

# **Pitstop 2**

**Over impact gesproken**

# Pitstop 2

Over impact gesproken

Marlies Verbaan

## COLOFON

**Tekst:** Marlies Verbaan, Michiel van Nieuwstadt  
**Grafische vormgeving binnenwerk en cover:**  
Anneke Boekhoudt, Robert van Buuren  
**Beeld:** Shutterstock

ISBN 978-90-820067-1-1  
NUR 800 Bedrijfskunde Algemeen

© Copyright 2016 UNC Plus Delta  
1<sup>e</sup> druk, oktober 2016

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd in welke vorm of op enige wijze zonder schriftelijke toestemming met uitzondering van korte citaten als onderdeel van kritieken en boekbesprekingen.

[www.uncplusdelta.nl](http://www.uncplusdelta.nl)  
[www.leansixsigma.nl](http://www.leansixsigma.nl)  
[info@uncplusdelta.nl](mailto:info@uncplusdelta.nl)

# Pitstop 2

Over impact  
gesproken

## INHOUD

- Inhoud 5
- Voorwoord 7
  
- 1 Vinger op de zere plek 11
  
- 2 Verschil van dag en nacht 17
  
- 3 Verbeteren omdat het moet 23  
Vierkant kompas wijst bedrijven de weg 30
  
- 4 Spookploeg opgeruimd 33  
Lean? Geen Idee! 41
  
- 5 Op het goede spoor 43  
A3 is meer dan een vel papier 47
  
- 6 Het geduld om echt te oogsten 53  
Lean Operational Management 59
  
- 7 Verraderlijke mix 61  
Pinguïns 68
  
- 8 Vlot adverteren op Nu.nl 71  
Team in balans 78
  
- 9 Achterstand verdwijnt als sneeuw voor de zon 81  
Sla jezelf met een zweep 87
  
- 10 Een fantastisch gevoel 89  
Niet gakken maar vliegen 95
  
- 11 Mooier dan de Makro 97  
Hart voor het werk 99



## Voorwoord

De afgelopen 15 jaar hebben we met trots toonaangevende organisaties mogen ondersteunen in hun continu verbeterreis. De conclusie zal u niet verbazen. Verbeteren is niet zo eenvoudig, laat staan het blijvend integreren van deze verbeteringen in de bestaande organisatie. Het vraagt om praktische handvaten en vooral oog en aandacht voor de cultuur, medewerkers en leidinggevenden. Continu verbeteren gaat nu eenmaal gepaard met de nodige ups en downs. Na al die jaren opgedane kennis en ervaring valt makkelijker te ontwaren waar eventuele valkuilen zitten, wat je in welke situatie wel of niet kan/moet doen op weg naar verbetersucces. Om dit met u te delen, hebben wij gemeend dit op te tekenen in korte, simpele en leuke verbeterverhalen uit de praktijk. Immers, technische en voornamelijk theoretische benaderingen over deze materie zijn er al genoeg. Eerder al verscheen het boek Pitstop 'wat organisaties leren van bell curves, bandenwissels en de bliksem', vol mooie verbeterverhalen. Een vervolg kan en mag niet uitblijven. Er is nog zoveel te delen.

Zo wijst de praktijk uit dat er verbeterverbinding moet zijn tussen alle lagen van de organisatie. Om doelgericht te veranderen is een top down benadering cruciaal: zonder leiderschap en lange termijn koers, stranden verbeteringen die op de werkvloer zijn bedacht in goede bedoelingen. In het ergste geval werken verbeterinitiatieven elkaar zelfs tegen. Maar zonder initiatief van onderaf, missen medewerkers het gevoel dat zij bijdragen aan het succes van hun organisatie.

Het opstarten van verbeterinitiatieven op de werkvloer moet dus gepaard gaan met het vaststellen van drie- tot vijf jaar verbeterdoelstellingen in lijn met de strategie. We noemen dit soort doelstellingen doorbraken omdat ze ambitieus zijn en het niet vanzelf zal gaan om deze te realiseren. Maar dan zijn we er nog niet. Deze verbeterdoelstellingen moeten concreet en praktisch gemaakt worden, tot op zelfs dag niveau. Wat moeten we vandaag anders doen om uiteindelijk de gewenste doorbraken te realiseren? Klinkt logisch, toch? Verbazingwekkend genoeg zien we dat veel organisaties dit niet doen. In onze ogen gaan daar keiharde euro's en veel energie verloren...

En denk eens aan de klanten van die organisaties. Hoeveel aandacht is daar dan echt voor? Zijn alle activiteiten gericht op het creëren van klantwaarde? U wilt toch ook als klant goed bediend worden? Dit maakt waarom wij de dingen doen die we doen. UNC Plus Delta is ontstaan uit de drive om de concurrentiekracht van de 'BV Nederland' te vergroten. Operationele resultaten verbeteren en een permanente verbetercultuur creëren. Voor leiders een inspiratiebron zijn voor persoonlijke groei en partner voor organisaties om ze te helpen zelfstandig resultaten blijvend in positieve zin te beïnvloeden.

We hadden het net over het realiseren van doorbraken. Amerikanen noemen het ook wel een BHAG: Big Hairy Audacious Goal. Het is een strategisch statement bedoeld om focus aan te brengen in een organisatie, die als je er van buiten naar kijkt ogenschijnlijk onmogelijk lijkt, echter intern niet als onmogelijk wordt gezien. Wij geloven in de werkwijze en gebruiken die zelf ook. Onze doorbraak nummer één luidt: Impact: structureel continu verbeter potentieel bij de klant ontsluiten van € 45 miljoen in 2016 naar €160 miljoen in 2019.

Impact is afgeleid van het Latijnse impactus. Als u het woordenboek er op naslaat dan vindt u termen als krachtige inwerking, inslag, botsing, invloed, als autoriteit geaccepteerd worden, inwerking, werking, draagwijdte, effect en uitwerking. Bedrijfsmatige impact laat zich vertalen in harde cijfers, maar niet alle impact valt direct in euro's uit te drukken. Bij impact valt te denken aan: hogere klanttevredenheid, korte doorlooptijd, minder afkeur, meer leerlingen met een diploma aansluitend op de arbeidsmarkt, minder fouten, snellere respons op een vraag, trotser personeel, hogere kwaliteit, lagere kosten, minder incidenten, reductie van afval, beter gebruik van talent, meer flexibele inzet van medewerkers, etc.

Genoeg over ons en onze drive. Het gaat om u. Doe u tegoed aan de verbeterverhalen in dit boek. We hopen dat het u inspireert om in uw omgeving de volgende uitdagende verbeterstap te zetten. We wensen u veel leesplezier!

Jeroen van Schreven & Wilbert Hoevenaars



# Hoofdstuk 1



Vinger op de zere plek

**Zo'n 25 duizend patiënten**, vaak ernstig ziek, zijn dagelijks afhankelijk van de radioactieve stoffen die de Nuclear Research and consultancy Group (NRG) produceert. Deze nucleair dienstverlener produceert isotopen voor medisch en industrieel gebruik en bestrijkt met zijn palet aan diensten de 'bestralingsketen': van de inkoop van grondstoffen voor reactoren tot aan de bezorging van eindproducten bij de klant. Dat zijn ziekenhuizen, maar ook bijvoorbeeld een bedrijf dat de kwaliteit van lasnaden met röntgenstraling controleert.

Gezien de aard van de dienstverlening staat het management consultant Maarten van Oost niet vrij om de processen van NRG in detail te beschrijven. "Inhoudelijk gaan we het nergens over hebben", zegt hij in een interview. Maar ook zonder in te gaan op details kan Van Oost wel uitleggen hoe complex de NRG-processen zijn en aantonen welke impact UNC Plus Delta heeft op de prestaties van het bedrijf.

### Spaghetti

Enthousiast schetst Van Oost op hoofdlijnen de waardeestroom van één van de deelprocessen van NRG. Het patroon van informatiestromen en communicatielijnen dat ontstaat lijkt op een bord spaghetti. "Er valt nog veel te winnen", zegt Van Oost lachend. "Knelpunten in de keten ontstaan, wanneer verschillende partijen elkaar onvoldoende op de hoogte houden. De hoeveelheid werk die onderhanden is belast de informatie- en

communicatielijnen zelfs nog meer dan normaal." Het team waarmee Van Oost samenwerkt zit aan het einde van deze keten. De hoeveelheid werk die zijn team per tijdseenheid te verwerken krijgt, wordt erin 'gepusht', zoals dat heet in Lean-termen: het werk wordt in hun richting geduwd of ze er nu klaar voor zijn of niet.

Termen als push en pull behoren tot het jargon dat Van Oost in zijn dagelijks werk doorgaans vermijdt: Hij legt uit: "Ik neem mensen mee in de werkwijze van UNC Plus Delta en probeer ze daarbij niet te vermoeien met termen die nodeloos ingewikkeld klinken of die een allergie opwekken. Het gaat erom dat je praktische handvatten biedt die een bedrijf gebruikt om processen te verbeteren."

Van Oost begon bij NRG met een operationeel en logistiek project, waarin hij processen stroomlijnde en knelpunten wegnam door de onderlinge communicatie te verbeteren. Het resultaat was dat een aanzienlijk bedrag aan reserveringen vrijkwam.

Na een vlot begin stagneerde de voortgang van het project: deelnemers waren te druk met andere zaken. Van Oost: "Om de lege ruimte in de agenda op te vullen werd me gevraagd om naar een ander proces te kijken. Ik heb dat gedaan en ben daarna begonnen aan nog twee andere projecten. Na het vierde project heb ik het begrip project-obesitas geïntroduceerd: een overgewicht aan projecten dat een organisatie kan verlammen."

**Transitie**

NRG doorloopt een transitie van onderzoeksinstituut naar een meer bedrijfsmatige, commerciële instelling. De gevolgen van de reorganisatie zijn nog voelbaar. Het afstemmen van de bedrijfsprocessen en het inregelen binnen de organisatie zijn in volle gang. Twee LSS green belts die UNC Plus Delta heeft opgeleid brengen het geleerde in praktijk. Een derde collega volgt de LSS black belt opleiding. Van Oost biedt het drietal praktijkbegeleiding in hun nieuwe rol. Het opsporen van zwakke punten in de bedrijfsprocessen van NRG is Van Oost niet altijd in dank afgenomen. "Een zenuw blootleggen van een project dat al enige tijd loopt wordt al snel opgepakt als kritiek", vertelt hij. "Maar ook dat is impact: observaties presenteren binnen alle lagen van de organisatie, zonder waardeoordeel. Ook als de boodschap in eerste instantie niet welkom is." "Sorry", zegt hij dan. "Maar het is mijn beroep." Verandermanagement en procesverbetering zijn volgens Van Oost sleutelementen in veranderingen die NRG momenteel doorvoert: "Procesverbetering betaalt zichzelf terug", zegt hij. "Dat is vaak genoeg bewezen. Al doet het opvolgen van adviezen wel eens pijn."





## Hoofdstuk 2



Verschil van dag en nacht



**Acht strak uitgelijnde whiteboards vol pijlen en foto's** hangen sinds maart 2015 pontificaal in een productiehal van DMN Machinefabriek Noordwijkerhout. Het bedrijf levert roestvrijstalen onderdelen voor grote fabrieksinstallaties. Die onderdelen zijn klein maar cruciaal, ze moeten jarenlang meegaan en mogen niet stuk.

Het kleurrijke verbeterbord verbeeldt een nieuwe werkwijze. "Met het bord geven we gehoor aan de mening van de werknemers op de vloer", vertelt LSS Green Belt Robbin Willms. "De mensen op mijn afdeling hebben nu daadwerkelijk het gevoel dat hun punten behandeld worden."

Heeft dat impact? Nou en of. Operators in Noordwijkerhout kunnen 's avonds en 's nachts beter doorwerken, voorheen afgekeurde producten worden tegenwoordig hergebruikt en werkplekken zijn efficiënter ingericht waardoor operators twee draibanken tegelijk kunnen bedienen. "In de eerste maanden dat we het bord gebruikten vloog het laaghangende fruit me om de oren", vertelt Willms over de vele suggesties voor verbetering die de 45 werknemers van zijn afdeling hebben aangedragen.

Een belangrijk winstpunt van de toepassing van het verbeterbord ligt volgens Willms ook in de toegenomen tevredenheid onder werknemers. Impact in termen van meetbaar resultaat vloeit daaruit voort. De kosten van afgekeurde producten zijn gedaald met 39 procent, het ziekteverzuim ligt lager en de on-time delivery steeg van 86 naar 93 procent, resulterend in een hogere leverbetrouwbaarheid.

### **Gietwerk**

Op het verbeterbord worden wekelijks alle ideeën en suggesties verzameld van werknemers ter verbetering van hun werkplek, producten en het productieproces van DMN Machinefabriek. "Het werkt echt goed", vertelt Willms "Alleen al in het eerste halfjaar zijn een kleine zestig verbeteringen doorgevoerd."

Het hergebruik van afgekeurde roestvrijstalen producten voor een minder hoogwaardig alternatief is een mooi voorbeeld van een verandering met impact. Willms legt uit dat elk type product moet voldoen aan andere standaardeisen voor gecertificeerd gietwerk in roestvrijstaal: "Hoogwaardige producten worden door onze kwaliteitsafdeling apart gekeurd. Ze hebben twee extra controlestappen. Voorheen keurde de kwaliteitsafdeling producten af, zodra er kleine onvolkomenheden aanwezig waren. De bijbehorende werkorder werd dan vernietigd. Nu hebben we in samenwerking met de operators de afdeling zo ingericht dat de kwaliteitsmedewerkers niet alleen kijken of het product aan de gestelde eisen voldoet, maar ook of het na eventuele afkeuring wél geschikt is voor een minder hoogwaardig alternatief." Voor het hergebruik is vaak maar een kleine aanpassing nodig. De kosten daarvan zijn vele malen lager dan het geld dat verloren gaat als een afgekeurd product in de afvalcontainer verdwijnt.

### **Persoonlijk**

Een halfjaar na afronding van zijn opleiding tot green belt, in maart 2015, had Willms in Noordwijkerhout 73 verbeterpunten in behandeling genomen. In

ruim 80 procent van de gevallen leidden ideeën daadwerkelijk tot verandering. Verbeteringen die geen impact zouden hebben op veiligheid, doorlooptijd, kwaliteit of efficiency keurde Willms af. “In dat geval heb ik mijzelf wel verplicht om operators persoonlijk uit te leggen, waarom er met een suggestie niets zou worden gedaan.”

Impact heeft ook de verandering die inhoudt dat alle operators van DMN Machinefabriek tegenwoordig via een computernetwerk toegang hebben tot de database met werkorders en technische tekeningen. In deze documenten staat beschreven aan welke eisen een product moet voldoen. Willms: “Voorheen liepen operators of hun teamleiders op en neer naar de tekenkamer als er bij hun werkorder een foute tekening zat. De tekenkamer haalde de documenten dan voor hen op uit een beveiligde database. Nu heb ik het zo geregeld dat elke operator via het netwerk toegang heeft tot deze database en zelf de goede tekening kan uitprinten. Hiermee is veel machine down-time bespaard.”

Ook 's avonds en 's nachts scheelt dat veel tijd, vertelt Willms: “Operators werken door in de donkere uren, maar de tekenkamer niet. Nu kunnen zij 's avonds en 's nachts zonder oponthoud verder met de juiste order.” De nieuwe werkwijze waarin één operator twee werkbanken tegelijk bedient, vloeit voort uit de toepassing in Noordwijkerhout van 5S. Dat is een van origine Japans ordeningsproces dat de inrichting van de werkplek in vijf



stappen verbetert. “In samenwerking met de operators is de opstelling van onze draaibanken veranderd”, aldus Willms. “Hierdoor is de werkplek veiliger en ruimer. En natuurlijk leidt het bedienen van twee draaibanken door één operator tot een verhoging van de output met eenzelfde bezetting.”

### Pluim

Al met al is duidelijk dat het werken met een verbeterbord impact heeft op de bottom line van DMN Machinefabriek Noordwijkerhout. Een berekening van de impact in harde euro's is volgens Willms niettemin moeilijk te geven. Hij wil ook niet alle eer naar zich toetrekken. “Verbeteringen in ergonomie, werkplekinrichting, productievulgorde, werkorders en kwaliteit zijn niet alleen te danken aan het verbeterbord”, aldus Willms. “Hier verdienen meerdere collega's een pluim voor.”

Intussen is het tempo waarin verbeteringen worden doorgevoerd in Noordwijkerhout afgenomen. “Dat is ook niet vreemd”, vindt Willms. “Bij de invoering van het verbeterbord kregen we van operators op de werkvloer extreem veel input. Dat was natuurlijk ook precies wat we wilden. We konden snelle resultaten behalen en dat kwam het vertrouwen in deze nieuwe werkwijze ten goede. Vanaf nu gaan we ons meer richten op aanpassingen in structuur, kwaliteitsborging en efficiencylagen op onze computergestuurde machines. Dat vergt veel inzet en tijd en de resultaten zullen pas in een later stadium meetbaar zijn.”

## Hoofdstuk 3



Verbeteren omdat het moet

**“Als ik impact heb bij Werkse!** dan bestaan ze over drie jaar ook nog.”

Dat zegt master black belt Patrick van Dijk. Hij overdrijft niet, want sinds de invoering van de nieuwe participatiewet, begin 2015, moet het sociale werkbedrijf Werkse! aan de bak om te overleven.

De sociale werkvoorziening houdt op, al houden mensen met een vast dienstverband hun baan en salaris. Het kabinet wil dat mensen met een beperking zoveel mogelijk in gewone banen gaan werken. Voor Werkse! betekent het, dat de geldkraan van het Rijk dichtgaat.

Werkse! is in 2014 ontstaan door het bundelen van de krachten van Combiwerk en de afdeling Werk van de gemeente Delft. Doel is om mensen met een bijstandsuitkering en arbeidsbeperkten op een efficiënte manier naar regulier werk te begeleiden. Dat gebeurt in opdracht van de gemeente. Om mensen klaar te stomen voor de arbeidsmarkt wordt gebruik gemaakt van een eigen werkleerbedrijf dat bestaat uit de bedrijfsonderdelen Groen & Omgeving, Schoonmaak, Verpakken, Beveiliging en Post. Werknemers zijn aan de slag bij diverse bedrijven en instellingen in Delft en omgeving, maar ook bij bedrijven als DSM en de Infotheek.

Toen Van Dijk in 2012 binnenstapte bij Werkse! waren de bedrijfsprocessen in zijn woorden “een organische groei van complexiteit en chaos”. De oorsprong daarvan lag in de eerdere fusie, veranderende wetgeving en de forse Rijksbezuinigingen. Van Dijk zegt: “De eerste vraag was niet *wat kunnen ze verbeteren?* maar *wat moeten ze verbeteren?*”





### Doorbraken

Met zeven leden van het managementteam en de laag eronder ging Van Dijk aan de slag om in een dag of vier de 'doorbraken' op te stellen voor de lange termijn. Anders gezegd: Van Dijk maakte de eerste stap met het invullen van de X-matrix, een gereedschap dat organisaties helpt om bedrijfsdoelen op de lange termijn te stellen en deze zogeheten doorbraken te verenigen met doelen op middellange- en korte termijn (zie Side story 1 – Vierkant kompas wijst bedrijven de weg).

Een 'doorbraak' waar Werkse! zich op richt is het behalen van een break-even bedrijfsvoering binnen drie jaar. Vier andere doelstellingen voor diezelfde termijn zijn:

1. Een verdubbeling van het aantal plaatsingen, van 450 naar 900 met dezelfde hoeveelheid mensen.
2. Iedereen in de organisatie levert een bijdrage aan de strategische plannen.
3. Het begeleidend kader is op het niveau om organisatiedoelstellingen te kunnen uitvoeren.
4. Als het niet lukt om door te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt wordt er een tegenprestatie gevraagd in de vorm van bijvoorbeeld vrijwilligerswerk.



In een volgende stap, passend binnen het proces van invullen van de X-matrix, hebben achttien personen in de hiërarchische laag onder het managementteam elk een initiatief opgepakt dat de waardeestroom van het hoofdproces ten goede moet komen. Elk van deze mensen mocht een eigen team samenstellen, afhankelijk van de benodigde rollen (zie Sidestory 6 – Team in Balans). Om de organisatie op break-even te brengen, was het logisch om de verliezen van bedrijfsonderdelen aan te pakken. Begonnen werd in 2012 met de afdeling Verpakken, meer in het bijzonder het verpakken van Gamila-zeepjes: drieduizend per dag.

Als eerste werd in vier sessies de waardeestroom van dit proces in kaart gebracht; alle stappen die nodig zijn om het onverpakte product in te pakken zoals de klant dat wil. Door de waardeestroom slimmer in te richten en opeenvolgende stappen beter op elkaar af te stemmen lukte het om het aantal benodigde mensen met de helft terug te brengen van tachtig naar veertig.

Deze efficiëntieslag kan Werkse! een omzetgroei opleveren van honderd procent, want de afdeling sales kan de veertig vrijgespeelde medewerkers inzetten op andere projecten. Een ander vroeg succes is het terugbrengen van de hoeveelheid uren die besteed wordt aan de urenregistratie van 28 duizend (negen voltijdsbanen) naar 18 duizend. Nog een voorbeeld van impact op korte termijn is het terugbrengen van het aantal vierkante meters dat de organisatie nodig heeft om zijn werk te doen. Dat levert geld op, want de overgebleven ruimte kan aan derden verhuurd worden.



Andere lopende initiatieven zijn het inrichten van een functiehuis, performancecycli, de kwalitatieve toetsing van kandidaat-werknemers en de introductie van een dienstverleningsconcept in het Werkleerbedrijf. Iedereen is druk, vertelt Van Dijk en tijd maken voor verbeterinitiatieven vergt nog wel wat coaching. De onderstaande dialoog illustreert hoe hij probeert om werknemers een spiegel voor te houden en meer focus te brengen in de organisatie:

- "Wat is de urgentie van deze verbetering?"
- "Dit is zéér urgent, het betreft ons bestaansrecht!"
- "Ok, prima, wanneer gaan jullie beginnen?"
- "Eh... tja, 't is wel druk ...eh."
- "Interessant, even een stapje terug: het is jullie bestaansrecht toch? Wat gaan jullie laten vallen om hieraan te kunnen beginnen?"
- "Oh ja, daar moeten we morgen echt mee starten!"

De impact die UNC Plus Delta heeft op Werkse!, resulteert op zijn beurt in sociaalmaatschappelijke impact, vertelt Van Dijk: "Je draagt eraan bij dat mensen niet geïsoleerd raken en vanuit een uitkering weer in de maatschappij komen."

Impact hebben is voor Van Dijk een kwestie van patronen veranderen, stapje voor stapje: "Het borgen van de successen gebeurt op het niveau van het kaderpersoneel", vertelt hij. "Daarbij staat het verbeteren van de gedragscomponent voorop. Eerst zetten we het technische gedeelte neer, bijvoorbeeld signaleren door *Visual Management* en vervolgens leren de mensen om te anticiperen en ook complimenten uit te delen als iets daadwerkelijk gebeurt." Samengevat is het een kwestie van belonen van goed gedrag in combinatie met de kracht van de herhaling, precies zoals je moet werken volgens de basisprincipes van *Organizational Behavior Management*. Uiteindelijk is het Van Dijks doel om de hand van mensen los te laten en Werkse! op eigen benen verder te laten gaan: "Intussen is er een interne black belt die kundig en enthousiast genoeg is om het over te nemen [Zie hoofdstuk 11: Mooier dan de Macro]. Dat is de kracht van het programma. Twee green belts zijn bezig met de opleiding tot black belt. Ze verzorgen hier zelf de trainingen, daar hebben we ze mee geholpen, ze zijn fantastisch bezig". Bij een organisatie als Werkse! is het belangrijk dat mensen veranderen in het tempo dat bij hen past. Van Dijk maakt een analogie met de sport: "Bij het bedrijfsonderdeel Werk en Participatie hebben we een aantal voetballertjes die kunnen hooghouden. De ene al vijftig keer en de andere pas vier. Maar we juichen het hardst om degenen die van twee naar vier zijn gegaan. Zij werken voor het eerst met dagstarts en *Visual Management*. Jeetje, zeggen we dan. We lopen achter, maar wat goed om te zien!"

# Sidestory 1

## Vierkant kompas wijst bedrijven de weg

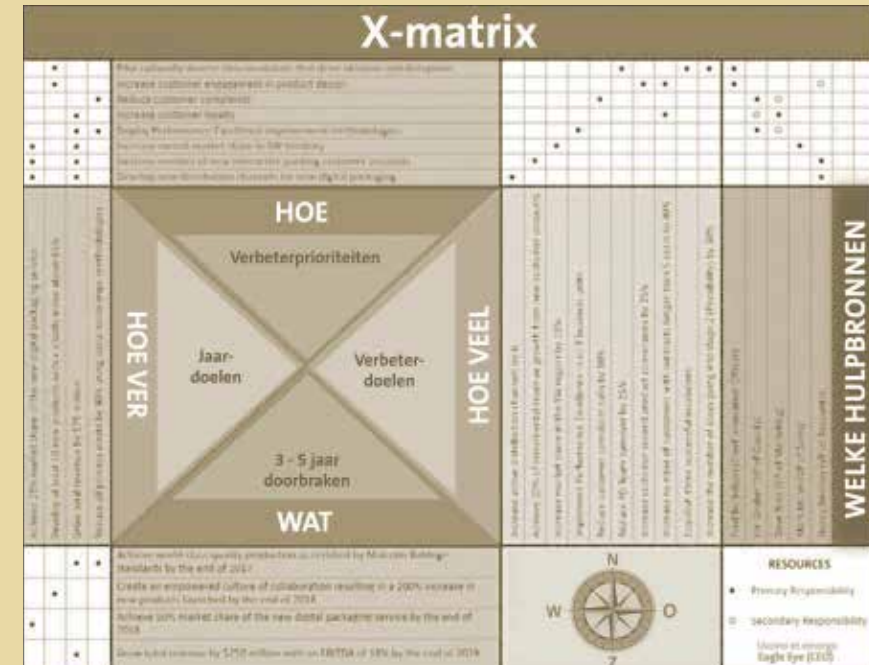
Om koers te houden is een kompas onmisbaar. Zo werkt het op zee en voor organisaties is het niet anders. Het kompas dat bedrijven op koers houdt heet een X-matrix. Het is een vierkant, met schuine lijnen verdeeld in vier vakken: noord, oost, zuid en west. U tekent deze figuur op een muur of in een spreadsheet en vult hem in, samen met mensen uit verschillende lagen van uw organisatie. De X-matrix is een beproefd gereedschap om bedrijfsdoelen op de lange- middellange- en korte- termijn met elkaar te verenigen.



Policy deployment heet dat in vaktermen; Hoshin Kanri als u de voorkeur geeft aan Japans. De windrichtingen van de X-matrix staan voor doelen (doorbraken) die een organisatie zich stelt op de lange-termijn (in het zuidelijke vak), jaarlijks (in het westen), operationeel (in het noorden) en in termen van meetbare indicatoren, de zogeheten key performance indicators (in het oosten). In de tussenliggende vakken (noordoost, noordwest,

zuidwest en zuidoost) brengt u de verschillende termijndoelstellingen met elkaar in verband. Het invullen van de X-matrix begint in het zuidelijk kwadrant. Hier komen de doelstellingen die uw organisatie wil bereiken in een tijdspanne van drie tot vijf jaar. U stelt deze lijst van zogeheten doorbraken op in overleg met collega's uit het management team. Voorzichtigheid werkt in dit stadium contraproductief. Denk groots en meeslepend: wat is de impact die u met uw organisatie wilt hebben op de lange termijn. Klaar? Dan schuift u een kwadrant op, met de

klok mee, voor de eerste praktische uitwerking. U belandt in het westen. In dit kwadrant breekt u de doorbraken op in jaardoelen. Wat moet de organisatie komend jaar doen om vooruitgang te boeken in de richting van één van de grote doorbraken in het zuidelijk kwadrant. Bij deze stap komen vragen aan de orde als: Zijn de jaardoelen haalbaar? Zijn ze ambitieus genoeg?



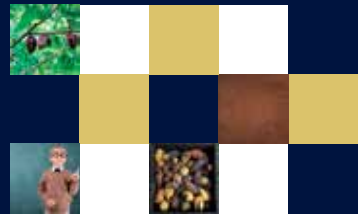
In het 'zuidwesten' van het kompas is ruimte om doorbraken en jaardoelen met elkaar in verband te brengen. U kunt dat doen met cijfers of met gekleurde stippen. Met deze tussenstap bouwt u een visueel controlemechanisme in. Als er in een brainstorm jaardoelen zijn opgedoken die niet passen bij een strategische doelstelling, dan ziet u dat in één oogopslag. Nu is het noordelijk kwadrant aan de beurt. Hierin benoemt u de processen en acties die moeten leiden tot het behalen van de jaardoelen: wat moet er gebeuren, wie gaat dat doen (verantwoordelijkheid) en hoe ver bent u al op streek. De verbanden tussen jaardoelen en processen

visualiseert u in het noordwesten, wederom met cijfers of stippen. Tenslotte plaatst u de key performance indicators (kpi's) in het oosten. In het noordoosten visualiseert u wederom de verbanden met het vorige kwadrant. De X-matrix is voltooid. Dit proces garandeert dat alle werknemers binnen uw organisatie de doelen, processen en gestelde kpi's begrijpen, op voorwaarde dat u bij elke stap de juiste mensen betreft. Zo brengt de X-matrix Lean leiderschap in praktijk. De doorbraken wijzen uw organisatie 'het ware noorden' op het bedrijfskompas. Iedereen begrijpt welk steentje hij bijdraagt aan het grote geheel. Dat resulteert in gemotiveerde medewerkers en een organisatie met impact.



## Hoofdstuk 4

## Spookploeg opgeruimd



**Ruim twee eeuwen nadat** de Verenigde Oost-Indische Compagnie de cacaohandel opgaf, heeft Nederland nog altijd een leidende positie op deze wereldmarkt. Een kleine 15 procent van alle cacao die wereldwijd wordt geproduceerd, passeert de haven van Amsterdam en ongeveer een derde daarvan komt terecht bij de fabrieken van ADM Cocoa in de Zaanstreek. “Ze kopen cacaobonen in, vooral in Afrika”, vertelt management consultant Jan Heijneman. “Vanuit de haven van Amsterdam worden de cacaobonen per binnenvaartschip vervoerd naar productielocaties in Wormer en Koog aan de Zaan.”

Op de brekerij gaat eerst de schil van de cacaofoon af. De kern die overblijft gaat door naar de branderij, de malerij en vervolgens de perserij. Eindproducten zijn cacaoboter (grondstof voor chocolade en cosmetica) en cacaokoek (die ADM vermaalt tot cacaopoeder).

“ADM Cocoa heeft UNC Plus Delta leren kennen via de open trainingen”, vertelt Heijneman. “Een van de drie werknemers die bij ons de opleiding Black Belt heeft afgerond, vroeg of ik een keer wilde praten met mensen van het management die geïnspireerd waren geraakt door het Lean-verhaal.”

Toen Heijneman in maart 2015 bij ADM Cocoa aan de slag ging, stelde het bedrijf niet direct harde meetbare doelen: “De eerste doelstelling was om kennis op te doen door mensen op te leiden. Dat is gelukt, we hebben 45 man opgeleid. ADM wilde echt de eerste focus op kennisoverdracht. Goed natuurlijk maar ik heb wel ter overdenking meegegeven dat mensen snel gedemotiveerd raken als ze hun kennis van Lean niet in praktijk kunnen brengen.



Binnen operations wordt dit nu gelukkig opgepakt, zodat mensen ervaring kunnen opdoen met de cyclus van Plan, Do, Check en Act (PDCA) die het mogelijk maakt om kleine stappen te maken en van fouten te leren.”

### **Leerschool**

Meetbare resultaten, zijn er bij ADM Cocoa dan nog weinig, zichtbaar is de toepassing van Lean in Zaanstad zeker wel. “We zijn begonnen met 5S in een deel van de fabrieken van zowel Koog als Wormer”, vertelt Heijneman. 5S staat voor een van oorsprong Japans ordeningsproces in vijf stappen dat resulteert in een opgeruimde en beter gestructureerde werkplaats. “Dus er is behoorlijk wat veranderd”, zegt Heijneman. “Er is orde en netheid en het gereedschap ligt op zijn plek. Het wordt niet meer weggehaald en ook onderaannemers worden aangesproken om hun steentje bij te dragen. Niet alles lukt in één keer en wat een prachtige leerschool is dat!”

“Ze hebben bijvoorbeeld zelf een groep ambassadeurs benoemd: de ‘polyvalenten’, die overal in de fabriek kunnen werken. Zij werken hoofdzakelijk zelfstandig en daar hebben we van geleerd, want dit soort veranderingen opleggen werkt niet. Ze kwamen zelf met het idee om iedereen erbij te betrekken door satellietgroepen te vormen. De kunst is om hen de kans te geven zelf ervaring op te doen en zelf te leren.”

Na een opstartfase waarin Heijneman mensen de kans gaf om zelf hun weg te vinden, hebben ook de latere fases van 5S resultaat opgeleverd. “Omsteltijden op de brekerij zijn korter”, vertelt Heijeman. “Dat merken ze nu zelf ook. Een

zeef vervangen? Alle onderdelen staan in de buurt. Dus er wordt minder gewandeld. De snellere omsteltijd is helaas niet gemeten, omdat de brekerij niet werd beschouwd als een bottleneck: het breken van de bonen gaat vele malen sneller dan poedermalen. Wel was het een bewuste keuze om eerst ervaring op te doen in een relatief klein, behapbaar proces. Na deze start in een veilige omgeving gaan ze door naar de poedermalerij. Voor de fabriek in Wormer gaan we nog eens vijf ploegen opleiden en direct aan de slag met 5S. Superleuk allemaal, want de poedermalerij is de plaats waar het echt gebeurt!”

### Loyaal

Bij ADM Cocoa zijn inmiddels zo'n tachtig mensen bij Lean-projecten betrokken,



zo'n 20 procent van de mensen, van werkvloer tot directie. Heijneman vertelt enthousiast over zijn klant. “De vierhonderd mensen die werken in ‘Koog’ en Wormer zijn super loyaal. Ze zijn soms al dertig tot veertig jaar in dienst en hebben veel kennis van de fabriek en de producten. Wist je dat cacaopoeder gemaakt kan worden in bijna honderd unieke kleuren? En dat dranken en Oreo-koekjes op kleur worden gebracht met een bijna gitzwart cacaopoeder?”

Heijneman heeft het management team gewezen op de bijzondere loyaliteit: “Mensen, jullie hebben echt goud in handen.” Hij heeft bovendien gemerkt dat de werknemers van ADM Cocoa openstaan voor verandering. “Er was weerstand, zeer zeker. De mensen op de werkvloer hebben al tien keer verteld dat het anders moet. Daar heb ik ze op aangesproken. Ik heb de mensen uitgelegd dat ze nu de autonomie krijgen, de vrijheid en het mandaat om zaken zelf op te lossen. Fantastisch toch?”

De belangrijkste impact die het werken met Lean vooralsnog heeft op ADM Cocoa is volgens Heijneman dat orde en netheid nu dagelijks op de agenda staan: “ADM Cocoa werkt in een 5-ploegensysteem”, vertelt Heijneman. “En ze hadden altijd last van de ‘zesde ploeg’. Een soort spookploeg zou je kunnen zeggen, want het was altijd een andere ploeg die niet wilde opruimen, een andere ploeg die er een rotzooi van maakte. Nu laten ze hun werk achter zoals ze het zelf willen aantreffen. Dat werkt, omdat 5S nu een vast onderdeel is van de overdracht van de wacht. Die gedragsverandering is het mooiste.” Het management van ADM heeft bij UNC Plus Delta een Champion Belt-training gevolgd, een opleiding die leidinggevendenden leert om Lean-initiatieven van onderaf goed te ondersteunen. En er is geoefend met het maken van een X-matrix, een instrument dat onmisbaar is om lijn te brengen in de initiatieven tot verbetering [zie Sidestory 1]. “De X-matrix zorgt ervoor dat initiatieven van de opgeleide belts een bijdrage leveren aan het succes van de onderneming”, zegt Heijneman. Immers, impact is een breed begrip, maar het wordt pas gerealiseerd als verbeteringen in lijn liggen met strategische doelen.



“Ondertussen is operations ook gestart met het aanpakken van knelpunten. Dat moet nu wel gebeuren, want anders blijkt straks dat ik aan de verspillingen van ADM Cocoa heb bijgedragen.”

Voor black belts Mark Wester en Martijn van der Tuin, beide werkzaam bij ADM Cocoa, staat de cultuurverandering bij hun bedrijf voorop. “Impact gaat over mensen en niet over statistiek”, vertellen zij. “Het gaat erom dat er bij ADM Cocoa een cultuur ontstaat waarin mensen graag mee willen doen met de verbeterprojecten. Toch vinden Wester en Van der Tuin ook dat het gestelde doel pas is bereikt als de X-matrix van het management team voor de fabrieken in Wormer en Koog aan de Zaan is uitgerold en dagelijks wordt gebruikt. Zo ver is het nog niet. Het werken met de X-matrix in de praktijk heeft wat vertraging opgelopen, want ADM Cocoa staat voor een periode van grote verandering. De cacao divisie van het Zaanse bedrijf is overgenomen door OLAM, een grondstoffenconglomeraat uit Singapore. Een onzekere toekomst misschien, maar er is tenminste één strategische doelstelling waarin het bedrijf zich volgens Heijneken al direct kan vastbijten: “Je kunt op je vingers na tellen wat OLAM wil. Voor elk aandeel zoveel mogelijk rendement, dus niet te lang wachten en snel aan de slag!”

Mijn laatste vraag vandaag is voor Jan: wat mag er absoluut niet ontbreken in het verhaal over ADM Cocoa? “De loyaliteit van de medewerkers naar het bedrijf toe.”





## Sidestory 2

### Lean? Geen idee!

Het Japanse Toyota hanteert interessante criteria bij de werving van personeel. Wanneer mag je werken voor dit voorbeeldbedrijf op het gebied van Lean? Als je niets liever wil dan werken voor Toyota en gedreven wordt door nieuwsgierigheid en de wil tot samenwerken.

Over auto's hoef je niets te weten. En over Lean evenmin.

Voorkennis is niet nodig, zo is de gedachte, als de wil tot samenwerken maar aanwezig is. Dat het zo werkt bleek tijdens drie eendaagse workshops Lean voor in totaal 36 cursisten van Bureau Veritas.

In de jaren negentig van de vorige eeuw stond Veritas bekend als een technisch inspecteur van schepen en olieplatforms. Op het kantoor in Rotterdam hangen nog altijd foto's van schepen aan de muur. Toch is het bedrijf in de afgelopen decennia enorm gegroeid en verbreed. Tegenwoordig helpen 59.000 medewerkers van Veritas meer dan 400.000 opdrachtgevers in 140 landen om aan te tonen dat ze voldoen aan wet- en regelgeving.

Tijdens workshops van UNC Plus Delta krijgen cursisten soms de kans om hun associaties met het begrip Lean te geven. Zo gebeurde het ook tijdens de Veritas-workshop.

Sommige groepjes hadden niet of nauwelijks kennis van de methodiek, zo bleek. Bij het begrip Lean dachten ze aan 'schoon', 'leren' of 'leunen'. Eén van de cursisten schreef op een memoblaadje zelfs: 'geen idee!'

Was dat een bezwaar om snel de vruchten van Lean te kunnen plukken? Nee, dat was het niet, want de nieuwsgierigheid en de wil tot verbeteren was bij deze groep volop aanwezig. Tijdens de workshop was de positieve *vibe* al voelbaar, de interesse groeide met het uur en de reacties waren over het algemeen positief. In een e-mail zette directeur Astrid de Ruijter van Bureau Veritas Bivac drie weken na afloop van de workshop de eerste snelle winstpunten van de nieuwe aanpak op een rij:

Vergaderen? 'Alleen als er punten zijn om te bespreken', schrijft ze in de e-mail. 'Het vergaderen om het vergaderen doen we niet meer. Facturen? Voortaan alleen digitaal versturen in plaats van drie kopieën en origineel per post'.

En zo waren er meer snelle, praktisch uitvoerbare ideeën. *Quicker* dan dit, worden de *wins* waarschijnlijk niet. En het bewijs is geleverd: voorkennis over Lean is niet nodig om de aanpak snel en effectief te leren gebruiken.

## Hoofdstuk 5



Op het goede spoor





**Dik zesduizend kilometer spoor ligt er in Nederland.** In dat netwerk van rails en bovenleidingen spoort inspectiebedrijf Eurailscout defecten tijdig op, zodat onderhoud kan worden gepleegd voordat er ongelukken gebeuren. Het speuren naar defecten gebeurt met speciale onderhoudstreinen die al rijdend de rails scannen met onhoorbaar hoge geluidsgolven (ultrasoon) en zo een beeld opbouwen van de binnenkant. “Om de drie millimeter wordt een sample gemaakt”, vertelt management consultant Robert van der Meer. “Uit die beelden ontstaat een film die technici van Eurailscout in Amersfoort vervolgens analyseren.”

Het vinden van onzuiverheden is nog maar het begin. “Daarna komt de grootste moeilijkheid”, legt Van der Meer uit. “Als ik een stukje spoorstaaf analyseer vanachter mijn computer en ik vind een onzuiverheid, dan moet iemand daarheen. Hoe zorg ik ervoor dat hij exact bij dat stukje spoorstaaf terechtkomt?”

Het opnieuw traceren van defecten die onderhoudstreinen hadden ontdekt was voor Eurailscout een probleem. Voordat het bedrijf samen met UNC Plus Delta een Lean-traject opzette, lag de zogenoemde *hitrate* van deze zoektocht op vijftig procent. Dat wil zeggen: als er vanuit Amersfoort een specialist het veld in werd gestuurd, dan wist hij in ongeveer de helft van de gevallen het juiste stukje spoorstaaf te vinden. Van der Meer: “In de andere helft van de gevallen was een tweede, derde en soms zelfs vierde veldsessie nodig om de correcte locatie te vinden.”

Dat zijn problematische cijfers, ook al omdat het spoor niet gebruikt kan worden in de tijd dat er naar defecten wordt gezocht. Vaak gebeurt dat ‘s nachts, maar zelfs dan is haast en trefzekerheid geboden voor de zogenoemde ‘Handploeg’ die met een handscanner de correcte spoorstaaf traceert en markeert.

Eurailscout zette samen met UNC Plus Delta een Lean-traject in gang om de *hitrate* te verbeteren en met succes. De vindbaarheid van defecten is verhoogd van 50 naar bijna 96 procent.

“Impact”, zegt Van der Meer. “Daarvan is sprake als we een positieve verandering teweeg kunnen brengen bij onze deelnemers en klanten. Als we een ongewenste situatie laten kantelen naar een gewenste. Dat is bij Eurailscout gelukt.”

Naast de verbeterde vindbaarheid realiseerde Eurailscout nog een lijst met andere meetbare resultaten. De inzetbaarheid van twee treinen die defecten opsporen is verhoogd met respectievelijk 31 en 96 procent. De betrouwbaarheid van meetapparatuur ging omhoog met 77 procent en er is een goed werkend management informatiesysteem ingevoerd.

### Verzelfstandigd

Eurorailscout is een voormalig NS-onderdeel dat bij de privatisering is verzelfstandigd. Tegenwoordig is het bedrijf in handen van spoorinfrastructuurbedrijf Strukton en het Franse nationale spoorwegbedrijf SNCF. Eurorailscout onderzoekt de veiligheid van rails en bovenleidingen niet alleen in Nederland, het werkt ook voor spoorwegbedrijven in België, Noorwegen, Denemarken, Zwitserland en Italië.

Het speur- en analysewerk van Eurailscout staat letterlijk en figuurlijk onder hoogspanning. "Niet ontsporen", is het devies. Van der Meer herinnert zich de gedrevenheid die binnen het bedrijf ontstond toen een Zwitserse trein ontspoorde. "Mensen wilden absoluut achterhalen of de fout bij hen zelf lag. Bewonderenswaardig. Gelukkig kwam er bewijs boven water dat ze het slechte stuk spoor hadden gelokaliseerd, geanalyseerd en gecommuniceerd. Dan nog is het niet leuk om nieuws te horen over een dergelijk ongeluk maar de verantwoordelijkheid lag zeker niet bij Eurailscout."

Het management van Eurailscout vond UNC Plus Delta op het internet en besloot na een quick scan om vanaf maart 2014 een Lean-programma uit te rollen en mensen intern op te leiden. Bij de doorgevoerde verbeteringen is intensief gebruik gemaakt van het management- en rapportagetool A3 [Zie Sidestory 3].

Het koppelen van een stuk spoorstaaf in het veld aan een plaatje op de computer is lastiger dan het misschien op het eerste oog lijkt. Om te beginnen: die dik zesduizend kilometer spoor vertelt niet het hele verhaal over de complexiteit van het Nederlandse spoorwegnetwerk. "Je hebt een heen- en

## Sidestory 3

### A3 is meer dan een vel papier

Leest u graag dikke rapporten? Of scant u liever de high lights?

Toyota gebruikte als eerste een vel papier ter grootte van een A3 als rapportage- en managementtool.

Omdat niemand dikke rapporten leest. En een power point maakt lui, de lezer kan achterover leunen en luisteren, ondertussen wat op een smartphone lezen. Een A3 is bedoeld om interactie uit te lokken.

Hoe dat kan? A3 is veel meer dan een ingevuld vel papier. Dat zegt John Shook, een Amerikaanse Lean-specialist, die eind jaren zeventig naar Japan ging om voor Toyota te werken

en de managementstijl van het Japanse bedrijf van binnenuit te doorgronden.

In zijn boek 'Managing to Learn' legt Shook uit dat het bij een A3 niet in de eerste plaats draait om de rapportage, maar om de manier waarop die wordt gemaakt. Hij beschrijft in detail de manier waarop werknemers van Toyota met elkaar van gedachten wisselen terwijl ze de verschillende vakken van een A3 invullen. Bij elke nieuwe stap dagen managers en hun bazen elkaar uit om analytisch na te denken over problemen en met elkaar in discussie te gaan.

Het gebruik van een A3, begint met een leeg blad, liefst in landschapsformaat. Vouw het blad over de korte kant doormidden en maak een template met de



volgende blokken:

Links:

- Thema
- Probleemdefinitie
- Doel
- Analyse grondoorzaak

Rechts:

- Tegenmaatregelen
- Implementatie
- Follow-up

Fase voor fase wordt de A3 gevuld. Begin bij de probleemdefinitie en laat het thema voorlopig leeg. Dat wordt pas ingevuld nadat je als team het doel hebt geformuleerd.

Natuurlijk past in de vakken niet de volledige documentatie, maar je kunt ernaar verwijzen en deze desgevraagd tevoorschijn halen. Het staat immers netjes centraal weggeschreven opdat u niet hoeft te zoeken. Toch?

Een traject samenvatten in een A3 dwingt u ertoe om bondig samen te vatten wat er in elke fase is gebeurd. U moet to the point blijven en scherp formuleren. Bij het opstellen ervan raakt u door en door vertrouwd met de materie en dat maakt u zelfverzekerd.

En het blijft leuk om een A3 op te leveren: 'Beste stuurgroep, na alle investering van jullie kant hebben we hier als projectteam de output: één A3.' En die heeft nog impact ook.



een terugspoor naast elkaar”, vertelt Van der Meer. “En elk van die sporen heeft weer een linker- en een rechterbeen. Die vier staven hou je met GPS niet uit elkaar, want dat werkt maar op vijf meter nauwkeurig. Bovendien heb je vier maar soms ook twaalf sporen naast elkaar en bij stations als Amsterdam Centraal nog veel meer.”

Op basis van gegevens die worden toegestuurd vanuit Amersfoort gaat de Handploeg op zoek naar het juiste defect. Deze mensen lopen met een zogeheten handscanner het spoor af, totdat de juiste plek is gevonden. Een handscanner is een karretje met wieltjes dat handmatig en stapvoets langs het spoor wordt getrokken.

Na markering van het juiste stuk spoor kunnen onderhoudsbedrijven als Prorail, Strukton of BAM worden ingeschakeld. Zij kunnen het defecte spoordeel vervangen.

Waarom was die hitrate zo laag? Een probleem was dat de ‘Handploeg’ spoordelen probeerde te lokaliseren aan de hand van hectometerpalen, aangepast met tellingen van het aantal spoorbielzen en voetstappen. “Dat werkt niet heel nauwkeurig”, legt Van der Meer uit. “Maar als je met de fiets op een kilometerteller precies de afstand kunt bijhouden, waarom dan niet op een handscanner. Het is niet zonder slag op stoot gegaan, maar uiteindelijk is toch besloten om de handscanners te voorzien van een tachograaf, een instrument dat de afgelegde afstand meet, net als een kilometerteller op de fiets. Er waren weinig tegenargumenten voor een combinatie van GPS, de onderhoudstrein en de tachograaf op de handscanner.”



Na het bepalen van een betere werkwijze, is standaardisatie van het proces een belangrijk element in Lean-trajecten. Van der Meer legt uit hoe hij het personeel heeft meegekregen in deze verandering: “In de eerste plaats betrek je de mensen bij de keuze van de ijkpunten: Van welke wissel gaan we uit, bij het traceren van een defect, wat is het beginpunt van die wissel enzoverder. Wat ook helpt is de feiten. Ik kon aantonen dat ze door de lage hitrate in de helft van de gevallen terug het veld in moesten. Ik kon ook laten zien dat het collectief omarmen van de nieuwe werkwijze het leven makkelijker zou maken.”

Met de standaardisering van het vindbaarheidsproces was de klus nog niet geklaard. Ook de codering en notering van defecten moest gestandaardiseerd worden want die was in de loop der jaren veranderd en dat leidde tot mismatches tussen analisten en veldwerkers. Bovendien werkten Eurailscout en partnerbedrijven als Prorail, BAM en Strukton en Eurailscout allemaal met verschillende kaarten en verschillende ijkpunten.

Met een nieuwe hitrate van bijna 96 procent werd de doelstelling om van 50 naar 90 procent te komen ruimschoots gehaald. “Een tweede prestatie-indicator was het type storing ofwel de betrouwbaarheid van de meldingen”, vertelt Van der Meer. “Die is gestegen van 63 naar 77 procent.”

Het verhogen van de inzetbaarheid van de onderhoudstreinen, was een andere doelstelling van het Lean-traject dat UNC Plus Delta samen met Eurailscout doorliep. Van der Meer: “De twee onderhoudstreinen met ultrasone apparatuur die in Nederland rijden waren maar 25 procent van de tijd inzetbaar. Je zou willen dat die treinen elke dag een ander rondje rijden en hun bevindingen doorgeven,

zodat heel Nederland in beeld komt. Maar die treinen gingen af en toe kapot en als ze wel reden dan werkte de meetapparatuur soms niet. Dan kom je in het riedeltje van reparatie en herplannen, allemaal verspilling. Dat hebben we verbeterd. Daarnaast hebben we een werkend management informatiesysteem opgetuigd met indicatoren waarop het management kan sturen.”

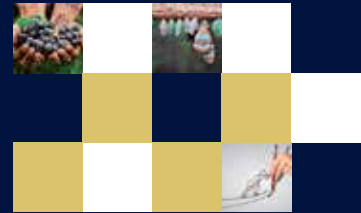
### **Ketendenken**

De impact die Van der Meer heeft gehad bij Eurailscout, gaat verder dan bovengenoemd lijstje meetbare resultaten. “Een opvallende doorbraak was het moment dat ze het nut van ketendenken inzagen en het gingen toepassen”, vertelt hij. “Fantastisch! Door met elkaar aan tafel te zitten en elkaar als klant en leverancier te benaderen ging er een wereld voor hen open. Eurailscout is nog geen Lean bedrijf, maar het is volgens Van der Meer wel op de goede weg door het bedrijf in te richten naar processen in plaats van functies. Hij heeft die ontwikkeling zijdelings meegekregen: “Ik ga nog maar één keer per maand langs om een vinger aan de pols te houden over de ontwikkelingen.”

Er zijn aanwijzingen, vertelt Van der Meer, dat de nieuwe werkwijze zich binnen Eurailscout als een olievlek verspreidt. “Een voorbeeld daarvan is de toepassing van het Japanse orderingsplan 5S. Ze hebben onlangs laten weten dat ze dat op alle onderhoudstreinen willen gaan toepassen. Een mooie nieuwe stap. Al is er niemand aangewezen om het continu verbeteren binnen Eurailscout aan te jagen.”



## Hoofdstuk 6



Het geduld om  
echt te oogsten

**Iedereen Lean?** Dat is ambitieus. Het is het streven dat het Centraal Bureau voor de Statistiek uitsprak in de zomer van 2015. 'Er zijn plannen om alle tweeduizend medewerkers in de komende jaren een (basis)training voor Lean Six Sigma te geven', zo meldde het CBS in een persbericht.

Als iedereen in een organisatie Lean Six Sigma omarmt, dan stapelen de resultaten zich op. Het CBS is een prachtig voorbeeld van de manier waarop dat werkt in een administratieve omgeving. Meer dan tweehonderd medewerkers van het instituut zijn intussen opgeleid tot orange-, green- of black belt, de titels voor Lean-experts die verwijzen naar de kleuren van banden in Oosterse vechtsporten.

Vier specialisten van UNC Plus Delta staan het CBS bij in de transitie, maar een groot deel van de nieuwe belts is ook opgeleid door interne collega's. Daarmee verspreidt Lean zich als een olievlek door de hele organisatie.

En de resultaten? Op het gezicht van management consultant Chris Hans Dirks verschijnt een grijns als ernaar wordt gevraagd. "Heb je een momentje?" De lijst die hij tevoorschijn haalt is lang en soms te ingewikkeld om in zijn geheel weer te geven, maar een greep uit de resultaten geeft een goede indruk:

- Doorlooptijd van het opstellen van de begroting: Gehalveerd.
- Doorlooptijd inhuur van externen: Bekort gemiddeld tien naar vier dagen.
- Aantal uren, benodigd voor het publicatieproces: Teruggebracht met een derde.
- Percentage tijdig opgeloste meldingen: Omhoog van 80 naar 91 procent.



De lijst met afkortingen en interne processen gaat nog veel langer door, achter elke post staat een forse besparing in werkuren, een vermindering van het aantal fouten of een verbetering in doorlooptijden, soms met meer dan vijftig procent.

Volgens Dirks verdienen niet alleen projecten die een besparing opleveren een plek op de lijst. Hij wijst op een project dat gestopt is, omdat het niet aan de criteria voldeed in een van de fasen van verbetercyclus DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Tijdens de meetfase bleek het eerder in de definieerfase geïdentificeerde probleem niet werkelijk een probleem.

“Zo’n resultaat mag met trots op de lijst worden gezet”, zegt Dirks. “Het bewijst dat mensen aan de bel durven te trekken als blijkt dat een probleem geen probleem is. Dat behoedt het bedrijf voor onnodige projectkosten.”

De kwantitatieve resultaten zijn indrukwekkend, maar volgens Dirks niet allesbepalend: “Het is belangrijk dat projecten verband houden met een strategisch doel”, zegt hij. “Het is de kunst, om die link te blijven bewaken. Daar zijn wij nadrukkelijk mee bezig.”

CBS-directeur Tjark Tjin-A-Tsoi staat vierkant achter het programma, onder meer omdat hij van mening is dat Lean Six Sigma zijn organisatie zal helpen om kwaliteit te blijven leveren in financieel lastige tijden. “Om ondanks de bezuinigingen output te kunnen blijven maken en te kunnen blijven vernieuwen, willen we de processen continu blijven verbeteren”, zei de directeur-generaal onlangs op een voorlichtingsdag over Lean. “Ook zonder bezuinigingen zou ik Lean Six Sigma omarmen, omdat ik overtuigd ben van de

verbeterkracht van deze methode en dat ook in de praktijk heb gezien bij andere organisaties.”

Tjark Tjin-A-Tsoi heeft de verwachting uitgesproken dat de grote verbeteringen in doorlooptijden nog even op zich zullen laten wachten. Naast de resultaten staat voor de secretaris-generaal de cultuurverandering en de invoering van Lean Operational Management voorop (zie Side story 4).

“De financiële resultaten zijn een gunstig bijeffect”, zegt Dirks. “Maar op het moment dat je korte termijn successen boekt, zonder dat medewerkers van het bedrijf voelen wat het is om Lean georganiseerd te zijn, Lean te denken en te handelen, dan is het in feite verloren energie. Als je oude patronen weet te doorbreken en een verschil ziet in houding en gedrag dan gaat er een wereld aan verbeterpotentieel open en volgt gegarandeerd het resultaat.”

Dirks definieert impact dus niet in de eerste plaats in financiële termen.

“Je maakt een foto voor en een foto na”, zegt hij. “Om vast te stellen wat de impact was, bestudeer je of er positieve verschillen aanwijsbaar zijn in houding en gedrag. De omslag van houding en gedrag is een randvoorwaarde. Als er in het begin van het traject geen duidelijke resultaten staan is dat niet erg, als er maar beweging ontstaat.”

Het CBS heeft met een stip op de horizon duidelijk gemaakt waar het in 2019 wil staan. Deze doelen voor de lange termijn zijn vertaald naar jaardoelen met behulp van de X-matrix, een instrument dat het management in staat stelt om lange-, middellange-, en korte-termijn doelen met elkaar te verenigen (zie Side story 1). De nieuw opgeleide belts dragen daar met hun projecten hun steentje aan bij.



“Toch moet het grote omdenken nog komen”, zegt Dirks. “Een belangrijk element daarin is het ketenprocesdenken. Bij het CBS speelt een klassiek wachttijdprobleem doordat mensen van elkaar niet weten wanneer zaken worden opgeleverd. Door het opzetten van een planning, deze te communiceren en strak te volgen ontstaat er een heel nieuwe dynamiek.” Ook bij de corebusiness van het CBS, het opstellen van statistieken valt volgens Dirks nog veel winst te behalen. “Op dit moment zijn schaarse specialisten bezig met relatief eenvoudig werk”, vertelt hij. “Met het standaardiseren van modellen kan die specialistische kennis ingezet worden voor analyse. Het CBS moet het beste combineren van nieuwszender CNN en het data-gedreven Google, vindt Dirks. “Ze moeten de actuele stand van zaken kennen, maar ook bij machte zijn om diep de analyse in te duiken.”



## Sidestory 4

### Lean Operational Management

Organisaties die processen slimmer inrichten besparen direct geld. Prachtig, die snel geplukte vruchten van het werken met Lean Six Sigma enthousiasmeren werknemers. Toch is dit maar het begin. Lean is geen project hier en een besparing daar: het behelst een andere manier van werken. Lean Operational Management beoogt deze nieuwe routines in organisaties te verankeren. Het bestaat uit drie elementen:

1. De formele structuren (zoals dagstarts) en informatie (zoals key performance indicators) waarmee werkzaamheden worden gestuurd.
2. De manier waarop mensen en middelen worden samengebracht en geoptimaliseerd in gestroomlijnde processen: procesoptimalisatie.
3. De wijze waarop mensen in de werkomgeving denken, voelen en acteren, zowel individueel als collectief: de verandering in houding en gedrag.

De verandering mislukt als u vergeet aandacht te besteden aan

een van deze drie elementen. Om korte termijn te verbeteren is kort-cyclische sturing nodig: dagelijks en wekelijks. In de lijnorganisatie is dit de taak van het team. De teamleider is de begeleider van dit proces en ook de verbetercoach. Een structuur die Lean verankert in de dagelijkse werkwijze van organisaties is de dagstart. Een dagstart is een staande vergadering van teamleider en medewerkers en duurt ten hoogste vijftien minuten. Betrokkenen staan rond een verbeterbord en doorlopen een vaste agenda. Hoe ziet zo'n agenda er uit?

- Korte mededelingen, terugblik op de vorige dag, input op het verbeterbord.
- Planning van vandaag, werkverdeling en doelen.
- Wie verwacht hulp nodig te hebben?
- Bespreken operationele kpi's en voortgang van eventuele projecten.

De teamleider heeft wekelijks contact met de manager(s) door

middel van de 'keek op de week'. Deze sessie vervangt het reguliere werkoverleg. Hij duurt twintig tot dertig minuten en kent eveneens een vaste agenda. Naast punten uit het regulier overleg kunnen hier de volgende punten aan de orde komen:

- Kwantitatieve en kwalitatieve kpi's.
- Wat hebben we gedaan?
- Hoe staan we ervoor?
- Wat heeft extra aandacht nodig?
- Delen van gezamenlijke leerpunten en cases.

Deze cascade-schakeling van overleg waarbij wordt teruggeblikt en vooruit gekeken, sluit aan op het maand of kwartaal overleg tussen managers en senior managers en tussen seniormanagers en directie. Dat scheelt een heleboel vergadertijd.



## Hoofdstuk 7

## Verraderlijke mix



**Ga er maar aanstaan: fuseren, een nieuw ICT-systeem** invoeren én nieuwe taken overnemen van de Rijksoverheid. De jonge fusiegemeente Gooise Meren, ontstaan uit Bussum, Muiden en Naarden, heeft een hectische periode achter de rug.

Als projectleider was Susan van Gorkom tijdens de fusie nauw betrokken bij de onderlinge afstemming (harmonisatie) van gemeentelijke KCC-processen (KCC = Klant Contact Center). Ze heeft in haar loopbaan niet eerder zo'n hectische periode meegemaakt: "In een zeer korte tijd moesten drie nieuwe culturen één worden, er moesten nieuwe systemen en nieuw beleid worden geïmplementeerd. Dit alles in een periode met onzekerheden over personele plaatsing en een nog niet bestaand managementteam Gooise Meren. Toch moest je door, want in januari 2016 moest het allemaal klaar zijn."

De afdeling Sociaal Domein was, vooruitlopend op de fusie, ambtelijk al gefuseerd om voorbereid te zijn op de nieuwe participatiewet. Vanwege de snelheid waarmee de nieuwe wetgeving moest worden geïmplementeerd waren er nog de nodige knelpunten in het proces. Hierdoor waren achterstanden ontstaan in het werk. Om beter grip te krijgen op werkvoorraden en medewerkers in staat te stellen verbeterpunten zelf aan te pakken, heeft de afdeling 'Lean Operationeel Management' (Zie Sidestory 4) ingezet. De verraderlijke mix van verandering in wetgeving, organisatie en cultuur speelt in alle gemeentes, vertelt Paul van Sonsbeek, consultant vanuit UNC Plus Delta: "De maatschappij is continu in beweging en vraagt een overheid die niet





‘zorgt voor’ maar ‘zorgt dat’. Dit vereist wendbaarheid, maatwerk en eigenaarschap laag in de organisatie, terwijl processen en systemen vaak zijn ingericht op beheersing en afhandeling volgens standaardprotocollen.” Lean geeft structuur en richting aan de benodigde (cultuur-) verandering naar een continu verbeterende organisatie.

### **Scheve stoeptegels**

Toen UNC Plus Delta medio 2015 zijn entree maakte, had de harmonisatie van een slordige 150 dienstverleningsprocessen die de drie fusiegemeenten hanteerden prioriteit. Burgers kloppen aan bij gemeenten met een variëteit aan wensen, vragen en meldingen: van trouwplannen tot klachten over een scheve stoeptegels. Van erkenning van een kind tot de aanvraag van een parkeervergunning.

Sommige processen, zoals bijvoorbeeld het verwerken van een aanvraag tot adoptie, worden opgelegd vanuit Den Haag en verlopen dus in heel Nederland hetzelfde. “Daarnaast zijn er heel veel processen die elke gemeente op zijn eigen manier doet”, vertelt Amanda Vrakking, programmamanager processen en ICT. “Denk bijvoorbeeld aan het parkeer- of begraafplaatsbeleid.” Voor die laatste categorie is harmonisatie een hele klus. “Dat geldt zelfs voor ogenschijnlijk eenvoudige processen zoals het aanvragen van paspoorten”, aldus Vrakking. “De drie gemeenten gebruikten daarvoor elk hun eigen automatiseringssysteem en we hebben de keuze moeten maken voor software waarmee alle gemeenten aan de slag konden. Dat betekent dat je processen ook moet harmoniseren.”



Gooise Meren klaarde die klus door zijn processen onder te brengen in twintig clusters. Binnen de clusters werden ‘brown paper’ workshops ingezet, om in rap tempo te komen tot een eenduidige manier van werken. “De inzet hierbij van ervaren consultants van UNC Plus Delta hielp om de vaart te houden in dit proces”, vertelt Van Gorkom. “Het moest immers allemaal in heel korte tijd gebeuren.”

Anders dan in een klassiek traject was het doel van de workshops niet het opstellen van een ‘ideaal’ proces waarin verspillingen tot een minimum beperkt zouden zijn. Direct betrokken medewerkers gingen met elkaar in gesprek over hun eigen aanpak en *best practices* van de deelnemende gemeenten. Het ging er simpelweg om dat de nieuwe fusiegemeente begin januari 2016 daadwerkelijk zou kunnen openen. “Uiteindelijk is dat gelukt”, zegt Van Gorkom. “We draaien. En er is gezamenlijk een nieuwe standaard neergezet van waaruit we verder kunnen gaan verbeteren.”

### **Participerende organisatie**

Alle hectiek ten spijt, hadden de fusiegemeenten in het afgelopen jaar ook oog voor doelstellingen op de lange termijn. Er is geïnvesteerd in het opleiden van ruim twintig specialisten op het gebied van ‘continu verbeteren’ (*green-en black belts*) en meer dan honderd betrokken medewerkers (*yellow belts*). Dat vertelt procesadviseur Karen Bloemen, zelf inmiddels black belt, die in een team van drie collega’s werkt om Gooise Meren mee te nemen in een cultuur van continu verbeteren. “Organisaties die serieus met Lean aan de slag willen moeten zich de vraag stellen waar zij wil staan over tien jaar en wat



dat betekent op de middellange en korte termijn.” (Zie Side Story 1 ‘Vierkant kompas wijst de weg’). Samen met UNC Plus Delta organiseerde Bloemen eind 2015 een conferentie met het nieuwe managementteam waarin deze kwestie centraal stond.

Het ging daar met name over de vraag in welke richting de organisatie zich wilde ontwikkelen en welk leiderschap daarbij hoort. “Het management had op dat moment natuurlijk ook andere prioriteiten, zoals het vormen van een *participerende organisatie*”, vertelt Bloemen. “Die staat beschreven in de visie voor Gooise Meren. Inmiddels is de richting verwoord in een organisatie ontwikkelplan. Op basis hiervan is het ons team gelukt om nu, medio 2016, een antwoord te formuleren op de vraag welke doorbraken we op de lange termijn willen bereiken om een organisatie te zijn die leert, verandert met de samenleving en daar middenin staat.”

Bloemen en haar collega’s maken dat waar door zichzelf meetbare doelen te stellen. “We willen eraan bijdragen dat alle afdelingen van Gooise Meren twee processen benoemen, die we met behulp van Lean gaan verbeteren. En één keer in de twee weken willen we op afdelingen aanwezig zijn om mee te denken over de verbetering van de dag- en weekstarts.”

### **Mentaliteitsverandering**

Als er meer ruimte en tijd was geweest, had Gooise Meren volgens Vrakking nog meer kunnen bereiken. Toch zijn er zeker concrete resultaten behaald. Voorbeelden van resultaten van Green Belt projecten zijn een zeer sterke

reductie van de doorlooptijd voor bestuurlijke besluitvorming (van 40 naar 20 dagen), het stopzetten van uitkeringen (van 12 naar 2 werkdagen) en het aanvragen van een gehandicaptenparkeerplaats (wachtijd van 87 naar 21 werkdagen). De toepassing van Lean heeft daarbij als bijvangst een besparing opgeleverd waarin de investeringen ruim 3 keer zijn terugverdiend. Verder is er steeds beter zicht op cruciale indicatoren zoals werkvoorraden en doorlooptijden. Dat is te danken aan een nieuwe manier van werken, waaronder de invoering van dag- en weekstarts. Hierbij verzamelen medewerkers zich voor een korte staande vergadering rond een zogenoemd prestatie- en verbeterbord; Gooise Meren heeft er inmiddels zes dagelijks in gebruik. “Medewerkers geven aan waar ze mee bezig zijn en waar ze tegenaanlopen”, vertelt Van Gorkom, tegenwoordig teamleider van de backoffice binnen het Sociaal Domein van Gooise Meren. Van Gorkom benadrukt vooral de mentaliteitsverandering die aan meetbare resultaten voorafgaat: “Dag- en weekstarts maken inzichtelijk hoeveel werk er op het bordje ligt van collega’s. Daardoor zijn mensen eerder geneigd om elkaar te helpen in plaats van alleen maar het eigen straatje schoon te vegen. Iedereen gaat zich verantwoordelijk voelen voor het resultaat van de afdeling.” Het is volgens van Sonsbeek het topje van een ijsberg aan mogelijkheden: “De juiste inzet van continu verbeteren met Lean creëert saamhorigheid in een organisatie. Uiteindelijk ontstaat het geloof en vertrouwen dat mensen problemen zelf kunnen aanpakken. Daarmee bereiken we de meeste impact.”

## Sidestory 5

### Pinguïns

Kent u de fabel van de smeltende ijsberg? Dit verhaal gaat over een kolonie keizerspinguïns die leeft op een ijsberg op Antarctica. Ze kruipen al hun leven lang bij elkaar en verspillen liefst niet te veel energie. Maar één pinguïn, Fred, staat ver bij de kolonie vandaan. Hij kijkt uit over zee en verzamelt informatie. Zijn conclusie: onze ijsberg is aan het smelten en gaat uit elkaar vallen. Hoe overtuigt Fred de andere pinguïns van de noodzaak om te veranderen?

Lean Six Sigma brengt talloze kansen voor verbetering en mogelijkheden voor verandering. Toch worstelen belts en managers met de vraag waar ook pinguïn Fred tegenaan loopt: hoe krijg ik mijn collega's mee in de verandering? Hoe ga ik om met collega's die de hakken in het zand zetten?

Een van de hulpmiddelen die UNC Plus Delta toepast om verandering te doorgronden en te begeleiden is het acht-stappenplan voor een succesvolle verandering van emeritus hoogleraar John Kotter. Kotter schreef, samen met de Duitse econoom Holger Rathgeber het boekje 'Onze ijsberg smelt!' Daarin gebruiken de auteurs het pinguïn-verhaal om Kotters model bondig en beeldend over het voetlicht te brengen. Hieronder volgt het stappenplan van Kotter met ter illustratie de acht stappen die de pinguïns ondernemen om het gevaar van de smeltende ijsberg het hoofd te bieden.

1. Creëer een gevoel van urgentie.

In 'Onze ijsberg smelt!' is Freds stoere pinguïn-baas Alice bereid om naar zijn verhaal te luisteren. Samen

inspecteren Fred en Alice de ijsberg onder water, onbevreesd voor orca's en zeelipaarden. Fred mag een presentatie houden voor de hele pinguïnkolonie.

Een van hen zegt: Weet je zeker dat de ijsberg uit elkaar zal vallen? Nee, antwoordt Fred, maar als het gebeurt zullen velen van ons sterven. Wat wil je dan zeggen tegen ouders die hun kinderen verliezen: 'Sorry, we wisten het niet zeker?'

*Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is om meteen te handelen. Daar is het Kotter bij de eerste stap om te doen.*

2. Verzamel een leidend team.

Om te bedenken wat er aan het probleem kan worden gedaan vormen de pinguïns een team. Sommige leden zijn heel verbaasd dat ze worden uitgekozen, maar Fred en Alice zijn op zoek naar uiteenlopende kwaliteiten. Samen inktvis vangen helpt bij de teambuilding.

*Zorg dat er een sterke groep is die de verandering stuurt, aldus Kotter, met leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en urgentiebesef.*

3. Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering. In 'Onze Ijsberg smelt!' ontmoet pinguïn Fred een meeuw, die hem vertelt over zijn nomadische bestaan. De meeuwen trekken rond van eiland naar eiland, steeds op zoek naar nieuwe plekken waar

voedsel te vinden is. Zou dat ook een manier van leven voor de pinguïns kunnen zijn?

*Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden, vertelt Kotter en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd. Zorg dat het gebeurt.*

4. Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren. In 'Onze ijsberg smelt' spreekt hoofdpinguïn Louï's zijn kolonie toe. 'Wie zijn we eigenlijk', houdt hij zijn publiek voor. 'Zijn onze normen en waarden gelieerd aan een groot blok ijs? Stel je voor hoe het zou zijn om vrij te zijn en te gaan en staan waar je wilt.'

*Zorg dat zo veel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en accepteren, is volgens Kotter het doel van deze fase.*

5. Maak het anderen mogelijk om te handelen.

In de kolonie zijn pinguïns gewend om voedsel alleen te delen met hun naaste familie. Maar de verkenners, die de kolonie erop uit wil sturen op zoek naar veiliger ijsbergen, hebben heel veel inktvis nodig om hun verre tochten te kunnen ondernemen. Het principe dat pinguïns inktvis niet buiten hun familie delen moet veranderen, want de verkenners hebben veel extra energie nodig. Zelfs de kinderpinguïns worden ingeschakeld om hun ouders te overtuigen dat ze inktvis voor de verkenners moeten gaan vangen.

*Neem zo veel mogelijk obstakels weg, schrijft Kotter, zodat degenen die de visie willen realiseren, dit ook kunnen doen.*

6. Genereer korte termijnsuccessen.

De verkenners komen terug met prachtige verhalen over hun reis en de ijsbergen die ze hebben gezien. Ze krijgen lintjes en medailles en ook de pinguïns die inktvis voor hen hebben gevangen worden in het zonnetje gezet.

*Creëer zo snel mogelijk een aantal zichtbare, overtuigende successen.*

7. Houd het tempo hoog.

De pinguïnverkenners blijven zoeken en vinden uiteindelijk een nieuwe ijsberg in een zee vol vis, die niet aan het smelten is. De verhuizing is moeilijk, maar de pinguïns zetten door.

In Kotters woorden: *Voer de druk en het tempo op na de eerste successen. Blijf veranderingen doorvoeren totdat de visie is gerealiseerd.*

8. Creëer een nieuwe cultuur.

Eenmaal gearriveerd op de nieuwe ijsberg zeggen sommige pinguïns: 'Deze is perfect, laten we hier voor altijd blijven.' Maar de kolonie blijft nieuwe verkenners opleiden. En hoofdpinguïn Louï's vertelt op school over de Grote Verandering van toen en over de noodzaak om van tijd tot tijd te verhuizen als de omstandigheden erom vragen.

In Kotters termen: *Houd vast aan de nieuwe benaderingen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen.*

## Hoofdstuk 8

## Vlot adverteren op Nu.nl





**Als uitgever van grote websites**, populaire tijdschriften en veelbekeken televisiezenders is mediabedrijf Sanoma interessant voor elke adverteerder. In maart 2014 riep het Finse concern voor het eerst de hulp in van UNC Plus Delta, omdat de orders van grote adverteerders voor online reclamecampagnes niet snel en soepel genoeg werden afgehandeld. “Er werden steeds meer mensen aangenomen maar dat loste het probleem niet op”, vertelt management consultant Lars Wigtersma via Skype vanuit Hoofddorp, het Nederlandse hoofdkantoor van Sanoma. “De vraag aan ons was om met een korte analyse te bepalen waar dat aan zou kunnen liggen. Er kwam uit naar voren dat processen niet op orde waren, er was sprake van een fundamenteel gebrek aan procesmatig werken. Ik heb voorgesteld om de waardeestroom in kaart te brengen en Lean Operational Management toe te gaan passen. Dan kan je de complexiteit aan zonder extra mensen.”

Medio 2015 had UNC Plus Delta bij Sanoma vier analyses en zeven implementatietrajecten uitgevoerd. Er is voor circa een miljoen euro bespaard en de implementaties hebben volgens een ruwe schatting bijgedragen aan een omzetverbetering van twee miljoen. “We merken nu dat iedereen hetzelfde einddoel heeft”, zegt Stefan Colijn, senior trafficer AdOperation bij Sanoma. “In eerste instantie lijkt het alsof je er werk bij krijgt maar nu merken we dat het juist tijd oplevert.” En Salesmanager Immy Dekkers legt uit: “We waren heel veel tijd kwijt om informatie te vergaren voor het versturen van onze voorstellen, nu is de benodigde informatie daartoe altijd up-to-date.”



### **Cross-mediaal**

Met de Nederlandse Susan Duinhoven als CEO, het hoofdkantoor in Helsinki en een omzet van bijna twee miljard euro voorziet de Sanoma Group miljoenen mensen in een groot aantal Europese landen van informatie en entertainment. Sanoma, volgens de eigen maatstaven het grootste mediabedrijf van Nederland, is eigenaar van een twintigtal tijdschriften (Linda, Donald Duck, drukbezochte websites (Nu.nl, Kieskeurig.nl) en – voor een deel – van de televisiezenders van SBS (SBS6, Veronica). De Nederlandse mediatak telt zo’n 2300 werknemers. Naast Nederland en Finland, zijn België, Polen en Zweden voor het bedrijf de belangrijkste markten. Een doelstelling van Sanoma is om adverteerders te helpen om hun campagnes uit te rollen over de volle breedte van alle mogelijke media; cross-mediaal zoals dat heet op televisie, websites en evenementen, maar evengoed in leermaterialen en in app’s.

In het eerste traject dat UNC Plus Delta met Sanoma doorliep ging het erom dat online reclamecampagnes op tijd 'live' moesten gaan. "Stel je voor, een klant wil adverteren op Nu.nl", vertelt Wigersma. "Dan moet zo'n campagne technisch en logistiek geregeld worden en op de afgesproken tijd live gaan. Dat werd gehinderd doordat zaken die aangeleverd werden niet in één keer goed waren. Daar komt bij dat kennis op dit gebied nog dun is verspreid, want het online campagne voeren is technologisch nog volop in ontwikkeling." Wigersma hielp Sanoma om het orderproces te vereenvoudigen. Door betere afspraken te maken met online-adverteerders lukte het om het aantal fout aangeleverde orders sterk terug te brengen. "Kortom", zegt Wigersma: "Er is heel veel verspilling uit het proces gehaald waardoor er tijd vrijkwam om de advertenties op tijd live te zetten. Ze hebben dagstarts ingevoerd en dashboards gebouwd. Ik ben op die afdeling inmiddels betrokken, maar de mensen gaan met het Lean-traject zelfstandig verder. Er is een maandrapportage geïnstalleerd met indicatoren voor de proceskwaliteit en afdelingsmanagers bespreken die. Ik heb dat een aantal keren gecoacht tot het op de rit stond en het blijft in ontwikkeling maar nu door henzelf. Dat is top." Na de verbeterde afhandeling van orders voor online campagnes deed Wigersma een vervolgtraject waarin de verspilling werd aangepakt in het doorgeven van orders vanuit de afdeling Sales. Al gauw volgde een analyse van een derde proces dat spaak liep en zo ontstond een cascade van projecten, vertelt Wigersma. "Hier verliezen we teveel geld, daar hebben we teveel mensen nodig, verderop leveren we niet de juiste service en zo ging het maar

door. Uit alles wat we aanraakten kwam een groot verbeterpotentieel naar voren. Toen hebben we voorgesteld om de zaken meer gestructureerd te gaan aanpakken met een programma en het opleiden van mensen."

### **Commitment**

Managers in de eerste lijn kregen als eerste een opleiding en er werden vier nieuwe processen ter verbetering aangewezen. Een aantal mensen in de laag onder de directie kreeg een zogenoemde Championstraining en directieleden werden voorgelicht over de mogelijkheden van Lean Six Sigma in een awareness sessie. "Zo creëer je commitment op directieniveau", zegt Wigersma. "Door de resultaten bewijst de methode zichzelf. We besparen op manuren, verbeteren het niveau van de service, zorgen voor tevredener klanten, verlagen de doorlooptijden en verhogen de verkopen."

Die laatste verbetering, in verkopen, dankt Sanoma aan het sneller online brengen van campagnes, een snellere afhandeling van orders en een betere verwerking van abonnementen. Al met al heeft UNC Plus Delta bij Sanoma een "heel directe impact" gehad, zegt Wigersma.

Bij het uitrollen van het programma bij Sanoma heeft Wigersma hulp gekregen van twee collega's van UNC Plus Delta en een medewerker van Sanoma die een opleiding tot green belt had gevolgd. Rond de zomer van 2015 was Wigersma toe aan zijn zesde project en kort voor de zomer volgde bij SBS nummer zeven. Bij tv-organisatie SBS, voor twee derde in handen van Sanoma, heeft Wigersma zich gericht op de jaarprogrammering van televisiezenders. "In dat proces

zat enorm veel *rework*”, vertelt hij. “Het jaarprogramma werd tot in detail vastgelegd, inclusief bijpassende reclamespots en een week van te voren gooide iemand dat helemaal om.”

Een ander project bij SBS betrof de vindbaarheid van programma’s.

Programma’s die zenders kopen moeten worden voorzien van een tag, een digitaal label, zodat het mogelijk is om ze later terug te vinden, bijvoorbeeld op Uitzending gemist. “Doordat die tagging niet in orde was, is SBS exposure misgelopen”, zegt Wigersma.

Medio 2015 waren bij Sanoma zo’n 100 tot 120 mensen bij verbeterprojecten betrokken.

Aan enthousiasme op de werkvloer ontbreekt het niet. “We hebben handvatten gekregen om gestructureerd te werken en we lopen niet meer achter de feiten aan”, aldus accountmanager binnendienst Louise Kox.

Manager Carmen Vriesekoop van Customer & Campaign Services vertelt: “we hadden veel last van herhaalverkeer, niet in één keer het afdoende antwoord op de vraag van een klant formuleren. Nu we de klant centraal zetten is dat een heel ander verhaal.” En Manon Monas, accountmanager Inboundteam legt uit dat ze tegenwoordig werkt met gezamenlijke lijsten: “zodat we bijvoorbeeld weten wanneer we materiaal op moeten vragen voor campagnes.”

Wigersma vertelt dat Sanoma-werknemers intussen op hem afstappen en vragen: ‘Wanneer gaan jullie bij mijn afdeling aan de slag?’

De directie van Sanoma juicht de efficiencyverbeteringen en kostenbesparingen toe, maar er is nog twijfel over de vraag of het programma ook iets kan bijdragen aan de creatieve kant van de Sanoma-business: een betere redactionele inhoud van tijdschriften bijvoorbeeld, waardoor het bedrijf de concurrentie voor kan blijven. Over het algemeen ervaart Wigersma vooral een enorm enthousiasme. “Na drie of vier verbeterprojecten stapten directieleden naar me toe: Lars wat gaan we doen? Want je komt toch wel weer terug met 30 of 40% verbeterpotentieel! Daar spreekt zo’n vertrouwen uit.”

## Sidestory 6

### Team in balans

Te veel dezelfde karakters in één team? Dat is een recept voor conflicten. Te veel conflict-mijdende types? Dan stelt niemand de kritische vragen die nodig zijn om een project tijdig bij te sturen.

Het onderzoek van de Britse wetenschapper Meredith Belbin helpt om de verschillen tussen mensen te identificeren en te benutten bij de samenwerking in teams. Een goede verdeling van de teamrollen kan het verschil maken tussen een succesvol of mislukt project.

Een teamrol beschrijft persoonlijke kenmerken en talenten die bruikbaar zijn in een team. Een goede balans in teamrollen zorgt voor een krachtig team waarin mensen elkaar aanvullen en versterken.



We kunnen de negen rollen onderbrengen in drie categorieën:

1. Rollen gericht op actie (mensen die zaken implementeren, doorduwen of netjes afronden).
2. Rollen gericht op mensen (enthousiasmeren, coördineren, samenwerken).
3. Rollen gericht op denken (evalueren, specialisme uitvoeren, creatief zijn).

Een goede mix van rollen uit de categorieën actie, mens en denken, leidt tot het beste teamresultaat.

Het inschakelen van een Belbin-specialist van buitenaf helpt als u ziet dat het gedrag van collega's de implementatie van een plan in de weg staat.

Wilt u als green belt of black belt zelf een gebalanceerd team samenstellen om een project uit te voeren? Dan kunt u Belbin prima zelf toepassen.



Hoe gaat dat in zijn werk?

De eenvoudigste test is de zelfperceptietest die iedere green belt LSS aantreft in het cursusmateriaal van UNC Plus Delta. Nog beter is de uitgebreide test via interplace, waar de mogelijkheid bestaat om een teamrapport te genereren.

Zo ontdekt u voor elk teamlid de hoogst scorende rol, de tweede en derde rol die mensen nog goed ligt en de rollen die ontbreken in uw team in wording. Volgens Meredith Belbin voelen mensen zich over het algemeen zeer op hun gemak in twee of drie van de rollen die hij heeft gedefinieerd. Een paar andere kunnen ze best uitvoeren als het nodig is en nog eens twee of drie liggen hen helemaal niet. Naast een teamrol heeft ieder teamlid natuurlijk ook een vakinhoudelijke of functionele rol. De volgende zeven praktijktips van succesvolle teams helpen u op weg:

1. Houd teams klein: vier tot zeven personen.
2. Zorg voor diversiteit.
3. Verdeel de rollen goed.
4. Stem de persoonlijkheden af op de groepstaak.
5. Zorg voor een heldere doelstelling op output, besluitvorming en eendracht.
6. Houd conflicten zakelijk.
7. Blijf reflecteren.



## Hoofdstuk 9



Achterstand verdwijnt als  
sneeuw voor de zon

**Twee jaar nadat financieel dienstverlener Quion** in zee ging met UNC Plus Delta, is er op de werkvloer veel veranderd. Werknemers houden korte staande vergaderingen rond white boards. Op sommige ervan zijn memoblaadjes geplakt met praktische ideeën voor verbetering van het werkproces. Op andere boards zijn met stift staafdiagrammen getekend. Aan de hand van de namen eronder is te zien hoeveel werk de diverse medewerkers op dat moment op hun bordje hebben liggen. De mensen rond deze verbeterborden bespreken hoe het werk in hun team het best kan worden verdeeld.

Op de website van UNC Plus Delta staat een filmpje dat een indruk geeft van de nieuwe manier van werken en de veelal lachende gezichten die erbij horen. "Bij Quion werken 550 mensen", vertelt management consultant Alex Engler.

"En letterlijk iedereen hier werkt nu met een dagstart, een weekstart of beide."

Quion heeft UNC Plus Delta in huis gehaald om aan de slag te gaan met continu verbeteren.

"We merkten dat de manier waarop wij verandering aanpakten gewoon niet meer werkt voor deze tijd" legt green belt Tim Haverkamp uit:

"Voordat we begonnen met continu verbeteren was het management erg top down. Leidinggevend en medewerkers waren weinig proactief."

"Voordat we begonnen met continu verbeteren was het management erg top down. Leidinggevend en medewerkers waren weinig proactief."

"Voordat we begonnen met continu verbeteren was het management erg top down. Leidinggevend en medewerkers waren weinig proactief."

"Voordat we begonnen met continu verbeteren was het management erg top down. Leidinggevend en medewerkers waren weinig proactief."

Dat is veranderd, vertelt collega Raoul Graham, team manager ICT: "Met name omdat medewerkers meer verantwoording nemen, zelf initiatief nemen en daarop gefocust blijven."

Alex Engler definieert impact als "mensen in beweging krijgen". "Het gaat om die beweging gekoppeld aan het resultaat."



Dat de beweging er is blijkt uit de enthousiasmerende staande vergaderingen. En het resultaat? Quion heeft volgens Engler in de afgelopen twee jaar een productiviteitsverbetering gerealiseerd van dertig procent. "Ja, er zijn nu nog achterstanden", zegt hij. "Maar we zijn in control, want we weten wanneer en hoe we die achterstanden weg kunnen werken."

Een dagstart van Judith Kunst-Zonneveld, teammanager bijzonder beheer Heerhugowaard, illustreert wat Engler bedoelt. Dit team heeft DSB-kredieten en -hypotheeken in portefeuille.

“Welkom allemaal bij de dagstart”, zegt Kunst-Zonneveld. “We gaan even kijken wat we gisteren hebben verwerkt en welke uitdagingen we vandaag weer hebben.”

Op het white board achter haar staat al het werk dat de afdeling moet gaan verrichten, keurig opgesplitst in staafdiagrammen met de naam van de betreffende medewerker eronder. Mogelijkheden voor een herverdeling worden daarmee direct voor het hele team inzichtelijk gemaakt.

“De dagstart maakt de werkvoorraden transparant”, vertelt Alex Engler. “Het doel daarvan was om de gezamenlijke werkvoorraad weg te krijgen in plaats dat eenieder zijn eigen dingetje wegwerkt, of niet. In twee maanden tijd is deze afdeling van een half jaar achterstand teruggegaan naar drie dagen. Dat was al binnen de norm. Daarna zijn ze doorgedaan naar dagverwerking en dat houden ze al maanden vol.”

### **Vijftig miljard**

Als financieel dienstverlener neemt Quion grote banken en verzekeraars het verstrekken van hypotheek uit handen; indien gewenst zelfs helemaal. Klanten van Quion zijn bedrijven als ABN Amro, de Bank of Scotland, Argenta en Generali, maar ook het eigen zusterbedrijf De Hypotheker.

Het geld van de collega-financiële instellingen neemt Quion in beheer, het gaat om een bedrag van zo’n vijftig miljard euro. Voor de hypotheek die uit deze pot verstrekt worden, stelt Quion de offertes op en wordt het acceptatieproces verzorgd. Aansluitend doet het bedrijf ook alle onderhoud. Denk aan de incasso, de rentebrief, eventuele aflossingen en uiteindelijk het beëindigen van

de hypotheek. Ook bijzonderheden neemt Quion voor zijn rekening, zoals het inlopen van achterstanden die zijn ontstaan door scheiding of ontslag.

Engler is bij Quion begonnen met zogenoemde Championtrainingen, waarin leidinggevend leren hoe zij de verbeterinitiatieven die green en black belts ontplooiën het beste kunnen ondersteunen. Engler: “Die trainingen hebben we gegeven aan mensen uit het middenkader en hoger, dertig tot veertig mensen in totaal. Aansluitend hebben we intern tien green belts opgeleid en die zijn met projecten aan de slag gegaan. We hebben inmiddels vijftien tot twintig projecten helemaal afgerond.”

Als een tweede succesvol voorbeeld noemt Engler een project waarin hij optrad als coach van een black belt die een procesanalyse deed van het voorleggen van hypotheekaanvragen aan de afdeling veiligheidszaken voor een toetsing op fraude. “In dat project is bekeken in hoeveel van de gevallen er werkelijk sprake was van fraude”, vertelt Engler. “Met als doel de instroom verminderen en kwaliteit verhogen. Minder inspanning dus, met een hogere pakkans.” UNC Plus Delta heeft inmiddels de begeleiding bij Quion afgebouwd van vier dagen naar een halve dag per week. Kan de organisatie straks op eigen benen verder met continu verbeteren?

Engler denkt van wel. “De belts gebruiken me nu nog wel om te horen hoe ze verder kunnen met de volgende stap die ze willen maken: het uitvoeren van verbeter-ideeën met gebruikmaking van Kaizen bijvoorbeeld [zie Side story 7]. Wat helpt is dat we waarschijnlijk nog een klas green belts zullen opleiden. Daarmee verdubbelt hun aantal van tien naar twintig. We gaan dan de nieuw-

opgeleiden koppelen aan de ervaren green belts om samen projecten op te pakken. Daarnaast blijven we Lean Operational Management steunen, daar is ook echt nog behoefte aan.

De mensen bij Quion realiseren zich dat ze onze steun lang nodig hebben gehad en dat is de eerste winst: ze zijn bewust onbekwaam.”

Englers vertrouwen in de toekomst wordt gesterkt doordat het bedrijf via vacatures probeert om mensen met Lean-ervaring binnen te halen en dat is ook gelukt. Dat Quion vastberaden is om zich in de toekomst vast te bijten mag ook blijken uit de volgende anekdote.

Op het Lean Six Sigma Seminar van 2015 was er een Award voor het team uit Heerhugowaard, dat de werkvoorraad wist terug te brengen tot een dag. “Ze waren daar oprecht heel blij mee”, vertelt Engler. Een tussenpersoon van een andere financiële instelling, raakte geïnspireerd door het verhaal en vertelde zijn collega’s dat hij ook met Lean aan de slag wilde. Collega’s hoonden de man weg. Zij vonden Quion helemaal niet Lean, omdat processen er te lang zouden duren en de contacten met klanten er moeizaam verliepen. De collega-tussenpersoon heeft het verhaal doorgespeeld aan Quion. Het bedrijf heeft hem bedankt voor de feedback en erkend dat het winnen van een Award niet betekent dat Quion een Lean bedrijf is. Wat zegt het dan wel?

“Het betekent dat we twee jaar onderweg zijn”, zegt Engler. “En dat we beloond zijn voor hetgeen we geleerd hebben en de stapjes die zijn gezet. En die tussenpersoon? Die is bij Quion binnengebracht om te leren en ervaringen uit te wisselen. Over impact gesproken!”

## Sidestory 7

### Sla jezelf met een zweep



De Nederlandse taal heeft veel buitenlandse woorden geïntegreerd, waarom doen we dat eigenlijk? Soms omdat er voor een woord geen Nederlands synoniem beschikbaar is dat precies hetzelfde betekent. Het Duitse Fingerspitzengefühl is onvertaalbaar, dus dat woord hebben we in Nederland overgenomen. Voor Engelse woorden als smartphone en fastfood geldt ongeveer hetzelfde. Het zijn termen die in het land van herkomst een lange geschiedenis hebben en om een woord beter te begrijpen is het nuttig om daar iets van te weten.

Lean, of beter Toyota Productie Systeem (de term Lean is later

door Amerikanen bedacht) komt uit Japan en een aantal termen die er bijpassen is multi-interpretabel, zoals het woord Kaizen. Letterlijk vertaald betekent het: een verandering ten goede. Het karakter Kai betekent verandering en Zen betekent goed. Echt interessant wordt het als we de karakters nog iets verder analyseren. KAI betekent verander jezelf, of zelfs sla jezelf met een zweep en ZEN betekent opoffering. Conclusie: het is uw eigen verantwoordelijkheid om uzelf te veranderen (KAI) en u moet bereid zijn om iets op te offeren ten behoeve van het succes van de hele groep (ZEN).

Hoe leggen we die betekenis uit in

de praktijk? Kaizen is het streven naar perfectie door stapsgewijze verbetering. U gebruikt de cyclus van Plan-Do-Check-Act en als een verbeterstapje succesvol is dan zorgt u voor borging, voordat u de volgende verbeterstap maakt. Een Kaizen-event is in goed Nederlands een pressure-cooker. In drie, vier of vijf dagen pakt u een probleem op, u analyseert het tot grondoorzaak, vindt de beste oplossing en probeert deze uit. Om zover te komen zonderen twee tot vier teamleden zich af (ze offeren zich op) en komen pas naar buiten als ze een oplossing hebben gevonden: in het belang van iedereen.

En dan is er nog de Kaizenburst of -blitz: gebruikt om specifieke tegenmaatregelen aan te geven voor de verbetering van een proces, die nodig zijn om een gewenste toekomstige situatie te realiseren.

Al met al ziet u dat er een paginavol Nederlandse woorden nodig om te term Kaizen te verklaren. Veel handiger toch, dat Japans?

## Hoofdstuk 10

Een fantastisch gevoel







**Toen Yolanda Koopmans in de herfst van 2014** bezig was met haar Green Belt-opleiding, zag haar zwager op visite het lesmateriaal op tafel liggen. “Hij begon te lachen”, vertelt Koopmans, administratief medewerker bij de Rijksdienst voor het Wegverkeer. “Mijn zwager vertelde me dat het bedrijf in Groningen, waar hij werkt als manager, ook al een tijdje bezig was met Lean Six Sigma. Voor hem was het even slikken. Opeens vertelden zijn medewerkers hem hoe ze wilden werken! Dat was toch zijn taak?”

Intussen is het Groningse bedrijf een eind op weg met Lean Six Sigma en zijn de eerste verbeteringen toegepast. “Mijn zwager is er enorm blij mee”, zegt Koopmans. “Het werkt! Het proces is gestroomlijnder, de medewerkers en de klanten zijn meer tevreden. Ze gaan er mee door. En wij ook!”

Want intussen heeft Koopmans haar opleiding afgerond en een succesvol traject doorlopen bij het RDW-keuringsstation in Heerenveen. Het veranderen van onderaf is haar goed bevallen, net als haar zwager: “Ik heb van het begin van mijn project aan iedereen duidelijk gemaakt dat wij degene zijn die nu iets mogen veranderen. Het enthousiasme kwam toen als vanzelf.”

De RDW houdt in Nederland toezicht op de toelating van voertuigen. De dienst, met zo’n 1350 medewerkers, geeft zijn fiat aan voertuigen die de Nederlandse markt opkomen en hij houdt toezicht op de APK-keuringen. Het bekendst is de RDW van de uitgifte van kentekenbewijzen, sinds 2014 een kaartje ter grootte van een bankpas. Elke autobezitter heeft zo’n kentekencard nodig om te bewijzen dat hij of zij daarvan de rechtmatige eigenaar is.

De uitgifte van deze kentekencards was ook het project van Koopmans. “Door interne fouten en dubbele controles, was de werkdruk namelijk hoog”, vertelt zij. De norm om aanvragen binnen drie werkdagen af te handelen, werd in Heerenveen niet gehaald. “Door het stappenplan van Define, Measure, Analyse, Improve en Control toe te passen (DMAIC), hebben we de oorzaken in kaart weten te brengen, zowel statistisch als via de medewerkers met behulp van een visgraatdiagram, dat helpt om alle mogelijke oorzaken van een probleem te verzamelen. Toen we eenmaal de oorzaken achterhaald hadden, zijn we begonnen met oplossingen bedenken en die hebben we toegepast in een pilot.”

Door verbeterborden in te voeren waar collega’s dagelijks staand vergaderen, van elkaar te leren via collegiale toetsingen en beter te communiceren met de klant, nam het aantal gemaakte fouten in dit proces af met 50 procent. Door een extra controleslag af te schaffen is een half FTE aan uren bespaard. Koopmans: “Tegenwoordig komen we elke ochtend om vijf voor acht samen rond het verbeterbord om de verbeterpunten door te nemen en te bespreken wat er die dag speelt qua planning, maar ook op het persoonlijk vlak. Het is leerzaam om op een andere manier naar je proces te kijken. Ook onze samenwerking is verbeterd omdat je in een project dezelfde belangen hebt. Wanneer de resultaten ook nog laten zien dat het werkt, geeft dit een fantastisch gevoel.”

Met de besparing in tijd en het terugbrengen van het aantal fouten was de operationele impact gerealiseerd die Koopmans zich ten doel had gesteld. “Wij mogen geen winst maken, maar hebben wel de klanttevredenheid en efficiency hoog in het vaandel”, vertelt ze. “De RDW heeft een imago van een professioneel en betrouwbaar bedrijf en met Lean Six Sigma kunnen we dit optimaliseren.”

Ook op andere RDW-afdelingen zijn intussen resultaten geboekt zoals een reductie van het percentage interne correcties op de afdeling Toelating & Toezicht (van 21,8 naar 12,4 procent) een verbetering in de administratieve afhandeling op de afdeling APK (kostenbesparing 6550 euro per jaar) en een afname van de verschillen in tijd die verschillende RDW-vestigingen van de divisie Voertuig Techniek nodig hebben om schade te inspecteren.

Koopmans werd tijdens het project niet alleen ondersteund door UNC Plus Delta, maar ook gecoacht door collega (master) black belts. Haar projectteam bestond uit een administratief en een technisch medewerker. “Op het keuringsstation werken achttien mensen”, vertelt Koopmans. “Ik heb in mijn team gekozen voor mensen die ik goed ken. Een administratief medewerkster die al meer dan 25 jaar werkzaam is bij de RDW en alle ins en outs kent van het proces en een technisch medewerker die kritisch is en oprecht. Wanneer je de collega’s niet kent is het handig om een Belbin test te gaan doen en daar het team op te selecteren.” [Zie Side story 6, Team in balans].

Koopmans betrok haar collega’s bij het project van het begin tot het einde. “We hebben een gezamenlijke brainstormsessies gehad over de oorzaken

van de fouten, wij spreken van verbeterpunten, en over de oplossingen. Met het team heb ik deze input uitgediept. Tijdens ieder werkoverleg en met een wekelijkse mail, gaf ik een update van mijn project.”



Met Koopmans behaalden in totaal tien RDW-medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie het Green Belt-certificaat. In september 2015 en in 2016 zijn ook een tweede en een derde lichter binnen de RDW aan de slag gegaan en geslaagd. Koopmans: "Op deze wijze wil de RDW over alle afdelingen projecten opstarten en dit als een olievlek uitbreiden. Het aantal green belts en black belts binnen de organisatie breidt zich snel uit en de black belts coachen de green belts, dus die olievlek gaat als een speer."

## Sidestory 8

### Niet gakken, maar vliegen



Misschien kent u de oorsprong van de term elevator pitch: het verkooppraatje waarmee u iemand overtuigt in de tijd dat u samen in de lift staat. Langer dan twee minuten zal dat zelfs in een hoge wolkenkrabber niet duren. Je punt snel en overtuigend naar voren brengen in een gesprek of presentatie is ook van belang, wanneer u als green belt of black belt mensen in beweging wilt krijgen. Bijvoorbeeld als u duidelijk wilt maken dat het belangrijk is om verspilling te elimineren. Of wanneer u in uw rol als projectleider ook twijfelaars over de streep wilt trekken. Leer dus pitchen.

Oefen het voor de spiegel, let op uw lichaamshouding. Probeer enthousiast te zijn en serieus tegelijk. Zorg voor een sterke opening die de aandacht trekt. Bedenk een uitsmijter waar uw publiek meer van wil weten en, belangrijk, houd het bij één onderwerp.

Hieronder volgt de pitch van Yolanda Koopmans, de vrouw die in hoofdstuk 10 hoofdstuk vertelt over haar succesvolle Lean-traject bij de Rijksdienst voor het Wegverkeer.

*Mijn naam is Yolanda Koopmans. Ik ben administratief medewerkster bij de RDW.*

*Ik wil jullie graag meenemen naar buiten. Naar het mooie Friesland, tussen de weilanden en het water. Er zitten een stel ganzen te eten en te gakken in die weilanden. Het is ieder voor zich. Maar wanneer ze gaan vliegen ontstaat er opeens structuur. De één voorop en de ander in zijn of haar luchtstroom mee aan het liften. Wanneer de voorste moe is wordt het moeiteloos overgenomen door een ander, die dan weer vooraan vliegt. Ze vliegen in V-formatie! We zijn weer even terug bij mijn project. Iedereen doet zijn werk, alles gaat goed. Maar toch zijn we stiekem alleen maar bezig om ons eigen stukje werk goed te doen. We zijn aan het GAKKEN. Tijdens ons project, waarbij we DMAIC hebben toegepast, hebben we geleerd om te luisteren naar de klant en naar elkaar. Geanalyseerd en gecommuniceerd. De kwaliteit is gemiddeld met 50% verbeterd. Dagelijks starten we bij het Lean bord. We vliegen in V-formatie!!*

# Hoofdstuk 11

# Mooier dan de Makro



**“Alles begint met een droom”,** zegt Hans van Zeijl, manager van de afdeling Productie & Logistieke Dienstverlening bij het Delftse sociale werkbedrijf Werkse! Van Zeijls droom ontstond in het magazijn van een groothandel. “Ik kwam op een avond bij de Makro. Ik liep er door die gangpaden heen, vergeleek die gestroomlijnde paden met de puinhopen hier, en dacht: dit wil ik ook!”

Van Zeijl maakte foto's in de Makro en ging tijdens de lunch het gesprek aan met medewerkers van het magazijn, hij vertelt: “Ze zaten allemaal nors te kijken en te luisteren, vanuit de stand van ‘hoe het is, is het goed’. Maar ook van mensen met een arbeidsbeperking of uitkeringsachtergrond mag je soms een gedragsverandering verwachten. Ik heb de mensen een foto laten zien van het strakke magazijn van de Makro en gewezen op het verschil met onze situatie.”

Van Zeijl had ervaring met Lean, omdat consultants Jan Heijneman en Patrick van Dijk al vanaf 2012 bij Werkse! enkele projecten hadden voltooid. (Zie hoofdstuk 3). Van Zeijl was in het bijzonder geïnteresseerd geraakt in 5S, het van origine Japanse stappenplan dat gericht is op een schone en ordelijke werkvloer.

Enkele mensen die niet mee konden of wilden gaan in zijn droom schoof Van Zeijl naar een andere werkplek. “Aansluitend heb ik er een gemotiveerde jongen van 23 op gezet zonder leidinggevende ervaring en nu heb ik een magazijn waar ik apetrots op ben, mooier dan de Makro!”

## Sidestory 9

### Hart voor het werk

De product-verpakkingslijnen van Werkse! zijn hartverwarmend Lean. Zes mensen verpakken muskaatnoten, vier in een zakje, label erbij, label eraan vast, het gaat gesmeerd. Een volgende lijn verpakt rode pepers, een derde is met gespoelde glazen in de weer. Er is een vliegende keep die alle functies van alle lijnen in kan nemen voor het geval er iemand naar het toilet moet. De productieboarden worden nauwgezet bijgehouden en dit alles ademt rust en vrolijkheid uit. Een voorman komt trots vertellen dat alle voorraad is weggewerkt sinds de lijn Lean gemaakt is. Een ruimte verder naaien dames en heren de tenen van voetbalsokken dicht om ze daarna te strijken, vouwen en in te pakken. Ze werken door, terwijl ze enthousiast vertellen over hun bezigheden. “En dan neem ik je nu mee naar een ruimte waar we al wel begonnen zijn met dagstarts maar waar nog een wereld te winnen valt”, zegt Van Zeijl. Inderdaad ademt de derde ruimte een andere sfeer. Het is er vijf keer zo groot,

er gebeurt van alles, het ziet er rommelig uit en de vibe van de eerste twee ruimtes ontbreekt. Wat is hier aan de hand? “Hier wordt al wel in cellen gewerkt”, vertelt Van Zeijl. “Maar het niveau van de mensen is niet van dien aard dat er wordt meegedacht over hoe het handiger kan. Dat moeten wij uitdenken en langzaam en duidelijk introduceren. Geeft niets, want zoals ik al zei: de manier waarop wij bezig zijn met de verandering brengt mensen dicht bij de maatschappij.” We nemen poolshoogte bij één specifieke lijn waar een aantal mensen niks zit te doen.

Het blijkt een lijn die bezig is, of in ieder geval zou moeten zijn, met het inpakken van een magazine. De werkzaamheden zijn als volgt verdeeld: kartonnen doos open maken, magazine eruit pakken, doorgeven aan de volgende, plastificeren, etiket erop en op een stapel leggen. Waarom het stagneert? Degene in de lijn die het magazine door moet geven is het eerst zelf uitgebreid aan het lezen! Die heeft nog eens hart voor z'n werk; je moet toch weten wat je opstuurt? De anderen wachten geduldig totdat hun collega kaar is. Ook hartverwarmend, maar een stapje minder Lean.





Van Zeijl werkt al tien jaar bij Werkse! en is lid van het managementteam. Hij wilde zelf doorgaan met Lean nadat UNC Plus Delta er in 2012 tijdelijk was vertrokken. "Ik ben zelf Green Belt en Black Belt gaan doen. Ik zag zoveel verspillingen binnen het bedrijf. Toen ben ik de organisatie gaan enthousiasmeren. Ik heb gesprekken gevoerd met Jan Heijneman en Patrick van Dijk en heb mijn collega MT-leden overtuigd."

'Bij Werkse! werken circa 750 mensen met een arbeidshandicap. Daarnaast begeleidt de organisatie Delftenaren vanuit een bijstandsuitkering naar werk. Het betreft een groep van circa 3.200 personen. Het totale begeleidende kader bestaat uit 140 mensen.

Werkse! begeleidt ook mensen met een forse afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld vanwege een verslaving of een schuldsanering. Daarnaast focust het Werkleerbedrijf van Werkse! zich op een groep van 500 tot 600 mensen

die nagenoeg klaar zijn om te gaan werken, maar de ervaring nog niet hebben. Van Zeijl: "Het Werkleerbedrijf kijkt welke competenties van deze mensen nog aangevuld moeten worden en op welke werkplek dat gaat lukken: training on the job. Dan gaat het om werkethiek: netjes eruit zien, op tijd komen, er elke dag zijn, geen drank en drugs. Het zijn basis werkvaardigheden, maar wel cruciaal om een baan te verwerven en te behouden. Uiteindelijk gaat het erom dat wij mensen dichterbij



de maatschappij brengen. Een werkzaam leven maakt het leven zoveel rijker in menig opzicht."

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 is Werkse! geconfronteerd met veranderingen die het bestaansrecht van de organisatie bedreigden. Van Zeijl: "De Participatiewet is ingevoerd, de instroom in de Sociale werkvoorziening is niet meer mogelijk. Daardoor zit je op dat onderdeel door natuurlijk verloop met een krimpende organisatie, terwijl er een groeiend aantal mensen vanuit de Bijstand bij ons aankloppen. In augustus 2014 hebben we besloten om Lean echt als business strategie te gaan invoeren."

Wat heeft dat tot op heden opgeleverd? "Ik heb 5S toegepast en als je nu door deze 'tent' heenloopt, dan ben ik daar trots op", zegt Van Zeijl. "Nog niet overal maar je ziet de werkplekorganisatie groeien. Ik probeer ook structuur te bieden. Een voorbeeld. Tot voor kort konden mensen die vanuit de Bijstand binnenkwamen, dat op elke dag van de week doen met als gevolg dat de werkleiding vijf keer per week hetzelfde verhaal aan het vertellen was. Stop daarmee! We spreken af dat er één keer per week mensen binnenkomen zodat ook maar één keer per week het verhaal verteld hoeft te worden. Daarmee heb je vier uur verdiend, zo simpel kan het zijn."

Het heeft Van Zeijl wel wat moeite gekost om zijn collega's in het MT te overtuigen. "Er waren bij aanvang best een aantal mensen sceptisch. Ik heb onder andere vanuit experimenten met 5S bewijslast moeten opbouwen. Uiteindelijk was de conclusie dat we echt aan focus konden winnen in deze

organisatie. Daarnaast past de Lean-methodiek met zijn structuurkant hartstikke goed bij onze doelgroep die we begeleiden naar de arbeidsmarkt.” Waar nodig heeft UNC Plus Delta collega MT-leden van Van Zeijl een duwtje in de rug gegeven. Hij zegt: “Daarin hebben ze me heel goed geholpen. Ik heb een rol in deze organisatie en vind het moeilijk om mijn gelijken aan te spreken. UNC Plus Delta kon mensen dan wel een spiegel voorhouden. Zo is er *röring* in de tent gekomen. Dan kon ik daarna ook vragen: waar loop je tegenaan en waar kan ik helpen?”

“Intussen”, zegt Van Zeijl, “zijn mensen in het kader en het managementteam zich ervan bewust dat we veel meer kunnen als we anders naar onze processen kijken. Dat is wel sleuren aan de tent maar kinderen leer je ook niet in een dag fietsen. Daar moet je heel hard achteraan lopen en op een gegeven moment kunnen ze het. We moeten ze aan het handje meenemen. Resultaatgericht zijn en een focus hebben op het sociale aspect en de mens hoeft helemaal niet met elkaar in tegenspraak te zijn.”

De ondernemingsraad is nog niet om, vertelt Van Zeijl. “Daar zijn we zelf debet aan, door de manier waarop we met hen zijn omgegaan in het verleden. Maar ik werk er hard aan om ze mee te nemen in de plannen.”

Onlangs bekende een collega aan Van Zeijl hoe moeilijk hij het vond om zijn bureau leeg te maken, niet de voorrang te geven aan het ad hoc werk en de focus elders te richten. “Maar dat is wel een omslagpunt”, zegt Van Zeijl. “Als je dat hebt geleerd, dan kan je beginnen. We zijn ook bij productie bezig

omdat je daar de directe financiële reuven van de toepassing van Lean ziet. Waardestroom uittekenen, bepalen hoeveel mensen je nodig hebt en testen maar. Het zorgt voor een verbluffende verbetering in efficiency, terwijl je volledig voldoet aan de wensen van je klant.”

Van Zeijl ziet dat de organisatie in beweging komt. “Naast mijzelf als black belt hebben nu twee collega’s de Green Belt in Lean gedaan, inclusief praktijkcertificering, en daarna de *summer course* Black Belt in Lean. Die zijn nu vol adrenaline en willen gaan bouwen. Volgend jaar gaan we orange belts opleiden. Het lesmateriaal opzetten doen we met UNC Plus Delta maar we gaan uit van het train-de-trainer-principe. En wij moeten ons als MT als coach gedragen, dus klaarstaan voor de belts en hun hulpvragen. Dat is echt een verandering.”

Het werken met Lean heeft de samenwerking verbeterd, vertelt Van Zeijl.

“Je werkt nu veel meer vanuit de lijn en het primaire proces. We voelen die gezamenlijke opgave om mensen naar werk te begeleiden in plaats van te focussen op de bedrijfsresultaten van de eigen onderdelen. Ik heb nu een heel ander soort gesprekken met mijn collega-business unit manager. We gaan zelfs letterlijk de muur wegbreken tussen ons beiden.”

En de afdeling HR loopt volgens Van Zeijl ver vooruit: “Van 17 pagina’s competenties per functiebeschrijving zijn ze teruggegaan naar één A4-tje. We zaten helemaal vast in dichtgetimmerde procedures waar niemand iets mee kon. Lean is zo’n verademing.”

Stap voor stap timmert Werkse! aan de verandering. “We hebben heel veel geleerd van de dingen die beter hadden gekund”, zegt Van Zeijl. “Vanaf dag één hadden we ons meer kunnen houden aan de X-matrix.” [zie Side story 1] Ook in de organisatiecultuur permitteert Werkse! zich nog te veel vrijheid, vindt Van Zeijl. “Daar is het gedrag van ons als managementteam cruciaal. Heel simpel: het gedrag van het MT is het gedrag van de medewerker. Wij dienen voorbeeldgedrag te vertonen en we moeten duidelijk maken wat de eenduidige consequenties zijn van ongewenst gedrag. Op een niveau dat voor iedereen zichtbaar is, kan je niet grijs denken.”

