

ORGANISATIE DOORLICHTEN MET LEAN SIX SIGMA

HET KAN ALTIJD BETER EN GOEDKOPER

Na het bedrijfsleven, de overheid en de zorg verovert Lean Six Sigma nu ook de corporatiesector. Met de uit Japan en de Verenigde Staten overgewaarde managementmethode kun je organisaties efficiënter en goedkoper maken. Bij woningcorporatie Mercatus zijn ze aan de slag met de methode: 'Wij versturen nog maar één betalingsherinnering.'



➔ Kritisch, dat was de eerste reactie van Ineke Leijten op Lean Six Sigma. 'Ik kon niet geloven dat we met deze methode de verandering in de organisatie zouden kunnen realiseren die we wilden', vertelt de manager Strategie en Ontwikkeling van woningcorporatie Mercatus in Emmeloord. 'Het maakte op mij een erg procesgerichte en formele indruk.' Woningcorporatie Mercatus wil met behulp van Lean Six Sigma in 2015 zo efficiënt mogelijk werken. Directeur-bestuurder Ton Beurmanjer: 'We willen net zo goed of beter zijn dan de markt. Als ons dat niet lukt, dan gaan we bedrijfsprocessen uitbesteden.' Met het bespaarde geld wil Beurmanjer de herstructurering van de woningen van Mercatus waar mogelijk versnellen.

Om kennis te maken met Lean Six Sigma deden ze bij Mercatus eerst een simulatie: het productieproces van een koffiefilterfabriek. Dat

trok Leijten wel over de streep. 'We hebben die dag ontzettend gelachen. Tegelijkertijd werd ons ook een spiegel voorgehouden.' Een collega speelde de klant, die afwisselend rode en gele filterzakjes bestelde. De rest van de groep moest inspelen op de veranderende klantwens. 'Je merkt al gauw dat de een hierop wel schakelt en de ander niet. En dat vervolgens ieder zijn eigen interpretatie geeft aan de werkinstructie waardoor het productieproces niet goed gaat.'

De huurincasso is bij Mercatus als eerste onder de loep genomen. Samen met de medewerkers is gekeken naar mogelijke inefficiënties in het bestaande proces. Leijten: 'Je gaat dan met de mensen van de afdeling bij elkaar zitten. En iemand van elders uit de organisatie stelt onder begeleiding van een projectleider vragen over het proces.'

VOLGNUMMER

Uit de vragensessie kwam onder meer naar voren dat twee betalingsherinneringen versturen weinig effect heeft. Het proces bleek bovendien niet efficiënt ingericht. Zo houdt het computersysteem het volgnummer van de brief niet automatisch bij. Dat gebeurt daarom handmatig, voordat de brieven worden geprint en verstuurd. Een tijdrovend klusje.

Door niet twee maar één brief te sturen is het probleem van de volgnum-

LEAN: VOORTDUREND VERBETEREN

Grondlegger van Lean – het Engelse woord voor 'slank' – is Taiichi Ohno (1912-1990), een manager bij de Japanse autofabrikant Toyota. Het begrip 'kaizen' is de kern van de methode, wat 'voortdurend verbeteren' betekent. Hierbij streeft de organisatie drie doelen na: het beste product voor de klant, werkplezier en baanzekerheid voor de medewerkers, en een flexibele organisatie. 'Kaizen' gaat over de orga-

nisatie en de gemeenschap die deze omringt. Om steeds te verbeteren onderscheidt Lean zeven vormen van verspillingen, 'muda' in het Japans:

1. OVERPRODUCTIE te veel, te vroeg doen
2. TRANSPORT onnodig verplaatsen van goederen
3. VOORRAAD opslag van te veel spullen

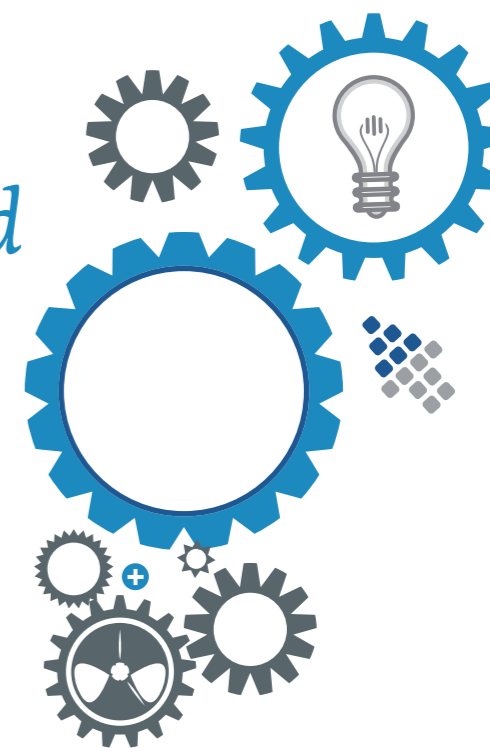
4. WACHTEN mensen en spullen die stil staan

5. PROCES onnodig complex ingerichte werkmethodes

6. VERPLAATSINGEN productieverlies doordat mensen zich onnodig verplaatsen

7. DEFECTEN leveren extra werk en fouten op

'We willen net zo goed of beter zijn dan de markt. Als ons dat niet lukt, dan gaan we bedrijfsprocessen uitbesteden'



mers opgelost. En Mercatus neemt nu eerder contact als mensen een huurachterstand hebben. Leijten: 'Een huurachterstand ontstaat bij mensen meestal als er iets aan de hand is. Iemand verliest bijvoorbeeld zijn baan of er loopt een echtscheiding. Die gevallen wil je zo snel mogelijk bekend hebben, want dan kun je ook de hulp organiseren.'

Eerder contact leggen bij een betalingsachterstand is goedkoper; een incassotraject is tijdrovend en duur. Ook de huurder is beter af want hij is eerder geholpen en zijn schulden lopen niet onnodig hoog op. Leijten: 'We hebben 45.000 euro bespaard met relatief eenvoudige procesaanpassingen, zo 25 procent van de kosten.'

VERBORGEN FABRIEK

Organisaties schrijven hun processen op omdat het moet. 'Dat gebeurt meestal om een ISO-certificaat of ander kwaliteitskeurmerk te krijgen. De procesdocumenten gaan vervolgens naar de accountant of interne controller die ze opbergt in het archief', vertelt Lean Six Sigma-specialist Bas Kooijman van Bureau Tromp. Processen hebben hierdoor volgens hem een stoffig imago en krijgen weinig aandacht.

Onderhoud je processen in een organisatie niet, dan ontstaat er een 'verborgen fabriek'. Mensen passen bijvoorbeeld plannings aan of houden Excel-lijstjes bij van dingen die niet in het ICT-systeem passen. Hierdoor lijkt de werkelijke organisatie steeds minder op de organisatie die door de bedrijfsleiding op papier is gezet. Managers zijn hier vaak niet van op

de hoogte. Lean Six Sigma leent zich heel goed voor onderhoud van bedrijfsprocessen. Reinier Tromp van Bureau Tromp: 'Lean is wat je met boerenverstand aan verbetering kunt verzinnen. En door die volgens de Lean-principes direct toe te passen, ontstaat er een cultuur waarin mensen voortdurend nadenken over hoe zij de dingen doen en waarom.' Met Six Sigma kun je dat bovendien cijfermatig onderbouwen. Tromp: 'Meten is weten. Vermoed je dat betalingsherinneringen geen effect hebben, dan kun je dat nagaan door over een periode van zeg anderhalf jaar te kijken hoeveel mensen na de eerste, tweede of derde aanmaning betalen.'

De mensen die het werk doen weten vaak het beste hoe het beter of anders kan. Zij weten hoe de (verborgen) processen in elkaar zitten en hebben contact met de klant. Lean-trajecten starten om die reden altijd met gesprekken op de werkvloer. Waarna de ideeën en voorstellen die hieruit voortkomen worden onderzocht en toegepast.



‘Met name in de bouw zijn de faalkosten altijd erg hoog geweest. Nu de sector onder druk staat, is de noodzaak groot om daar echt wat aan te doen’

SIX SIGMA: WAAR ZITTEN DE FOUTEN?

De in New York geboren Bill Smith (1929-1993) geldt als de grondlegger van Six Sigma. Smith werkte bij het Amerikaanse elektronicaconcern Motorola. Om de productiviteit van het concern te vergroten wilde hij het aantal fouten in het productieproces terugbrengen. Hiervoor ontwikkelde hij verschillende onderzoeksmethodes op basis van statistische gegevens, berekeningen en analyses. Daarna werden de ‘fouten’ in de processen opgespoord en aangepakt door onder meer de cultuur in de organisatie te veranderen. Het begrip six sigma komt uit de wiskunde en gaat over het aantal afwijkingen in een reeks waarden. Motorola stelde zich ten doel om het aantal fouten in het werkproces terug te brengen naar six sigma: 99,99966 procent van alle producten moest foutloos worden gemaakt.



Volgens Kooijman daagt deze bottom-upbenadering managers en bestuurders van corporaties uit minder vanuit een ivoren toren sturend en controlerend op te treden. ‘Komt een medewerker met een idee, dan klopt dat meestal wel. Wat dat betreft kan een Lean-traject een heel andere uitkomst hebben dan de manager of bestuurder vooraf had bedacht.’

PROCESVERBETERINGEN

‘Lean, ja dat begint nu echt te komen in de corporatiesector’, signaleert Daan Dorr van adviesbureau Atrivé. Dorr heeft Lean eerder al een opmars zien maken bij gemeenten, zorginstellingen en bouwbedrijven. De crisis is hiervoor de belangrijkste aanleiding, denkt Dorr. ‘Met name in de bouw zijn de faalkosten altijd erg hoog geweest. Nu de sector onder druk staat, is de noodzaak groot om daar echt wat aan te doen.’ Dat de publieke sector niet eerder met procesverbeteringen is begonnen, komt volgens Dorr omdat de noodzaak er simpelweg niet was. ‘Dat is met name lang zo geweest bij corporaties, waar nu pas de eerste reorganisatierondes plaatsvinden.’

Corporaties die met Lean aan de slag gaan, moeten volgens Dorr wel bedenken dat veel werk op termijn verdwijnt. ‘De verhuuradministratie bijvoorbeeld, dat ga je natuurlijk met een “tablet” in de woning doen waarna het huurcontract geautomatiseerd wordt verwerkt. En veel onderhoudswerk zal uiteindelijk naar de markt gaan.’ Volgens Dorr is het noodzakelijk dat corporaties die al dan niet met behulp van Lean op de kosten willen besparen, eerst helder moeten krijgen hoe zij hun eigen toekomst zien. ‘Het verleanen van bedrijfsonderdelen kan dan een eerste stap zijn in een verdere modernisering van de organisatie.’

Waar professionals hun werk doen, heeft het toepassen van Lean volgens Dorr veel minder zin. ‘Denk maar aan een wijkconsulent of onderhoudsmonteur die een gootsteen repareert. Die mensen doen op basis van hun professionaliteit hun werk. Vergeet niet dat Lean als methode uit de industrie komt en het beste werkt bij routinematige processen waarin veel herhaling zit.’ ●