

Lean officemanagement bestrijdt inefficiënties in administratieve processen

Het kantoor op dieet (2)

In het eerste deel van dit tweeluik werden het nut en de principes van lean officemanagement verduidelijkt. De auteurs legden uit welke verspillingen we kunnen aanpakken en welk gedrag de organisatie en de medewerkers moeten vertonen voor een succesvolle implementatie. In dit tweede deel gaan de schrijvers wat dieper in op de verschillende aspecten van een lean office- implementatie. Tevens presenteren zij technieken die ondersteuning bieden bij de implementatie.

Bij de implementatie van een lean office-aanpak ligt de nadruk op een vijftal stappen: screening, het in kaart brengen van de huidige situatie, het in kaart brengen van de toekomstige situatie, validatie en implementatie en tot slot continue monitoring.

Screening

In de eerste fase van een lean office- implementatie legt men vast wat de klant verwacht van de organisatie. Hierbij moet de organisatie vragen stellen als: "Waarvoor is de klant bereid te betalen? Tegen welke prijs? En op welk moment?". In deze fase wordt duidelijk welke producten en diensten aan de klant moeten worden aangeboden en welke waardenstromen belangrijk zijn om in deze fase mee te nemen.

Huidige situatie

In de tweede fase van de implementatie wordt de huidige situatie (de as-is-situatie) in detail gevisualiseerd. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van 'value stream mapping'. Dit is het in

kaart brengen van de waardeketen voor een product- of dienstenfamilie (zie kader 'Value stream mapping'). Bij het uittekenen van de waardeketen worden onder andere de verspillingen, onnodige wachtmomenten en nutteloze communicatie blootgelegd.

Per procesmedewerker of per product of dienst bepaalt men hoeveel tijd wordt gependend aan de verschillende typen van verspillingen. Deze verspillingen moeten duidelijk worden gemaakt aan de medewerkers, zodanig dat ze door middel van een tijdsregistratie de verschillende vormen van verspillingen gedurende een bepaalde periode kunnen registreren. Een voorbeeld van het resultaat van een dergelijke meting is weergegeven in afbeelding 1. Deze meting vormt de nulmeting en is enerzijds te benchmarken in de tijd maar ook tussen gelijkaardige organisaties.

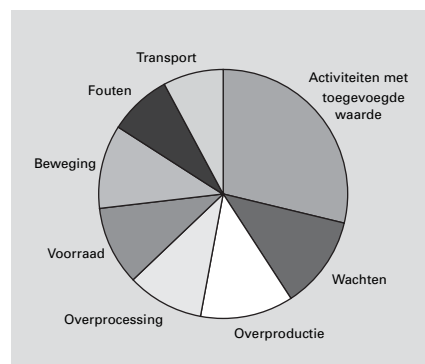
Toekomstige situatie

Bij het in kaart brengen van de toekomstige waardeketen (de to-be-

situatie) worden de verspillingen die in de vorige fase aan het licht zijn gebracht geëlimineerd. Het is belangrijk dat activiteiten die waarde toevoegen voor de klant op een efficiënte manier aan elkaar worden gekoppeld, zodat het totale proces gestroomlijnd verloopt.

Naast de accenten en verbeteringen op het niveau van de verspilling moet men ook nagaan in welke mate de juiste gedragscultuur (leiderschap, innovatie, teamwork, communicatie) binnen de organisatie aanwezig is en welke acties moeten worden ondernomen om de individuele competenties of de competenties van het team aan te scherpen.

De analyse mag zich niet beperken tot de hoofdactiviteiten van het proces. Durf de handen uit de mouwen te steken. Beslissingen gebaseerd op benchmarking en successtory's moeten kritisch worden bekeken. Het succes van een beslissing ligt in de dagdagelijkse interpretatie en uitvoering van de beslissing. De aanpak moet



Werkverdeling en de verschillende typen verspillingen.

Value stream mapping

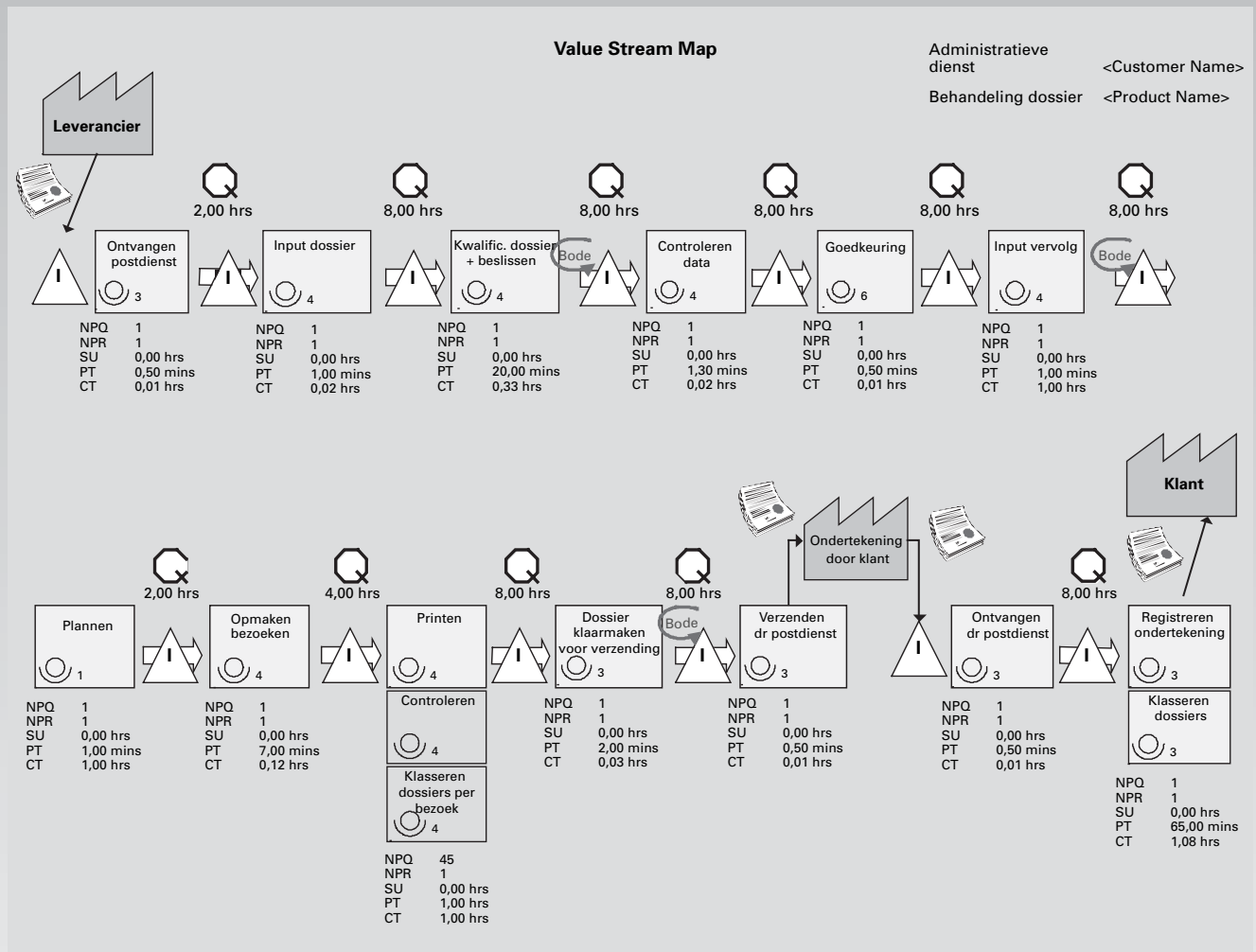
Value stream mapping (VSM) is een gestructureerde analysetechniek waarbij op basis van gestandaardiseerde bouwstenen zowel de materiaalflow (klanten in een zuivere dienstenomgeving) als de informatiefow in kaart worden gebracht voor een bepaald proces of product of een bepaalde dienst. Tegelijkertijd noteert men per stap in de waardeketen ook kwantitatieve data (zoals werktijd per stap, duur van het waardetoevoegend deel van de stap en aantal personen nodig voor de uitvoering). Hierbij richt men zich op werktijden, wachttijden en wachtrijen.

VSM legt de structuur van een proces bloot en isoleert deelgebieden die aanzienlijke waarde zullen toevoegen. Deze techniek zal processen sneller maken en de niet-waardetoevoegende taken elimineren.

Voordelen van het gebruik van VSM zijn:

- de waardeketen en de verspillingen in het proces worden zichtbaar;
- oorzaken van verspillingen worden sneller duidelijk;
- interacties tussen leveranciers, afdelingen, interne en externe klanten worden duidelijk;

- groter begrip van de verbanden tussen materiaalflow en informatiefow;
- het verkrijgen van kwantitatieve data als input voor eventuele latere simulatie in de validatiefase;
- het visualiseert mogelijke verbeteringen in de totale waardeketen en reduceert het risico op het nastreven van geïsoleerde puntverbeteringen;
- het is een gemeenschappelijke taal voor de verschillende afdelingen, functies en verantwoordelijkheden.



Voorbeeld van een value stream map voor een administratief proces.

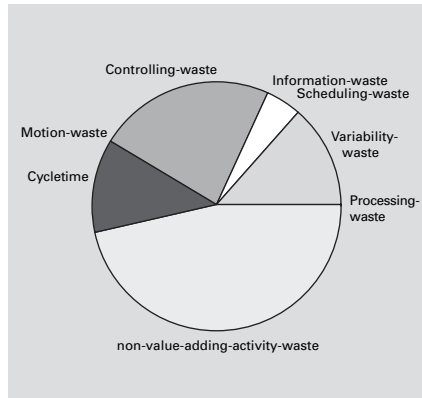
ook globaal zijn, de implementatie 'to the point' en concreet zichtbaar voor iedere medewerker. Een fout die dikwijls wordt gemaakt bij lean office implementaties is het te veel richten op kleine verbeteringen, op geïsoleerde punten hier en daar, terwijl de nadruk moet liggen op verbeteringen voor de gehele value stream.

Functionele barrières die inefficiënties in stand houden, moet men uit de weg ruimen. Hierbij is het ook van belang dat alle medewerkers hun rol zichtbaar zien in de voorstelling van de toekomstige situatie. Het primaire doel van lean office is immers niet het elimineren van bepaalde banen, maar wel het verhogen van de slagkracht, kwaliteit, efficiëntie, productiviteit en flexibiliteit van organisaties. De manier van werken zal uiteraard wel worden beïnvloed.

Validatie en implementatie

Alvorens te starten met de invoering van de 'to be value streams', is het belangrijk de maximale grenzen van de doelstellingen te kennen. Dit is de enige sluitende garantie om erop toe te zien dat de doelstellingen ook daadwerkelijk kunnen worden gehaald. De validatie kan gebeuren aan de hand van twee methodes, namelijk door middel van een pilotproject of via simulatie. Simulatie houdt rekening met variabiliteit en onzekerheid in processen. De impact van de veranderingen in de toekomstige situatie ten opzichte van de huidige situatie worden op een kwantitatieve manier geëvalueerd. Evaluatie vindt plaats op het gebied van bijvoorbeeld proces-tijd, doorlooptijd, nodige resources, kosten, service level, responstijd en de verschillende vormen van 'waste', rekeninghoudend met een aantal variabelen of beperkingen zoals volumes, pieken, prioriteiten en procesregels. Bovendien laat simulatie het ook toe om een visuele animatie te tonen om de knelpunten, wachtrijen, teams met

overmatige verspilling, enzovoort beter te visualiseren (zie afbeelding 2). Tijdens de implementatie moet het management garanderen dat alle veranderingen in de organisatie de



Output van een simulatiemodel.

nodige aandacht krijgen, dat iedereen daarin zijn verantwoordelijkheid neemt, dat er een structuur voor de implementatie wordt opgezet, en dat iedereen de gemaakte beloften nakomt door te werken op de vier hefboomen leiderschap, innovatie, communicatie en teamwork.

Aangezien lean office een filosofie is die bij iedereen moet leven, volgen alle verantwoordelijken van de betrokken diensten een opleiding in lean officemanagement. Omdat er afwijkingen kunnen bestaan ten opzichte van het gewenste gedrag zal ook de nodige nadruk worden gelegd op leiderschapstraining, teambuilding, creativiteit en communicatietechnieken. Het resultaat van deze opleiding moet zijn dat zowel de kennis als de vaardigheden (competenties) aanwezig zijn om de principes toe te passen. Mensen moeten bovendien worden gemotiveerd om lean te werken (leiderschap), en worden beloofd in het kader van de doelstellingen (=context). De juiste ICT-faciliteiten moeten ondersteuning bieden. Om de hefboominnovatie aan te zwengelen, moet hiervoor een gepaste innovatiestructuur worden opgezet.

Een bepaalde structuur (context) en werkwijze is absoluut noodzakelijk om tot de gewenste verandering te komen. Men wil er ook voor zorgen dat de nieuwe manier van 'lean' denken bij de medewerkers zit ingebakken. Enkel dan zal een continue verbetering mogelijk zijn. Het definiëren van werkgroepen kan hierbij het vertrekpunt zijn. Werkgroepen formuleren voor projectleiders allerlei voorstellen over nieuwe ideeën, verbeteringen of bestaande werkwijzen. Deze aanbevelingen worden door de projectleiders besproken en voorgelegd aan de stuurgroep, die definitief zal beslissen, prioriteiten vastlegt en zorgt voor alle elementen die nodig zijn om achteraf goed te kunnen aansturen (een goed begrip van de processen en de gewenste verandering is noodzakelijk).

Bijeenkomsten van werkgroepen zorgen ervoor dat:

- de groep beter en beter zal samenwerken (teamwork);
- de groep dezelfde doelstellingen zal krijgen (focus) en ook als groep benaderd wordt;
- de nadruk wordt gelegd op de meetbare resultaten (KPI's, structuur);
- de discipline zal vergroten;
- verantwoordelijkheid zal worden opgenomen en opgevolgd;
- de minder leuke taken (die men altijd in laatste instantie aanpakt) prettig worden.

Tijdens de implementatie kunnen bij het elimineren van inefficiënties technieken als 5S (zie kader '5S') hulp bieden. Eén van de belangrijke aspecten van 5S is het gebruik van visuele hulpmiddelen zoals borden met resultaten en boodschappen, kwaliteitsdrempelegrafieken, SPC-charts, grafische inspectieresultaten, enzovoort. Het is belangrijk dat deze visuele tools duidelijk zichtbaar zijn voor de medewerkers binnen de organisatie. Ook andere

5S

5S is een verbetercyclus die bestaat uit vijf eenvoudige stappen. De cyclus is op te zetten voor één bepaald deelproces of product of dienst, of voor een organisatie in zijn geheel. Een 5S-programma zorgt voor een efficiëntere en nettere werking met duidelijk zichtbare processen en ondersteunt op die manier de implementatie van lean office.

5S wordt samengevat in vijf Japanse woorden die beginnen met een s:

- 1S Seiri (scheiden en sorteren):
 - * ruim onnodige zaken op;
 - * sorteer en rangschik volgens prioriteit.
- 2S Seiton (stabiliseren en structureren):
 - * voorkom fouten in de toekomst door een goede structuur;
 - * gebruik een structuur die voor iedereen duidelijk en bruikbaar is;
 - * maak frequent gebruikte zaken

in het kantoor gemakkelijk toegankelijk;
* gebruik labels.

- 3S Seiso (schoonmaken)
 - * leer medewerkers gewoontes aan met betrekking tot orde en netheid;
 - * kwaliteit begint met een nette werkomgeving;
 - * zorg voor goed onderhoud van veel gebruikte basistools.
- 4S Seiketsu (standaardiseren):
 - * voer standaarden en procedures in;
 - * maak duidelijke afspraken;
 - * ondersteun de standaardisering met visuele hulpmiddelen (checklists et cetera).
- 5S Shitsuke (staande houden):
 - * gewoontevorming;
 - * moedig medewerkers aan tot zelfdiscipline;
 - * zorg voor een breed draagvlak van de 5S-filosofie.

Iedereen bewust is van zijn rol, goede communicatie tussen de teamleden, een dosis creativiteit en een sterke leider op het terrein zullen zorgen voor een eersteklas lean office-organisatie.



technieken zoals Office Kaizen, balanced scorecard, Six Sigma, Heijunka-boxes en de principes van Takt & Pitch time kunnen hun nut bewijzen bij het streven naar een lean office.

Continue monitoring

In feite bestaat er geen vast einde in het wegwerken van verspillingen. Het streven naar lean office is een gesloten lus waarbij continu moet worden gemeten of de verkregen verbeteringen standhouden en of er geen nieuwe mogelijkheden voor verdere verbetering aanwezig zijn. Het dagelijkse lean officemanagement, gestoeld op regels van 'lean thinking', vraagt continue inspanningen van het management (enkele minuten op de wekelijkse vergadering is niet voldoende) en maxi-

male betrokkenheid van de procesmedewerkers.

Eersteklas

Het elimineren van verspillingen door de gehele waardeketen leidt tot een proces met minder fouten, minder frustraties en betere kwaliteit. Een organisatie die lean office heeft ingevoerd zal bovendien meer toegevoegde waarde leveren aan de klant en aan alle betrokken partijen. De relatie tussen management en werknemers zal beter zijn en de werkomgeving aangenamer. Bovendien zal de organisatie flexibeler kunnen reageren op de wensen van de klanten. Een duidelijke visie, een goede strategie, de juiste tactische beslissingen in combinatie met een hecht team waarin

Ulrik Wieme en Peter Willen

Ir. Ulrik Wieme is consultant bij Möbius Research and Consulting (www.mobius.be). Wieme is gespecialiseerd in de analyse en het verbeteren van bedrijfsprocessen, procesoptima-