

Lean Startersgids:

Slimmer werken en continu verbeteren

INCLUSIEF
STAPPENPLAN!

Maak kennis met **Lean:**
Hét managementsysteem
waarbij het draait om
continu leren en verbeteren,
met de **klant als uitgangspunt.**

INHOUD

INLEIDING	4
SLIMMER WERKEN EN CONTINU VERBETEREN?	4
LEAN IS DE OPLOSSING	6
Drie pijlers van het Lean systeem	6
Vijf Lean principes	7
LEAN IMPLEMENTEREN	8
Het stappenplan	8
PROBLEMEN STRUCTUREEL OPLOSSEN	10
OVER 12MPROVE	11
Even voorstellen	11
CONTACT:.....	13

Copyright © 12Mprove BV

Auteurs: Remco Rovers & Robert Zaaijer

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Ook het plaatsen van directe links naar de bestandslocatie van dit document op websites, in e-mail nieuwsbrieven of andere vormen van digitale media is niet toegestaan.

Robert Zaijer & Remco Rovers *Eigenaren 12Mprove*

Sinds 2013 hebben wij honderden organisaties op een succesvol verandertraject gezet. En ruim 7.500 deelnemers hebben een training bij ons gevolgd.

Samen met ons team helpen we jou en je organisatie graag met het ontwikkelen van professionele vaardigheden, creëren van meer waarde voor de klant en meer efficiëntie in het werk.



12MPROVE

INLEIDING

Herken jij deze problemen?

Je bent ambitieus en gedreven. Je werkt hard en bent gemotiveerd om goede resultaten te behalen. Toch merk je dat alles niet altijd even soepel gaat en loop je tegen obstakels aan:

- Heb je het altijd druk?
- Krijg je veel vragen over niet afgehandelde meldingen?
- Ligt er te veel werk op je bordje?
- Kom je niet toe aan taken die je eerder had willen oppakken?
- Bellen klanten jou met vragen waarvan de antwoorden ook online te vinden zijn?
- Ervaar je lange wachttijden en afhandeltijden van jouw processen?
- Heb je een te volle agenda?

Dit zijn slechts een paar voorbeelden. Herken jij je hierin? Je bent echt niet de enige! In professionele organisaties ervaart men vaak stress door de manier waarop er invulling wordt gegeven aan het dagelijkse werk.



Het gevolg? De efficiëntie gaat achteruit en je kunt je klanten (of collega's) niet altijd de kwaliteit leveren die je eigenlijk zou willen.

Je loopt in je werk tegen problemen aan en je probeert brandjes te blussen door direct in oplossingen te denken. Maar even later dient zich weer een ander probleem aan, soms zelfs ten gevolge van die oplossing.

Vaak wordt er gedacht dat er te weinig mensen zijn om het werk uit te voeren. Dit is onterecht. Vervolgens wordt er tijd, energie en geld besteed aan het werven van nieuwe medewerkers, wat niet eens het gewenste resultaat oplevert.

Denk bijvoorbeeld aan drukte in jouw organisatie op de klantenservice afdeling. Hoewel iedereen keihard zijn best doet, lopen wachttijden op en kan de afdeling het aantal hulpvragen niet aan.

Je zou als organisatie nu kunnen beslissen om meer mensen aan te nemen, maar vooral in tijden van een krappe arbeidsmarkt is dat makkelijker gezegd dan gedaan.



Als je wel weet wat je moet doen, dan blijkt het moeilijk te zijn om te collega's mee te krijgen. "We hebben het altijd al zo gedaan" wordt er dan gezegd. Of "Dat hebben we al eens geprobeerd" hoor je als reactie op jouw ideeën. En dat is zonde! Want dit belemmert de ontwikkeling van je organisatie en jou als professional.

Goed dat je deze startersgids hebt gedownload! Lees vooral verder om te ontdekken waarom.

SLIMMER WERKEN EN CONTINU VERBETEREN?

Wil jij ook slimmer werken, in plaats van harder werken? Dan is het belangrijk dat je duidelijke doelen en prioriteiten stelt. Door te weten wat écht belangrijk is voor jouw klant en daar je werk goed op af te stemmen creëer je focus. Hierdoor **verhoog je de effectiviteit** van alles wat je doet.

Als je weet wat de doelen zijn van je organisatie en in jouw eigen functie, is het belangrijk om je werk op de juiste manier uit te voeren. Zijn er taken die vaak terugkomen? Probeer die taken dan zo veel mogelijk te standaardiseren en verspillingen weg te nemen. Je zal zien dat hierdoor **alles veel soepeler verloopt**.



En gaat er iets toch nog niet goed? Los problemen dan op, door te onderzoeken wat de grondoorzaak daarvan is.

Denk nog eens aan het voorbeeld van de drukte op de klantenservice afdeling. Je kunt op zoek gaan naar nieuwe medewerkers, maar is het niet beter om je af te vragen waarom er zo veel mensen bellen of mailen met de klantenservice? Als je hier de oorzaak van weet kun je die wegnemen en **problemen structureel oplossen**.

Klinkt goed? Het kan nog altijd beter! 😊 Het is niet erg als er fouten gemaakt worden, zolang je er maar van leert. Zorg ervoor dat je een prettige en open sfeer creëert, waarin je elkaar uitdaagt om kritisch te zijn en motiveert om lessen en successen met elkaar te delen. Daarvan kunnen jullie **leren en continu verbeteren**. Dit resulteert in meer werkplezier en betere resultaten.

Maar hoe pak je dit allemaal aan? Gelukkig is er een bewezen methode, die wereldwijd gebruikt wordt, die jou kan helpen. Lees snel verder om meer te ontdekken over de tools en technieken die je kunt inzetten.

LEAN IS DE OPLOSSING

Maak kennis met dé methode die je helpt om slimmer te werken in plaats van harder. Lean is een managementsysteem waarbij het draait om continu leren en verbeteren, met de klant als uitgangspunt.

Drie pijlers van het Lean systeem

Het Lean-systeem draait om een drietal pijlers:

1. Purpose
2. Process
3. People

De kracht van Lean zit in het raakvlak van deze drie pijlers.



Purpose

De Purpose pijler heeft alles te maken met de richting en doelen. In een Lean organisatie wordt de richting niet bepaald door de aandeelhouders of het management. De klant bepaalt de richting. In al zijn eenvoud draait het om het oplossen van het probleem van de klant.

Door de klantwens door te vertalen naar concrete, meetbare en gedragen doelen wordt veel duidelijk. En dat zorgt voor een **effectieve organisatie**.

Process

Processen in je organisatie kun je zien als een waardestroom. In de waardestroom ontdek je welke stappen worden gezet om waarde te creëren voor de klant. Die waarde zit 'm dan in het product of de dienst die je levert en de service die je daarbij biedt.

Door processen te verbeteren verhoog je de **efficiëntie van je organisatie**. Hiervoor is het belangrijk om verspillingen weg te nemen. Dat zijn de stappen in het proces die geen waarde toevoegen voor de klant. Hierover vertellen we je later meer.

People

Het draait niet alleen om effectiviteit en efficiëntie in een Lean-organisatie. Want de klantvraag verandert en de best mogelijke manier om klantwaarde te creëren bestaat slechts tot er een nieuwe best mogelijke manier is ontstaan. Om daarin mee te kunnen gaan is een cultuur nodig met één belangrijk kenmerk. Die van **continu verbeteren**. Doen we de juiste dingen? Kunnen we nog ergens optimaliseren? Elke dag, stap voor stap.

Door te streven naar een cultuur van continu verbeteren word je als organisatie niet alleen wendbaarder, het heeft ook een positieve impact op de medewerkers. Want de medewerkers zijn de drijvende kracht achter elke verbetering. Met elkaar streven de medewerkers naar perfectie, de drijfveer om altijd een stap vooruit te zetten.

TIP: Een belangrijke drijfveer van continu verbeteren is de **prestatiedialoog**.

In een prestatiedialoog bespreken jullie de voortgang op de doelen, de manier waarop je deze wil bereiken en leren jullie waar er nog verbeterd kan worden. Daarbij stel je elkaar 3 vragen;

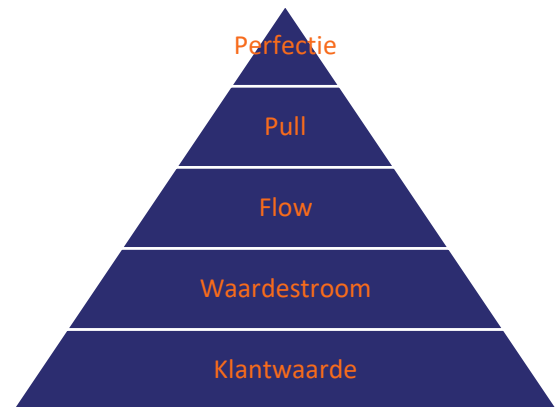
- 1) Wat is de afwijking van de norm?
- 2) Waardoor ontstaat deze afwijking?
- 3) Welke actie verbinden we daaraan?

Vijf Lean principes

Om Lean op een succesvolle manier toe te passen en een werkend Lean-systeem in te richten, onderscheiden we vijf Lean-principes:

1. Het identificeren van **klantwaarde**

De waarde die jij als organisatie voor je klanten creëert is het levensbloed van je onderneming. Daarom is het belangrijk om je af te vragen hoe je zoveel mogelijk waarde kunt creëren. Zo moet je helder in kaart brengen wie je klanten zijn en wat ze van jouw organisatie verlangen. We noemen dit ook wel het realiseren van klantwaarde.



2. De **waardestroom** inzichtelijk maken

Het tweede principe is Waardestroom. Dit principe gaat erover dat je inzicht krijgt in die activiteiten die klantwaarde toevoegen in je proces en de activiteiten die geen waarde toevoegen. Dat laatste noemen we verspillingen. Binnen het Lean gedachtegoed onderscheiden we 8 soorten van verspilling:

1. **Wachten** – de klantvraag ligt stil
2. **Correctie** – het lukt niet om de klantvraag in één keer goed te realiseren
3. **Beweging** – het onnodig bewegen van mensen
4. **Overbewerking** – meer doen dan waar de klant om vraagt
5. **Overproductie** – meer maken dan wat de initiële klantvraag is
6. **Transport** – het onnodig bewegen van goederen of diensten
7. **Talent** – de verkeerde medewerker op de verkeerde plek
8. **Voorraad** – teveel voorraad van een product of dienst

Er zijn legio voorbeelden van verspillingen, en vaak versterken ze elkaar. Een directeur van een organisatie die de brieven van de administratie corrigeert en verbetert is een voorbeeld van Correctie en Talent. Een mailbox vol klant aanvragen is Voorraad en heeft de verspilling Wachten tot gevolg.

3. De **flow** van het werkproces verbeteren

Bij Flow gaat het erom dat je het creëren van waarde zo min mogelijk blokkeert. Door jezelf continu de vraag te stellen of en hoe het proces stroomt, ga je nog beter zien waar verspillingen in het proces zitten.

4. Gebruik maken van **pull**

Het Pull principe heeft als uitgangspunt dat je niet eerder aan de slag gaat met een bewerking dan dat er een vraag tegenover staat. Uiteindelijk is het de klantvraag die bepaalt wanneer er wat gemaakt gaat worden doordat je het gehele proces hierop afstemt.

5. Continu blijven verbeteren: **perfectie**

Organisaties die stilstaan gaan achteruit. Het principe achter perfectie is dat er een cultuur wordt ontwikkeld van 'elke dag een beetje beter'. Zodat verbeteren geen stap is die je eens in de zoveel tijd maakt, maar een onderdeel wordt van de organisatie. Het streven naar perfectie stelt je organisatie in staat om effectiever te voldoen aan de veranderende vraag van klanten.

We hebben je een korte samenvatting gegeven over de fundamenteën van Lean. Wil je deze theorie gaan toepassen in je eigen werk? Kijk dan even op de volgende pagina's.

LEAN IMPLEMENTEREN

Er is geen 'one-size-fits-all' aanpak als het over het implementeren van het gedachtegoed van Lean gaat. Iedere organisatie kent zijn eigen uitdagingen en daar past voor al die uitdagingen een maatwerk aanpak bij. Lean is namelijk geen 'toolkit' maar **een manier van werken en denken**. En dat vergt vaak meer nadruk leggen op verandermanagement.

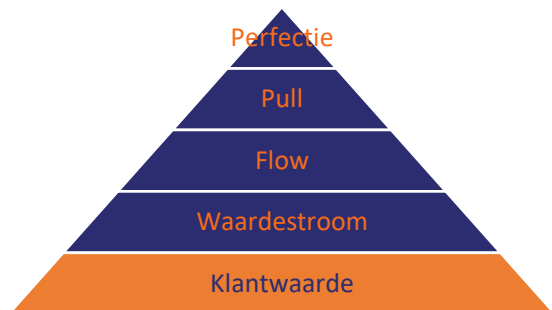
Toch wil je natuurlijk graag ergens beginnen en dan kan het volgende stappenplan helpen bij het boeken van de eerste mooie resultaten. Overigens, ook hier geldt weer een kanttekening dat Lean geen heilige graal is. Maar de manier van denken, gecombineerd met het op een juiste manier gebruiken van de passende instrumenten, gaat helpen om het verbeterpotentieel aan te tonen.

Het is vervolgens aan de organisatie en haar management en medewerkers om dat verbeterpotentieel ook daadwerkelijk te verzilveren.

Het stappenplan

1. Achterhalen van je klantinformatie

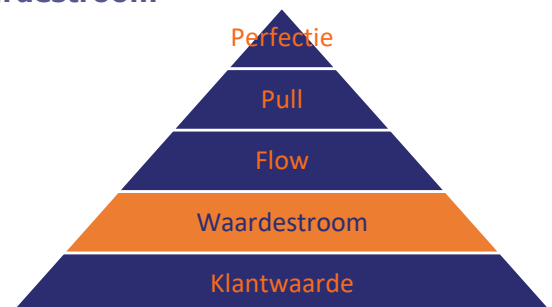
Welke informatie geeft jouw klant (intern of extern) je over jouw dienstverlening? Krijg je bijvoorbeeld klachten of feedback en is hier een patroon in te herkennen? Bijvoorbeeld lange doorlooptijden in je proces, lang moeten wachten, veel fouten, werk dat overgedaan moet worden, vragen over de status van een email etc. Deze gegevens verschaffen jou informatie over hoe jij het doet richting jouw klant. En het geeft ook direct inzicht in wat er beter kan.



Een goed voorbeeld is een recente casus bij een woonbedrijf waar de leegstandsperiode van haar woningen erg lang was. Toekomstig bewoners klagen over woningen die ze zien leegstaan, terwijl ze zelf al langere tijd op een wachtlijst staan om een woning te krijgen van de corporatie.

2. Inzicht verkrijgen in het proces of de waardeestroom

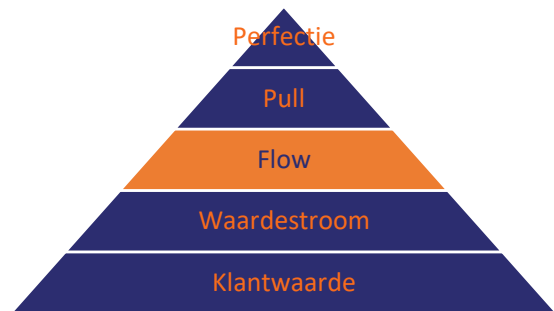
De verzamelde klantinformatie geeft aanleiding tot het inzicht krijgen van het proces. We noemen dat een waardeestroom analyse maken. We willen inzichtelijk maken waar het schort in de waardeestroom, ofwel in het proces, wat zorgt voor het leveren van de klantwaarde.



In onze casus over de leegstand gaat dat om het proces rondom het leveren van een geschikte woning aan potentiële huurders.

3. In kaart brengen van de (non-)flow in het proces, achterhalen van verspillingen.

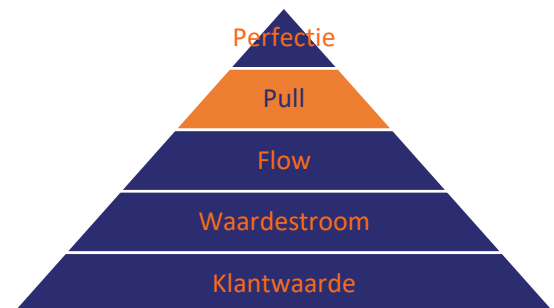
Hoe komt het dat we als organisatie niet in staat zijn de klantwaarde te leveren? We gaan achterhalen waar de verstoringen in het proces zitten door de [8 vormen van verspillingen](#) te leren zien in een proces. Waar worden vaak fouten gemaakt, waar in het proces zitten lange wachttijden, waar zitten overbodige stappen, etc. Op die manier achterhalen we het verbeterpotentieel in een proces en kunnen we gaan bepalen waar we mee moeten starten. Wat zijn de belangrijkste verbeterpunten gebaseerd op impact en haalbaarheid?



Hoe komt het dat de woningen zo lang leegstaan en niet geschikt zijn voor verhuur? In ons voorbeeld lag het vooral aan de afspraken die met aannemers zijn gemaakt over doorlooptijden, kennis binnen de organisatie over bijvoorbeeld asbest en de onderlinge afstemming van collega's over de planning.

4. Pull! Wat wil de klant, wanneer en hoe.

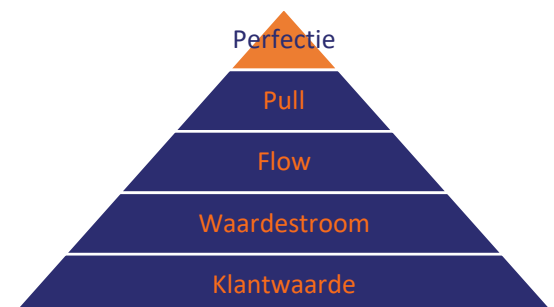
Naast het wegnemen van verspillingen is het ook van essentieel belang dat je in kaart hebt wat de klant precies wil, in relatie tot wat jij kunt leveren. De klantverwachting moet matchen met wat jij kunt en wilt leveren. Afstemmen met de klant over de verwachtingen wat, wanneer en hoeveel is essentieel omdat dat anders later in het proces weer tot onduidelijkheid en dus klantvragen of klachten kan leiden.



Uiteraard wil een huurder een geweldige keuken met de nieuwste snuffjes, maar past dat ook binnen het verhuurbedrag en de mogelijkheden die je kunt bieden binnen de woning?

5. Streef naar perfectie in relatie tot het leveren van klantwaarde, ook al gaat dat je nooit lukken.

In een lerende cultuur, een cultuur van continu verbeteren, ben je steeds bezig met de bovenstaande stappen. Hoe kun je op een zo slim mogelijke manier dat leveren wat je met jouw klant hebt afgesproken. Dus het zoeken naar efficiëntie en effectiviteit (doelmatigheid).



In ons voorbeeld is het terug kunnen brengen van de leegstandsperiode van 100 dagen naar 50 dagen natuurlijk een geweldige stap. Maar als de klant verwacht dat een woning binnen 10 dagen na verhuizing van de vorige bewoner, klaar is voor verhuur aan de nieuwe bewoner, dan is er nog een uitdagende weg te gaan en zullen we op zoek moeten naar de volgende mogelijke verbeteringen in het proces.

Zo bekeken is het continu verbeteren dus een wezenlijk onderdeel van je werk aan het worden en dat is ook precies de bedoeling. Verbeteren moet een dagelijkse routine worden zodat jouw klanten, zowel intern als extern, dagelijks merken dat je oprecht je best doet om het voor hen en uiteindelijk ook voor jezelf gemakkelijker, beter en simpeler te maken.

PROBLEMEN STRUCTUREEL OPLOSSEN

Wie continu wil verbeteren is al snel geneigd om "*oplossingsgericht*" te denken.

Maar let op! Hoe verleidelijk het ook is om direct oplossingen te implementeren raden wij je dat ten eerste af! Want maar al te vaak blijken dit ondoordachte oplossingen te zijn, dit noemen we "*foplosingen*".

Wat dan wel? Doorloop de stappen van KAIZEN.

Kaizen is een Japanse term en betekent letterlijk "*verandering ten goede*". Het is een Lean-methodiek waarin iedereen gemotiveerd wordt om continu verbeteringen voor te stellen. Dit zijn over het algemeen kleine verbeteringen, maar kunnen ook grote verbeteringen zijn. Dit is afhankelijk van hoeveel impact het heeft op de organisatie.

改善



Stap 1: Definieer het probleem

Beschrijf kort en bondig wat het probleem is dat je wilt oplossen, wat de doelstelling is, wanneer je dit wilt realiseren en waarom het belangrijk is dat het probleem wordt opgelost.



Stap 2: Meet de feiten

Meet en verzamel de feiten om daarmee het probleem concreet te maken en focus te bepalen.



Stap 3: Analyseer de grondoorzaken

Vraag door naar de grondoorzaak achter het probleem om symptoombestrijding te voorkomen.



Stap 4: Genereer verbeter ideeën

Bedenk met elkaar de mogelijke oplossingen om de grondoorzaken weg te nemen en het probleem op te lossen.



Stap 5: Implementeer verbeter ideeën

Selecteer en prioriteer de verbeter ideeën en start met de uitvoering van de oplossing voor het probleem.



Stap 6: Check en borg

Check nu of het probleem daadwerkelijk is opgelost en leg de oplossing vast, bijvoorbeeld in werkinstructies, zodat het probleem niet alsnog terugkeert.

Veel succes met leren en verbeteren! Als je vragen hebt, neem dan gerust even [contact](#) met ons op. Benieuwd naar wie wij zijn en hoe wij je kunnen helpen bij een Lean transformatie? Lees dan verder.

OVER 12MPROVE

12Mprove is hét trainingsbureau in de zakelijke markt voor Lean, Agile/Scrum en leiderschap. Met onze trainingen, e-learnings en coaching helpen wij organisaties en medewerkers onder andere om:

- ✓ de klant centraal te stellen
- ✓ efficiënter te werken
- ✓ processen te optimaliseren
- ✓ beter samen te werken
- ✓ en sneller doelen te behalen

12Mprove heeft al ruim 7.500 mensen succesvol opgeleid en is dé betrokken partner in het begeleiden van organisaties naar een lerende cultuur.

Even voorstellen

Remco Rovers (*rechts*) begon in 2013 met 12Mprove om professionals en organisaties te helpen met continu verbeteren. Zijn motto is om kennis te delen via praktische informatie. Als Lean Master Black Belt, met jarenlange ervaring in verandermanagement daagt hij je uit om elke dag een beetje beter te worden in alles wat je doet!

Robert Zaijjer (*links*) staat sinds 2015 samen met Remco aan het roer van 12Mprove. Al meer dan 15 jaar heeft hij zijn ervaringen opgedaan door de toepassing van de Lean principes in verschillende rollen als consultant, trainer en lijnmanager. Robert bewandelt graag de 'Gemba' met jou. Dat is de werkvloer waar het allemaal gebeurt en waar hij je helpt om een cultuur te creëren waarin continu verbeterd wordt.



Het team van 12Mprove wordt aangevuld met een groep enthousiaste en bevlogen trainers, die minimaal Lean Black Belt gecertificeerd zijn.

Belangrijker nog is dat zij, vanuit eigen ervaringen, de theorie tot leven kunnen brengen tijdens de interactieve en praktijkgerichte trainingen.



De **Lean Green Belt Training** van 12Mprove is dé training waarin je in 3 dagen leert zelfstandig succesvolle verbetertrajecten te begeleiden.

Je leert enerzijds de juiste Lean-tools te gebruiken en anderzijds de vaardigheden om mensen hierin mee te nemen.

Na deze training heb jij niet alleen een LCS Lean Green Belt certificaat, je **bent** ook een Green Belt!

Deze training past bij jou als je:

- Beschikt over ambitie en verantwoordelijkheidsgevoel.
- Waarde voor de klant wil realiseren.
- Efficiënter en effectiever wil werken.
- Grip wil krijgen op resultaten.
- Niet bang bent voor veranderingen.
- Wil weten hoe je je collega's enthousiasmeert om te verbeteren.



Start nu met Lean!

- ✓ Een jaar lang toegang tot online leeromgeving
- ✓ Online theorie examen (+ één herkansing)
- ✓ 3 interactieve praktijkdagen
- ✓ Internationaal erkend Lean Green Belt LCS 1c certificaat



Meer informatie en trainingsdata:

12mprove.nl

CONTACT:

12Mprove

Cannenburgerweg 11 B
1244 RE Ankeveen

12mprove.nl

info@12mprove.nl

085 – 303 7105



<https://nl.linkedin.com/school/12mprove/>

<https://nl.linkedin.com/in/remcorovers>

<https://nl.linkedin.com/in/robertzaaijer>

