



Paul van Sonsbeek
06 5342 8080

René van de Looij
06 2481 4611



Hans van Zeijl
<http://www.werkse.nl/>



Ronde Tafel voor Gemeenten op 30 maart 2016

Het ziet er voor de buitenwereld wellicht rustig uit, maar er zijn stormachtige ontwikkelingen gaande: de participatie-maatschappij, de 'DOE'-democratie, de omslag van 'Zorgen voor' naar 'Zorgen dat'. Dit vraagt een andere manier van denken over organiseren, aansturen en bijbehorende verantwoordelijkheden. Hoe vertaalt zich dat alles naar de werkvloer?

Steeds meer gemeenten spreken over 'zelfsturing' en willen verantwoordelijkheden graag 'laag in de organisatie' leggen. Als er ergens aansluiting te vinden is met het Continu Verbeter-gedachtengoed, is het in Gemeenteland. Maar, hoe krijgt u het verbeterwiel daadwerkelijk op gang? Hoe verbindt u Continu Verbeteren aan de strategie en de operationele uitdagingen?



‘Kwaad maken over verspilling en onbenut potentieel’

Kernwaarden:

- ✓ Klant
- ✓ Passie
- ✓ Eenvoud

Ambitie:

- ✓ Impact door organisaties stap voor stap, duurzaam beter en gezonder te maken

Missie:

- ✓ We verbinden ons aan het succes van onze klanten: ‘Successful Together’





Lean Six Sigma

consultancy, training en coaching ●●●

Producten

- Organisatieontwikkeling
- Leiderschap & Change
- OBM, Belbin, NLP
- Quicksan & Implementatie
- Interim management
- Programma management
- Lean Transformatie
- Open Training
- Incompany Training
- Praktijkbegeleiding
- Verbeterprojecten
- Agile, Scrum, BPM

Werkterrein

- Onderwijs
- Overheid
- Zorg & welzijn
- Bouw & Infra
- Finance
- Dienstverlening
- Industrie
- Logistiek



[Linked In groep LEAN SIX SIGMA.NL](https://www.linkedin.com/groups/1503317)

Meer dan 4000 leden

<https://www.linkedin.com/groups/1503317>

WWW.MBOBETER.NL

Onderwijs platform



WWW.LEANSIXSIGMA.NL

Artikelen, businesscases informatie

WWW.WERKWAARDIG.NU

MVO platform



- **13.00u** Introductie en verwachtingen. Lean transformatiemodel.
- **13.30u** Inleiding Werkse!
- **14.00u** De vloer op...
- **15.15u** Terug, korte pauze

- **15.30u** Observaties, ervaringen delen
- **16.45u** Terugkoppeling naar Werkse!
- **17.00u** Wrap-up / einde



1. Hoe kunnen we continu verbeteren / LEAN principes toepassen Gemeenten?

Mogelijke subthema's:

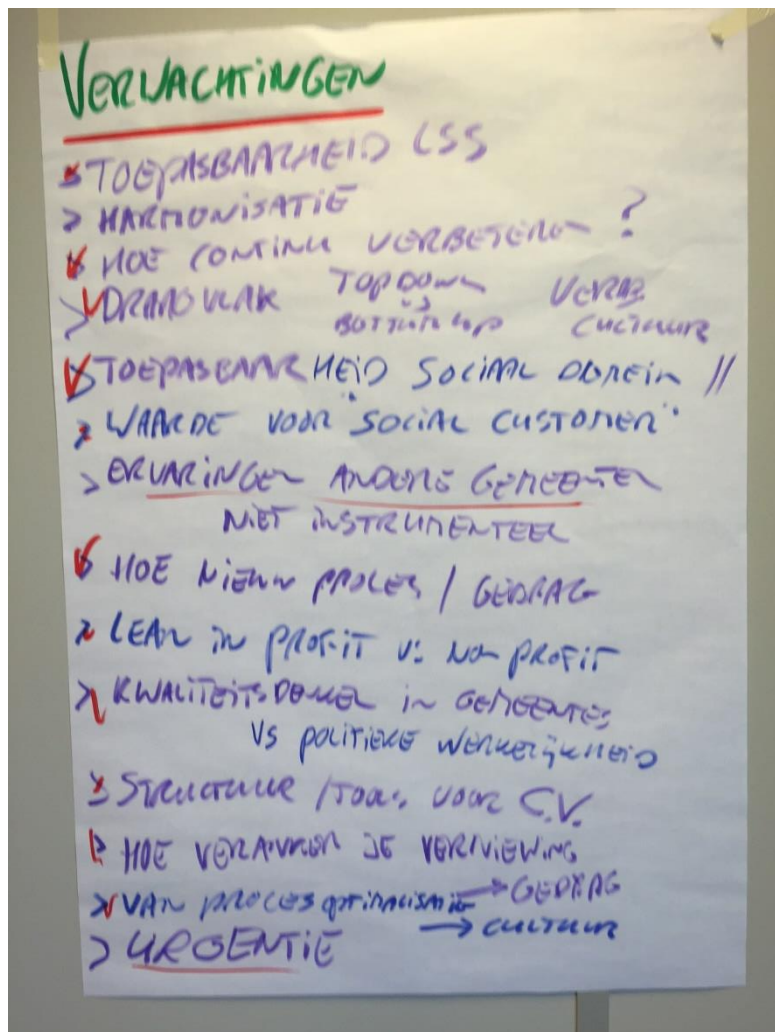
- 'Vrije regelruimte met richting'?
- Zichtbaar / transparant maken van resultaten?
- Hoe langere termijn doelen zichtbaar en praktisch vertalen naar de afdeling?
- Visueel management, dag- & weekstarts?
- Wat is de veranderende rol van de manager / leidinggevende in dit proces?
- ...

2. Hoe doet Werkse! dit en wat neem ik mee?

- Wat zie je/hoor je?
- Wat toepasbaar?
- Waar 'beren op de weg'?



Verwachtingen





‘Obeya Room’: gehele voortgang in 1 oogopslag





'Go to Gemba': rondleiding op de vloer





Implementatiestrategie

IMPLEMENTATIE STRATEGIE

observatie	Toepasbaar heid	obstakel
All the way	ja	onbewust onbekwaam
externe ontwikkeling (an.)	ja	Als bezuiniging instrument gebruiken
∇, Δ		



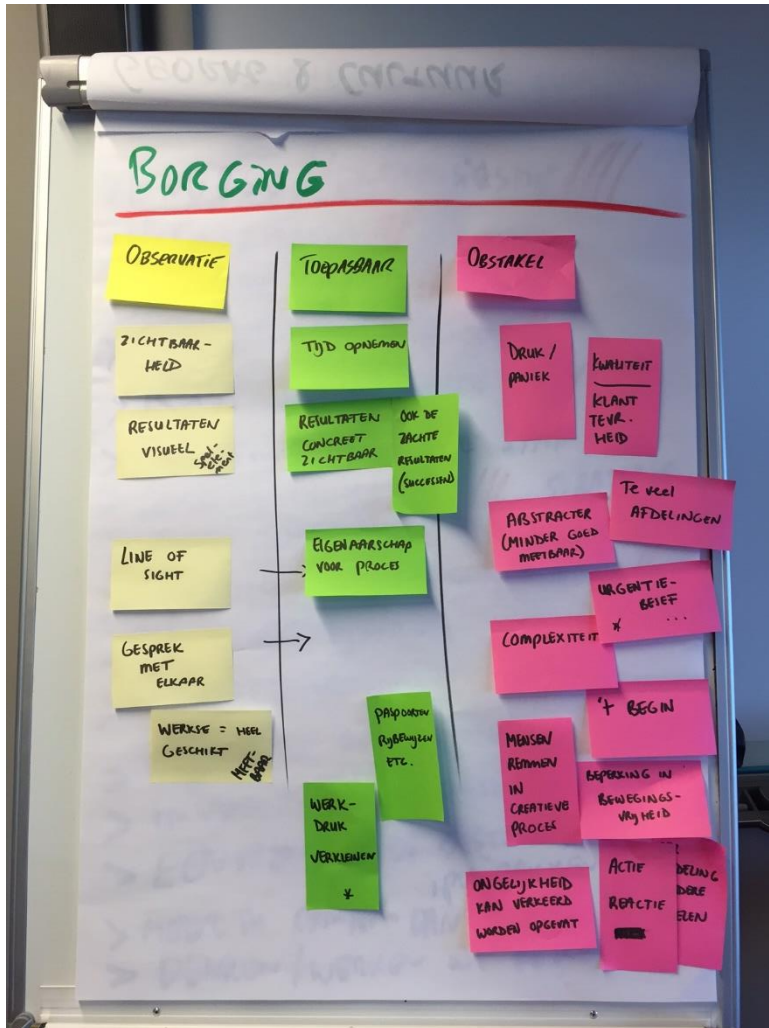
Non Profit

TOEPASBAARHEID NON-PROFIT

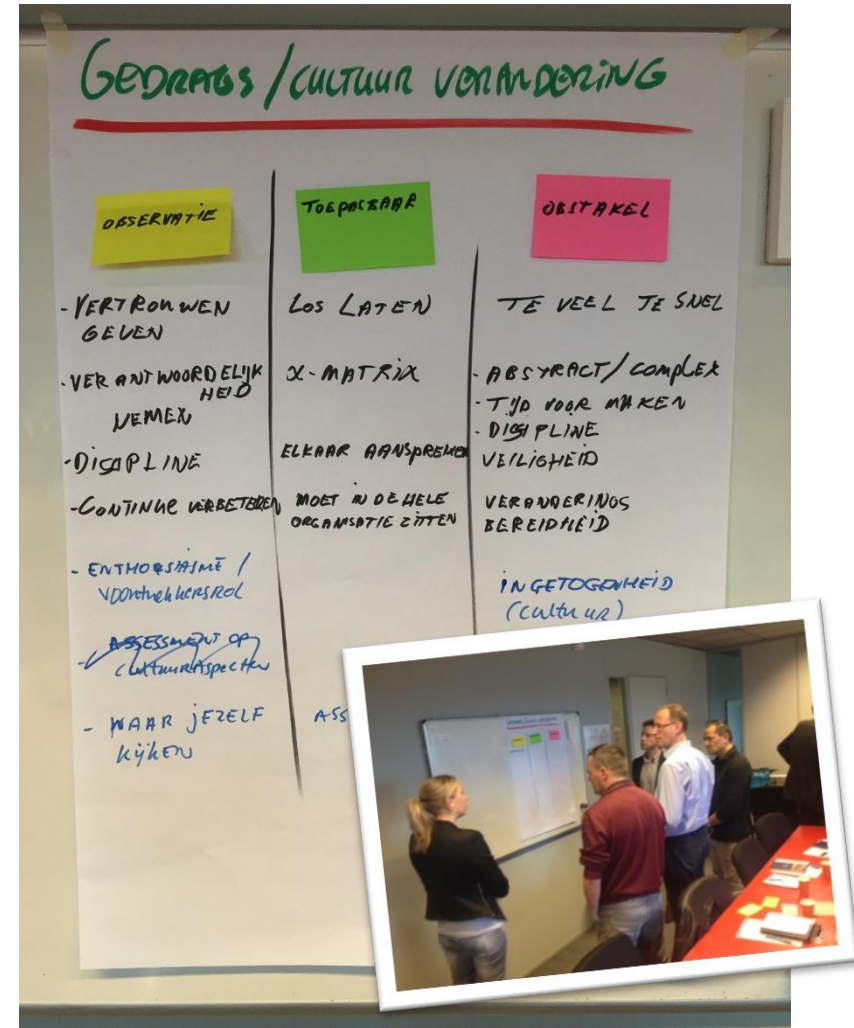
Observatie	Toepasbaar heid	Obstakels
Voorbeeld P in O Doelst. visueel Maken/planning evaluatie...	In principe overal toepasbaar.	- Tekst gebruiken - Te veel doelen, Te hoge ambities.
Controle op het proces. Weerstand	Bij verandering	H.N.W. Cultuur Hobby's loslaten Te veel controle Verantwoord.
	Knip op de ambt. org	besluitvaardig Acceptatie in de Samenleving
Waarde stromen	in principe	- Beleidsproductie - Politiek gestuurd.



Borging

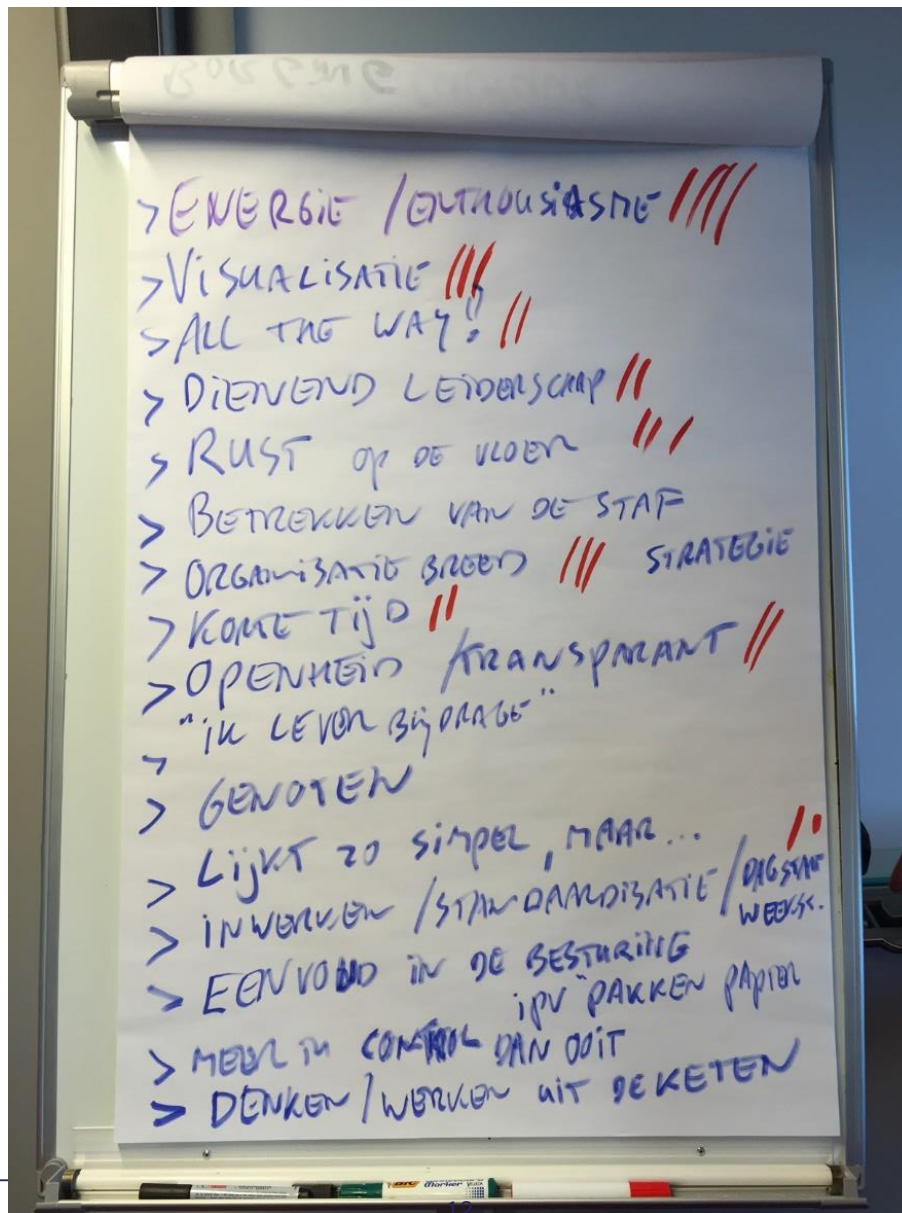


Gedrag-/Cultuurverandering





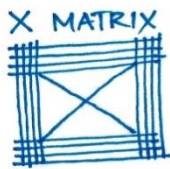
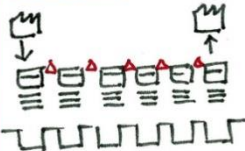
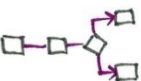
Ik neem mee...

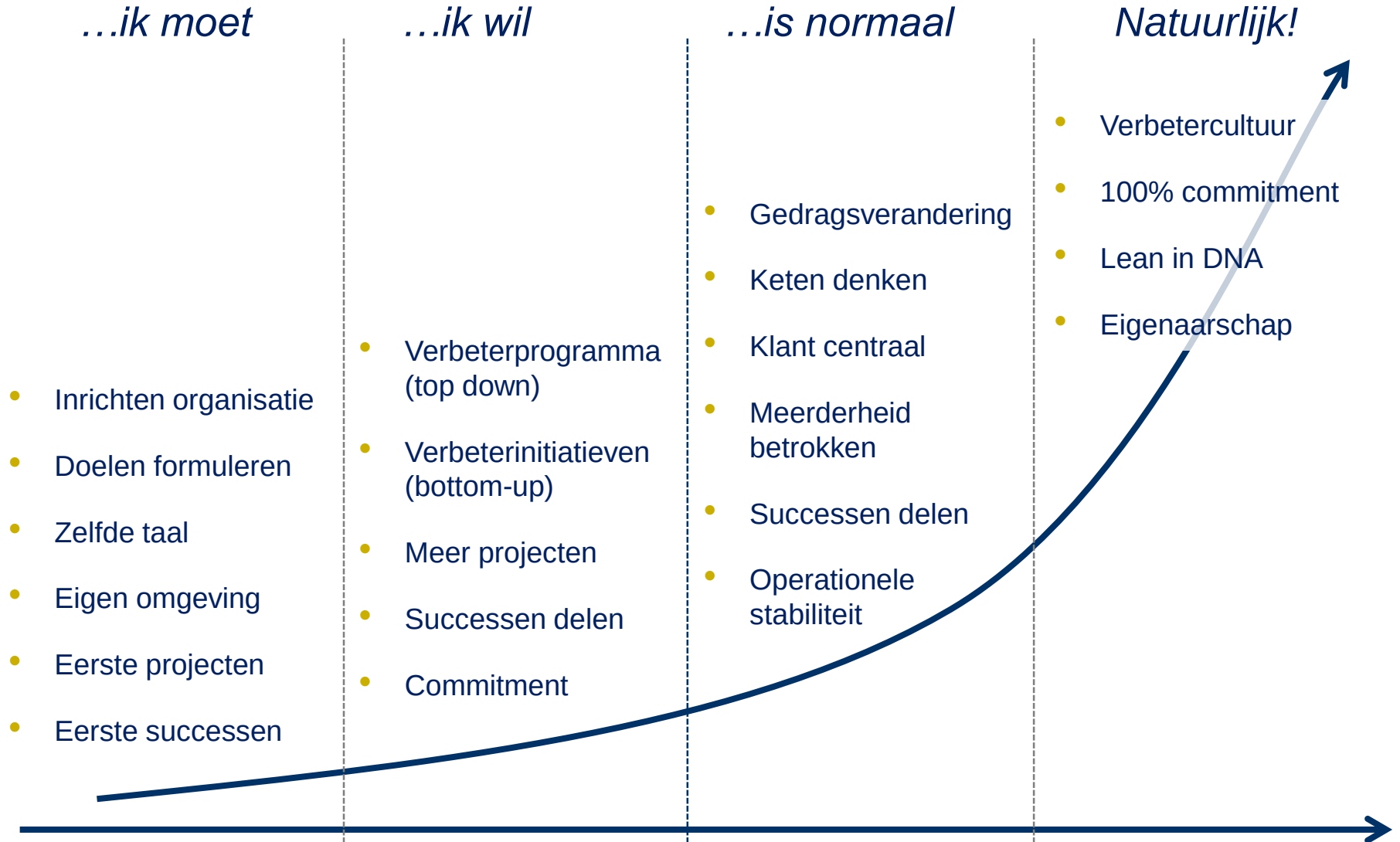




Transformatiemodel: Continu verbeteren op alle niveau's



WAT	HOE			COACH	WANNEER	
STRATEGIE	VISIE  WAARDE	TOEKOMST  HEDEN	ASSESSMENT 	RAAD VAN BESTUUR	YEARLY / QUARTERLY REVIEW ✓ KLANT-TEVREDENHEID ✓ WAARDE CREATIE	
POLICY DEPLOYMENT		TRANSFORMATION ROADMAP 	X MATRIX 	MANAGEMENT TEAM	QUARTERLY / MONTHLY REVIEW ✓ EFFECTIVITEIT ✓ EFFICIËNTIE	
WAARDE STROOM	CURRENT STATE 	 DOEL TOESTAND 	FUTURE STATE 	PROCES EIGENAAR	MONTHLY / WEEKLY CHECKPOINT ✓ SNELHEID ✓ BETROUWBAARHEID ✓ KWALITEIT	
Continu Verbeteren		YES, WE CAN! 		TEAM LEIDER	KEEK OP DE WEEK ✓ TIJDIGHEID ✓ VEILIGHEID ✓ FIRST TIME RIGHT	
Operationeel Management	PROCEDURES 	VISUEEL MANAGEMENT 	VERBETERBORD 	TERUGKIJKEN REFLECTIE 	TEAM LID	DAG START ✓ MEDEWERKER-TEVREDENHEID





...ik moet

...ik wil

...is normaal

Natuurlijk!

Vallen en opstaan!

- Inrichten organisatie
- Doelen formuleren
- Zelfde taal
- Eigen omgeving
- Eerste projecten
- Eerste successen

- Verbeterprogramma (top down)
- Verbeterinitiatieven (bottom-up)
- Meer projecten
- Successen delen
- Commitment

- Gedragsverandering
- Keten denken
- Klant centraal
- Meederheid betrokken
- Successen delen
- Operationele stabiliteit

- Verbetercultuur
- 100% commitment
- Lean in DNA
- Eigenaarschap



- Verbeteren is ‘erbij’
- Alleen het zichtbare deel wordt gekopieerd
 - DMAIC
 - Tools
 - Dag/weekstarts
 - ‘Brown Paper’ sessies
 - ...
- Te groots beginnen / te snel “opgeven”
 - Culturele weerstand
 - Korte termijn boven lange termijn
 - Eigen leercurve!
- Managementbenadering om Lean filosofie te ondersteunen wordt niet aangepast.
 - “Spreadsheet Management”: targets worden ver van de werkvloer geformuleerd
 - Beslissingen veelal kosten gedreven
 - De tools worden niet gezien als continue verbetertools
 - Vraagt ander gedrag

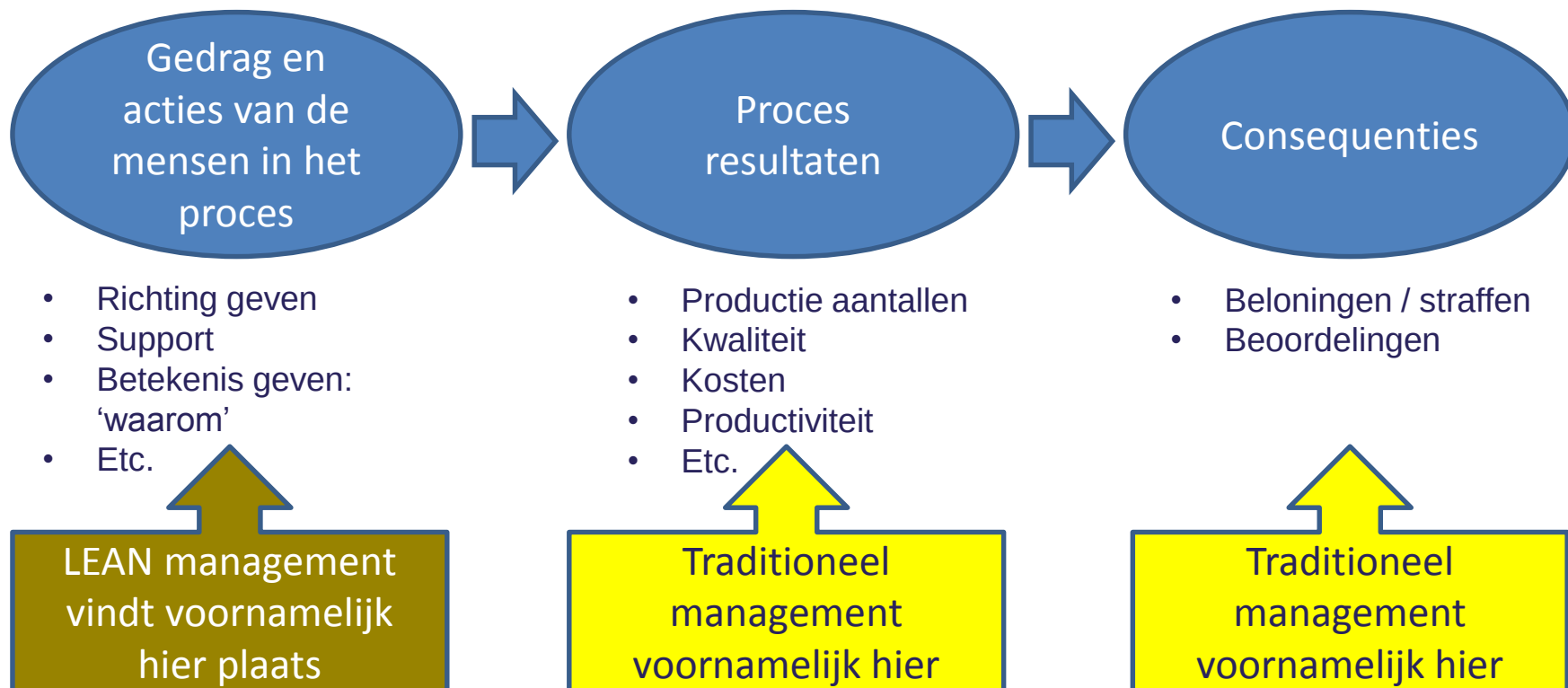




- Traditioneel: Normaal dagelijks management + verbeteren
- Lean : Normaal dagelijks management = proces verbetering

Management By Means

Management By Results





LEAN

training en coaching

Orange Belt

- Gestandaardiseerd werk
- Continu verbeteren
- Kaizen events

Green Belt

- DMAIC projecten
- Kaizen events

Policy Deployment

- Strategie
- Klantketens (VSM)
- Doorbraken / targets
- Project selectie

Medewerker

Teamleider

Manager

Directeur

RvB

LEIDERSCHAP

training en coaching

Persoonlijke ontwikkeling

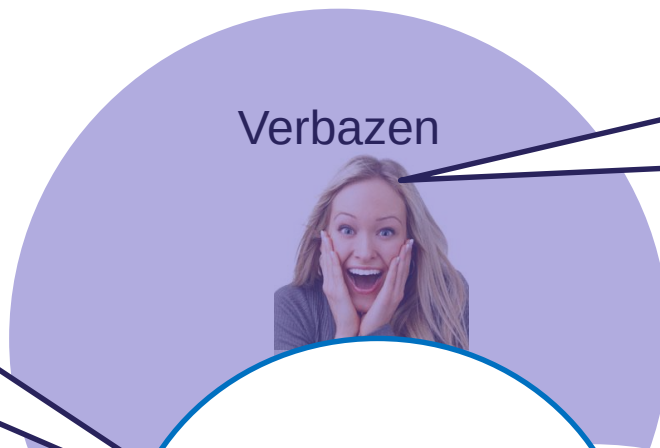
- Persoonlijke doelen
- Resultaat
- Verantwoordelijkheid

Operational Management

- KPI's
- Dagstart / Weekstart
- Verbeterbord

Blue Belt Executive training

- Real drives
- LEAN basics A3
- CoachingsKATA
- Operational management
- Alle niveau's



Verbazen

✗ Ik stuur aan op afstand en op KPI's

✓ Ik sta midden in het proces en stuur op het proces en mens

✗ Dat doen we al jaren op deze manier

✓ Verwonder jezelf. Vraag jezelf 5x waarom



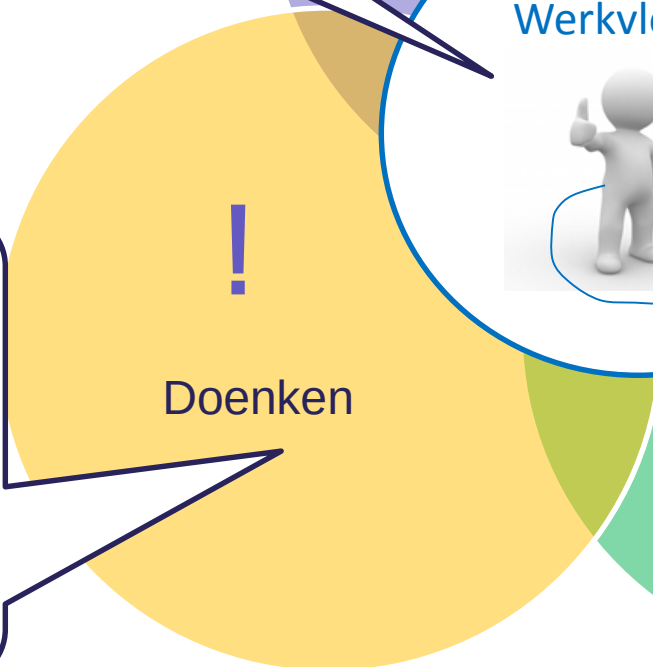
Werkvloeren

✗ Laten we alles goed overwegen en in kaart brengen

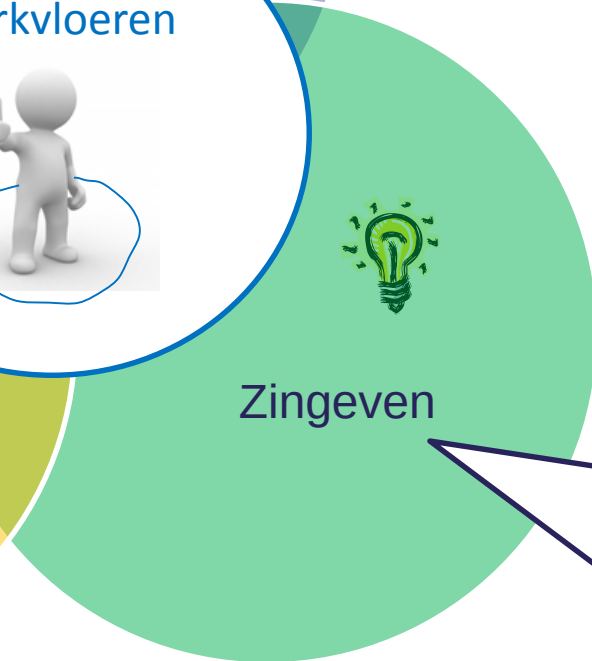
✓ De basis is goed, dus we gaan er voor

✗ Dat moet van mijn baas, het zijn mijn KPI's

✓ Ik snap wat en waarom we dingen doen en wat mijn invloed is



Doenken



Zingeven







Wat de klant écht wil, wordt vaak uit het oog verloren



Hoe de klant het had uitgelegd.



Hoe de projectleider het had begrepen.



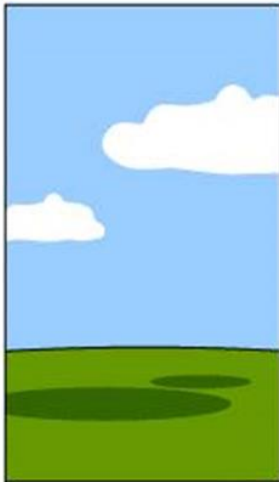
Hoe de analist het heeft ontworpen.



Hoe de programmeur het heeft geschreven.



Hoe de consultant het heeft beschreven.



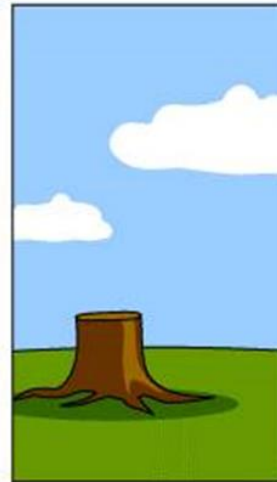
Hoe het project is gedocumenteerd.



Wat er op de werkvloer is ingevoerd.



Waarvoor de klant werd gefactureerd.



Hoe het werd ondersteund.



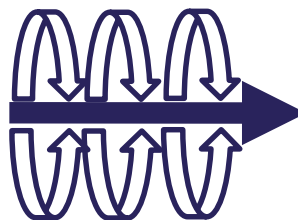
Waar de klant eigenlijk behoefte aan had.



Henry Ford 1910-20



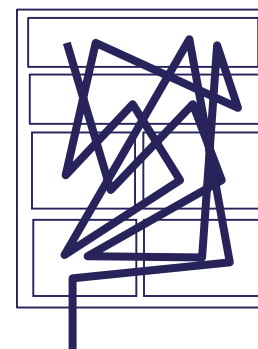
- 'Tijd = Geld'
- Assemblagelijin
- Flow = korte doorlooptijden = lage kosten
- Black model T



Alfred Sloan 1930-40



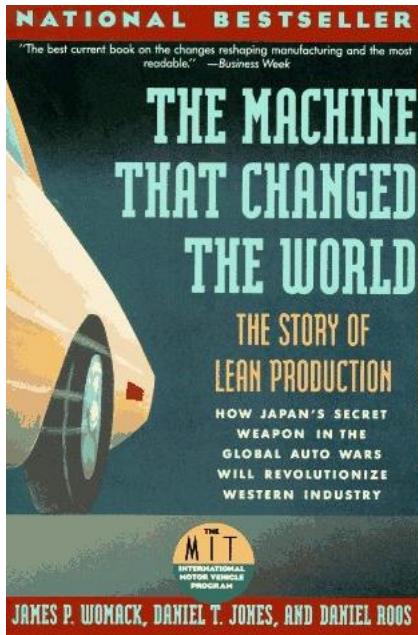
- Proces lay-out
- Doorlooptijden – kosten
- Verschillende modellen/varianten



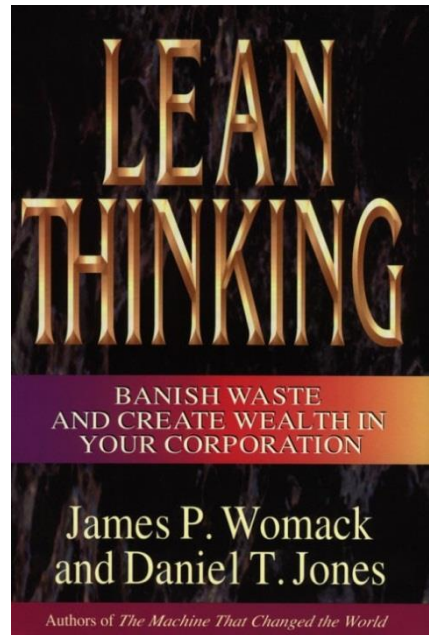
Toyota 1950-....



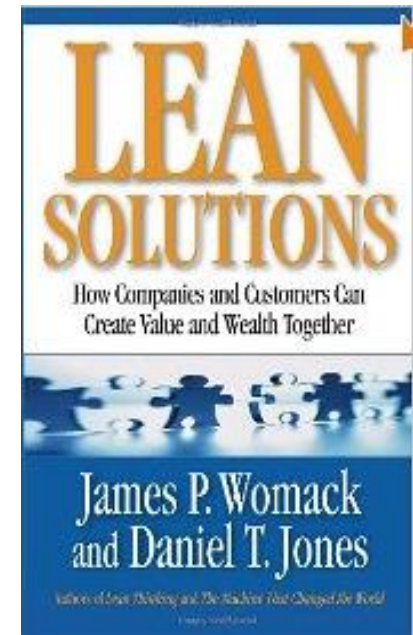
- Flow met verschillende varianten
- Kanban/pull systemen
- Kaizen – cultuur
- Toyota Production System



(1991)



(1996)



(2005)



‘Lean is een business strategie met de focus op maximaliseren van de klantwaarde, het elimineren van verspillingen en het creëren van meer flow’

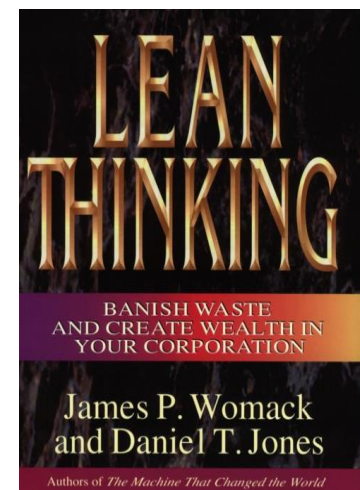
- Business strategie
 - Voor iedereen
 - Lange termijn
 - Alle processen
- Verbeteren
 - Beter flow van waarde creëren
 - Beter voldoen aan de klantverwachtingen met lagere kosten
 - Organisatie doelstellingen bereiken
- Lean is een cultuur
- DNA van organisatie en processen





- Lean is geen kostenbesparingsprogramma
MAAR: als gevolg van Lean worden wel kosten gereduceerd
- Lean is niet de volgende ontslagronde
MAAR: Lean creëert de mogelijkheid om meer aandacht te geven aan klanten.
- Lean zal niet slagen als het alleen beperkt blijft tot operations.
- Lean is niet HARDER, maar SLIMMER werken.
- Lean is niet alleen een gereedschapskist met tools en technieken.
- Lean is geen project, Lean heeft geen einde.







Wat is Lean Operationeel Management?

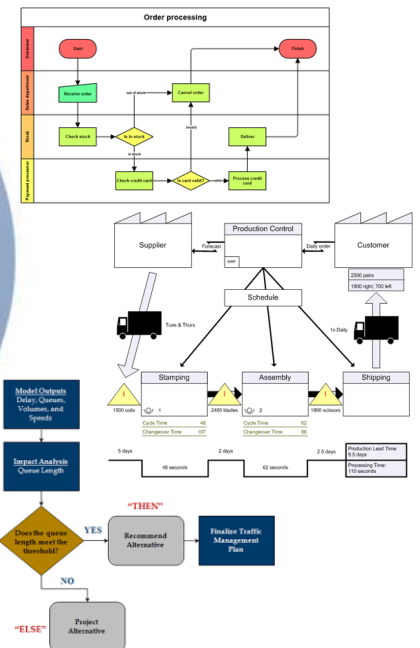
Een deelgebied van het management dat gaat over het leveren van diensten en/of produceren van goederen. Focus op 3 belangrijk aspecten



Houding
en gedrag

Processen

Management
infrastructuur



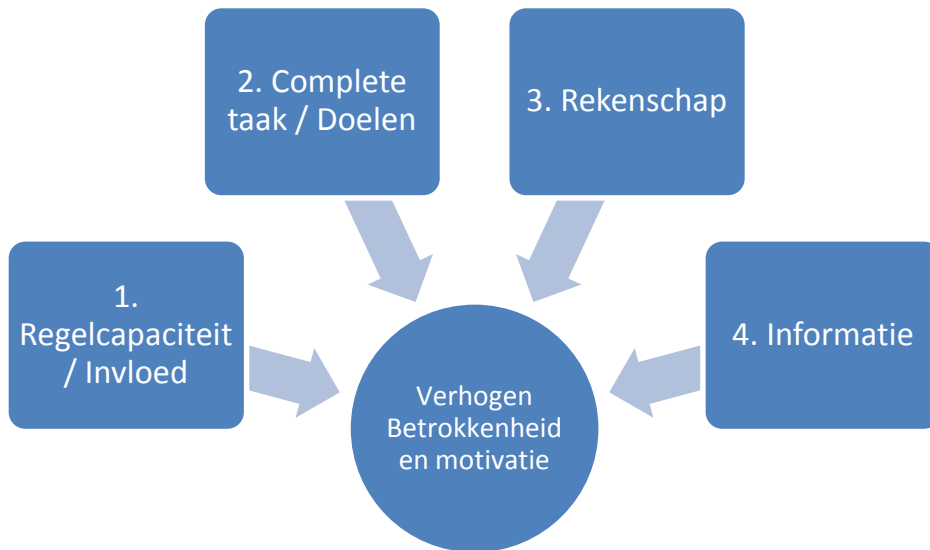


Met Lean Operationeel Management schep je voorwaarden die een positief effect hebben op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers





Aspecten



1. Regelcapaciteit / Invloed: Medewerkers hebben voldoende mogelijkheden om de gang van zaken binnen hun team te beïnvloeden (doelen, normen en beleid)
2. Complete taak / Doelen: De bijdrage van een medewerker aan het totale resultaat is zichtbaar
3. Rekenschap: Zorg voor een structuur waarin medewerkers verantwoording kunnen afleggen over behaalde resultaten en waarin het mogelijk is voor een manager om te sturen
4. Informatie: Om de juiste beslissingen te kunnen nemen is het van belang dat mensen beschikken over voldoende informatie en dat zij inzicht hebben in de procesketen

Uit onderzoek naar Misvattingen over motivatie en betrokkenheid - Rob Pere - Pierre van Amelsvoort | 2004



Opzetten dagstarts/weekstarts om



- Om de prestaties te bespreken én tegelijk continu te kunnen verbeteren, zijn verbeteroverleggen nodig (Keek op de Week en Dagstart). Elk team bespreekt hierin de eigen KPI's.
- Deze overleggen worden ondersteund door visuele (grafieken of plaatjes, geen tabellen of lappen tekst), actuele en relevante data. Eenvoud is essentieel hierbij.



Verbetering realiseren om prestatie te verbeteren!

Prestatiebord



Verbeterbord

1. Verbeteridee 1
2. Verbeteridee 2

Kaizen

DMAIC

Just do it

A3 /
PDCA

Prestatie niet op norm?
Verbeteren!

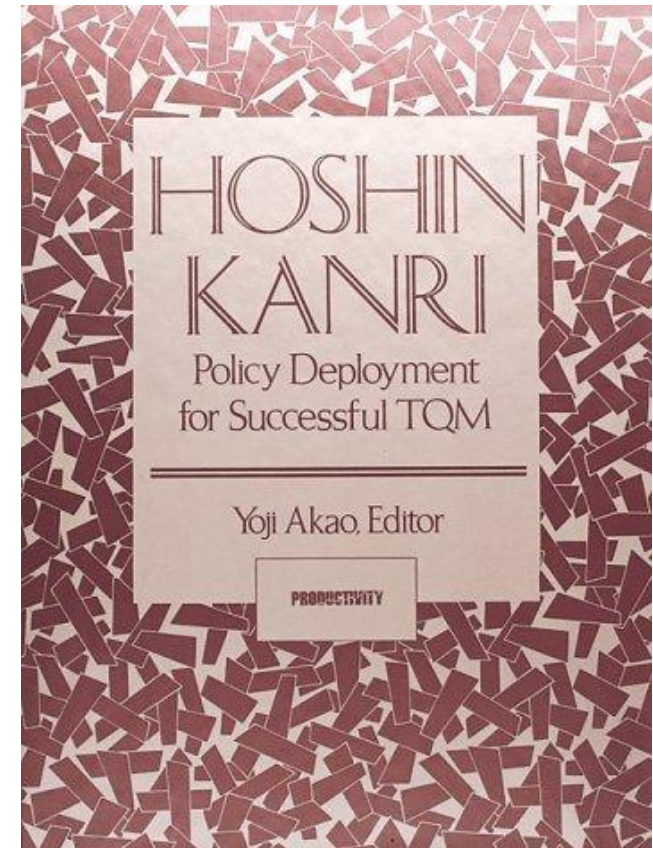


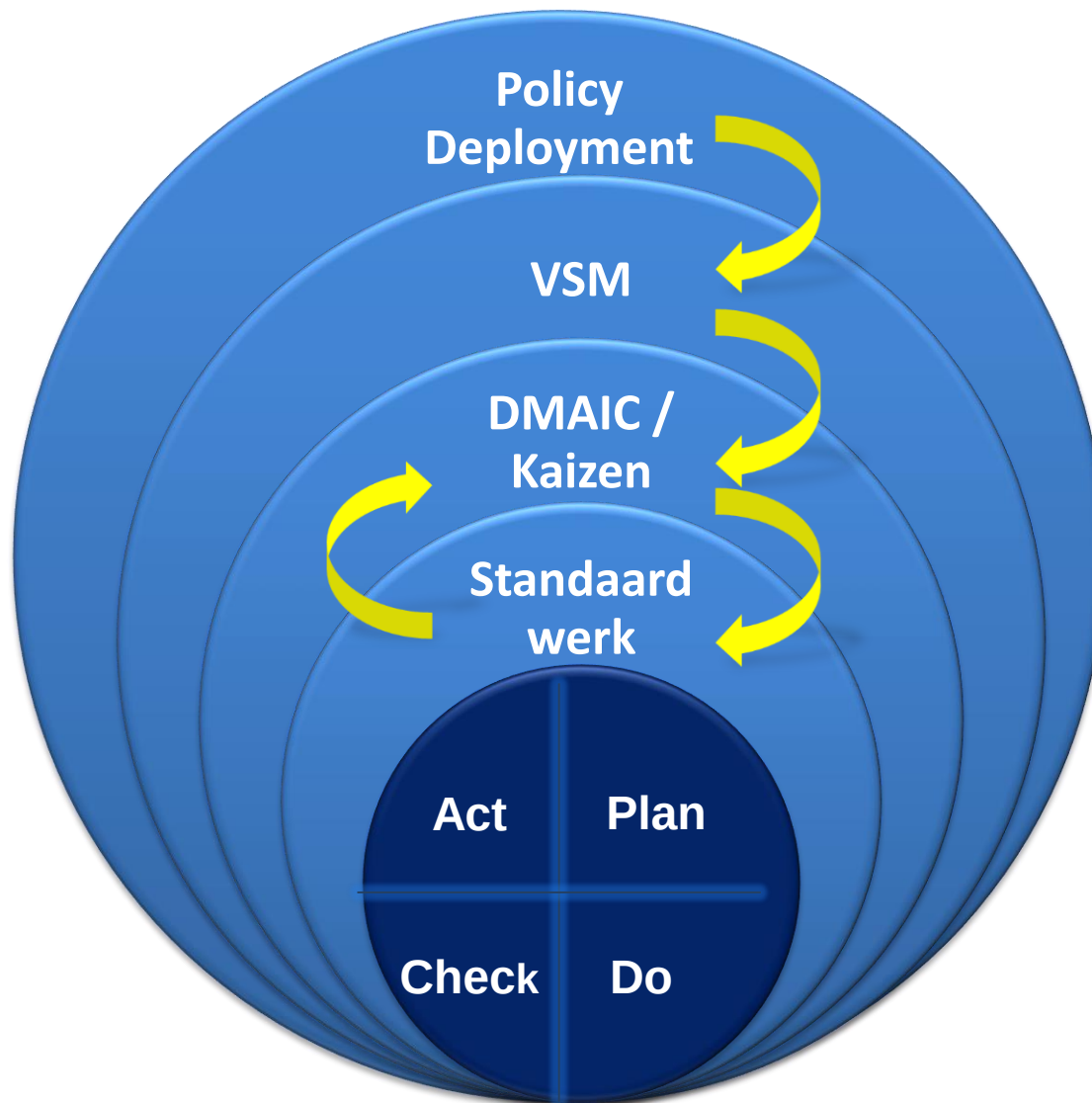


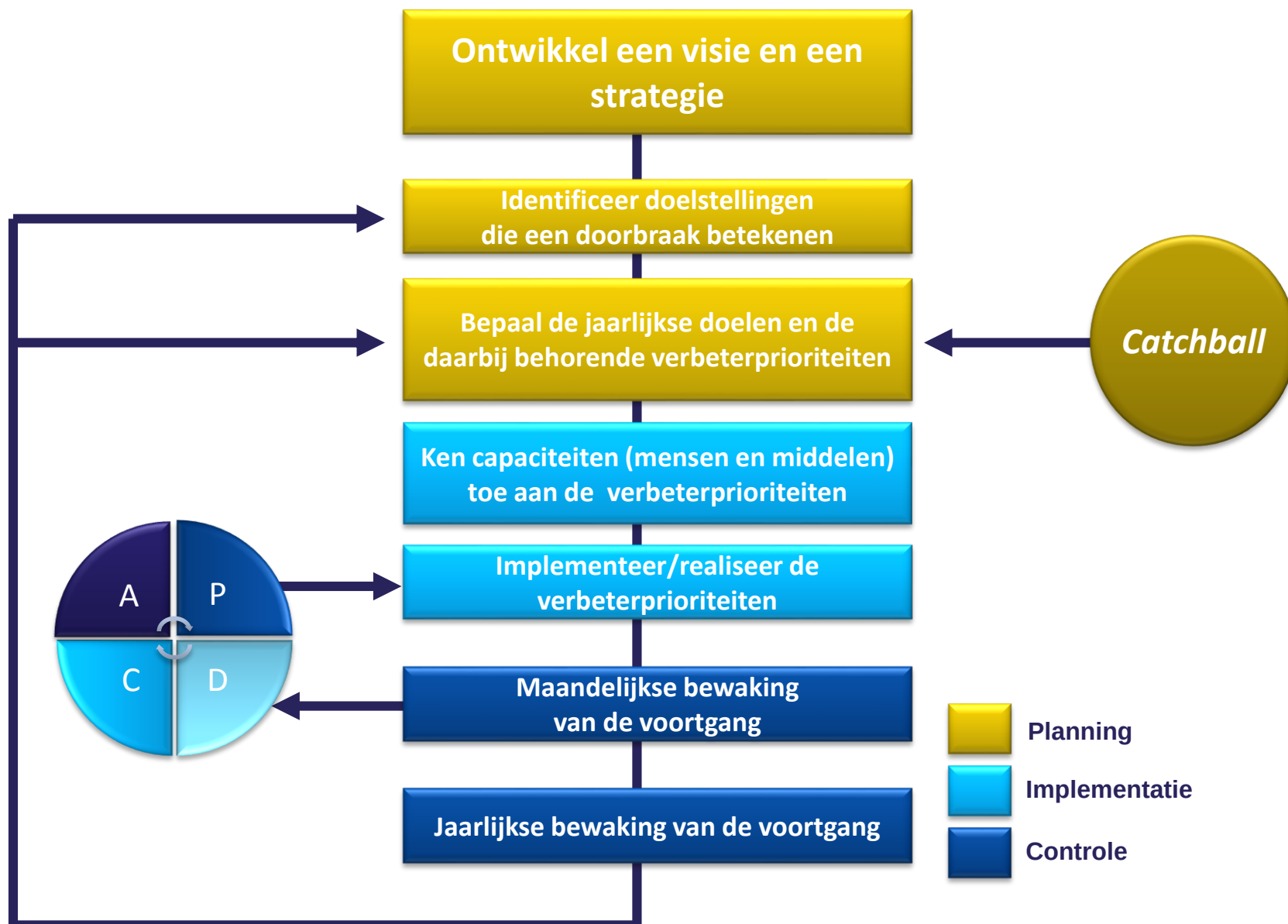
Wat is policy deployment of Hoshin Kanri?

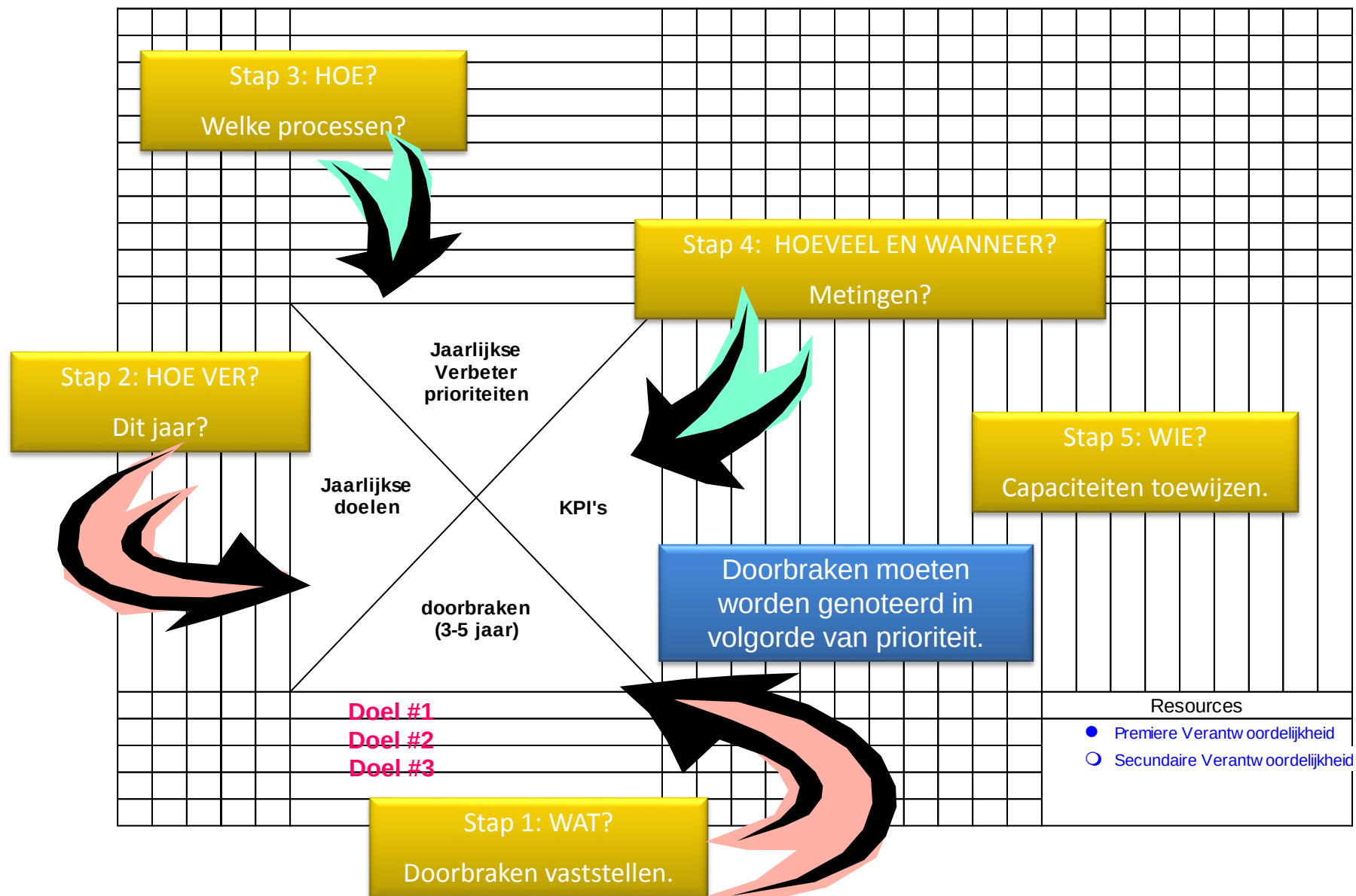


1. Hoshin Kanri is ontwikkeld in 1950 in Japan om strategische doelen systematisch en duurzaam door te voeren in de organisatie.
2. Gebaseerd op TQM (Total Quality Management); strategische planning/strategisch management ontworpen door professor Kaoru Ishikawa.
3. Ho = richting.
4. Shin = naald.
5. Kanri = management & control.
6. Hoshin Kanri = management & control van de richting of de focus van de organisatie (kompas).



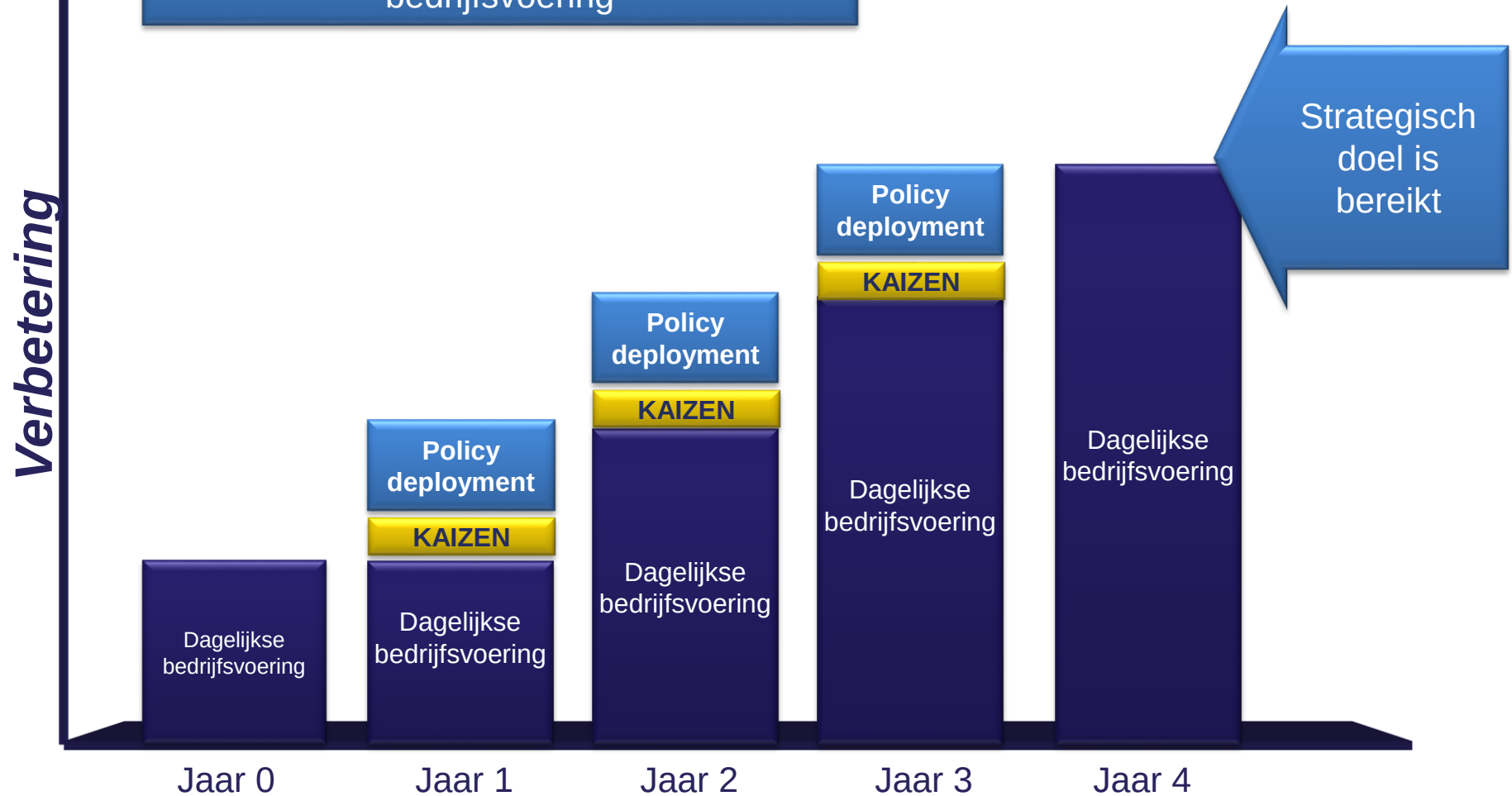








Als de doorbraak is gerealiseerd....
Proces gestandaardiseerd naar dagelijkse
bedrijfsvoering





UNC Plus Delta ondersteunt al ruim 12 jaar organisaties bij verandertrajecten en procesoptimalisaties in zowel de profit als de non-profit sector.

Onze klanten:

- Preferred supplier van o.a. Ahold, ASML, CBS, DSV, Delta Lloyd, ING, KPN, Post NL, Randstad, SVB, Tata
- Een op de drie van de top 100 organisaties in Nederland, is klant bij UNC Plus Delta
- Vele honderden miljoenen euro's aan meetbare resultaten en klantwaarde

Onze implementatie en consultancy:

- 50+ Energieke en toegankelijke consultants met ieder vele jaren aan ervaring in de praktijk
- Pragmatische toepassing van LEAN, Six Sigma, Business Process Management
- Project- en programma management, verandermanagement en leiderschapsontwikkeling
- Gecertificeerde projectleiders, trainers & coaches in LEAN, Six Sigma, Management Drives, Belbin & NLP

Onze training en coaching:

- Marktleider in LEAN Six Sigma binnen Nederland: jaarlijks 1500+ Belts getraind e/o begeleid
- Cedeo erkende Bedrijfsopleidingen met een klantwaardering van 96,7%
- Eigen Nederlandstalig en Engelstalig curriculum (geaccrediteerd partner voor IASSC en Cardiff/LCS)
- Permanente Educatie uren (PE punten) voor onze OB, GB en BB trainingen

Onze expertise:

- Eigen ontwikkeld trainingsmateriaal, handboeken en templates
- Auteur van tal van artikelen op het gebied van Operational Excellence
- Actieve ondersteuning van kennisuitwisseling tussen onze klanten
- Gespecialiseerde partners in Agile , Scrum, Process mining, BPM, Organizational Behavior Management

