen zijn voor de medewerkers. Te denken valt hierbij aan het terugbrengen van de werklust, maar vooral het gevoel dat het management eindelijk naar de medewerkers luistert. Het is voor hen belangrijk om te begrijpen hoe zij profiteren van de implementatie van Lean. Wanneer oplossingen op afstand worden bedacht en ingevoerd, komt het probleem meestal snel weer terug en is er van totale verbetering niet gauw sprake. Wel is het van belang altijd een opdrachtgever te regelen, om ervoor te zorgen dat alles wel in een breder kader geplaatst kan worden.

5. Niet te veel theorie, ga gewoon van start

Het trainen van uw medewerkers om hen inzicht te geven in de principes van Lean is van essentieel belang om ze in staat te stellen de methode toe te passen op de eigen organisatie. Beperk echter de trainingstijd tot het noodzakelijke. De meerwaarde van Lean zit in de toepassing in de praktijk. Ga zo snel als mogelijk van start.

6. Verbeterinitiatieven belonen met een ontslagbrief betekent het einde van het Lean-programma

Cruciaal aandachtspunt is dat Lean niet wordt verward met de reductie van formatieplaatsen en dus als een bedreiging wordt ervaren door het personeel. Succesvolle Lean-organisaties zorgen zeer goed voor hun personeel dat werkt aan het continu efficiënter maken van processen. Verbeterinitiatieven zullen leiden tot situaties waarin capaciteit vrijkomt. Van tevoren zal goed nagedacht moeten worden hoe de vrijgekomen capaciteit op een betere manier ten dienste zal komen van de eindklant. Verbeterinitiatieven in succesvolle Lean-bedrijven leiden niet tot ontslagen, wel tot ander en zinvoller werk.

7. Neem de tijd maar bewaak de voortgang

Het volgen van de principes en het elimineren van alle verspillingen leidt tot meer rendement uit de processen. Echter, ook op deze reis naar succes zijn er hobbels om te overwinnen en (bestaande) barrières en heilige huisjes te doorbreken. Lean starten is vaak niet het probleem. Lean volhouden wel. Wees vasthoudend in de aanpak en geef het waar nodig tijd. Houd focus op de voortgang en resultaten. Zorg voor inzicht in de investering versus het financiële rendement 'onder de streep'.

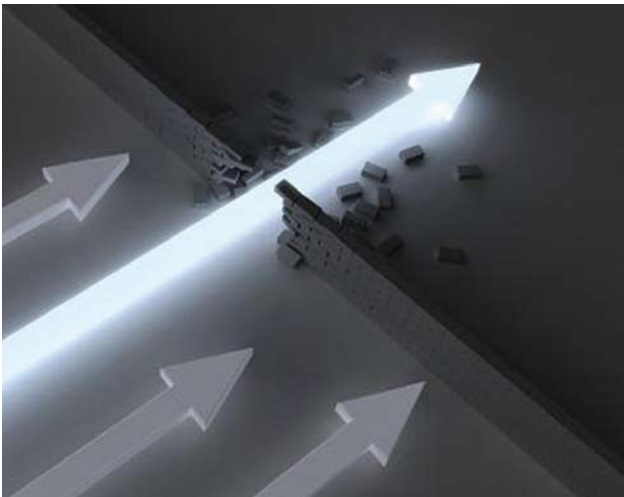
Mindsetting en gedrag

8. Lean is meer dan een combinatie van tools; het is een compleet andere manier van werken

Veel Lean-trajecten stranden doordat de aandacht te veel uitgaat naar de toepassing van de methoden

De meerwaarde van Lean zit in de toepassing in de praktijk

en technieken uit de uitgebreide Lean-gereedschapskist. Kennis van deze instrumenten is nodig maar zeker niet doorslaggevend. Veel instrumenten zijn binnen een andere aanpak of bedrijfstak ontwikkeld en kunnen niet zomaar gebruikt worden zonder de onderlinge samenhang te zien. Belangrijker dan de instrumenten is het vasthouden van het basisprincipe van Lean: continu verbeteren door het elimineren van verspillingen. Leg de fundamentele problemen in de processen bloot en zoek doorlopend naar verbeteringen. Simpel maar waar. Wanneer u alleen de instrumenten uit de kist gebruikt, wordt Lean te instrumenteel en geen zoektocht naar continue verbetering. Lean is een andere manier van werken en denken.



Conclusie

Lean biedt een geweldige set van tools en technieken. Noodzaak, bereidheid, durf en wil zijn echter nog belangrijker dan procesmodellering en statistiek.

Lean schrijft niet voor hoe processen ingericht moeten worden. Het is vooral een manier om naar een organisatie te kijken door de bril van de klant met de wil om te verbeteren en indien nodig buiten de gebaande paden te treden.

Wanneer een overheidsinstantie voor de volgende (gelijktijdige) uitdagingen staat:

- de burger sneller bedienen;
- een bijdrage leveren aan gereduceerde regeldruk;
- beperking van (financiële) middelen;
- verlaging van de werkdruk bij ambtenaren;

dan kan het tijd zijn om te bepalen of Lean Management ingezet kan worden om deze resultaten ook daadwerkelijk te behalen. De vragen die daartoe beantwoord moeten worden:

- Is de *noodzaak* om anders te werk te gaan voldoende voelbaar?
- Is de *bereidheid* om te veranderen aanwezig?
- Is er de *durf* om (op termijn) door alle organisatielagen heen medewerkers het mandaat te geven om procesverbeteringen door te voeren?
- Is er voldoende *wil* om nieuwe dingen te leren en te doen?
- Kan er capaciteit worden vrijgemaakt zonder dat deze direct ten koste van budget of formatie wordt aangewend (maar eerder gebruikt gaat worden om verder te verbeteren)?

Een 'ja' op (de meeste van) deze vragen maakt het logisch om met Lean aan de slag te gaan.