

Daniel Niezink

Manon Diepenmaat (red.)

Paul van Tiel

Erik Ruijters

Lean: van hype naar verbetercultuur

**BOUWSTENEN VOOR EEN
LEAN TRANSFORMATIE
IN DE PUBLIEKE SECTOR**

vakmedianet

Omslagconcept: Ellen Koning
Vormgeving en opmaak: Justus Bottenheft
ISBN 978 946276 162 9

© Vakmedianet, 2017

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

INHOUD

Inleiding 7
Leeswijzer 9
Dankwoord 11

1 Over lean werken 13

1.1 Kern van Lean werken 13
1.2 Ontstaan van Lean werken 18
1.3 Resultaat van Lean werken 24

CASE: DE LEAN REIS 27

2 Lean filosofie 33

2.1 4P-model van Toyota 33
2.2 Vijf stappen van Womack en Jones 51

CASE: VAN INSTRUMENTEN NAAR METHODIEK,
NAAR FILOSOFIE GEMEENTE AMERSFOORT 56

3 Context van de publieke sector 65

3.1 Verschil productiesector en (dienstverlenende)
publieke sector 65
3.2 Succesfactoren voor Lean werken 68
3.3 Belemmeringen voor toepassing van Lean
in de publieke sector 71

CASE: HET 'UTRECHTS MODEL' PROVINCIE UTRECHT 74

4 Lean transformatie 81

4.1 Eerste kennismaking met Lean 81
4.2 Lean transformatiemodel 85
4.3 *Bouwsteen 1: Leidende coalitie* 86
4.4 *Bouwsteen 2: Operational excellence en
customer intimacy strategie* 88

- 4.5 *Bouwsteen 3: Inspirerend en dienend leiderschap* 90
- 4.6 *Bouwsteen 4: Op impact en de bedoeling gericht systeem* 96
- 4.7 *Bouwsteen 5: Klantgedreven en slanke processen* 97
- 4.8 *Bouwsteen 6: Resultaatgerichte en bevlogen teams* 100
- 4.9 *Bouwsteen 7: Betrokken en gepassioneerde medewerkers* 102

CASE: REGIE OP LOCATIE VANBOEIJEN 104

5 Instrumenten en technieken 109

- 5.1 Waardestroomanalyse en makigami 110
- 5.2 Verspillingswandeling en gemba walk 114
- 5.3 5S 119
- 5.4 Toyota kata 122
- 5.5 Prestatiebord en verbeterbord 125
- 5.6 Oorzaakanalyse met visgraatdiagram en 5x waarom 130
- 5.7 A3 methodiek 132
- 5.8 A3 verbetermethodiek 136
- 5.9 Stakeholderanalyse 138
- 5.10 FMEA 140
- 5.11 Lean auditen 144
- 5.12 Management Drives 145

CASE: TEAMS OP KRACHT V&V-INSTELLING CORDAAN 148

6 De Lean transformatiescan 153

- 6.1 Start Lean transformatie 153
- 6.2 Werkwijze 154
- 6.3 Lean transformatiescan 155

CASE: OP WEG NAAR EEN LEAN TRANSFORMATIE UWV 159

7 Tips voor een Lean transformatie 165

- Literatuur 167
- Over de auteurs 171

INLEIDING

De publieke sector is sterk in beweging. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals decentralisatie, concentratie, digitalisering en het nieuwe werken hebben veel invloed op de manier van werken. De publieke sector is daardoor al een aantal jaren bezig met een veranderproces en staat voor de opgave om met een alsmaar krimpende begroting betere dienstverlening te realiseren. Bovendien is er bij de centrale overheid al jaren sprake van krimp, mede door de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Wet op de Jeugdzorg, de Participatiewet en de Omgevingswet. Publieke diensten worden in toenemende mate lokaal en dichter bij de burger georganiseerd.

Samen met een roep om transparantie en een toenemende complexiteit van processen zien we een transformatie waardoor organisaties zich genoodzaakt zien een nieuwe manier van organiseren en werken te zoeken. Kernbegrippen hierbij zijn: flexibeler, sneller, gemakkelijker, efficiënter en dichter bij de klant. In de zoektocht naar een nieuwe manier van organiseren gaan veel organisaties in de publieke sector met Lean aan de slag. Lean methodieken en technieken worden toegepast in verbeterprojecten en klinkende resultaten en kostenbesparingen worden gerealiseerd. Echter, resultaten worden op de lange(re) termijn niet vastgehouden, omdat een verbetercultuur waarbij continu verbeteren in de haarvaten van de organisatie is verankerd, veelal ontbreekt. Als Lean vooral wordt ingezet vanuit de gedachte 'Iedereen doet het dus wij doen het ook', dan is het in wezen niet veel meer dan een hype; een voorbijgaande modegril. Als Lean wordt ingezet om vanuit een gedeelde Lean organisatiefilosofie, de potentie uit de organisatie tot wasdom te brengen, dan vraagt dat om een andere manier van denken, kijken en handelen én een transformatieproces waar serieus de tijd voor wordt genomen.

Met dit boek willen wij een bijdrage leveren aan een beter begrip van Lean werken en hopen wij organisaties in de publieke sector* te helpen bij het creëren van een Lean verbetercultuur. Het creëren van een Lean verbetercultuur is echter allerminst een simpele opdracht waar een eenduidig stappenplan voor geldt. In onze zoektocht naar de vraag hoe een Lean transformatie het

.....

* Onder organisaties in de publieke sector verstaan we organisaties die door de overheid gefinancierde 'publieke taken' uitvoeren. Hieronder vallen zowel overheidsorganisaties zoals de rijksoverheid, provincies, gemeenten, waterschappen en zelfstandige bestuursorganen (zbo's), als semi-overheidsorganisaties zoals onderwijsinstellingen en zorgorganisaties.

beste vorm wordt gegeven hebben we naast onze eigen ervaringen veel gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur en cases uit de praktijk. Een belangrijke uitkomst van deze zoektocht was dat er geen universele aanpak bestaat om Lean te gaan werken. Het vraagt voor elke organisatie om maatwerk. Uiteindelijk heeft onze zoektocht geleid tot een transformatiemodel bestaande uit zeven bouwstenen, waarbij aan elke bouwsteen, vanuit de eigen organisatiecontext, invulling dient te worden gegeven om de transformatie een succes te laten worden.

De visie van waaruit wij dit boek hebben geschreven is dan ook dat Lean een integrale managementfilosofie is. Een filosofie die organisaties inspireert bij de overgang naar een nieuwe manier van organiseren en werken. We hopen dat de Lean hype in organisaties wordt omarmd en zich transformeert tot een essentiële mindset en methodiek waarmee een verbetercultuur in publieke organisaties kan worden gerealiseerd.



Over lean werken

1

1.1 KERN VAN LEAN WERKEN

Lean werken, is een begrip dat al lang niet meer alleen van toepassing is op de industriële sector. De oorspronkelijke term Lean manufacturing doet niet langer recht aan de wijdverspreide managementfilosofie die haar opmars begon in de productieomgeving van Toyota. Hoewel de toepassing van Lean nog altijd het duidelijkst terug te vinden is op een goed georganiseerde werkvloer in een productieomgeving, zijn er voorbeelden van Lean te vinden in elke sector en in elk type activiteit. Zo vinden we Lean toepassingen in bijvoorbeeld de financiële sector, de fastfoodindustrie, de detailhandel en inmiddels ook in de publieke sector.

De verschillen in context, type werkproces en cultuur van werken in organisaties in de publieke sector in vergelijking met een private organisatie als Toyota, leiden tot de kernvraag in dit boek:

Hoe kan een organisatie in de publieke sector de omslag maken naar een Lean organisatie zodat zij haar maatschappelijke opgave effectiever kan uitvoeren?

Doordat elke organisatie te maken heeft met heel eigen vraagstukken is de ontwikkeling die ze moet doormaken om haar dienstverlening te verbeteren ook uniek. Eén universele, planmatige aanpak waarmee Lean werken in een organisatie kan worden ingevoerd bestaat niet. De Lean filosofie en de Lean manier van werken zijn immers organisch ontstaan, op basis van een aantal best practices.

Het begrip Lean

Doordat de Lean wijze van werken van Toyota in de loop der jaren zijn weg heeft weten te vinden naar andere industrietakken, de dienstverlening en de publieke sector, is de term Lean een containerbegrip geworden. Kreten als ‘werken aan klantwaarde’, ‘eliminieren van verspillingen’, ‘efficiënt werken’ en ‘meer met minder’ zijn veelgehoorde karakteristieken die slechts ten dele iets zeggen over Lean denken en doen. Een van de redenen dat Lean zo’n succes, om niet te zeggen een hype is, is dat er zowel een filosofie achter zit die herkenning vindt in principes van bijvoorbeeld Total Quality Management, ISO, HKZ en het INK-managementmodel als dat het technieken en instrumenten bevat om aan die principes concreet invulling te geven. Bij andere kwaliteitsmodellen is dat meestal niet het geval.

Realiseren van klant- en maatschappelijke waarde

Bij Lean ligt de focus op het excelleren in de dienstverlening aan de klant, door dat te leveren wat de klant wil, op het moment dat deze dat wil, binnen de bestaande beleidskaders en geldende regelgeving. Het zorgen voor een goede of zelfs excellente dienstverlening tegen de laagst mogelijke kosten en zonder verspillingen is het beste te realiseren als een organisatie gericht is op het continu verbeteren van haar dienstverleningsprocessen. Medewerkers in staat stellen om zich in alle opzichten te kunnen blijven ontwikkelen is de kern die een Lean organisatie in staat stelt excellente dienstverlening te leveren.

De basis van de Lean filosofie is het realiseren van klantwaarde en maatschappelijke waarde op de lange termijn. Het leveren van klantwaarde betekent dat een organisatie ervoor zorgt dat de geleverde diensten voldoen aan de verwachting van de klant, in één keer goed zijn uitgevoerd en waardevol voor hem zijn (de klant wil er in principe voor betalen).

Klantwaarde en maatschappelijke waarde zijn in de context van organisaties in de publieke sector lastig te definiëren doordat zij te maken hebben met verschillende soorten belanghebbenden. Vaak hebben meerdere partijen belang bij een dienst, zij zijn daarom medebepalend in hoe een dienst wordt uitgevoerd. Voor een gemeente zijn belanghebbenden bijvoorbeeld de inwoners van die gemeente, de bedrijven, de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders, vakafdelingen en sectoren binnen de gemeente en belangen- en actiegroepen.

In zijn algemeenheid verstaan we onder een klant: degene die de dienst afneemt, bijvoorbeeld de burger die een nieuw paspoort aanvraagt bij het gemeenteloket of een patiënt die in het ziekenhuis onderzoeken ondergaat. De partijen die geen dienst afnemen maar wel medebepalend zijn voor beleid en uitvoering, worden in dit boek verder als belanghebbenden aangeduid. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat dit uitgangspunt niet voor elke organisatie in de publieke sector geldt. Bij organisaties die werken op het snijvlak van bijvoorbeeld zorg en justitie kan de gedetineerde niet worden gezien als de belangrijkste klant, hoewel hij wel degene is die het ‘proces’ ondergaat.

Naast het gegeven dat de klant belanghebbende is, is deze voor organisaties in de publieke sector ook een directe of indirecte financier (als belastingbetaler). Maatschappelijke waarde gaat niet over het voldoen aan de verwachtingen van de klant over geleverde diensten of producten. Het betekent dat een organisatie in het proces daarnaartoe verantwoord en transparant met de toegekende middelen omgaat. Als een publieke organisatie haar mandaat niet juist gebruikt, kan ze haar *license to operate* verliezen. Dit kan zelfs gebeuren als klanten tevreden zijn over de geleverde diensten en producten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de ophef die in de media ontstond over de topsalarissen van directeuren van woningcorporaties. Deze stonden in geen verhouding tot de inkomens van de doelgroep die zij bedienen, namelijk burgers met een kleine beurs. Het is essentieel dat een organisatie precies weet wie haar belanghebbenden zijn en wat deze verwachten van de organisatie in het kader van haar maatschappelijke taak. De inhoud van die maatschappelijke waarde is onderhevig aan de krachten binnen het speelveld waarop de organisatie opereert. Daarnaast spelen politieke ontwikkelingen hier ook een rol bij. Daarover meer in hoofdstuk 3.

Doordat verschillende belanghebbenden betrokken zijn bij en medebepalend zijn voor het beleid van een organisatie en de wijze waarop deze daar uitvoering aan geeft, is niet altijd duidelijk wat precies wordt verstaan onder ‘waarde’. Deze waarde kan namelijk per groep belanghebbenden verschillen. In zijn algemeenheid wordt de waarde van publieke diensten enerzijds bepaald door de perceptie van burgers (klanten) en anderzijds door de keuze van de financiers en beleidsbepalers met betrekking tot de vraag waar publiek geld aan moet worden besteed. De financiers en beleidsbepalers bepalen welke diensten een organisatie voor de burgers organiseert en hoeveel deze kosten. Vervolgens wordt de waarde bepaald door de ervaringen van burgers die de diensten afnemen.

In dit boek beschouwen wij de klantwaarde en maatschappelijke waarde als een gezamenlijke uitkomst van datgene wat van waarde is voor zowel degene die het proces ervaart (de klant) als voor andere belanghebbenden. Het kan dan zowel expliciete als impliciete verwachtingen van belanghebbenden betreffen. Klantwaarde kan betrekking hebben op verschillende aspecten:

- *tijdigheid*: het leveren van de dienstverlening op het moment dat de klant die wil/verwacht;
- *voldoening*: het ervaren van complete dienstverlening, zonder dat het de klant aan iets ontbreekt;
- *consistentie*: het voorspelbaar kunnen leveren van de dienst, zoals de klant deze verwacht;
- *toegankelijkheid*: het gemak waarmee een klant toegang heeft tot diensten;
- *stiptheid*: het keer op keer conform afspraak leveren van de dienstverlening, zonder gebreken;
- *flexibiliteit*: het snel kunnen reageren op onvoorziene omstandigheden;
- *beleefdheid*: het beleefd helpen van klanten en honoreren van hun individuele wensen;
- *veiligheid*: het ervaren van een veilig werkklimaat, waarbij privacy is gewaarborgd;
- *onverwachte extra*: het ontvangen van iets extra's boven op de geleverde primaire dienst, wat de klant niet verwacht maar wel waardeert.

Snelheid omhoog = kwaliteit omhoog en kosten omlaag

Lean komt uit de logistieke hoek, terwijl een verbeteraanpak als Six Sigma uit de hoek van productkwaliteit komt. Bij Lean ligt de focus op snelheid, de procesindicator bij uitstek. Als we sneller willen produceren is er minder ruimte voor het maken van fouten en voor het uitvoeren van herstelwerkzaamheden. Het gaat dus vooral om slimmer werken. Het werk moet in een tempo gebeuren waarbij medewerkers gezond blijven en niet uitvallen door overbelasting. Fouten en knelpunten in het werk moeten meteen worden opgelost, waardoor het proces voort kan zonder dat het werktempo verhoogd hoeft te worden om verloren tijd in te halen. De focus op snelheid en het elimineren van verspillingen zorgt voor het ogenschijnlijk paradoxale effect dat het flexibel inrichten van het werk een verhoging van de kwaliteit oplevert en tevens kostenbesparend werkt. Een deel van de kostenbesparing wordt vervolgens weer benut om te werken aan kwaliteitsverbetering (continu verbeteren).

Bij Lean is er veel aandacht voor het voortbrengingsproces. Dat zorgt immers voor de klantwaarde. De focus ligt hierbij op het elimineren en minimaliseren van verspillingen, zaken die geen waarde toevoegen in het proces. Dit zorgt voor een proces waarin minder fouten, onnodige handelingen, incorrecte service en klachten voorkomen. Uiteindelijk stelt een verbeterd proces een organisatie in staat om kosten te reduceren en te werken met beperkte(re) budgetten. In het kader van bezuinigingen als actueel en belangrijk onderwerp in de publieke sector is dit een eveneens een waardevolle opbrengst.

8 verspillingen

Binnen Lean worden acht verspillingen onderscheiden die een organisatie kan elimineren of minimaliseren om tot een efficiëntere dienstverlening te komen.

- 1 *Transport*: het onnodig verplaatsen van materiaal of informatie. Dit kost tijd en brengt bovendien risico met zich mee omdat materialen en informatie zoek of beschadigd kunnen raken.
- 2 *Voorraden*: materiaal dat op voorraad ligt en niet direct nodig is voor de klant. Voorraden kunnen overal in het proces voorkomen en kunnen bijvoorbeeld ook voorkomen in de vorm van niet in gebruik zijnde werkruimte.
- 3 *Beweging*: zowel mensen als machines kunnen overbodige bewegingen maken, bijvoorbeeld doordat de werkplek niet zorgvuldig genoeg is ingericht. Onnodige bewegingen kosten – net als transport – extra tijd.
- 4 *Wachttijd*: wanneer de doorstroming van een proces niet goed is, zal dit leiden tot wachtende klanten, medewerkers, producten of informatie. Tijdens het wachten wordt er geen waarde toegevoegd en vinden er geen waardetoevoegende activiteiten plaats.
- 5 *Overproductie*: hierbij loopt het proces door terwijl de klant daar niet om vraagt. Dit leidt tot te veel producten en onnodige voorraden.
- 6 *Onnodige activiteiten*: door gebrekkige procesinrichting kunnen er onnodige activiteiten plaatsvinden, bijvoorbeeld informatie checken bij de verkeerde collega's en onnodige herstelwerkzaamheden als gevolg van verkeerd ingevulde formulieren.
- 7 *Defecten*: het product of de dienst voldoet niet aan de verwachtingen van de klant. Dit kan onder andere leiden tot herstelwerkzaamheden, extra kosten of het verlies van klanten.
- 8 *Talent*: het talent van medewerkers wordt verspild als er bijvoorbeeld niets wordt gedaan met de ideeën van medewerkers of wanneer medewerkers niet in de voor hen juiste functie werken. Dit leidt tot demotivatie van medewerkers en belemmert een goede doorontwikkeling van de organisatie.

DE LEAN REIS WATERSCHAP RIVIERENLAND

Bij het Waterschap Rivierenland (verder te noemen het Waterschap) is het Lean 'virus' aangeslagen. In 2010 zijn de eerste Lean trajecten opgestart en na twee jaar volgde het besluit om de gehele organisatie langs de 'Lean lat' te leggen. Dat daar meer voor nodig is dan alleen een projectmatige insteek, heeft het Waterschap intussen al ervaren. De Lean reis, zoals zij het zelf noemen, kent vele leermomenten. Lean zit zeker nog niet bij iedereen in de organisatie in de genen, maar er zijn al veel mooie resultaten zichtbaar, zo blijkt uit de interviews. Lean adviseur Gert Jan van Rhee en diverse afdelingshoofden en teamleiders vertellen over hun eigen 'reiservaringen'.

Aanleiding

'In de periode van 2005 tot 2009 is het Waterschap gestart met het invoeren van procesmanagement', vertelt Van Rhee. 'Leidinggevenden hebben een tweedaagse training gevolgd en processen in kaart gebracht door middel van procesbeschrijvingen. Hierbij werden prestatie-indicatoren en risico's benoemd. De procesbeschrijvingen hebben we teruggegeven aan de afdelingen met de opdracht: "Ga er maar mee aan de slag". Maar dat werkte natuurlijk niet. Op het moment dat we ons daarover aan het bezinnen waren, kwam een collega ons vertellen over Lean management. Hij was bij een ander Waterschap gaan kijken en daar waren ze dolenthousiast over deze filosofie en methodiek.'

Hans van Gellecum, hoofd afdeling Vergunningen: 'Ik dacht bij de introductie van Lean aanvankelijk: hier komt weer de zoveelste managementtool aan. Inmiddels geloof ik erin omdat ik zie dat het werkt, maar ik heb ook ervaren dat de wijze van introductie anders kan. We hoeven het niet altijd Lean te noemen bijvoorbeeld, want dat leidt soms ook tot weerstand bij medewerkers. Mensen hebben er in beginsel hun eigen beelden bij (maatregel voor bezuinigingen, minder fte's) en die stroken niet altijd met de werkelijke gedachte achter Lean, namelijk meer tijd en aandacht voor continu verbeteren.'

Proces Vergunningen en Geodata en Monitoring

Van Rhee: 'Voordat we met Lean begonnen, zagen we bij het aanvragen en toekennen van een vergunning een doorlooptijd van 10 weken (waarbij de wettelijke termijn 8 weken is). Inmiddels zitten we op 4 weken en is de klanttevredenheid gestegen van een magere 7 naar een dikke 8. Er zijn met een

kernteam verschillende sessies geweest waarin de deelnemers letterlijk door het proces zijn gelopen. Dus van postvak naar bureau, terug naar het postvak, naar een ander bureau enzovoort. Een doel voor ogen hebben was daarbij een belangrijk vertrekpunt, oftevel: wat willen we dat dit proces oplevert en voor wie?’

Van Gellecum: ‘We hebben de klanten gevraagd wat hun wensen en behoeften waren. Zij wilden dat het vergunningsproces duidelijk was, zij zo snel mogelijk een vergunning ontvingen, het liefst zo goedkoop mogelijk en zij wilden graag persoonlijk contact en begeleiding. Deze vier sporen hebben we vervolgens bewandeld: we hebben de doorlooptijden korter gemaakt. We hebben veldbegeleiders in dienst genomen, die op locatie met klanten gaan kijken wat de mogelijkheden zijn. We hebben de frontoffice ingericht met een secretaresse, maar ook met een technisch inhoudelijk medewerker, zodat we mensen snel van advies kunnen voorzien én we hebben het vergunningsproces totaal herschreven, afwijkend van het model van de Unie van Waterschappen.’

Na deze sessies begon het implementeren van de voorgestelde veranderingen. Van Gellecum vertelt: ‘We gebruikten daarvoor een verbeterbord. Daarop werd opgeschreven wat medewerkers in de praktijk tegenkwamen en een keer in de week werden deze punten gezamenlijk bekeken. Uitgangspunt hierbij was: Wat zijn onze doelen? Wat is de huidige status? Waar lopen we tegenaan? Herkent iedereen dat? Wat zijn de verbetervoorstellen? Is dit ook een echt verbetervoorstel? Gaan we het doen? En welke afspraken maken we daar dan over?’

‘Ook bleek’, zo vertelt Van Rhee, ‘dat een aantal medewerkers niet blij was met de bedachte oplossingen. Voorheen handelden medewerkers een vergunning van begin tot eind af. In de nieuwe situatie waren zij niet meer alleen verantwoordelijk voor het gehele proces. Gelukkig haalden 48 van de 50 medewerkers hun plezier uit een stabiel proces, met meer samenwerking tussen collega’s, zonder overwerk, en het belangrijkste: waarbij de klant snel en goed wordt bediend.’ Van Gellecum vertelt: ‘Het besluit is dan ook geweest om het op de “nieuwe manier” te gaan doen, ondanks dat twee medewerkers daar minder blij van werden.’

Van Rhee vertelt: ‘We hebben bijvoorbeeld ook gekeken naar het proces van de afdeling Geodata en Monitoring. Dat is een proces waarin het gaat om het verwerken van allerlei relevante geodata met betrekking tot watergangen in

de legger van het Waterschap. Daar hebben we eveneens mooie resultaten bereikt:

- De bewerkingstijd van eenvoudige wijzigingen is van 60 minuten naar 30 minuten gegaan (-50%).
- De bewerkingstijd van complexe wijzigingen ging van 9 uur naar 4,5 uur (-50%).
- De doorlooptijd ging gemiddeld van 26 dagen naar maximaal 7 dagen (-73%).'

Van Rhee vervolgt: 'Tijdens de sessies bleek al vrij snel dat het proces, in plaats van uit twintig stappen, eigenlijk uit slechts drie stappen bestond. Er zaten erg veel controles in het proces. Deze konden óf worden geschrapt of aan de voorkant van het proces worden ingebouwd, zodat fouten tijdig afgevangen konden worden. Daarnaast hebben we meer inzicht in het werk, het proces en de rollen en hebben we meer overzicht omdat we weten waar zaken blijven steken. Ook zijn er duidelijke afspraken gemaakt (wie doet wat). Medewerkers hebben meer begrip voor elkaar omdat ze ook snappen waarom iemand bepaalde taken wel of niet verricht. Om ervoor te zorgen dat de bij het proces betrokken afdelingen, daar waar zij raakvlakken hebben, ook met elkaar communiceren (keten), hebben we het driehoeksoverleg geïnitieerd. Dit is een overleg tussen Beheer en Onderhoud, Vergunningen en Geodata en Monitoring waarin de samenwerking en eventuele knelpunten daarin worden besproken.'

Lean werken in de gehele organisatie

'Nadat we de eerste Lean trajecten hadden afgerond merkten we dat medewerkers beseften dat ze een proces echt konden veranderen en ze werden enthousiast. We werden zelf ook door het Lean virus gegrepen, zijn opleidingen gaan volgen en hebben nog meer Lean trajecten uitgerold. Maar op een gegeven moment kwamen we tot de conclusie dat we suboptimaal bezig waren', stelt Van Rhee. 'Dan hadden we één afdeling die vrij "Lean" was, maar daarvoor (in de keten) zat een afdeling die niet Lean was. De verschillende afdelingen hadden dus nog steeds last van elkaar. We kwamen toen op het punt dat we ons zijn gaan afvragen wat we als organisatie willen met Lean. Gaan we ervoor of niet? Deze vraag hebben we aan de directie voorgelegd. Het antwoord was een duidelijk "ja", met daarbij ook het besef van de verantwoordelijkheid die daarbij komt kijken. Vervolgens hebben we in twee jaar tijd alle processen langs de Lean lat gelegd, waarbij de insteek was "procesverbetering" realiseren.'

Van Rhee vertelt over zijn ambities binnen het Waterschap: ‘Het eerste doel was om iedereen kennis te laten maken met Lean en dat is inmiddels gelukt. We zijn destijds begonnen met een projectmatige insteek, maar inmiddels wordt de Lean implementatie programmatisch opgepakt (programma SL!M). Daarbij combineren we de Lean methodiek met de assetmanagementmethodiek, die veel met elkaar gemeen hebben en elkaar versterken. Ons doel is dat we in 2018 het continu verbeteren procesgeoriënteerd in de organisatie hebben geborgd. Wij noemen dat Lean werken niveau 2. Dat houdt in dat we effectief werken met verbeterborden, waarmee afdelingen kunnen sturen op hun processen en waarbij medewerkers besef hebben van Lean management en daarvoor de cursus hebben gevolgd. Als stip op de horizon (hoshin kanri) hebben we het systeemgeoriënteerd werken benoemd (interne keten op orde). Dit willen we gerealiseerd hebben in 2022.’

‘Het is belangrijk dat teamleiders zelf hun medewerkers opleiden’, legt Van Rhee uit. ‘Wij, als Lean adviseurs, hebben de teamleiders opgeleid en gefaciliteerd met modules en instructies. En wij hebben ze meegegeven dat het de bedoeling is dat zij hun medewerkers zelf gaan opleiden. Voorbeeldgedrag is immers belangrijk. Medewerkers moeten ook zien en voelen dat ze worden gefaciliteerd om Lean te gaan werken. Natuurlijk is dit voor teamleiders best wel spannend en nog niet iedereen doet dit al, maar we zijn wel op weg. Als waterschap hebben we een viertal pijlers benoemd voor het implementeren van Lean in de organisatie. Deze pijlers zijn achtereenvolgens: processen, sturing, medewerkers en leidinggevenden. Per pijler zijn vervolgens elementen benoemd waaraan moet worden gewerkt om op niveau 1, 2, 3 of 4 te komen. Periodiek (tweejaarlijks) meten we de voortgang met behulp van een Lean positiebepaling die gebaseerd is op de vier pijlers.’

In kleine stapjes verbeteren en de effecten meetbaar maken

Rob van Leeuwen, teamleider Financiële Bedrijfsvoering, vertelt over zijn ervaringen en ambities met Lean binnen het Waterschap. ‘Lean is een mooie term voor iets waar je eigenlijk continu mee bezig zou moeten zijn, namelijk het verbeteren van je werk. Binnen de planning & controlcyclus (p&c-cyclus) zijn we met goede verbeterlagen bezig: we werken nu voor de vormgeving van de bestuursrapportage niet meer in documentatie- maar in presentatievorm. Het is geen statisch document meer. Het bestaat nu uit een korte presentatie waarin we de highlights toelichten. Ook zijn we bezig met het optimaliseren van het begrotingsproces en onderzoeken we of we daar geen stappen uit kunnen halen, vanuit het idee dat de p&c-cyclus helpend moet

zijn in de besturing van de organisatie en dat niemand er last van moet hebben. In 2003 is een aantal waterschappen gefuseerd, maar we werken nog hetzelfde als toen. We moeten abstracter gaan denken, niet zo ver in details treden. Dat betekent ook dat we zaken moeten loslaten en dat is de grootste uitdaging! We zouden verantwoordelijkheden lager moeten leggen. We nemen nu nog veel over van budgethouders en afdelingshoofden, maar we zouden ze juist moeten faciliteren om zelf zaken op te pakken.

In mijn team ben ik ermee bezig om meer weg te blijven uit de cijfermatige details. Daardoor kan ik meer tijd vrijmaken voor beleidscapaciteit en advieskwaliteit. Binnen dezelfde formatie creëren we daarmee een verschuiving van accenten. We zijn geneigd om heel groot te denken, in grote verbeterstappen, maar we pakken het aan in kleine stapjes. Dan vergt het misschien 2 of 3 jaar om een proces helemaal goed ingericht te krijgen, maar op deze wijze krijgen mensen het beter in de genen dan wanneer hier direct grote stappen in worden gezet.'

Voor Cornелие Peels, teamleider Baggeren, afdeling Weg- en Waterbouw, heeft Lean werken vooral toegevoegde waarde omdat het voor medewerkers duidelijker wordt wat hun werk oplevert. 'Het is transparant en geeft mij structuur en inzicht in de processen. Medewerkers zijn zich bewuster van de processen en genereren daardoor ook makkelijker ideeën, omdat ze bijvoorbeeld ook weten wat hun rol in het proces is en waar ze hun ideeën kwijt kunnen. Maar transparantie brengt ook veel registratielast met zich. Het doorvoeren van verbeteringen is zo gedaan, maar ook inzichtelijk maken van wat het oplevert (in minuten, uren, tijd) is een tweede. In dit kader heeft klantwaarde bij Toyota een andere betekenis. Daar kiest een klant een auto uit in een bepaalde kleur en dáár betaalt de klant dan ook voor. Als publieke organisatie moet je ook blijven werken aan je legitimiteit en aan de reden van je bestaan. En dat vraagt van ons dat ook wij de resultaten en effecten van ons werk meten. Dan kunnen we als er weer een bezuinigingsronde aankomt ook zeggen: dit heeft deze impact en het gaat ons zo en zo veel kosten.'

Leerpunten

Van Rhee concludeert dat er tijdens de Lean reis ook genoeg leerpunten voorbij zijn gekomen: 'Een belangrijk leerpunt was dat we bij de start van onze Lean reis onvoldoende andere afdelingen hebben betrokken die vanuit hun taken en rollen inhaakten op de processen die we aan het verbeteren waren. We hebben ons gefocust op het proces binnen een afdeling, maar hebben daarbij niet altijd even goed naar de keten gekeken. Ook hadden we de afde-

lingshoofden meer in het Lean verhaal moeten betrekken. De verbetertrajecten gingen we vaak in met de teamleiders en daarbij lieten we de medewerkers en de afdelingshoofden veelal buiten het proces. De afdelingshoofden gaven aan dat ze het daardoor lastig vonden om hun eigen rol te bepalen. Wij vertelden ze dan “go see, ask why” (een belangrijk principe van Lean). Maar wij Lean adviseurs hebben de afdelingshoofden te weinig geadviseerd en meegenomen in de manier waarop ze de Lean principes konden toepassen. In een fabriek, aan de lopende band, is dat wat makkelijker voor te stellen. Hoe dat in een kantooromgeving werkt, is minder eenvoudig. Ik zie Lean zelf als filosofie, maar veel afdelingshoofden zien het nog als een gereedschapskist die dient om het proces te optimaliseren, zonder dat zij altijd beseffen dat dit ook veel vraagt van medewerkers. Lean vraagt immers om een andere houding en ander gedrag.’

‘We zijn aan de slag gegaan met het instrument Management Drives (voor een toelichting hierop zie paragraaf 5.12) om te werken aan teamsamenwerking en houding en gedrag’, vertelt Van Rhee. ‘De gedachte achter Lean is dat het team verantwoordelijk is voor het resultaat, maar we merkten in de praktijk dat dat groepsgevoel er niet altijd was en dat er soms weerstand ontstond. Je moet elkaar kunnen aanspreken en feedback kunnen geven. En dat kan alleen als er vertrouwen is binnen het team en als het team ergens voor wil gaan. Aan de hand van Management Drives hebben we een teamanalyse gemaakt. Hoe zit het team in elkaar? Wat voelt het team? Waar zit de energie en waar zit de weerstand? Het creëerde meer begrip voor elkaar. Management Drives geeft de teams inzicht in hoe het team in elkaar zit, maar het elkaar aanspreken op houding en gedrag en het veilige klimaat scheppen waarin dit mogelijk is, zijn niet zo simpel als het mogelijk lijkt. De belangrijkste conclusie, en ook typerend voor waar we nu staan, is dan ook dat we aan de houding en het gedrag van medewerkers gaan werken. De techniek (Lean instrumenten) bepaalt 20 procent van het succes, maar 80 procent wordt bepaald door de (bijbehorende) houding en het gedrag van medewerkers en leidinggevendenden.

Ik ben me er inmiddels ook van bewust dat ik deze omslag niet kan realiseren. Ik kan als Lean adviseur mensen meenemen in mijn enthousiasme, maar het werken aan gedrag vraagt meer dan alleen advisering. En als laatste denk ik dat het belangrijk is dat onze HR-strategie ook wordt ingericht op Lean werken, zodat deze verder in de organisatie wordt uitgedragen en geborgd. Kortom, we hebben nog een flinke reis voor de boeg, al zijn we wel goed op weg.’