



LEAN SIX SIGMA BIJ GEMEENTEN

## VOORKOM TELEURSTELLINGEN! TIPS VOOR EEN SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE



*Direct na mijn studie Bedrijfskunde ben ik vol overtuiging het consultancyvak ingestapt. Tot nu toe heb ik vele tientallen organisaties mogen adviseren en begeleiden op procesoptimalisatievraagstukken of andere bedrijfskundige vraagstukken. Ik haal een enorme drive uit het ontwikkelen van mensen en processen en het oplossen van (acute) organisatieproblemen. Na mijn Black Belt Lean management ben ik de opdrachten vooral vanuit Lean-perspectief gaan benaderen en heb ik mij meer en meer toegelegd op deze specialisatie. Ik heb dit gedaan zowel bij organisaties in de publieke sector als bij het MKB. Daarnaast heb ik mij ook veel bezig gehouden met analyse en advies inzake brede bedrijfskundige vraagstukken. Ik verzorg trainingen in Lean Six Sigma en voer consultancy-opdrachten uit. Ik ben ervan overtuigd dat in het toepassen van deze concepten een belangrijke sleutel ligt tot het lange termijn succes voor elke organisatie.*



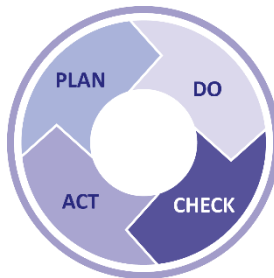
PAULIEN NIENHUIS

**‘Lean’ en ‘Lean Six Sigma’ (LSS) zijn al lang geen nieuwe begrippen meer bij gemeenten. Uit onderzoek is gebleken dat de 25 grootste gemeenten in 2014 een gezamenlijke bezuinigingsopgave hebben van 1,2 miljard. Als gevolg van onder andere deze bezuinigingen, strengere wet- en regelgeving ten aanzien van doorlooptijden, het overdragen van taken van het kabinet aan gemeenten en vergrijzing heeft bij veel gemeenten betere en efficiëntere dienstverlening aan burgers en bedrijven momenteel hoge prioriteit. De ontwikkelingen in de sector vragen in toenemende mate om heldere processen, herbezinning op de eigen rol, vergroting van de professionaliteit en verbetering van de efficiency.**

In een krantenartikel lezen we het volgende: “De gemeente moet drastisch bezuinigen. Vanwege de fors lagere uitkering van het Rijk stelt het college voor de OZB met 10% te verhogen en nog eens 9% in de vier jaar daarna. Verder ziet het college zich genoodzaakt subsidies aan verenigingen en instellingen fors te verlagen.” Deze gemeente staat niet op zich. Het blijkt dat gemeenten drie strategieën hebben om invulling te geven aan de gewijzigde financiële doelstellingen: personeelsreductie, taakreductie en continu verbeteren. Een groot aantal gemeentes kiest nog voor de eerste twee strategieën. Maar langzamerhand zijn er ook steeds meer gemeenten die kiezen voor continu verbeteren als voornaamste strategie. Dit betekent dat gemeenten zelf effectiever en efficiënter gaan werken. De inrichting van werkzaamheden moet dus anders. Gemeenten zullen meer procesgericht moeten gaan werken in plaats van functioneel. Gezien de impact en omvang zullen gemeenten kritisch naar hun budgetten moeten kijken en gedwongen worden tot het maken van keuzes.

### Lean en Six Sigma

Continu verbeteren gaat over het herstructureren van front- en backoffice, het aangaan van samenwerkingsverbanden en last but not least het optimaliseren van processen.



Lean probeert de waardestream in een organisatie zo groot mogelijk te maken. Dit betekent dat er zoveel mogelijk tijd en geld wordt besteed aan het creëren aan meerwaarde voor een klant. Voor elke activiteit geldt de vraag: “Zou de klant hiervoor willen betalen?” Alles wat geen waarde heeft voor een klant wordt in principe gezien als verspilling en dient zoveel mogelijk te worden teruggedrongen.

Het doel van Six Sigma is het reduceren van variatie in bedrijfsprocessen. Hierdoor wordt de kans zo groot mogelijk dat een product of dienst in overeenstemming is met wat de klant verwacht. Het aantal foute producten, en daarmee de faalkosten, kunnen op deze manier drastisch worden teruggedrongen.

Lean en Six Sigma zijn complementair aan elkaar en worden dan ook in samenhang gebruikt. De wijze waarop er met een Lean Six Sigma (LSS) bril naar een organisatie wordt gekeken, verschilt beduidend van de traditionele manier:

### De traditionele manier:

- Focus op kostenbesparing
- Focus op gemiddelde
- Focus op problemen oplossen
- Focus op eigen organisatie
- Hiërarchisch en afdeling georiënteerd
- Producten en diensten
- Beslissingen gebaseerd op gevoel

### De LSS-manier:

- Elimineren van verspillingen
- Elimineren van variatie
- Voorkomen van fouten
- Focus op klanttevredenheid
- Kennis op de werkvloer
- Processen
- Beslissingen gebaseerd op feiten

Lang niet alle vergunningen hoeven bij wet te worden ondertekend maar het gebeurt nog wel. Het resultaat? Torenhoge schrijfboeken in kamers die niet nodig zijn en het proces van vergunningverlening onnodig vertragen. Door processen te analyseren, doorlooptijden te verkorten en de processtappen te verbeteren en uit te gaan van de feiten zijn de eerste successen snel te boeken.

### Waar liggen de kansen voor LSS bij gemeenten?

Hieronder een aantal voorbeelden van processen waarin met behulp van LSS verbeteringen kunnen worden gerealiseerd:

- Subsidieverlening: voordat de aanvraag is goedgekeurd en de aanvragende organisatie het subsidiebedrag gestort krijgt, zijn er vaak vele weken voorbij. Ook het verantwoordingsproces is stroperig. Het slimmer inrichten van dit proces (soms met wat aanpassingen in de subsidieverordening) levert al gauw weken tijds winst op voor de aanvragende partij (= klant).
- Vergunningverlening: ook de vergunningsverleningsprocessen kennen lange doorlooptijden. De daadwerkelijke tijd die aan een vergunning wordt gewerkt is vaak slechts circa 5% van de doorlooptijd. Ook hier is veel tijds winst voor de klant (burger) te halen door bijvoorbeeld betere afstemming en het slimmer gebruik maken van techniek.
- Verlenen van bijstandsuitkeringen: het proces van verlenen van uitkeringen kenmerkt zich in veel gemeenten door lange doorlooptijden voor de aanvragers. Doorlooptijden van 8 tot 10 weken zijn helaas nog veel voorkomend. Door een betere inrichting van dit proces met behulp van Lean kan een aanvraag eenvoudig binnen een week worden afgehandeld zonder dat dit extra capaciteit kost.

- ICT/ Informatievoorziening: uit praktijkonderzoeken blijkt dat al gauw 1/3 van de bestede uren wordt besteed aan het oplossen van storingen. Dit wordt te vaak als een gegeven beschouwd in plaats van de echte oorzaken van storingen structureel op te lossen.
- Openbare ruimte/ afhandelen van meldingen door burgers: ook hier is vaak sprake van lange doorlooptijden of heen en weer schuiven van meldingen (wie lost het op).
- Totstandkoming van de begroting: een zeer vanzelfsprekend proces binnen de gemeente die van veel mensen tijd vraagt. Het proces kent een lange doorlooptijd en aan de programmateksten wordt herhaaldelijk opnieuw gesleuteld. Weten gemeenten eigenlijk wat hun begroting kost aan inzet? En staat die inzet in verhouding tot de waarde van het product? Dit proces biedt zeker kansen tot vereenvoudiging!
- Lean levert niet alleen optimale processen en een hogere klanttevredenheid maar ook de medewerkers (interne klanten) zullen meer tevreden zijn over werkdruk en werkprocessen.

#### Voorkomen van teleurstellingen

Veel gemeenten zijn de afgelopen jaren enthousiast gestart met een de implementatie van Lean of Lean Six Sigma meestal door met één of meerdere projecten te starten. Bij verschillende gemeenten is als gevolg van LSS denken en handelen een blijvende verandering en besparing gerealiseerd. Anderen vallen na een korte vliegende start echter terug in oude gewoonten en moeten steeds opnieuw beginnen. Het vasthouden van de wijzigingen en nieuwe processen is niet altijd eenvoudig. Om echt conform LSS te werken en significante, duurzame verbeteringen te kunnen realiseren, is kennis en ervaring binnen de organisatie nodig. Maar ook sturing op Lean denken en elkaar hierin stimuleren, moet blijvend worden en in het DNA van de medewerkers komen.

Voor teleurstellende resultaten of het weer terugvallen in oude werkmethoden/-wijzen zijn vaak meerdere redenen., bijvoorbeeld:

- Gebrek aan visie, draagvlak en enthousiasme in het management. Het is cruciaal dat het management een visie ontwikkelt, enthousiast is en initiatieven ondersteunt. Maak een directielid eindverantwoordelijk voor het LSS project.
- LSS wordt niet helemaal serieus genomen en er wordt te weinig capaciteit en budget op ingezet. Uit onderzoek is gebleken dat de opbrengsten van een Lean-traject evenredig zijn aan de mate waarin erin geïnvesteerd wordt. Een hogere investering levert substantieel meer rendement op. Zorg dat er voldoende capaciteit is. Werknemers kunnen het er niet zomaar even bijdoen.
- Gebrek aan externe kennis en visie, teveel alles zelf willen doen. Haal kennis van buiten in huis en doe het samen. De externe expert zorgt voor continuïteit en koersvastheid en kan soms bijdragen in overtuigingskracht richting management of organisatie. Zorg voor draagvlak door medewerkers op te leiden en zelf processen te laten herontwerpen.

- Trainer waarin de medewerkers geen vertrouwen hebben. Zorg dat externe consultants en trainers passen bij de organisatie.
- Te groot beginnen. Verzand niet in een te groot project, maar 'oefen' eerst met kleiner en daardoor overzichtelijker project. Ga van daaruit verder.
- Gebrek aan Top Down en Bottom Up support. Zorg dat er altijd support en goedkeuring is vanuit de directie, maar ga aan de andere kant ook gewoon door.
- Niet goed voorbereide sessies. Ga dus altijd goed voorbereid aan de slag.
- Onduidelijke verwachtingen. Manage de verwachtingen en baken de grenzen van het op te leveren resultaat goed af.

#### Ga voor duurzaam succes!

Verbeteren gaat met vallen en opstaan. Stop dus niet na een project met een tegenvallend resultaat. Met procesoptimalisatie met behulp van LSS technieken zijn significante verbeteringen realiseerbaar. Echter, zoals voor alles geldt: zonder inzet geen resultaat! Voor duurzaam succes zijn een duidelijke visie en support vanuit het management essentieel. Het gaat niet om een eenmalige actie, maar om continu verbeteren. Hiervoor is een lange adem nodig. Daarbij is investeren in tijd, capaciteit, kennis en competentie een voorwaarde. Goed opgeleide mensen zijn onmisbaar om succesvol LSS projecten te kunnen uitvoeren en implementeren. Kies voor heldere doelstellingen die passen binnen tijd en budget. Maak gebruik van expertise van buitenaf: door vanuit kennis en ervaring en met een 'frisse blik' te kijken, zal deze expert de juiste kritische vragen stellen, de herontwerpmethodieken introduceren en implementeren en 'training on the job' verzorgen.

#### Meer weten of een oriënterend adviesgesprek?

Neemt u dan [contact](#) op met training- en consultancybureau Symbol, telefoon 053-2030240.

#### [Symbol BV](#)

053 – 2030240

[sales@symbolbv.nl](mailto:sales@symbolbv.nl)

#### Meer weten of een oriënterend adviesgesprek?

Neemt u dan contact op met training- en consultancybureau Symbol, telefoon 053-2030240.