

TEKST: LONNEKE GILLISSEN, RBLG

# Lean kun je zelf doen

**De dienstverlening verbeteren en hierdoor tegelijkertijd op grote schaal besparen. De gemeente Haarlemmermeer richtte een Lean Academy op om dit te bewerkstelligen. Medewerkers leiden elkaar nu op. ‘Ze vinden het geweldig om dit met collega’s te doen.’**

In 2007 voerde de gemeente Haarlemmermeer een grote reorganisatie door. De bestuurlijke inrichting ging op de schop voor een model met als basis 19 clusters. De gedachte hierachter: wanneer je heel veel clusters inricht waarbij iedereen afhankelijk is van elkaar, gaan medewerkers elkaar opzoeken. In de praktijk bleek het nieuwe model veel positieve kanten te hebben, maar het beoogde effect van interactie bleek geen vanzelfsprekendheid. De focus van de clusters bleek niet altijd extern gericht. Doordat de dienstverlening en procesvoering hierdoor aan kwaliteit inboetten, werd ingezet op procesverbetering met het Lean-programma SLIMMR.”

## KLUWEN AAN PROCESSEN EN PRODUCTEN

De focus moest hiermee nadrukkelijker op de burger komen te liggen, immers de klant. Het was dus zaak de dienstverlening anders in te richten. Door dit slim in te steken en efficiënt te werk te gaan, moest dit ook zijn uitwerking hebben op het eigen huis-houdboekje. David Koppes, programmamanager van lean-verb-

‘Wij zijn een vooruitstrevende gemeente. Hier kan heel veel’

terprogramma SLIMMR, werkt dagelijks aan deze ambitie. “Als organisatie ontdekten we dat we niet meer optimaal waren toegerust om de burger te helpen zoals we dat echt zouden willen. In de vraag die hij heeft, moet de burger immers altijd bediend worden op de manier die hem het best past. Plaats- en tijdonafhankelijk, individueel en persoonlijk. Dit brengt met zich mee dat wij als organisatie moeten gaan leren anders naar onze dienstverlening te kijken: van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. Dat klinkt heel eenvoudig, maar wij leveren zo’n 1.000 producten aan ongeveer 145.000 mensen. Tel daarbij op dat onze



organisatie bijna 1.000 medewerkers telt, dan kun je wel nagaan hoe ingewikkeld dit alles in elkaar steekt. Hierdoor is een kluwen aan werkprocessen en producten ontstaan, en dan heb ik het nog niet eens over de wet- en regelgeving die daar ook nog eens bij komt kijken.” Wat Koppes maar wil zeggen: lean gaat niet om het verbeteren van een paar procesjes, maar om het aanpakken van hele procesclusters en alles wat daaraan gekoppeld is.

## ORGANISATIE IN BEWEGING

Vervolgens kwam het aan op de uitvoering. De kernvraag hierbij was: hoe krijg je een organisatie in beweging? Koppes: “Het lean-programma zelf moet niet de beweging zijn, want alleen daarmee red je het niet. We willen vanuit het programma onze mensen en zo onze organisatie in beweging krijgen. Met een aantal experts uit onze eigen geledingen hebben we een mooi programma opgezet met dito projecten. Samen optrekken met de lijnorganisatie is hierbij essentieel. Zonder draagvlak in de

## Achtergrond David Koppes

David Koppes, programmamanager lean, ging in 2008 bij de gemeente Haarlemmermeer werken. Als rechterhand van de gemeentesecretaris was hij verantwoordelijk voor de bestuurlijke besluitvorming. Medio 2012 maakte Koppes de overstap naar de organisatorische kant en zette begin 2013 samen met directeur Visbeen het programma SLIMMR op. Onderdeel van dit programma is de Lean Academy. Hiernaast is Koppes sinds kort manager innovatie.

lijn, is verbeteren op voorhand gedoemd te mislukken. We werken daarbij in opdracht van de directie. Zo voorkomen we dat oplossingen suboptimaal worden." Binnen het lean-programma SLIMMR is gekozen voor het opzetten van een Lean Academy, omdat de nieuwe kennis die medewerkers daarin opdoen weer zo veel mogelijk door henzelf kan worden verspreid.

### VAN REGELGELEID NAAR KLANTGERICHT

Met de Lean Academy heeft de gemeente Haarlemmermeer zich ten doel gesteld het lean denken en lean werken in de organisa-

### De drie niveaus van de Lean Academy van de gemeente Haarlemmermeer

1. **Lean inspiratie:** in één dagdeel komen medewerkers spelenderwijs in aanraking met de belangrijkste principes van lean.
  2. **Lean basis:** in twee dagen nemen de trainers medewerkers mee door de wereld van lean management en de meest effectieve toepassingsmethoden. Centraal staat ook hier het doen.
  3. **Lean gevorderden:** dit niveau stelt de deelnemer in staat lean-trajecten te leiden op de eigen afdeling.
- De drie niveaus lopen van bewustwording via kennis naar vaardigheden.

tie te verspreiden. Dit vanuit de overtuiging dat met een focus op verbeteren, besparen vanzelf komt. Het lean maken van de service naar de burger leidt namelijk automatisch tot een financieel gezonde organisatie, is de gedachte. Koppes: "In de kern gaat het daarbij om denken vanuit de klant, een compleet andere manier van denken dan bijvoorbeeld het puur nastreven van het binnen de gestelde termijn opleveren van een vergunning. Het gaat immers niet om de letter van de vergunning, maar om wat je als gemeente voor je inwoners realiseert. Je moet jezelf de vraag stellen hoe je hen daadwerkelijk helpt." Klantgericht denken dus. En in plaats van regelgeleid denken, staat dat voortaan centraal. Deze verbetering van de service en de daaruit volgende besparingen moeten er samen voor zorgen dat de gemeente Haarlemmermeer haar doel bereikt: structureel tot een van de beste servicegemeenten van ons land behoren.

### HUIZENHOGE AMBITIE

Omdat echter al snel bleek dat de werkgroep van het lean programma SLIMMR hulp nodig had bij het opzetten van deze trainingen voor de medewerkers, werd Bureau Tromp ingeschakeld. Dit adviesbureau is gespecialiseerd in procesoptimalisatie met Lean Six Sigma, een methodiek waarvan bewezen is dat ze een verbetering van het bedrijfsresultaat oplevert. "Met hun inhoudelijke kennis van en ervaring met het geven van trainingen, specifiek ook op dit gebied, ondersteunden zij ons bij het uitrollen van de Lean Academy. Zo konden we daarin groeien", vertelt Koppes. "Het is een stevig trainingsprogramma geworden. Er is geen gemeente in ons land die zo zwaar en breed inzet op de ontwikkeling van haar mensen als wij. Het is ook een ambitieus programma: we willen honderden medewerkers raken." Samen met bureau Tromp ontwikkelde de werkgroep een curriculum waarbij een drietal stappen wordt gehanteerd, voor steeds een trainingsniveau hoger: lean inspiratie, lean basis en lean gevorderden (zie kader, LG). De drie niveaus lopen van bewustwording via kennis naar vaardigheden. Streven is een kwart van de duizend medewerkers te laten deelnemen aan lean inspiratie, het eerste niveau.

### DE VOLGENDE STAP

Belangrijk bij dit alles is dat de medewerkers zelf de trainingen geven. Dat dit een goede keuze is geweest, blijkt wel uit de evaluaties, vertelt Koppes enthousiast. "Onze medewerkers geven aan blij te zijn dat het de eigen collega's zijn die hen helpen. Zo stralen we bovendien uit dat je lean zelf kunt doen en dat is heel belangrijk. In de praktijk moeten ze het immers ook zelf doen. Het eerste trainingsniveau is inmiddels door meer dan 100 van onze mensen doorlopen en we naderen de 150. Managers dragen vervolgens zelf medewerkers aan om de volgende fase in te gaan: lean basis. Wie heeft daartoe de juiste competenties en drive? Nu er over die vervolgstap wordt nagedacht – we zijn nog niet op het punt dat medewerkers deze fase van de training al hebben doorlopen – boort de vraag wie dat kan en wie dat wil nieuwe energie aan op de afdelingen. Dat is heel leuk om te zien."

**GEWOON DÓÉN**

Het afgelopen jaar was er dus een van pionieren voor Koppes. Van uitzoeken, en medewerkers elkaar én de organisatie laten ontdekken. “Onze filosofie is dat we vanuit het lean-programma SLIMMR willen leren en niet iets willen neerzetten om pas daarna te beginnen met het programma. Daarom hebben we de grote projecten meteen opgepakt: HRM, ICT-dienstverlening, het klantcontactcentrum. Door direct je handen vuil te maken, ontstaat een toekomstbestendig programma. Wij zijn een vooruit-

‘Als je het personeels- en salarisadministratieproces goed organiseert, kun je je richten op wat HR echt is’

strevende gemeente en willen heel veel. We zijn niet voor niets een van de best presterende gemeentes van Nederland. Hier kan ook heel veel. Dat is al van oudsher zo. Als gemeente zit het ons ook in het bloed: om tot stand te komen, moesten we eerst in-polderen, pionieren. Daaruit is een prachtige gemeente ontstaan, waardoor in onze cultuur ingebakken zit dat je door gewoon te doen het meeste bereikt. De Lean Academy zit ons dan ook als gegoten.”

**PROGRAMMA VERSUS PRAKTIJK**

Als voorbeeld van wat er mogelijk kan worden bereikt, geeft Koppes de HRM-afdeling waar de slag naar lean nu wordt gemaakt. “We hebben de tientallen processen die er waren teruggebracht tot drie processen. Als je het personeels- en salarisadministratieproces goed organiseert en daar veel onnodig papierwerk uithaalt, kun je je weer richten op wat HRM echt is: het optimaal ondersteunen en adviseren van het management. Als de implementatie van het lean-traject daadwerkelijk is geëffectueerd kan HR zich nog meer concentreren op haar taak als adviseur. Dit is geen gemakkelijk traject. Lean is geen technisch proces. Het gaat om mensen, zeker als verbeteren betekent dat het in de toekomst met minder toekan. Hierdoor ontstaat er voorsnog een spanningsveld tussen het lean-programma en de praktijk. We werken momenteel aan een plan om dat op te lossen.”

**MANAGEMENT AAN ZET**

Een kritische succesfactor voor succesvolle lean-implementaties is actieve betrokkenheid van het management. “Het creëren van een cultuur van continu verbeteren is geen vanzelfsprekendheid”, stelt Koppes dan ook. Een andere uitdaging is zijn ambitie tot een bedrijfsbrede aanpak van lean te komen, waarbij Facility Management, HRM, Financiën en Juridische Zaken worden be-

## Feedback deelnemers Lean Academy

De evaluaties die Koppes van de medewerkers krijgt zijn bovengemiddeld positief. Een aantal van de reacties:

1. Heel mooi hoe praktijk en theorie worden gecombineerd.
2. Wat een eyeopener:
  - Ik kan dus zélf verbeteren.
  - Ik hoef niet op een ander te wachten.
  - Ik ben eigenaar van mijn eigen werk.
3. Wat geweldig om dit met collega's te doen.

trokken bij het programma. Het lean-programma wordt dan gedragen door deze clusters samen. “Ze spelen allemaal een rol in het lean maken van de organisatie. Deze disciplines kunnen met hun kennis, ervaring en kunde het programma verrijken, waardoor de resultaten organisatiebreed kunnen worden verzilverd.” Zo ver is het nog niet bij de gemeente Haarlemmermeer, maar dankzij de Lean Academy zijn ze op de goede weg om met hetzelfde aantal mensen en tegen lagere kosten een toenemend en veranderend takenpakket uit te voeren. De nagestreefde hogere klanttevredenheid, effectiviteit en kostenbeheersing volgen dan vanzelf. ■

### Tips voor andere organisaties die streven naar lean denken en werken

1. Doe het met je eigen mensen.
2. Houd het praktisch toepasbaar.
3. Zorg dat je je in eerste instantie richt op de kopgroep.
4. Laat het organisch ontstaan, geleid door de koplopers. Brede communicatie van bovenaf is dus onnodig.
5. Trek tijdig op met HRM en de keuzes die worden gemaakt in de ontwikkeling van de organisatie en medewerkers.