



DURFT TE VERANDEREN



Lean Management

Voorwoord

In de afgelopen decennia zijn er in de publieke sector diverse malen bezuinigingsrondes doorgevoerd. Denk daarbij maar aan de vele gemeentelijke fusies, het schrappen van regelgevingen en het inkrimpen van het ambtelijke apparaat. Deze veranderingstrajecten zullen ook in de komende jaren doorgaan. Uit de laatste miljoenennota (2010) werd duidelijk dat de overheidsfinanciën door de crisis sterk verslechterd zijn. Er wordt in dezelfde nota gesproken over noodzakelijk krachtig ingrijpen.

Dit resulteert bij alle gemeenten in verminderde budgetten voor de komende jaren. Sommige grote gemeenten deden al uitspraken waarin werd gesproken over het inkrimpen van het ambtelijk apparaat met meer dan 10%. Het gaat in totaal om miljarden euro's.

Het inkrimpen of het verminderen van gemeentendiensten is vaak onmogelijk. Denk hierbij aan het uitgeven van paspoorten of het innen van belastingen. Kort gezegd, hetzelfde takenpakket moet worden uitgevoerd door minder mensen. Dit betekent dat ambtenaren effectiever en efficiënter moeten gaan werken. De organisatie en planning van taken moet anders. Afdelingen zullen namelijk meer en meer worden beoordeeld op prestaties.

Het toepassen van de zogenaamde kaasschaafmethode voegt niets toe aan de effectiviteit van ambtenaren. Het zorgt voor demotivatie bij de achterblijvers en voor oneerlijke situaties. Goede medewerkers vertrekken, processen ontsporen en de kwaliteit van dienstverlening neemt af.

Met behulp van de Lean-techniek kunnen verbeterde dienstverlening, kortere doorlooptijden, minder fouten en een besparing op arbeid worden gerealiseerd. Hierdoor gaan de kosten omlaag en de kwaliteit omhoog. Medewerkers zullen meer tevreden worden, omdat ze te maken krijgen met minder verstoringen en frustraties.

In dit plan van aanpak geven wij u een overzicht van onze werkwijze. C&M is de partner om de Lean methodiek op een professionele en menselijke manier te implementeren.

Klaas Moerkerken

Senior Lean consultant C&M B.V

Inhoudsopgave

Inleiding

1. Intake
2. Quickscan
3. Focusfase
4. Implementatiefase
5. Resultaten

Appendix

1. MUDA (7 manieren van verspilling)
2. Projectteam
3. Afwijkingsrapport
4. Overzicht gedeelte Projectschemata

Inleiding

De Lean-methodiek is een beproefde bedrijfsfilosofie die zijn oorsprong vindt in Japan. Japanse auto-producenten waren in staat kwalitatief betere auto's te produceren dan producenten in het westen. Begin jaren 80 bleek ook nog eens dat ze beter bestand waren tegen de toenmalige economische crisis. Japan produceerde kwalitatief goede producten tegen lagere kosten. De Japanse manier van werken werd geanalyseerd en opgeschreven. Zo ontstond de Lean-methodiek. Inmiddels wordt er al jaren met Lean gewerkt, in uiteenlopende sectoren.

De laatste jaren zien we dat Lean met veel succes wordt toegepast in de publieke sector, met name binnen gemeenten. Niet alleen uitvoerend, maar ook beleidsmatig kunnen er grote successen geboekt worden in het verhogen van effectiviteit. Dit is bewezen bij meerdere gemeenten in dit land.

Centraal in de Lean-methodiek staat het koppelen van de interne en externe processen aan de klantvraag, ervan uitgaand dat er altijd ruimte is voor verbetering van de effectiviteit. Onder effectiviteit verstaan we het zo goed mogelijk aanwenden van beschikbare middelen, waarbij de kwaliteit van producten niet ondergeschikt mag zijn aan de kwantiteit. De creativiteit en kennis van de medewerkers wordt benut door hen actief te laten deelnemen aan het optimaliseren van de processen.

Lean onderscheidt 7 vormen van verspilling (Muda) die zoveel mogelijk moeten worden voorkomen. Het betreft hier bijvoorbeeld wachten, werkzaamheden uitvoeren die niet noodzakelijk zijn, zoeken naar de juiste informatie, te complexe processen en het maken van onnodige fouten (bijlage 1).

C&M combineert de beproefde Lean-methodiek met haar jarenlange ervaring binnen de publieke sector. De C&M-consultants voelen zich bijzonder thuis in de publieke sector, omdat zij op verschillende niveaus van uitvoerende tot senior leidinggevende posities hebben gefunctioneerd. Dit leidt tot een soepele, grondige Lean-analyse en een uitstekende medewerkeracceptatie bij de implementatie van de veranderingen.

C&M realiseert niet alleen de afgesproken besparingen en kwaliteitsverbeteringen. Er ontstaat een lerende organisatie die zelfstandig volgens de Lean-methodiek blijft handelen.

De C&M-aanpak kent vier fasen: Intake, Quickscan, Focus en Implementatie (bijlage 4).

1. De Intake

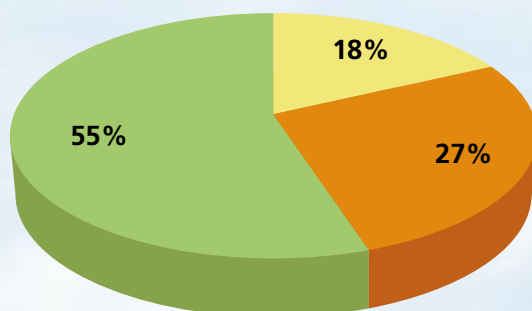
De eerste stap is de intake. Tijdens een intakegesprek tussen C&M-consultants en leidinggevendenden van de klantorganisatie wordt gezamenlijk vastgesteld of de Lean-methodiek van toepassing is. In dit gesprek wordt ingegaan op de huidige gang van zaken en de uitdagingen waar uw organisatie voor staat. Zaken die hierbij aan de orde komen zijn de interne en externe klantverwachtingen, de financiële doelstellingen en welke processen en mensen binnen uw organisatie zijn te onderscheiden. De uitkomst van het intakegesprek bepaalt of er voldoende grond is om de volgende fase, de Quickscan, te starten.

2. De Quickscan

De volgende stap is de Quickscan. Tijdens dit vooronderzoek van twee weken meten wij steekproefsgewijs de productiviteit van de verschillende afdelingen. Het productiviteitsonderzoek is valide wanneer er bij ongeveer 50% van de medewerkers een studie van 4 uur is meegelopen.

Effectiviteit Medewerkers

■ verloren tijd ■ Muda ■ productiviteit



Werkstudies

Voorbeeld 1, een werkstudie

Om dit te kunnen meten wordt een werkstudie uitgevoerd die een dag in het leven van een medewerker op een objectieve manier weergeeft. Onze consultants brengen op intensieve wijze tijd door op de werkvloer, door observatie wordt er een beeld gevormd van de huidige situatie. De werkstudies zijn altijd anoniem en dienen niet ter beoordeling van een afzonderlijke medewerker.

De productiviteitsstudies geven inzicht in het totale verbeterpotentieel van een unit of afdeling. Het is heel natuurlijk dat een werknemer niet altijd optimaal productief is. Een korte pauze of een praatje hoort bij een werkdag. De studie richt zich daarom op verstoringen (Muda).

Tijdens het project wordt er begonnen met het oplossen van de grootste verstoringen.

Werkprocessen

Naast de werkstudies brengen de C&M-consultants een aantal werkprocessen in kaart, in nauwe samenwerking met mensen uit uw organisatie. Er wordt hierbij gebruikgemaakt van de Value Stream-techniek. Dit is een werkprocesanalysetechniek en levert inzicht in verstoringen op. Daarnaast kijken onze consultants met kritische 'LEAN'-blik naar de toegevoegde waarde van de processtappen. Er wordt geïnventariseerd met welk van de 7 categorieën van verspilling uw afdelingen te maken hebben (bijlage 1). De medewerkers worden uitgenodigd voor kritiekensessies. Tijdens deze sessies is er ruimte voor inspraak. De kritiekensessie is noodzakelijk om draagvlak te genereren binnen uw organisatie in een vroeg stadium van het Lean-project.

Budget-audit

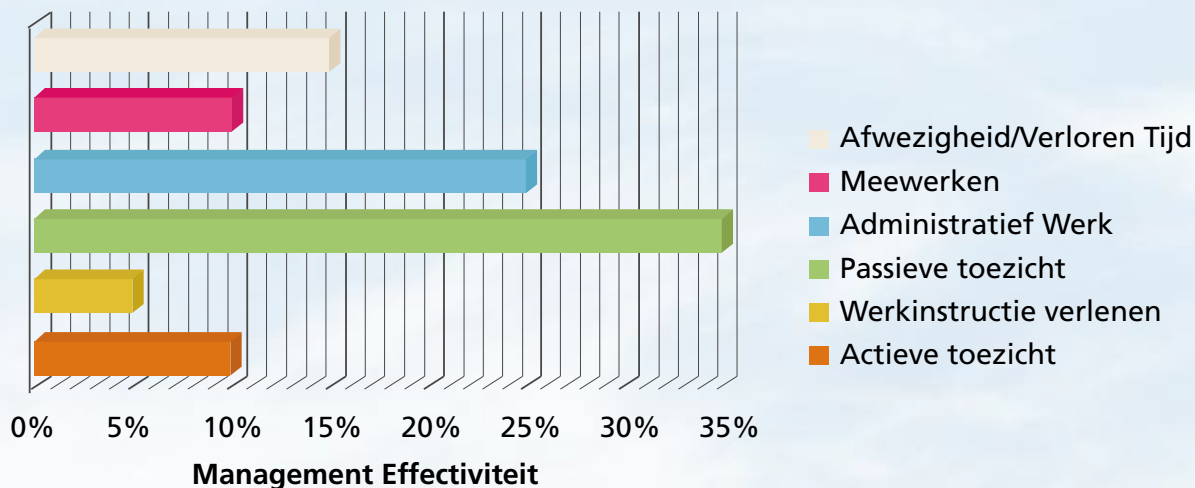
Onze consultants zullen een budget-audit uitvoeren. Dit is een analyse, die aan het licht brengt wat het financiële verbeterpotentieel zal zijn. De resultaten uit de werkstudies dienen tevens als input voor de kwantificering van de verbetermogelijkheden.

Managementstudies

Ten slotte wordt er een aantal managementstudies uitgevoerd, waarbij leidinggevenden een objectief beeld krijgen van hoe effectief zij tijd besteden aan het managen van de medewerkers.

De informatie hiervoor wordt verzameld tijdens een meeloopdag. Een consultant zal een interview houden met iedere medewerker die in de lijn één of meerdere andere medewerkers aanstuurt. Er zal

daarnaast een dagdeel worden meegelopen en een studie worden uitgevoerd. Er zal eveneens een overzicht worden geschetst van de huidige aansturingcyclus.



Voorbeeld 2, een managementstudie

Aan het einde van de twee weken presenteren wij de resultaten van de Quickscan. Hier bespreken we de onderzoeksresultaten en het besparings- en kwaliteitsverbeteringspotentieel. C&M geeft aan of er voldoende verbeteringspotentieel is om een vervolg van de fasen te rechtvaardigen. Deze presentatie duurt doorgaans twee uur en zal worden bijgewoond door het volledige Quickscan-team en een selectie van managementleden uit de organisatie.

3. Focusfase

De volgende stap is de Focusfase. Dit is de meest intensieve fase van het project waarin alle activiteiten binnen uw organisatie in kaart worden gebracht. Dit gebeurt door inzet van uw leidinggevenden en medewerkers onder begeleiding van onze consultants, in samenwerking met een interne projectleider. De interne projectleider zal een volwaardig lid worden van het Lean-projectteam.

C&M		Activiteitenlijst			
Omschrijving	Week	Dag	Week	Schatting	Min / week

Stapsgewijs zal het projectteam (bijlage 2) inschattingen maken van de werkbelasting van alle medewerkers. Nadat een globaal beeld is gevormd, zal het team verder onderzoek uitvoeren op de werkvloer en observaties doen.

Vervolgens zal het projectteam op objectieve wijze bepalen of de planning en inhoudelijke noodzakelijkheid van de taken optimaal is. De focus ligt op toegevoegde waarde voor de klant. Klanten zijn burgers, interne klanten (diensten en afdelingen), bedrijven en/of andere overheidsorganisaties.

De focus op klanten is binnen de publieke sector niet vanzelfsprekend. Taken worden autonoom uitgevoerd vanuit bestaande expertises. De zogenaamde professionele autonomie, de professional bepaalt wat er moet gebeuren. In Lean noemen we dit een Push-situatie. Tijdens dit project zullen hier veranderingen in gaan plaatsvinden. Er zal bewogen worden van Push naar Pull. Van Pull is sprake als de klantvraag leidend is.

Het knelpuntenteam

Tijdens de focusfase wordt er een knelpuntenteam samengesteld. Het knelpuntenteam is verantwoordelijk voor de procesoptimalisatie. De kritieken uit de Quickscan dienen in eerste instantie als input. De belangrijkste verstoringen worden verwerkt in afzonderlijke plannen van aanpak waarin wordt besproken hoe het knelpunt zal worden aangepakt.

Ieder plan van aanpak bevat een kosten-batenanalyse. Het is aan de projectstuurgroep, bestaand uit leidinggevenden uit uw eigen organisatie, om te beslissen over het Implementatietraject.

Het knelpuntenteam zal na het project blijven bestaan om de voortdurende verbeteringen binnen uw organisatie te continueren.

De interne projectleider wordt geïnstalleerd als voorzitter van het knelpuntenteam. Hij/zij zal getraind worden in de LEAN-methodiek, zodat ook na het project de organisatie door kan met continue verbeteringen. De input voor de procesverbeteringen komt na de Implementatiefase uit de afwijkings-rapportages (bijlage 3).

Het eerstelijns management wordt ter voorbereiding van de Implementatiefase getraind en ondersteund in het omgaan met weerstand. Hiervoor biedt C&M trainingen, die plaatsvinden tijdens de Focusfase.

De Focusfase neemt tweederde van de totale doorlooptijd van het project in beslag. Aan het einde van deze fase zijn de financiële en kwalitatieve verbeteringen geïdentificeerd door het projectteam en worden opgenomen in een Focusfase-rapportage. Deze rapportage zal met de projectstuurgroep worden afgestemd.

Het grote voordeel van deze fase is, dat zij als zeer rechtvaardig wordt beschouwd. Immers, het mes snijdt aan twee kanten. Het in kaart brengen van alle noodzakelijke activiteiten en de bijbehorende werkbelasting zorgt ervoor, dat na implementatie geen enkele medewerker wordt overbelast. Misstanden komen in de Focusfase niet zelden aan het licht en worden geadresseerd. Dit heeft een gunstig effect op de moraal van een afdeling. Men ziet na enige tijd het nut ervan in en wil meewerken.

Ook het afzwakken van de pieken en dalen in de ervaren werkdruk zorgt voor een versoepeld proces. Dit gebeurt door een verbeterde planning. Het tempo dat de klant aangeeft moet dienen als leidraad voor de doorlooptijden van producten.

4. Implementatiefase

Tijdens deze laatste fase worden alle verbeteractiviteiten uitgevoerd. Er wordt gestart met een nieuwe werkwijze en het afwijkingsrapport (bijlage 3) wordt ingevoerd. In deze fase zal de effectiviteitslag zichtbaar worden. Een gedeelte van de medewerkers kan zich gaan bezighouden met extra taken. Vaak wordt deze ruimte tijdelijk ingevuld met extra kwalitatieve taken, zoals het digitaliseren

van documenten of andersoortige projecten waar al jaren geen tijd voor was.

Op gefaseerde wijze kan uiteindelijk het aantal benodigde FTE's definitief worden toegewezen aan de nieuwe werkprocessen met de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden. Een eventueel surplus kan elders worden ingezet of op andere wijze uit de organisatie verdwijnen.

5. Resultaten

Aan het einde van de Focusfase heeft u in kaart, hoe en op welke manieren uw organisatie kan besparen. Deze identificatie komt stapsgewijs tot stand in samenwerking met de interne organisatie.

Aan het einde van de Implementatiefase heeft u de nieuwe manier van werken uitgetest. C&M biedt u een advies hoe de besparingen kunnen worden gerealiseerd.

Er is een begin gemaakt met procesoptimalisaties en uw organisatie is getraind om hier in de toekomst mee door te gaan. Uw organisatie beschikt over een knelpuntenteam. Doorlooptijden zullen korter worden en de effectiviteit van uw medewerkers gaat omhoog.

Uw management is getraind in het omgaan met weerstand bij veranderingen.

Er zijn managementtools geïnstalleerd die het gemakkelijker maken om de afdelingen te sturen op dagelijkse basis. Uw aansturingcyclus wordt hierdoor verbeterd.

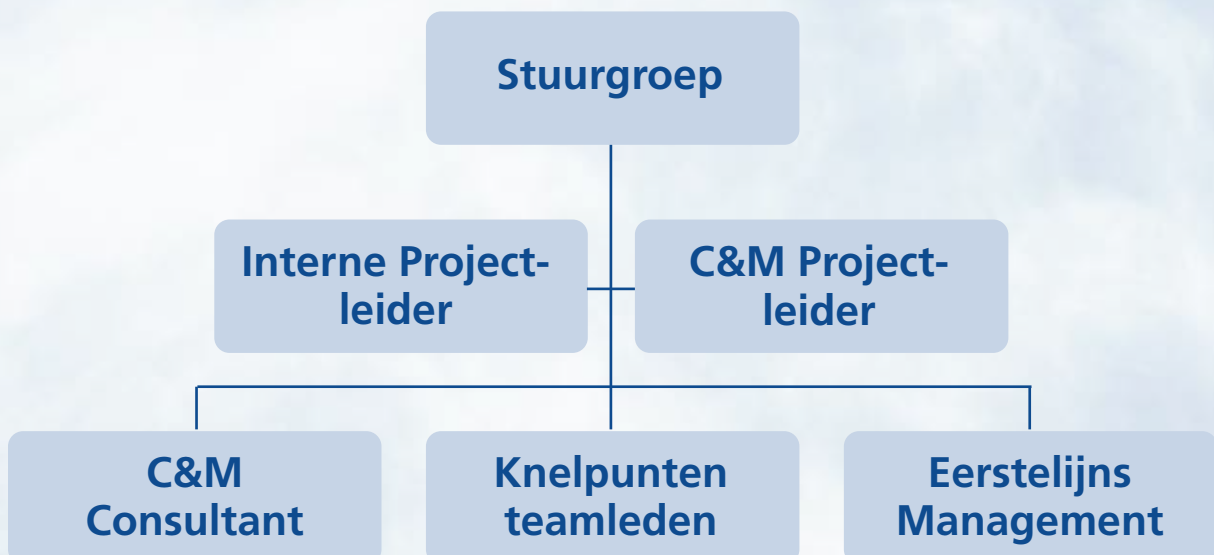
U levert betere kwaliteit aan uw klant met minder inspanning.

Bijlage 1: MUDA (7 manieren van verspilling)



Bijlage 2: Projectteam

Hieronder een schematische weergave van het projectteam:





Afwijkingsrapportage

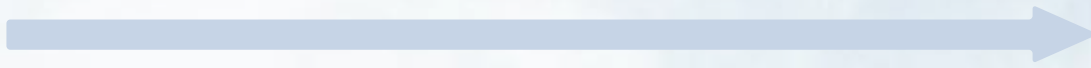
Afdeling:

Datum	Muda	Actie	Wie?



Overzicht projectschema

	Kalender Week	1	2		4	5	6	7	8
	Fase	1	2		4	5	6	7	8
	Week eindigt	1-jan	8-jan		22-jan	29-jan	5-feb	12-feb	19-feb
ACTIVITEITEN		Quickscan	Quickscan	Beslissing	Focus	Focus	Focus	Focus	Focus
Gedetailleerde werk studies									
Management Studies									
Aansturings cyclus									
Kritiekensessie									
Budget audit									
Eind presentatie Quickscan									
Base personele bezetting									
Openingsbijeenkomst									
Selectie Interne Project Leader									
Selectie knelpunten team leden									
Knelpunten team bijeenkomst									
Actieplannen knelpunten teams									
Stuurgroep bijeenkomst									
Werkprocessen doorlichten									
Activiteiten Lijsten									
volumes									
Schattingen									
Observaties									
Normen									
Overeenstemming format Plan van Aanpak									
Plan van Aanpak									
Presentatie Plan van Aanpak									
Werkrooster									
Aftekenen besparing identificatie									
Kwalitatieve werkzaamheden									
Ontwerp van afwijking rapportages									
Installatie van het afwijkingsrapport									
Implementatie van het plan van aanpak									
Implementatie van het nieuwe werkrooster									
Kwalitatieve werkzaamheden in de uitvoering									
Finctuning									
Handhaving nieuwe werkwijze									



Doorlooptijd van het project is minimaal 6 maanden