



# Lean, is dat iets voor mijn organisatie?

November 2015



uitzendbureau



uitzendbureau

**Met het oog  
op resultaat**



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>04</b>
<b>De markt in beweging</b>	<b>04</b>
<b>Lean in de organisatie</b>	<b>05</b>
<b>Dit leest u in deze whitepaper</b>	<b>05</b>
<b>Introductie Lean</b>	<b>06</b>
<b>Wat is Lean?</b>	<b>06</b>
<b>De oorsprong van Lean</b>	<b>06</b>
<b>De basis van Lean in een model</b>	<b>07</b>
<b>Klaar ben je nooit</b>	<b>08</b>
<b>De onderdelen van Lean</b>	<b>09</b>
<b>Klantwaarde</b>	<b>09</b>
<b>Value Stream Map</b>	<b>10</b>
<b>Push of Pull?</b>	<b>11</b>
<b>Respectvolle benadering medewerkers</b>	<b>11</b>
<b>Gestructureerd verbeteren</b>	<b>13</b>
<b>Een opgeruimde en georganiseerde werkplek</b>	<b>14</b>
<b>Visueel management</b>	<b>15</b>
<b>De mensen maken het verschil</b>	<b>16</b>
<b>Robuust en flexibel</b>	<b>16</b>
<b>Stappenplan implementatie Lean</b>	<b>18</b>
<b>Over E&amp;A Uitzendbureau</b>	<b>21</b>

# Inleiding

Lean is een filosofie gericht op continue verbeteren. Is het een hype die weer voorbij gaat of is het iets wat u niet mag missen? Na wat onderzoek en gesprekken hierover denken wij inmiddels dat laatste. Sterker nog: wij zien in de markt dat organisaties manieren zoeken om te verbeteren en te groeien. Vandaar dat wij op zoek gingen naar toegankelijke informatie hierover voor onze eigen mensen en onze relaties. Na “Lean voor dummy’s” en vele andere titels verder hebben wij besloten samen met een gespecialiseerde partner (BIG “Business Ixperience Games”) met een compacte whitepaper te komen over dit thema. Zodat u in korte tijd kunt bepalen of Lean iets voor uw organisatie is, of niet.

## De markt in beweging

Het zijn turbulente tijden. Organisaties worden geconfronteerd met een groeiende complexiteit en onvoorspelbaarheid, klanten stellen steeds hogere eisen aan kwaliteit en leverbetrouwbaarheid en de druk op de prijs is groter dan ooit. Om goed om te kunnen gaan met deze uitdagende omstandigheden is het zaak om de operatie en organisatie zo in te richten dat producten en diensten tegen zo laag mogelijke kosten met een hoge kwaliteit en maximale betrouwbaarheid kunnen worden geleverd. En er daarbij dan ook nog eens voor te zorgen dat er binnen de organisatie voldoende oog is voor veranderende marktomstandigheden. Want het is een zekerheid dat die omstandigheden voortdurend zullen blijven veranderen, elke dag weer. Het is juist ook daarom van belang dat u uw organisatie zo inricht dat u adequaat kunt omgaan met de kansen en bedreigingen die voorbij komen. We spreken dan ook wel over een lerende organisatie die zich makkelijk kan aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Zo’n lerende organisatie – die doorlopend bezig is met verbeteren – kunt u onder andere realiseren door gebruik te maken van de principes van de Lean-filosofie. Door de principes van Lean goed toe te passen, legt u de basis voor een gezond rendement en zorgt u ervoor dat de continuïteit van uw organisatie gewaarborgd is.

Figuur 1. Aanleiding Lean



### Lean in de organisatie

Dacht u dat Lean vooral iets is van het operationeel management? Of dat in ieder geval het initiatief daar moet liggen? Dat is niet waar. In veel organisaties is het juist zo dat HR het initiatief neemt tot Lean. En HR is in ieder geval betrokken. Dat is niet voor niets: Lean gaat over mensen. De kern van Lean is dan ook dat deze filosofie wordt gedragen door alle mensen binnen het bedrijf, van werkvloer tot aan directiekamer. HR speelt veelal een belangrijke faciliterende rol.

### Dit leest u in deze whitepaper

Vandaag de dag worden we overspoeld met begrippen, werkmethodes en theorieën ter verbetering van uw bedrijfsrendement: Kaizen, Kanban, Just-in-Time, TQM, Operational Excellence, 5S, TPM en ga zo maar door. Ziet u nog door de bomen het bos? Heeft u enig idee wat werkt en wat niet? Wanneer het gaat om het optimaliseren van werkprocessen valt heel vaak het woord Lean. Wat dat precies is en wat u ermee kunt voor uw organisatie proberen we u in deze whitepaper toe te lichten.

# Introductie Lean

## Wat is Lean?

In de eerste plaats is het belangrijk te weten dat Lean geen Haarlemmer olie is. Wie zich een beetje verdiept in de theorie van Lean zal al snel tot de conclusie komen dat Lean veelomvattend is en dat je niet zomaar op een regenachtige woensdagmiddag kunt komen tot de succesvolle implementatie ervan. Lean is een filosofie met als leidend motief 'continu verbeteren'. De focus ligt daarbij op het elimineren van verspillingen in het productie,- c.q. dienstverleningsproces met als doel meer flow te creëren. De klantvraag staat daarbij altijd centraal.

Lean is een 'way of life', een diepgewortelde filosofie, die van receptioniste tot en met de directeur zal moeten worden uitgedragen. Hoewel de methodiek op papier best makkelijk te beschrijven is, zal het zeker niet in elke organisatie even makkelijk te implementeren zijn. En omdat het uitgangspunt 'continu verbeteren' is, is het ook nooit klaar! Bij het bereiken van het gewenste resultaat wordt immers steeds weer opnieuw bepaald welk hoger gelegen doel bereikt dient te worden. Een Leanimplementatie is dus geen project: Lean kent namelijk geen einde zoals bij een project wel het geval is. Begin je er eenmaal aan, dan doe je het min of meer voor altijd.

Alvorens verder op de materie in te gaan willen we een veelgehoord misverstand uit de wereld helpen. De begrippen Lean & Mean worden in de volksmond vaak samen genoemd en uitgelegd als een kostenbesparingsprogramma. Dat is onjuist! Lean kent wel een focus op kostenreductie, maar gaat ervan uit dat de vrijgekomen uren/fte's behouden blijven om op andere plekken in de keten nog meer waarde voor de klant te kunnen realiseren en de kwaliteit van producten en diensten te verbeteren. Lean is niet alleen een gereedschapskist met instrumenten en technieken, maar is er juist op gericht om mensen in beweging te krijgen, om mensen slimmer te laten werken. Samen meer doen en beter presteren in minder tijd!

## De oorsprong van Lean

Kijken we naar de geschiedenis van Lean dan zien we de eerste elementen uit de filosofie ervan al terug in de 16e eeuw als Koning Henry III van Frankrijk het 'Arsenale' in Italië bezoekt. Hier rolt elke dag een schip 'van de band', een unicum in die tijd. Twee eeuwen later standaardiseert generaal de Gibreauval (Frankrijk) het design van onderdelen van kanonnen en vijftig jaar daarna introduceert Thomas Blanchard in de Springfield wapenfabriek (Connecticut) celsgewijze gestandaardiseerde productie. In de auto-fabrieken van Henry Ford ( rond 1915) werden veel elementen uit de Leanpraktijk voor het eerst toegepast.

# Introductie Lean

Van veel van de vormen van verspillingen die daar werden gesignaleerd zijn nu elementen terug te vinden in Lean-methodieken die worden toegepast. Maar Lean kwam pas echt in ontwikkeling bij Toyota.

Na de Tweede Wereldoorlog bracht Eiji Toyoda namens Toyota een bezoek aan de fabriek van Ford - destijds de grootste en meest complexe fabricagefaciliteit ter wereld - en raakte onder de indruk van het principe van flow-productie. Maar hij constateerde samen met productiemanager Taiichi Ohno ook dat het massaproductie systeem van Ford niet zou werken in Japan. De Japanse automobielenindustrie was destijds te klein en divers, en de grootte van de faciliteiten en benodigde apparatuur waren vanuit de visie van Toyoda en Ohno negatieve aspecten uit het massaproductie systeem. Toyota zocht een alternatief waarbij de focus lag op een compleet nieuwe manier van produceren. Dit nieuwe concept is bekend geworden onder de naam Toyota Productiesysteem (TPS). Dit systeem is de feitelijke bakermat van de Lean methodiek.

## De basis van Lean in een model

De kern van TPS bestaat uit de ambitie om 'achter' het echte probleem te komen. Zo wordt steeds gefocust op het aanpakken van de kern van problemen en worden inspanningen die verricht worden om 'lap-middelen' te introduceren vermeden. Toyota heeft een model ontwikkeld dat schematisch als een huis is vormgegeven. BIG 'Business Ixperience Games' heeft dit vertaald naar het BIG-huis:



Figuur 2. Het BIG-huis

# Introductie Lean

## Klaar ben je nooit

Organisaties met een onophoudelijke drive om blijvend te willen verbeteren, blijken zeer succesvol in het bereiken van door henzelf geformuleerde doelen: processen verlopen soepeler, de tevredenheid van medewerkers is groter, klanten zijn enthousiaster en de financiële resultaten zijn beter dan ooit tevoren. Klaar?! Nee, klaar ben je nooit, ook al lijken je doelen bereikt... stilstand is immers achteruitgang. In het streven naar een steeds hogere toegevoegde waarde voor klanten zijn er altijd aspecten die nog efficiënter, optimaler of meer gestroomlijnd ingericht kunnen worden.

Door goed te luisteren naar de wens van de klant en zijn perceptie van waarde op de juiste wijze te interpreteren, kan elk proces zodanig worden ingericht dat vrijwel alleen waarde-toevoegende activiteiten worden ondernomen. Werkzaamheden die geen waarde voor de klant opleveren, worden vermeden of gereduceerd. Resultaat is een betere doorstroming: kortere doorlooptijden, minder onderhanden werk, een hogere productiviteit, lagere voorraden en hogere klanttevredenheid. Het lijkt bijna te mooi om waar te zijn. Maar het is geen sprookje, het kan echt!



# De onderdelen van Lean

## Klantwaarde

Waarde is niets meer en niets minder dan de kwaliteit die ergens aan wordt toegekend. De kwaliteit kan uitgedrukt worden in geld, een tegenprestatie, een hulpmiddel of een standaard. Binnen Lean wordt de waarde die verbonden is aan een product en/of dienst, bepaald door de klant. De activiteiten die samenhangen met deze waarde zijn te verdelen in drie categorieën:

### a. Waarde-toevoegende activiteiten

Activiteiten waarvan de klant heeft aangegeven dat hij ervoor wil betalen (bijv. bij de Efteling een ritje met de Python). Deze categorie activiteiten spreekt voor zich: continuering en eventuele vermeerdering in de toekomst; de klant waardeert en betaalt hiervoor.

### b. Business niet-waarde-toevoegende activiteiten

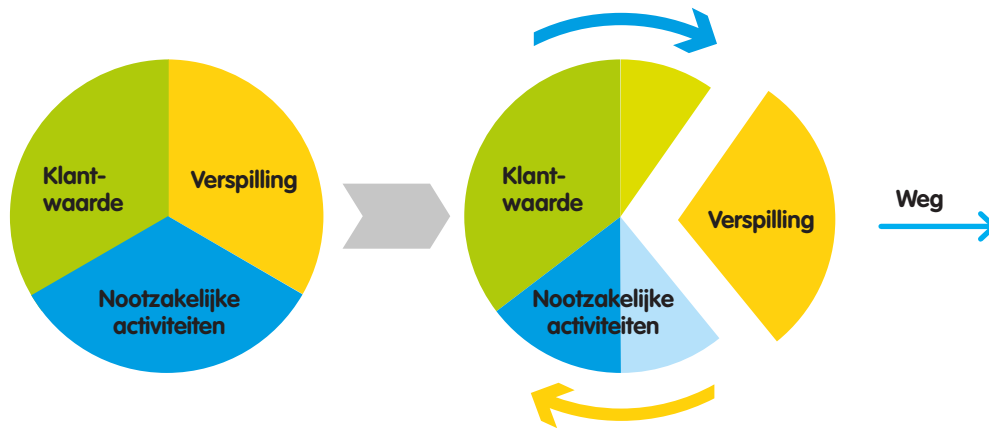
Activiteiten die de klant niet als waarde ziet, maar wel behoren te worden uitgevoerd als gevolg van wetgeving en/of accounting (bijv. maken van financieel jaarverslag). Het is zaak deze noodzakelijke categorie activiteiten zo efficiënt mogelijk uit te voeren, zodat er zo weinig mogelijk effectieve tijd aan verloren gaat.

### c. Geen waarde-toevoegende activiteiten

Activiteiten die geen waarde toevoegen en waar de klant niet om heeft gevraagd (bijv. handelingen benodigd voor opslaan van voorraad, productie van defecte producten). Deze activiteiten zijn regelrechte verspilling en dienen op zo kort mogelijke termijn geëlimineerd te worden!

## De onderdelen van Lean

Figuur 3. Waarde van activiteiten



### Value Stream Map

Het elimineren en verminderen van verspillingen is de grondslag voor het realiseren van flow in elk bedrijfsproces. Het resultaat hiervan is een kortere doorlooptijd, betere afstemming tussen het aanbod van werk en de beschikbare capaciteit en daarmee uiteindelijk lagere kosten. Met het realiseren van flow bereik je een ononderbroken, ongehinderde, liefst stuksgewijze doorstroming van het product of dienst door het proces. Zo iets heb je niet in één dag voor elkaar; in veel organisaties en processen is er sprake van bijvoorbeeld (ongewenste) voorraadvoering, wachttijden of onnodig heen en weer lopen of rijden. Het wegnemen hiervan vraagt om een gestructureerde aanpak.

Het kan dan helpen om een Value Stream Map (VSM) te maken van de huidige situatie. Zo'n waarde-stroom analyse is een belangrijk hulpmiddel om processen te kunnen verbeteren. Het is een eenvoudige methode die in groepsverband wordt uitgevoerd en die helpt om de stroom van materiaal en informatie door een proces te zien en te begrijpen. Bij het opstellen van een VSM worden zowel de materiaalstroom als de informatiestroom in kaart gebracht. Een VSM richt zich namelijk niet alleen tot de activiteiten rondom het primaire product, maar eveneens op de management- en informatiesystemen die het basisproces ondersteunen. De invalshoek van een VSM is de doorlooptijd. Per processtap wordt gekeken naar de doorlooptijd en de echte bewerkingstijd, waarbij onderscheid dient te worden gemaakt tussen waarde-toevoegende en niet-waardetoevoegende activiteiten. Resultaat van een VSM is het gemeenschappelijk inzicht in de processen en de verspillingen die daarin aan de orde zijn.

### Push of Pull?

In tijden van Henry Ford werden auto's gemaakt zonder enige klantvraag en/of -wens. Er rolden auto's van de productiebend af in één kleur (zwart) en één model (T-Ford) in een door de fabrikant bepaald tempo (push). En ze voldeden aan de eisen van die tijd: een vervoermiddel dat je van A naar B bracht. Deze manier van massaproductie door Ford was revolutionair ten opzichte van de traditionele productiewijze van destijds. Vandaag de dag is een dergelijke aanbod gestuurde keten niet meer voorstelbaar: vrijwel alles wat wij willen kopen is in een schier oneindige keuzewaaier voor ons beschikbaar. En vaak ook nog eens met een korte levertijd. Dat stelt de bedrijven, die ons die producten willen verkopen, voor grote uitdagingen. Gezien de grote onzekerheid en turbulentie in voortbrengingsketens, de onvoorspelbaarheid van de klantvraag en de beperkte beschikbaarheid van goedkoop kapitaal, is het aanhouden van grote voorraden geen adequate oplossing meer. Om daadwerkelijk toegevoegde waarde te kunnen realiseren, kan het 'productieproces' vaak pas worden gestart als er een klant in beeld is, inclusief duidelijke specificaties van zijn of haar wensen. We noemen dit ook wel vraag gestuurde/pull ketens: geen productie zonder dat een volgende schakel in de keten erom vraagt. Produceren op klantvraag dus.

Figuur 4. Pull of push



### Respectvolle benadering medewerkers

Het streven naar perfectie is een continu proces. We dagen onszelf uit om alles wat we vandaag doen, morgen beter te doen. De lat van de ambitie wordt dus, net als bij een trap die tot in de hemel reikt, steeds weer een treetje hoger gelegd: structureel en blijvend verbeteren. Belangrijk is om alle verbeteringen te borgen en te standaardiseren en om medewerkers voortdurend uit te dagen en inzicht te geven in nieuwe 'spelregels' zoals die door de omgeving worden opgelegd.

## De onderdelen van Lean

Een valkuil daarbij is om de organisatie als maakbaar te beschouwen en alles voor de medewerkers te bedenken en in te vullen. Afname van betrokkenheid en daarmee verlies van productiviteit is het gevolg. Zoals Stephen R. Covey al schreef is motivatie een vuur van binnen. "Als iemand anders dat vuur wil aansteken, is er een kans dat het maar kort zal branden".

Traditioneel worden medewerkers (human resources) binnen organisaties gezien als een productiemiddel. In een organisatie die opereert volgens de Lean-filosofie zijn medewerkers geen middel, maar 'zijn' medewerkers de organisatie. Een Lean organisatie vertrouwt en respecteert medewerkers en biedt een veilige omgeving waarbinnen medewerkers zich kunnen ontwikkelen en ontplooiën. Tijd en energie besteden aan de menselijke kant van verandering is dus een essentieel bestanddeel van het succes van Lean binnen een organisatie!

Een organisatie Lean maken, betekent dus ook een methode vinden om ieders weerstand tegen verandering te overwinnen.

### Symptomen van weerstand zijn er in soorten en maten:

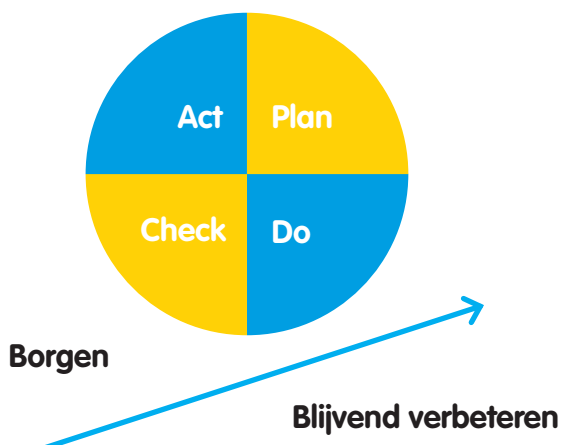
- 'Aanhangers van oude wijn in nieuwe flessen': medewerkers die het gevoel hebben dat dit lijkt op iets wat in het verleden is mislukt. Zij zullen zich in eerste instantie verzetten en zich niet gemakkelijk aan de voorgestelde verandering overgeven.
- Dit geldt eveneens voor de categorie medewerkers die lijden aan het 'niet hier uitgevonden of hier niet van toepassing' syndroom. Zij vinden het moeilijk om in te zien hoe Lean binnen hun eigen organisatie-omgeving past.
- Tot slot de medewerkers die bang zijn om iets fout te doen in geval van vernieuwing of verandering. Deze categorie mensen heeft overigens baat bij het feit dat binnen Lean niet alles bij de eerste poging perfect hoeft te zijn. Het proberen van een nieuwe werkwijze en daarbij leren van fouten maakt namelijk onderdeel uit van de filosofie van continu verbeteren.

Belangrijke aandachtspunten in het creëren van draagvlak en het omgaan met weerstand zitten onder meer in het tweerichtingsverkeer tussen leidinggevende en betrokkenen, het geven van pragmatische voorbeelden van verspillingen en het bereiken van kleine doelen, waarmee succesjes zichtbaar worden. Om de angst van falen te overwinnen, is het daarnaast van belang een cultuur te ontwikkelen waar men elkaar niet beschuldigt. Als dingen niet gaan zoals gepland, kan gekeken worden naar wat er wél geleerd is en kan een nieuwe oplossing op basis van het geleerde worden geformuleerd.

### Gestructureerd verbeteren

Een veelgebruikte methodiek om problemen gestructureerd op te lossen is de zogenaamde Deming circle (gebaseerd op de verbetercirkel van de natuurkundige Walter Shewhart). Bij deze methode wordt een belangrijk deel van de tijd (bijna 50%), stil gestaan bij de formulering van de probleemomschrijving & analyse van de oorzaken (plan). De andere helft van de tijd wordt gebruikt voor de Do-Check-Act fase, waarbij een oplossing wordt uitgevoerd, getoetst aan gestelde randvoorwaarden en verbeterdoelstellingen, en de nieuwe werkmethode geborgd opgenomen wordt in bestaande procedures.

Figuur 5. Deming circle



Figuur 6. Kaizen



Het continue verbeterproces is in de Lean-filosofie een mindset: verbeteren wordt een tweede natuur van de medewerkers: 'alles wat we vandaag doen, kan morgen beter'. De term die hier vaak aan verbonden wordt is Kaizen, het Japanse woord voor 'veranderen naar beter'. Kaizen is een filosofie die aanmoedigt tot continu verbeteren in alle aspecten: persoonlijk, sociaal en werkgericht.

Indien een groep betrokken medewerkers aangeeft dat een verbetering op een specifiek onderdeel van het proces (doorgaans een knelpunt) noodzakelijk is, wordt een zogenaamd 'kaizen-event' georganiseerd. Basisregels voor succes van een dergelijk event, zijn de betrokkenheid van alle medewerkers bij het onderwerp (ongeacht de afdeling/business unit) en de mogelijkheid om nieuwe processen en/ of procedures te kunnen bespreken. Om zo goed mogelijk tot de kernoorzaak van het onderwerp te komen, dient minimaal 5 keer de 'waarom' vraag te worden gesteld. Deze methodiek wordt ook wel 5Why genoemd.

## De onderdelen van Lean

Het Ishikawa-diagram (ook wel bekend als visgraatdiagram) is een tool die bedoeld is om oorzaken van problemen in kaart te brengen. De methode is oorspronkelijk vooral van toepassing op productieprocessen en de bijbehorende kwaliteitscontrole. Tegenwoordig is de methode ook bekend voor de dienstensector, al worden dan wel andere categorieën gebruikt. Het diagram maakt onderscheid in oorzaken en gevolgen. Aan de rechterkant wordt het veroorzaakte effect of probleem beschreven. Aan de linkerkant worden de oorzaken in kaart gebracht. De oorzaken worden ingedeeld in zes categorieën waarbij weer vertakkingen naar sub-oorzaken worden gelegd. Hiervoor worden de 6 M's gebruikt:

- Man
- Machine
- Metingen
- Materialen
- Milieu
- Methode

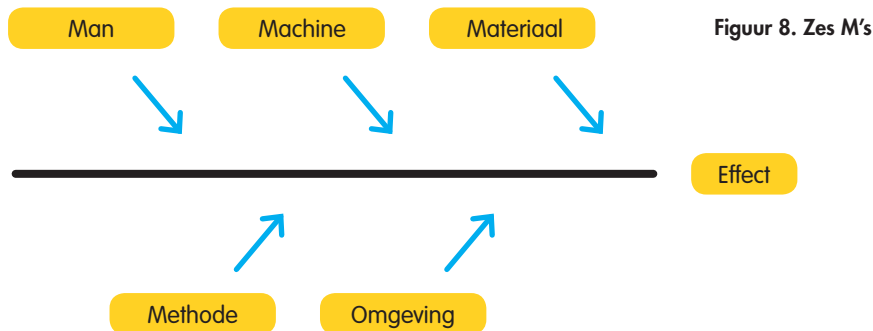
### Een opgeruimde en georganiseerde werkplek (5S)

Binnen Lean is er veel aandacht voor een schone en georganiseerde werkplek. Met de 5S-methodiek kan zo'n opgeruimde, gestandaardiseerde werkplek in 5 stappen worden gerealiseerd. Het doel van deze methode is om tot productiviteitsverbetering te komen doordat medewerkers minder tijd verspillen aan bijvoorbeeld het zoeken naar de juiste gereedschappen. Dit heeft automatisch ook een positief effect op kwaliteit, veiligheid en een prettige werkomgeving. Ook zorgt het ervoor dat inspecteurs en klanten met een gerust hart in de organisatie kunnen worden ontvangen zonder dat drastische schoonmaakacties nodig zijn. Het is immers altijd opgeruimd en georganiseerd. Tot slot is de signaalfunctie van afwijkingen en de mogelijkheid daarop te acteren van belang. Een chirurg kan voor de operatie zien welke instrumenten hij mist en kan zijn set completeren voorafgaand aan de start van de operatie.

Figuur 7. 5Why analyse



## De onderdelen van Lean



### De 5S aanpak bestaat uit 5 stappen:

- Scheiden: verwijder dat wat overbodig is en/of geen functie heeft.
- Sorteren: een plaats voor alles en alles op zijn plaats.
- Schoonmaken: wat, wanneer en hoe schoon te maken en maak rooster (en controleer).
- Standaardiseren: spreek af, leg vast en visualiseer op welke manier er wordt gewerkt.
- Systematiseren/Stimuleren: train/leer te werken conform de nieuwe werkwijze en stimuleer.

### Visueel management

Het direct kunnen signaleren van afwijkingen is een elementair uitgangspunt van visueel management. Door belangrijke aspecten uit de bedrijfsvoering zichtbaar te maken voor iedereen kan een vorm van gedrag worden gerealiseerd waarin iedereen betrokken is bij het analyseren van de bronoorzaak van een probleem en bij het verbeteren ervan. Via zogenaamde verbeterborden (informatieborden die op en door de werkvloer zelf hangen/staan en daar met en door de medewerkers actief onderhouden worden) kunnen knelpunten worden geadresseerd, is voortgang van initiatieven tot verbetering zichtbaar en kan kennisdeling met andere afdelingen plaatsvinden. Door de voortgang van verbeteropties actief met het team te bespreken en de voortgang via prestatie-indicatoren en verbeterideeën inzichtelijk te maken, wordt blijvend verbeteren tastbaar voor alle medewerkers.

## De onderdelen van Lean

### De mensen maken het verschil

Het oplossend vermogen ligt in de filosofie van Lean niet op het niveau van de directiekamer, maar op de werkvloer. De medewerkers daar zijn doorgaans prima in staat om problemen in een organisatie op te lossen. De directie faciliteert, stimuleert en ondersteunt en draagt op die manier bij aan betrokkenheid van medewerkers. In de Lean-filosofie is dit een cruciaal aspect: geef medewerkers vertrouwen en zorg voor een veilige werk- en leeromgeving waarin men zich uitgedaagd voelt om vaste gewoontes ter discussie te stellen en om problemen aan te pakken zonder dat dit leidt tot sancties.

Betrokkenheid is een belangrijke voorspeller van de prestatie die iemand levert. Betrokkenheid is de motivatie van het individu om bij te dragen aan het succes van de groep (team/afdeling/organisatie). De effectiviteit van een systeem wordt bepaald door de mate waarin het aansluit bij de menselijke natuur. Hoe meer vertrouwen we de mensen geven, hoe meer we er voor terug krijgen in de vorm van betere prestaties.

### Robuust en flexibel

Binnen de Lean-filosofie is het in het dagelijkse werkproces belangrijk te weten wat uw medewerkers precies kennen en kunnen. Dit geldt niet alleen voor vaste medewerkers maar zeker ook voor medewerkers die flexibel worden ingezet. Robuustheid en flexibiliteit zijn daarbij sleutelwoorden. De mate van robuustheid van een proces geeft de mate aan waarin het proces bestand is tegen verstoringen. De flexibiliteit geeft aan hoe goed een bedrijf in staat is om in te spelen op wisselende omstandigheden in tijd, volume, specificaties of anderszins. De 1:3 & 3:1 regel is een handig hulpmiddel om voor een team of afdeling vast te stellen hoe robuust en flexibel deze is.



## De onderdelen van Lean

### De 1:3 & 3:1 regel staat voor:

1 werknemer beheerst minimaal 3 taken (flexibiliteit) en minimaal 3 medewerkers beheersen 1 specifieke taak (robuustheid).

Door toepassing van de 1:3 & 3:1 regel kan praktisch worden vastgesteld hoe het staat met de inzetbaarheid van de medewerkers en hoe kwetsbaar bepaalde taken zijn voor de afwezigheid van mensen. Dergelijke kritische taken zijn veelvoorkomend binnen MKB-organisaties, waar veel wordt geleund op de kennis en ervaring van individuele werknemers. Is een werknemer, om welke reden dan ook, niet (meer) in staat zijn functie uit te kunnen voeren dan heeft dit in deze situatie grote gevolgen voor betreffende kritische taak. De betreffende taak wordt hierdoor niet meer of niet meer op de juiste wijze uitgevoerd met alle gevolgen van dien.

Naarmate medewerkers breder inzetbaar zijn en meerdere taken kunnen uitvoeren, neemt de flexibiliteit van een team of afdeling toe. Al naar gelang de gevraagde capaciteit kan er immers worden geschoven met het takenpakket. Een groot voordeel voor elke organisatie die te maken heeft met een variërende klantvraag. Bovendien is deze variatie in het werk voor veel werknemers een belangrijke drijfveer voor hun arbeidsvreugde en motivatie. Het spreekt voor zich dat medewerkers die breed inzetbaar zijn een grotere waarde hebben voor een organisatie.

In de zogenaamde inzetbaarheidsmatrix worden voor een team of afdeling de belangrijkste taken op de ene as afgezet tegen de medewerkers op de andere as. Op een schaal van 25% tot 100% kan vervolgens per medewerker worden vastgesteld in welke mate men betreffende taak beheerst. Door de scores per medewerker op te tellen ontstaat inzicht in de mate van inzetbaarheid van betreffende medewerkers. Per taak kan hetzelfde worden gedaan en daarmee wordt dan inzichtelijk hoeveel mensen deze taak zelfstandig kunnen uitvoeren.

	Taak 1	Taak 2	Taak 3	Taak 4	Taak 5	Taak 6	Taak 7	Taak 8	Score
Medewerker	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	
	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	
	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	
	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	
	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	
	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	
	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	
	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	
Score									

Figuur 9. Inzetbaarheidsmatrix

# Stappenplan implementatie Lean

Is uw interesse om met Lean aan de slag te gaan gewekt? En wilt u weten hoe u dit het beste kunt aanpakken? Hieronder vindt u een handig stappenplan.

Wilt u het niet zo groot aanpakken en toch meters maken? Kies uit de verschillen onderdelen van Lean eerst 1 of 2 onderdelen uit waar u van denkt dat die het meeste resultaat opleveren. Vaak is dit 5S.

U creëert meteen draagvlak als u anderen ook uit de set van 'onderdelen' mee laat kiezen. Kies vooral ook 1 onderdeel uit dat eenvoudig te implementeren is, want zo'n succes zorgt voor een domino-effect. Brengt u de eerste steen in beweging?

## Stap 1 Introductie Lean-filosofie

Leg aan alle medewerkers in de organisatie uit wat Lean is, waarom er voor is gekozen om deze filosofie te gaan hanteren en wat het betekent voor iedere medewerker. Bedenk daarbij goed dat de essentie van Lean zit in:

1. Kwaliteit en service voor de klant.
2. Creëren van een veilige, respectvolle werk- en leeromgeving waarin medewerkers zich doorlopend uitgedaagd voelen om te werken aan verbetering.
3. In kaart brengen en vervolgens gestructureerd elimineren/reduceren van verspillingen.

De introductie van Lean wordt bij voorkeur uitgevoerd in de vorm van een workshop of business game zodat medewerkers direct op de hoogte worden gebracht en zich realiseren dat ze zelf een actieve rol krijgen en hebben in het proces. De bewustwording neemt toe.

# Stappenplan implementatie Lean

## Stap 2 Waardestromanalyse: vaststellen en bewust worden van de hoofdprocessen van de organisatie

Met het maken van een Value Stream Map van de hoofdprocessen van een organisatie (bijv. productie, sales, productontwikkeling) wordt vastgesteld hoe de aansturing van een proces in elkaar zit, hoe de materiaal- en informatiestromen lopen en wat de belangrijkste kengetallen zijn. Deze analyse vormt een belangrijke basis voor het in kaart brengen van verspillingen en voor het daadwerkelijke verbeteren.

De praktische aanpak ziet er als volgt uit:

1. Stel team samen.
2. Bepaal het proces waarmee je aan de slag gaat.
3. Visualiseer het proces.
4. Verzamel gegevens.
5. Teken de waardestream.

Vervolgens

1. Geef knelpunten aan.
2. Bedenk oplossingen.
3. Maak actieplannen en voer ze uit.
4. Evalueer, stel resultaten vast en borg deze.
5. Vier successen.

....en begin opnieuw....

### **Stap 3 Werk met doelen (Deming cirkel)**

Doelgericht werken verhoogt de kans op succes. Elke verandering in de richting van je doel betekent dat er verbetering optreedt. Maak het meetbaar. Maar let op: er is geen beter middel om mee te liegen dan met cijfers. Dus wees er voorzichtig mee, maak duidelijke afspraken over kengetallen. Visualiseren van de doelen op de werkplek draagt ertoe bij dat meer mensen er actief mee aan de slag gaan. Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in dit proces:

- stimuleren en enthousiasmeren
- aanspreken, niet afrekenen
- faciliteren van actie en leren

### **Stap 4 Actief verbeteren**

Werk met verbeterteams actief aan het realiseren van verbeteringen. Iedereen doet mee. Houd het overzichtelijk en werk niet aan te veel verschillende verbeteringen tegelijkertijd. Maak slim gebruik van hulpmiddelen en methodes als 5S en 5Why. Maak doelen en resultaten zichtbaar op verbeterborden. Houdt audits bij elkaar en help elkaar met andere inzichten. Maak een inzetbaarheidsmatrix en stel vast wat er nodig is qua training en opleiding.

# Over E&A uitzendbureau

## Met het oog op resultaat

E&A is een uitzendbureau van en voor mensen die van aanpakken weten. We zijn al geruime tijd actief voor verschillende opdrachtgevers: distributiecentra van supermarkten, warehouses van logistieke dienstverleners en productiebedrijven.

Wij weten hoe mensen beter en rendabeler kunnen werken. Met voor onze opdrachtgevers een beter resultaat in output, kwaliteit en rendement als gevolg. We realiseren dit met de inzet van goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, die veelal uit Polen afkomstig zijn.

Wij werken voor sterke merken. Onze opdrachtgevers zijn ondermeer: Albert Heijn, C&A, Rhenus Logistics, Helsing, Zandbergen Vleeswaren, Dobotex, the Greenery, Bakker Logistiek, Hollander en ND Logistics.

## Onderdeel van Luba Groep

E&A uitzendbureau is onderdeel van Luba Groep. Luba Groep brengt vraag en aanbod samen op de regionale arbeidsmarkt. Luba opereert landelijk, zowel online als vanuit 50 vestigingen in het hele land. Luba biedt met diverse ondernemingen allround en specialistische personeelsdiensten op het gebied van uitzenden, werving & selectie, detachering en payroll.



**uitzendbureau**

**E&A uitzendbureau**

Emma Goldmanweg 8h

5032 MN Tilburg

T +31 (0)13 544 56 85

[info@EenA.nl](mailto:info@EenA.nl)

[www.EenA.nl](http://www.EenA.nl)