



21

In de serie **Projectmatig werken** praktijkvoorbeelden van Lean, een methode om processen te optimaliseren.

tekst *Inge Poorthuis*

DE WIN-WIN VAN LEAN MEER BEGRIP VOOR ELKAAR EN EEN EFFICIËNT PROCES

In een vereniging gaat het streven naar efficiency toch net wat anders dan in een bedrijf. Een lid is geen klant en de doelen zijn minder strak te meten. Samen het proces doorlichten met de methode Lean past perfect bij de vereniging.

In het juninummer van VM heb ik als eerste voorbeeld van projectmatig werken verenigingscollega's van de ANWB geïnterviewd over hun ervaring met Agile. Voor dit nummer sprak ik over Lean met Floris van Overveld, transitie-manager bij de PvdA, en Wim Vooyo, procesdeskundige bij KWF Kankerbestrijding.

In het maartnummer van VM van dit jaar staan de verschillende methodieken uitgelegd. Lean (Six Sigma) wordt vaak genoemd als projectmethodiek, maar het is eigenlijk een methode om processen te optimaliseren. Een proces is een activiteit die zich continu op nagenoeg dezelfde manier herhaalt. Uit mijn interviews blijkt dat het zetten van een eerste stap (het in kaart brengen van processen door middel van brown-papersessies) hierin relatief gemakkelijk en kosteloos is én grote winst geeft.

Waarom? | Van Overveld: "De PvdA wil graag de vereniging en vrijwilligers meer betrekken bij activiteiten en meer samenwerking tussen medewerkers van het bureau en vrijwilligers. Vrijwilligers doen het in hun vrije tijd en willen efficiënt ondersteund worden. Onze interne organisatie moet daarom goed op orde zijn. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat je als bureau in je planning loopt, anders kun je ook moeilijk aangeven waarvoor en wanneer je vrijwilligers kunt inzetten. Daarbij is er bij PvdA, zoals vast bij veel verenigingen, een flinke werkdruk. Dus wat we doen willen we zo goed mogelijk georganiseerd hebben, zodat er zo min mogelijk energieverlies is. Als de processen goed in kaart zijn kun je efficiënter werken en strakker sturen. Dat merkten we meteen." Vooyo: "Bij KWF waren de brown-papersessies een onderdeel van een breder verandertraject met als doel de strategie



**TIJDENS EEN SESSIE
ZAG JE HET BEGRIP
VOOR ELKAAR GROEIEN.
OOK KOMT ONDUIDELIJK
EIGENAARSCHAP NAAR
BOVEN**

en processen beter op elkaar af te stemmen. Ook was er behoefte aan meer sturing en verbetering van processen.

Wat? | Van Overveld: “De PvdA wilde meer inzicht in onze processen, met name voor de leden-, de financiële administratie en ICT. We hebben de processen in kaart gebracht door te kijken naar elke individuele stap. Een stap is iets wat waarde toevoegt aan het geheel. Wat gaat erin die stap, wat komt eruit en wie voert het uit? Bij het in kaart brengen van een proces is altijd iedereen die een rol heeft betrokken. Hierin zit al een grote winst. Collega’s krijgen inzicht in wat de ander doet en ziet of dat wat hijzelf doet effect heeft op de ander. Tijdens een sessie zag je het begrip voor elkaar groeien. Ook komt dubbele verantwoordelijkheid, en dus eigenlijk onduidelijk eigenaarschap, naar boven. Dit kun je gelijk aanpakken. Collega’s ervoeren het als positief. In dit soort processen doen veel mensen vaak onzichtbaar werk. Door dit in kaart te brengen zie je van iedereen de toegevoegde waarde in het proces. Een bijkomend voordeel is dat een overdracht naar een nieuwe teamleider heel soepel gaat als een proces in kaart is. Er zijn wel handboeken op medewerkerniveau, maar dit aangevuld met het complete proces in kaart, maakt dat het voor een teamleider snel en gemakkelijk te begrijpen is.”

Voors: “Binnen KWF bestond het totale verandertraject uit vier pijlers. Als eerste zijn er strategische doelstellingen opgesteld waaraan KPI’s gekoppeld zijn. De bestaande processen werden in kaart gebracht en elk proces kreeg een proceseigenaar. Als laatste werd ingeregeld dat er bruikbare managementinformatie beschikbaar was, zodat er ook daadwerkelijk gestuurd kon worden. Daarna begon eigenlijk pas het echte sturen en optimaliseren. In het hele traject hebben de brown-papersessies enorm bijgedragen. Doordat je met elkaar aan tafel zit en het samen doet creëer je veel draagvlak.

Van het begin af aan kijk je al met elkaar naar de standaarddoelstellingen in procesverbetering, namelijk het verbeteren van de doorlooptijd, kwaliteit en kosten. Collega’s waren soms echt verbaasd over het inzicht. Je denkt ‘zo groot is de organisatie niet’. Je verwacht dat je wel weet wat de ander

doet en hoe je onderling verbonden bent, maar je ontdekt dat dit regelmatig anders is. In de kern gaat zo’n brown-papersessie over samenwerking en over het verdelen en beleggen van taken en bevoegdheden. Soms was ergens een taak belegd bij iemand die de bevoegdheid niet eens had.”

Een sessie | Van Overveld: “Bij de PvdA hebben we elk proces in één sessie in kaart gebracht. Afhankelijk van de complexiteit duurde dit tussen de een en vier uur. We zijn gewoon met elkaar om tafel gaan zitten. Iedereen die een rol had was aanwezig. De grootste sessie was met acht personen. Als begeleider heb ik geen voorbereiding gevraagd en dit is goed bevallen. Ik schreef mee in Microsoft Visio, dit werd gelijk geprojecteerd. Hierdoor kon iedereen goed meekijken. Aanwezigen riepen wat de volgende stap was in het proces. Soms zijn er parallelle paden. Het viel me op dat ik vaak in het begin actief stimuleerde, maar meestal was het idee snel duidelijk en deed iedereen enthousiast mee.”

Een alternatief voor meeschrijven op de computer is meeschrijven en Post-its plakken op een groot stuk (bruin) papier dat op de muur gehangen wordt – de oorsprong van de term brown-papersessie. Aan beide werkwijzen zitten voor- en nadelen. De voornaamste voordelen: op de computer is aanpassen gemakkelijker en het is gelijk digitaal uitgewerkt. Op de muur is meer samen en met de groep en het kan zelfs door meer mensen tegelijk gedaan worden.

Je kunt enkel een brown-papersessie doen om het proces in kaart te brengen, maar zowel KWF als de PvdA hebben er vervolgstappen aan verbonden. De PvdA tracht eens per half jaar het proces door te spreken. Dit kan vrij snel omdat je al een uitgeschreven proces hebt. De ervaring leert wel dat dit vooral noodzaak krijgt als er een keer iets is misgegaan. Bij KWF zijn de sessies onderdeel van een breder traject geweest. Beide professionals zijn het er over eens dat het alleen al in kaart brengen zeer de moeite waard is.

Een proces heeft zich gevormd, men weet vaak niet meer waarom en heeft meestal geen zicht meer op hoe het eigenlijk precies verloopt. Niemand doet iets goed of fout. Het doel is om met elkaar het proces door te lichten. Een voorbeeld is het aanvragen van een dagje verlof. Dit duurde op een specifieke afdeling van een organisatie die ik ken tussen

de twee á drie weken. Iedereen ergerde zich aan iedereen en niemand wist eigenlijk waarom dat was. Na een sessie van twee uur was de aanvraagtijd verkort naar drie dagen.

Aan te bevelen? | Beide verenigingsprofessionals kunnen de methode aanbevelen. Het is een kleine investering en geeft veel winst. Elke organisatie heeft er baat bij. Wellicht dat het in het bedrijfsleven al vaker of eerder toegepast wordt omdat daar meer gestuurd wordt op efficiëntie en kosten. Echter, in verenigingen is dat toch anders. Het meest ef-

EEN PROCES HEEFT ZICH GEVORMD EN MEN WEET VAAK NIET MEER WAAROM

ficiënt is niet altijd het meest lidvriendelijk. Een klant is toch net iets anders dan een lid. De PvdA heeft gedacht over een centraal telefoonnummer met een computer erachter, maar ontdekte al snel dat dit binnen de vereniging niet gewaardeerd zou worden. Leden vonden dit veel te onpersoonlijk. Een bedrijf heeft als doelstelling winst en een van de belangrijkste KPI's waarop gestuurd wordt is dan meestal ook kosten. Goede doelen hebben doelstellingen die minder goed meetbaar zijn, bijvoorbeeld voor KWF: minder kanker, meer genezing en een betere kans op leven. Daarop goed sturen blijft een uitdaging. Kortom, brown-papersessies zijn uitermate geschikt voor

TIPS

- Het meteen visueel maken is essentieel. Zo kan iedereen meedoen en blijf je vat houden op wat je al bedacht hebt.
- In deze processen zijn alle functieniveaus in de organisatie betrokken maar collega's verschillen in abstractieniveau. Het schakelen naar een hoger abstractieniveau is niet voor iedereen even gangbaar en kost even tijd. Het kan wel.
- Op detailniveau is bijna elk proces uitgebreid. Belangrijk is ook dat je genoeg tijd hebt, zodat je er echt in kunt duiken met elkaar.
- Sommige collega's vonden het vooraf wel spannend om zo open en kwetsbaar te zijn in alles wat ze doen. Ook tijdens de sessie gebeurt het soms dat je per ongeluk oordeelt. Het is heel belangrijk om vooraf en tijdens de sessie continu helder te zijn over dat er geen goed of fout is. Medewerkers hebben een werkwijze of voeren een handeling uit. Het gaat om het inzichtelijk krijgen daarvan en samen te bekijken waar en hoe dit beter kan.

verenigingen om een efficiëntieslag te maken. Het is relatief simpel en nagenoeg kosteloos. Je creëert inzicht, neemt met elkaar de samenwerking onder de loep en verdeelt taken goed. Je optimaliseert je organisatie alleen al door het in kaart brengen van je processen. Eenmaal in kaart gebracht kun je processen beter afstemmen op je strategie of regelmatig nalopen om te kijken of het nog functioneert.

Lean is geen projectmethodiek, maar vergelijkbaar aan Agile en Prince2 zijn het inzicht of de **transparantie**, het **met elkaar tijd pakken** om erover te denken en **goed beleggen van rollen en taken** essentiële elementen. Deze elementen maken het verschil tussen het slagen en falen van projecten en processen. ←

Inge Poorthuis, www.kuperusenco.nl