

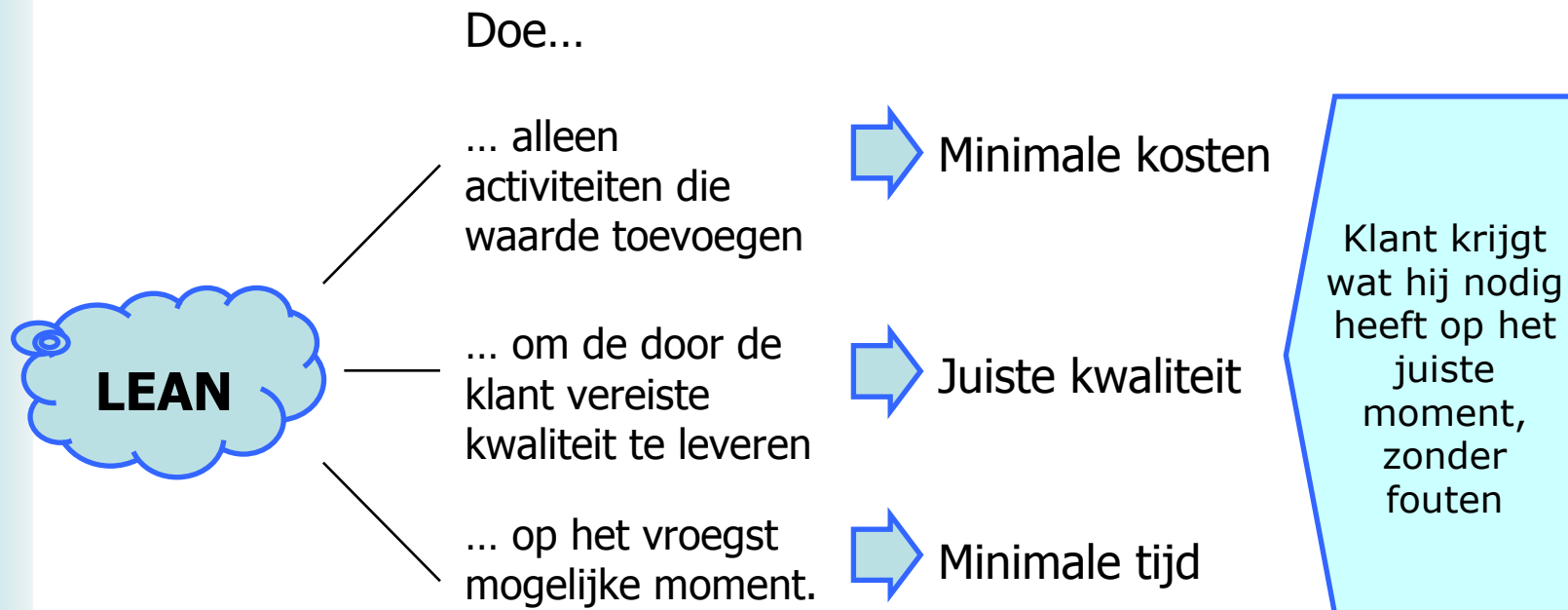


Het geheim van **LEAN** management voor woningcorporaties

Aedes congres 17 mei 2011
Marten Venemans, Henriëtte Maas, Rob Vervoort
Michael Kluytmans



Wat is Lean management?





Doel Lean Six Sigma





Wat is Lean management ? Een nieuwe broek!

- ◆ Filosofie: kijken, denken en werken
- ◆ Lange termijn!
- ◆ Continu verbetering

- ◆ Focus op klantwaarde
- ◆ Verkorten doorlooptijd
- ◆ Verhogen kwaliteit
- ◆ Elimineren verspilling

- ◆ Inzet van methoden, technieken en tools
- ◆ Gebaseerd op feiten

- ◆ Teams met mensen van de werkvloer!





Lean Six Sigma

- ◆ Waarom is 6 sigma een streven?
- ◆ Omdat 99% accuraatheid (4 Sigma):
 - ◆ 2 vliegtuigcrashes per dag
 - ◆ 5.000 incorrecte chirurgische procedures per week
 - ◆ 20.000 verloren mails per uur
 - ◆ Geen elektriciteit voor 7 uur per maand
 - ◆ 200.000 foutieve medicatierecepten per jaar
 - ◆ 50 gevallen pasgeboren baby's per dag
- ◆ Maar soms is 2 of 3 sigma prima

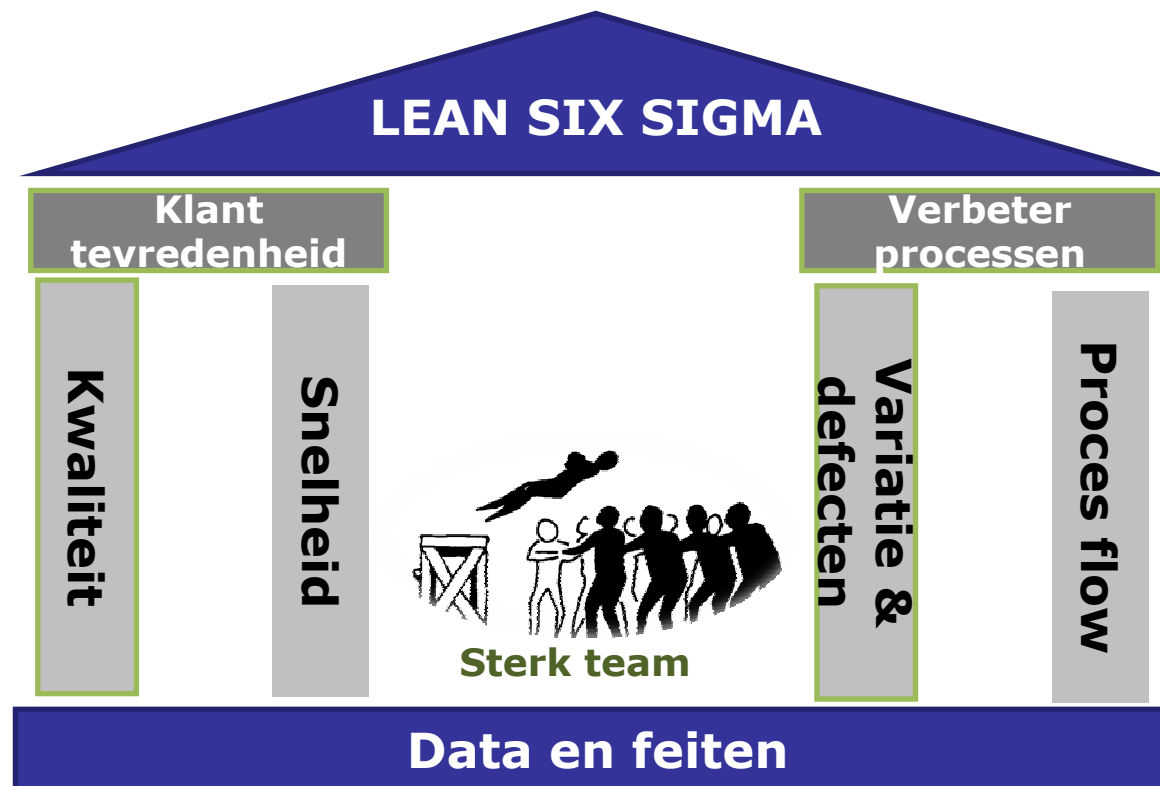


Procesverbetering methoden naast elkaar

	Lean	Six Sigma	AO/IC
Doel	Verwijder verspilling	Reduceer variatie	Reduceer risico's
Focus	Flow	Problemen	Risico's
Aanpak	Veel kleine verbeteringen	Kernproblemen oplossen	Risicobeperking (controles, functiescheiding etc.)
Prestatie meting	Snellere doorlooptijd	Uniforme output	Duurzaamheid/weinig issues en reputatieschade
Resultaten	Minder verspilling, meer efficiëntie	Minder variatie, consistente output	Financiële/juridische verantwoording



Filosofie, verbeteringsmethode én -instrument

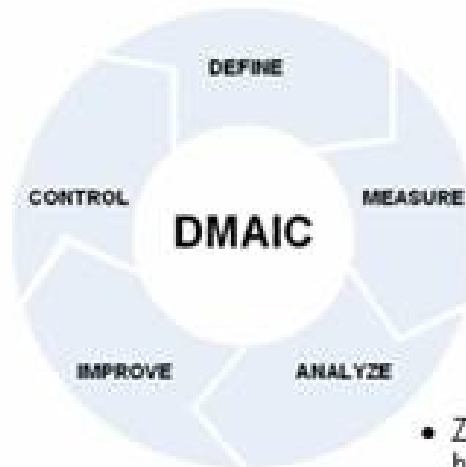




DMAIC

- Ontwikkel een project charter
- Identificeer interne en externe klanten
- Identificeer klantbehoefte
- Formuleer probleemstelling
- Stel de project scope vast
- Definieer Critical To Quality (CTQ)
- Ontwikkel Process Maps

- Ontwikkel een control plan
- Implementeer oplossingen
- Verzeker een correcte implementatie van Control Charts
- Breng het project over
- Meet de voortgang
- Houdt de aanwinsten vast



- Identificeer procesparameters die CTQ variabelen beïnvloeden
- Analyseer het huidige meetsysteem
- Definieer het basisproces

- Identificeer mogelijke oplossingen door DOE
- Verifieer oplossingen
- Maak het proces Mistake Proof

- Zorg voor begrip van het proces
- Identificeer Common en Special Causes van variatie
- Voer hypothese toetsing uit



Hoe doen we dat? Veel methodieken en tools

- ◆ Value Stream Map
 - ◆ Bewerkingstijd
 - ◆ Doorlooptijd
 - ◆ Kosten
- ◆ PICK order
- ◆ 5 x waarom
- ◆ Kaizen
- ◆ Muda
- ◆ 5 S
- ◆ Magikami
- ◆ Poka Yoke





10 LEAN principes voor corporaties

1. Doe alleen dingen met klantwaarde
2. Zorg voor een regelmatige werkverdeling
3. Creëer standaarden en maak werk zichtbaar
4. Doe zaken in één keer goed (kwaliteit)
5. Elimineer verspilling
6. Zorg voor een gestroomlijnd proces en korte doorlooptijden
7. Stuur op een mentaliteit van continu verbeteren (Kaizen)
8. ICT alleen als eindpunt van een verbeter slag
9. Betrek professionals intern en extern
10. Leiders die de filosofie begrijpen en in de vingers hebben



Vormen van verspilling

8. Talent

Medewerkers niet inzetten op hun niveau. Verlies van kennis, vaardigheden, motivatie, capaciteiten, opleidingsinvesteringen.

7. Fouten

Vergissingen, verkeerde informatie verwerken, versturen, onvoldoende afgestemde opdrachten/verwachtingen.

1. Overproductie

We geven de klant meer dan nodig voor de klant.

2. Wachten

Wachten op een collega, informatie, antwoorden, documenten. Etc.

3. Transport

Lopen naar de tekeningenkast, zoeken naar de TL, lopen naar experts op andere verdieping. Etc.

4. Overbewerking

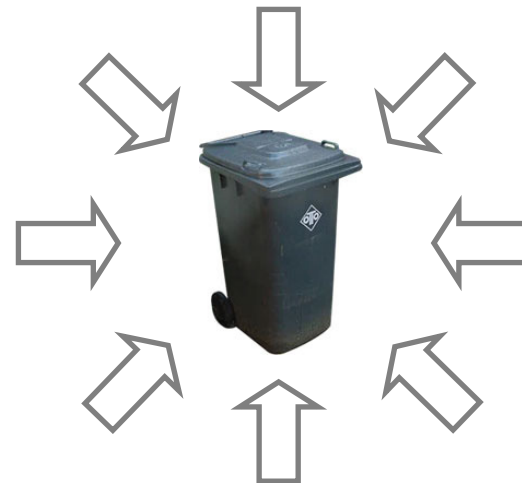
Onnodige informatie verwerken of dubbel werk doen.

6. Onnodige beweging

Onhandige ICT, onhandige locaties voor dossiers, tekeningen, vergaderingen.

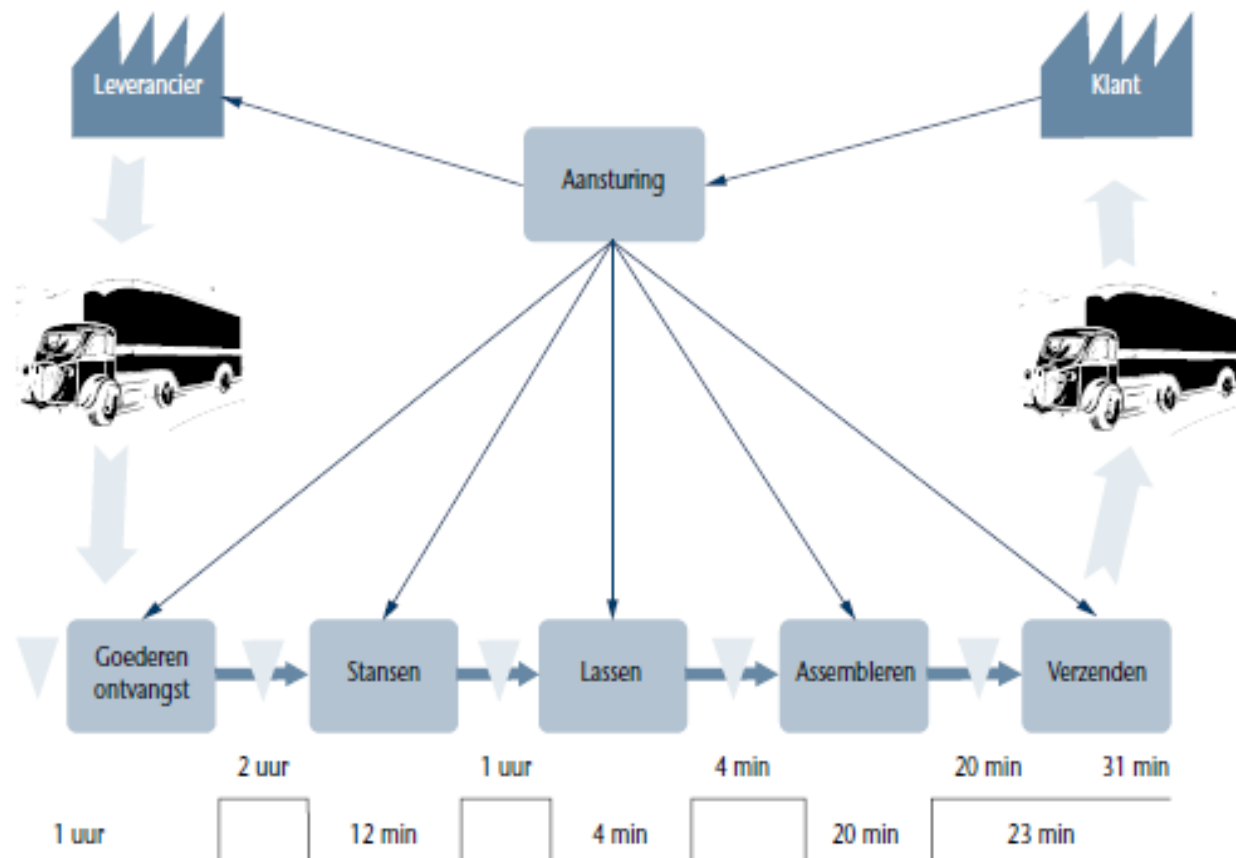
5. Onnodige voorraad

Te veel aanvragen, brieven, vakbladen, projecten, bureau-inhoud etc.





Voorbeeld eenvoudige VSM





Do's & dont's Lean

- ◆ Benoem een duidelijk doel
- ◆ Vind een champion
- ◆ Samen met medewerkers die kunnen en willen
- ◆ Leidt mensen op in de methodiek
- ◆ Volg de stappen en methoden

- ◆ Niet alles tegelijk!!! Eerst de quick wins
- ◆ Mik hoog: best in class, maar stap voor stap!
- ◆ Focus + prioriteiten stellen = snelle resultaten

- ◆ Maak resultaten zichtbaar en vier successen
- ◆ Creëer continue verbeterfocus: stop niet na tegenslag