

Whitepaper

Continu verbeteren met Lean

Van het visualiseren van processen naar concrete organisatie verbeteringen





Inleiding

Veel organisaties proberen hun dagelijkse werkzaamheden steeds efficiënter in te richten om bijvoorbeeld kosten te besparen. Een belangrijk goed in economisch mindere tijden. Maar ook met het oog op de toekomst een goede investering van tijd en moeite, onder het motto van 'meer met minder'. Er worden allerlei theorieën aangehaald die in de praktijk hun voordelen hebben bewezen. Een van de belangrijkste modewoorden van dit moment is Lean. Met de focus op het 'afslanken' van de organisatie wordt getracht processen zo in te richten dat iedere stap waarde toevoegt voor de klant en verspillingen worden vermeden.

In dit whitepaper leggen we u de basisbeginstelen van Lean uit, vertellen we u meer over de methodes en instrumenten die er zijn om een organisatie Lean te maken en geven we u praktische handvatten om de Lean-methode toe te passen in een verbetertraject binnen uw organisatie.

Van standaard naar vraag gestuurde productie

Lean manufacturing is een managementfilosofie die erop gericht is om maximale waarde voor de klant te creëren met zo min mogelijk verspillingen. Door de productie zo slank en efficiënt mogelijk te laten verlopen gaan de kosten omlaag, wat leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat. Al ver in de geschiedenis heeft Henry Ford een belangrijke bijdrage geleverd aan het ontstaan van Lean. Hij bedacht dat het handig was de bekende T Ford te assembleren in een continue flow, een bewegende assemblagelijne. Hiermee kon hij in 33 uur een auto bouwen van ruw ijzer. Later 'adopteerde' autofabrikant Toyota deze visie, maar concentreerde zich ook op het aanbieden van productvariatie en waarde voor de klant. In de productiestraat van Toyota werd het mogelijk om verschillende producten te fabriceren. Het tempo van de productie evenals het model van de auto werd geleid door de vraag van de klant. Door de successen van Toyota won de Lean filosofie aan populariteit. Dit maakte dat veel fabrikanten, maar later ook andere organisaties, van zakelijke dienstverlening tot gemeenten en woningcorporaties, zijn gaan werken volgens de Lean-methode.





Wat is Lean?

Lean heeft als doel om zoveel mogelijk waarde voor de klant te creëren met zo min mogelijk verspillingen, zoals wachttijden of eindvoorraden. Het streven naar zo'n optimale flow is de grondgedachte van Lean. Het verbeteren van de organisatie met behulp van Lean gaat over twee verbeteringen. Klanttevredenheid (bepaald door snelheid en de kwaliteit) en procesverbetering (bepaald door procesbeheersing en voorkomen van fouten). Dit houdt in dat wat de klant vraagt van de organisatie op tijd, zonder fouten en tegen de laagst mogelijke prijs geleverd wordt

Centraal binnen Lean staan de zeven soorten van verspillingen: wachttijd (doorlooptijden), voorraden, transport, onnodige extra's, overproductie, defecten (fabricagefouten) en beweging (verplaatsing). Een aantal zaken staan voorop in de verbeteraanpak van Lean. Het bijhouden van de manier waarop het werk gedaan wordt, het onderzoeken van werkstromen tussen mensen en tussen afdelingen en het delen van kennis en methoden met medewerkers, zodat zij hun werk continu kunnen verbeteren. De zaken in het proces die geen toegevoegde waarde leveren voor de klant dienen uit het proces verwijderd te worden. Zaken of processtappen die geen directe waarde toevoegen, maar die wel moeten worden behouden (bijvoorbeeld omdat ze wettelijk verplicht zijn), worden zo slim en efficiënt mogelijk ingericht. Bijvoorbeeld door middel van automatisering.



Er bestaan verschillende hulpmiddelen om verspillingen in processen op te sporen en te verwijderen, zoals een set van methodes en instrumenten die horen bij de Lean verbeteraanpak. Hieronder de belangrijkste:

- **Value Stream Mapping (VSM):** Een flowdiagram met alle processtappen die nodig zijn om tot een eindproduct te komen. Per processtap wordt aangegeven wat de doorlooptijd is, de wachttijd en de benodigde tijd voor transport.
- **5 Why's:** Analysemethode door via het steeds herhalen van de waarom-vraag te ontdekken wat het werkelijke probleem / de oorzaak is.
- **Kaizen** (Japans voor 'continu verbeteren'): Een verbeteraanpak waarbij stapsgewijs de verspillingen uit het proces wordt gehaald.
- **Visual management:** Het informeren van medewerkers via visuele middelen. Bijvoorbeeld via planborden, informatiewijzers, roosters etc.
- **Just in time productie (JIT):** Pas als er een bestelling is geplaatst daadwerkelijk gaan produceren. Op deze wijze wordt voorkomen dat er overproductie ontstaat.



- **Kanban** (signaalkaartjes): Kanban betekent 'teken' of 'signaal'. Er wordt pas geproduceerd of besteld zodra er via een signaal om wordt gevraagd. Dit signaal kan ook geautomatiseerd binnen komen.
- **Two bin**: Het Two bin ('twee bakken') principe is een onderdeel van een logistiek voorraadproces. De voorraad wordt verdeeld over twee bakken. Wanneer bak één leeg is dan zorgt een signaal (kanban) ervoor dat de afdeling inkoop nieuwe voorraad gaat bestellen. Intussen wordt de tweede bak gebruikt.
- **Poke yoke**: 'Zo eenvoudig mogelijk en bestand tegen vergissingen'. Het proces wordt zo eenvoudig mogelijk ingericht, zodat de kans op fouten zo minimaal mogelijk is. Denk bijvoorbeeld aan een formulier waarbij de open vragen vervangen worden voor het aankruisen van een beperkt aantal mogelijkheden.
- **5S**: De 5 S-en staan voor:
 - Scheiden (Seiri): Scheid noodzakelijke en overbodige zaken.
 - Sorteren (Seiton): Sorteert op logische wijze wat na Seiri overblijft.
 - Schoonmaken (Seiso): Houd machines en werkomgeving schoon.
 - Systematiseren (Seiketsu): Herhaal stap 1 tot 3 continu.
 - Standaardiseren (Shitsuke): Zorg dat de nieuwe werkwijze standaard wordt.

5 S geeft dus richtlijnen om er voor te zorgen dat het productieproces zo efficiënt mogelijk verloopt. Dat er geen tijd verloren gaat naar het zoeken naar formulieren, het aanvullen van voorraden etc.

Werkvormen van Sensus-methode

Naast bovengenoemde instrumenten kunnen ook de werkvormen van Sensus-methode helpen bij het Lean maken van de organisatie:

- **Proceselementen**: Kader een te beschrijven proces af met behulp van acht vaste informatie elementen, zoals KPI's, klant/leverancier en risico's & maatregelen. Dit zorgt ervoor dat het te beschrijven proces een duidelijk begin en eind heeft en hier niet van wordt afgeweken. Bovendien houdt men op deze manier belangrijke factoren in de gaten, zoals voor wie is het proces en met welk doel wordt het proces uitgevoerd.





- **Iconen:** Acht magnetische iconen van Sensus-methode maken het mogelijk een proces visueel te maken, waardoor direct inzicht ontstaat in alle processtappen en overdrachtsmomenten tussen functionarissen.



Lean vraagt om procesgericht denken en werken

Organisaties die Lean introduceren zien vaak na een aantal succesvolle projecten, dat de aandacht voor Lean-projecten verslapt. Veel te vaak blijft Lean op één afdeling of organisatieonderdeel hangen. Het wordt dan wel organisatie breed geadopteerd, maar vervolgens bij een projectteam ondergebracht. Enthousiastelingen gaan er mee aan de slag in hun eigen werkzaamheden en processen. Maar zo gauw verbeteringen over de afdelingsgrenzen heen gaan, en dat doen processen altijd, wordt het moeilijk. Andere afdelingen hebben weer andere prioriteiten en soms ook andere werkwijzen waardoor de verbeterpogingen vastlopen.



Om succesvol met Lean aan de slag te gaan moet de Lean-filosofie in de hele organisatie ingeburgerd zijn. Lean is een filosofie over de gehele organisatie heen; van hoog tot laag, afdelingoverstijgend. Bij Lean kijken we naar de totale waardeestroom en dus naar het gehele proces. Niet alleen naar losse werkzaamheden of afdelingsactiviteiten, maar naar alle processtappen binnen het proces. Dit vraagt om een procesgerichte benadering van de organisatie en daarmee de omslag naar procesgericht denken en werken.



Gezamenlijk met alle betrokkenen het proces visualiseren en beschrijven, zoals met de iconen van Sensus-methode, kan helpen om verbeteringen en knelpunten te signaleren. Niet alleen de eigen werkzaamheden worden zichtbaar door het visualiseren van een proces, maar ook de aansluiting op de activiteiten van een andere afdeling worden inzichtelijk. Een proces verbeteren lukt niet alleen, medewerkers zullen moeten samenwerken. Individuele betrokkenen in het proces zijn niet in staat problemen of knelpunten in het proces op te lossen. Daarvoor zijn betrokkenen vanuit het hele proces, vanuit verschillende afdelingen, nodig zodat mensen niet naar elkaar gaan wijzen wanneer iets fout gaat. Procesgericht denken en werken krijgt zo daadwerkelijk gestalte.

Om in de toekomst te zorgen dat fouten en verstoringen in het proces niet meer zullen voorkomen moet worden geïnvesteerd in de samenwerking tussen medewerkers in het proces: het voortdurend organiseren van samenwerking en dialoog binnen het proces. Wanneer medewerkers met elkaar aan de slag gaan om knelpunten binnen de processen op te lossen en daar ook door het management in gesteund worden, ontstaat een cultuur waarbij verbetering van effectiviteit en efficiency gemeengoed wordt. De bedrijfscultuur is dan gericht op het oplossen van problemen om zo de kwaliteit van het product of dienstverlening blijvend te garanderen.

Steun van het management is essentieel voor succesvolle Lean-projecten en het verbeteren van processen. Met elkaar moeten ze het doen. Verbetertrajecten met behulp van Lean hebben door deze procesgerichte benadering veel meer kans van slagen.

Lean = Mean

De weerstand van sommige medewerkers tegen het invoeren van Lean heeft er vaak mee te maken dat zij ervanuit gaan dat Lean er voor zorgt dat processen nog meer gestandaardiseerd en werkzaamheden routinematig(er) worden ingericht. Daarnaast gaan zij er vaak vanuit dat Lean tot een kostenbesparing en dus een personeelsreductie moet leiden. En helaas is dit vaak de realiteit. Op dit moment zien we bijvoorbeeld bij veel gemeentelijke organisaties dat zij onder het mom van Lean grote besparingen willen doen. Dat betekent bij dienstverlenende organisaties vaak het snijden in personeelskosten.

Helaas is dit is een veelvoorkomende misvatting, want Lean draait niet alleen om het terugdringen van verspillingen, maar vooral om het toevoegen van waarde voor de klant. Een organisatie die Lean om de juiste redenen invoert, investeert juist in haar medewerkers. Het echte succes van Lean zit hem dan ook in de individuele



medewerker die steeds weer verbeteringen wil doorvoeren en daar ook de ruimte voor krijgt. In plaats van dat medewerkers steeds meer routinematig gaan werken, worden zij binnen Lean juist uitgedaagd om werkzaamheden binnen hun werkpakket continu te verbeteren. Medewerkers moeten zich door het management gesteund voelen om veranderingen te signaleren en door te voeren.

De meerwaarde van een succesvol Lean-project, kortom, moet niet alleen gezocht worden in het eindresultaat, maar vooral in de weg er naar toe. Oftewel het samen creëren, inzicht geven en visualiseren van werkwijzen. Dat maakt Lean succesvol.

Aan de slag met Lean

Als u zelf aan de slag gaat met het verbeteren van uw organisatie met behulp van Lean is het allereerst belangrijk om draagvlak te verkrijgen. Medewerkers moeten echt in het traject worden betrokken, zodat zij zelf zien waar zich in het proces knelpunten voordoen en hoe en waarom een proces beter en efficiënter kan verlopen.

Sensus-methode maakt daarom bij procesmanagement- en verbetertrajecten gebruik van interviewsessies. Tijdens deze sessies wordt onder begeleiding van een gespreksleider in groepsverband met de betrokkenen van het proces actief meegedacht over de juiste invulling en werkwijze van een proces. Door het stellen van gerichte vragen aan de betrokkenen komt alle procesinformatie boven tafel. Dit wordt vervolgens gevisualiseerd in een procesflow met behulp van de iconen van Sensus-methode op een whiteboard. Knelpunten in het proces worden direct zichtbaar, overdrachtsmomenten worden duidelijk en gezamenlijk wordt nagedacht over oplossingen om het proces beter in te richten, zodanig dat iedereen hier achter staat. Fouten en verstoringen in het proces kunnen hiermee in de toekomst worden voorkomen.



Al deze methoden baseren zich op het identificeren van problemen, het elimineren van overbodige processtappen, het combineren van meerdere processtappen in



een stap of het opnieuw ontwerpen van processtappen. Een effectieve methode om een proces te verbeteren met behulp van Lean is het volgen van de volgende stappen, die we ook bij Sensus-methode gebruiken voor een succesvol verbetertraject. Bij elke stap kunnen de diverse Lean instrumenten worden ingezet.

1. Bepaal de doelstelling van het verbeterproject en beschrijf het probleem.

2. Beschrijf het huidige proces (in de IST-situatie).

In groepsverband onder leiding van een gespreksleider beschrijven en visueel maken van de huidige situatie.

3. Evalueer het huidige proces.

Tijdens het beschrijven van het huidige proces vallen vaak al zaken op die anders en beter kunnen. Daarnaast kan door het verzamelen van alle procesinformatie bepaald worden wat de knelpunten in het proces zijn, bijvoorbeeld door middel van het meten van doorlooptijden, wachttijden en het inventariseren van het aantal gemaakte fouten per processtap.

4. Implementeer de verbeteringen.

De oorzaak van het probleem is duidelijk. De vraag is nu: wat doen we er aan? Het verbeteren van een proces zal de organisatie alleen tijd- en kostenbesparing opleveren, wanneer deze verbetering daadwerkelijk geaccepteerd wordt. Het verbeterteam heeft deze fase pas succesvol afgerond als er een concreet implementatieplan tot stand is gekomen.

5. Breng het verbeterde proces in kaart.

Standaardiseer het nieuwe proces en zorg ervoor dat alle medewerkers die betrokken zijn bij dit proces goed geïnformeerd worden, zich kunnen vinden in verbeteringen en getraind worden in de nieuwe werkwijze.

Continu verbeteren

Na het doorlopen van bovenstaande stappen is het verbeteren van processen natuurlijk niet klaar. Procesverbetering is alleen nuttig als het wordt onderhouden en wordt verankerd in de organisatie. Lean moet tussen de oren komen te zitten bij de medewerkers, zodat er een proces van continu verbeteren op gang wordt gebracht in de organisatie. Dat wil zeggen, medewerkers moeten zien hoe en waar een proces vastloopt, hoe de knelpunten eenvoudig weggenomen kunnen worden en hoeveel profijt men daar in de praktijk van heeft.

Interviewsessies van Sensus-methode helpen u bij deze bewustwording. Samen met betrokken medewerkers het proces visualiseren en knel- en verbeterpunten zichtbaar maken. Vervolgens brainstormen over oplossingen. Soms een snel verbeterpunt doorvoeren door een stapje uit het proces weg te nemen of aan een



andere functionaris toe te wijzen. Maar soms ook het proces structureel verbeteren door de werkwijze te veranderen en het proces in zijn geheel te verbeteren.



Een andere toepassing om Lean tussen de oren te krijgen bij medewerkers is bijvoorbeeld het meetbaar maken van prestaties. Laat door het stellen van doelen en KPI's zien wat de uitkomst van een proces behoort te zijn en aan welke eisen, doorlooptijd en wet- en regelgeving het moet voldoen. Vergelijk de werkelijke uitkomst van het proces met de gestelde KPI's en geef daarmee medewerkers inzicht in de resultaten van het werk dat zij uitvoeren. Dit maakt medewerkers enthousiaster in het nastreven van doelen. Met als resultaat dat medewerkers hun tijd en werk effectiever en efficiënter gaan invullen.

Focus bovendien op klantwaarde, de output van het proces. Bekijk het proces vanuit de klant. En daarnaast, wie is de klant van het proces en de losse processtappen. Richt het proces zo in dat het product of de dienst op tijd, zonder fouten en tegen de laagst mogelijke prijs geleverd wordt. Want daar betaalt de klant uiteindelijk voor.



Over Sensus-methode

Sensus-methode BV is gespecialiseerd in het beschrijven, visualiseren en verbeteren van bedrijfsprocessen. Op deze basis ondersteunen wij organisaties bij het inzichtelijk maken en doorlichten van de organisatiestructuur en processen ten behoeve van procesgericht werken. Hiervoor maken wij gebruik van diverse aanpakken en methodieken om de processen efficiënter, sneller en beter in te richten. Wij helpen organisaties niet alleen met bepalen wát er moet veranderen, we leren ze vooral hóe ze moeten veranderen. Door medewerkers hierin te begeleiden en trainen krijgt procesmanagement een fundamentele plaats in de organisatie.

Unieke procesmanagement aanpak

Sensus-methode heeft een unieke totaalaanpak ontwikkeld om inzicht te geven in processen. Met behulp van interviewsessies met proceselementen en iconen worden in groepsverband met betrokkenen en belanghebbenden de processen gestructureerd, gedefinieerd en gemodelleerd.

Om de processen te borgen en te delen met iedereen in de organisatie biedt Sensus-methode de ondersteunende Sensus-software. We hebben deze BPM-software zo gebouwd dat iedereen er gemakkelijk mee kan en graag mee wil werken.

Lean en Sensus-methode

Door met behulp van BPM-werkvormen van Sensus-methode uw bedrijfsprocessen in kaart te brengen en te visualiseren met de iconen worden verspillingen in processen direct duidelijk en zichtbaar. Het visueel maken van processen maakt dat u zicht krijgt op de verbetermogelijkheden in uw processen. En dat is Lean!

De consultants van Sensus-methode hebben veel ervaring met het verbeteren van processen conform de Lean-methodiek, met gebruikmaking van de Lean instrumenten. Geen ingewikkelde projecten of programma's, Lean gaat voornamelijk over gezond verstand. De Sensus-consultants kennen de Lean instrumenten en zijn BlackBelt gecertificeerd. Zij kunnen u helpen met het creëren van draagvlak in uw organisatie en het implementeren van de Lean-aanpak. Draagvlak voor het Lean verbetertraject en betrokkenheid van alle lagen is van essentieel belang als u wilt dat de organisatie efficiënter gaat werken.



Meer weten?

Wilt een op maat gemaakt advies, een training volgen of afspraak maken? Neem contact met ons op via 088 - 888 7777 of info@sensus-methode.nl.

Voor uitgebreidere informatie over de mogelijkheden die de Sensus-methode u biedt, kunt u kijken op één van onze websites:

- Sensus-methode.nl - Website Sensus-methode
- Sensus-software.nl - Procesmanagement software van Sensus-methode
- Procesmanagement-training.nl - Volledig trainingsaanbod
- Sensus-consulting.nl - BPM-consultants van Sensus-methode
- HRM-processen.com - Ondersteuning voor de HRM-afdeling.
- Woningcorporatie-processen.nl - Procesmanagementinformatie voor corporaties
- Gemeente-processen.nl - Procesmanagementinformatie voor gemeenten
- Onderwijs-processen.nl - Procesmanagementinformatie voor onderwijsinstellingen

Bronvermelding

1. LeanSixSigma.nl
2. Wikipedia.nl
3. Sensus-methode.nl
4. Procesverbeteren.nl