A+O fonds Gemeenten

De effecten van lean management op de kwaliteit van arbeid en de organisatie binnen gemeenten

Onderzoeksrapport A+O fonds Gemeenten

Alma Vermeulen
November 2013

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	pag. 3&4
2.	Lean management binnen gemeenten	pag. 5 t/m 14
2.1	Wat is & waarom lean management	pag. 5
2.2	Betrokken partijen bij lean management	pag. 6 & 7
2.3	Gevolgen	pag. 8 & 9
2.4	Stimulerende en belemmerende factoren	pag. 10 & 11
2.5	Conclusie	pag. 12 t/m 14
3.	Flitspanel onderzoek	pag. 15 t/m 18
4.	Aanbevelingen	pag. 19 & 20
5.	Praktijkvoorbeelden	pag. 20 t/m 43
6.	Korte samenvatting	pag. 44 t/m 45
7.	Referenties	pag. 46
8.	Bijlagen	pag. 47 t/m 62

1. Inleiding

Het huidige economische klimaat heeft veel invloed op de gemeentelijke sector. Door stormachtige ontwikkelingen als bezuinigingen en decentralisatie komen er meer taken te rusten op de schouders van gemeenten. De druk op de werkorganisatie van gemeenten neemt toe, waardoor de noodzaak om zo efficiënt mogelijk te werken steeds groter wordt. Gemeenten zijn op zoek naar manieren om de bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk in te richten. Dit komt er op neer dat gemeenten nagaan welke stappen in werkprocessen overbodig zijn en uit het proces kunnen worden gehaald. Veel controles die in werkprocessen voorkomen om er zeker van te zijn dat bijvoorbeeld een uitkering terecht wordt verstrekt zijn voor veel gemeenten dagelijks aan de orde. Steeds vaker wordt lean management door verschillende partijen binnen een gemeente aangedragen als een mogelijk instrument om processen te stroomlijnen. Ondernemingsraden krijgen om die reden steeds vaker het verzoek te adviseren over het toepassen van lean management in hun organisatie. Niet altijd weten zij wat lean management inhoudt en welke gevolgen dit heeft voor de organisatie, voor de inhoud van het werk en voor medewerkers. Het A+O fonds Gemeenten heeft hier op ingespeeld door de vraag te stellen: 'Wat zijn de effecten van lean management op de kwaliteit van arbeid en de kwaliteit van de organisatie binnen gemeenten?' Hiervoor is een onderzoek uitgezet in samenwerking met de Universiteit Leiden. Andere vragen die binnen het onderzoek zijn gesteld zijn:

- Op welke wijze wordt lean management toegepast bij gemeenten?
- Wie zijn hierbij betrokken?
- Wat zijn de gevolgen van lean management voor de organisatie, de inhoud van het werk en voor de motivatie en inzetbaarheid van medewerkers?
- Wat is de rol van de ondernemingsraad bij de invoering van lean management?
- Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren bij de invoering van lean management?

De antwoorden op deze vragen zijn beschreven in dit rapport.

Het lean management onderzoek van het A+O fonds Gemeenten is opgebouwd uit twee onderdelen. Per onderzochte gemeente zijn er twee interviews gehouden, één met een lean adviseur en één met een lid van de ondernemingsraad (OR). De helft van de interviews zijn gevoerd met één persoon per interview. Uitzonderingen zijn de gemeente Diemen, Gouda, Utrecht en Zuidplas waar er meerdere mensen aanwezig waren zoals is te lezen in Hoofdstuk 5. Bij OVER-gemeenten is er maar één interview afgenomen met de lean adviseur omdat de OR in deze gemeente had aangegeven niet over meer informatie te beschikken dan de lean adviseur. De interviews zijn gehouden om meer diepte en inzicht te krijgen in lean management bij gemeenten. Het tweede onderdeel is een flitspanel onderzoek wat is uitgezet onder medewerkers van gemeenten binnen Nederland. Dit deel van het onderzoek is bedoeld voor meer statistische toetsingsmogelijkheden.

Het onderzoek naar de effecten van lean management is uitgevoerd onder tien verschillende gemeenten in Nederland.

Gemeente De Ronde Venen
Gemeente Den Haag
Gemeente Diemen
Gemeente Eindhoven
Gemeente Gouda
Gemeente Katwijk
OVER-gemeenten
Gemeente Utrecht
Gemeente Woerden
Gemeente Zuidplas

Gemeenten konden zich na een oproep in de nieuwsbrief van het A+O fonds Gemeenten aanmelden voor dit onderzoek. Vervolgens is er een selectie gemaakt zodat er onderscheid zou zijn in grootte en in de tijd die gemeenten al bezig waren met lean management.

Meer informatie per gemeente kunt u vinden in Hoofdstuk 5. Hier staan de praktijkvoorbeelden per gemeente.

Dit rapport is een onderzoeksverslag gericht aan alle gemeenten in Nederland. De algemene bevindingen van zowel de interviews als het flitspanel onderzoek worden beschreven en aangevuld met verschillende tips.

Niet alle informatie zal geschikt zijn om toe te passen op uw gemeente. Deze informatie is namelijk geen blauwdruk, de oplossingen, ideeën en tips zijn ter inspiratie. Het is altijd belangrijk om binnen uw eigen gemeente of organisatie te kijken wat werkt en toepasbaar is. Dit onderzoeksrapport geeft praktische informatie voor gemeenten omtrent het onderwerp lean management en de effecten hiervan.

2. Lean management binnen gemeenten

De informatie over gemeenten beschreven in dit hoofdstuk is afkomstig uit de interviews die per gemeente zijn gehouden.

2.1 Wat is & waarom lean management

Lean management is een manier om op een zo efficiënt mogelijke manier een kwalitatief hoogstaand product te leveren. Hierbij worden processen binnen een organisatie nauwkeurig bekeken om verspillingen te elimineren en kortere doorlooptijden te creëren. Door binnen een proces alleen de handelingen te behouden die waarde toevoegen aan het uiteindelijke product, kan dit worden bewerkstelligd. Lean management is oorspronkelijk ontstaan in de auto-industrie bij Toyota (Womack, Jones & Roos, 1990), een industrie met een concreet product, maar het kan ook positieve uitwerkingen hebben op de dienstensector, zoals bij gemeenten. Veel gemeenten zijn genoodzaakt door de huidige veranderingen binnen de overheid om hun werk anders te organiseren. Centraal staat hierbij de vraag van de klant. Daarnaast hebben gemeenten ook bezuinigingsopgaven waardoor het werk zo effectief en efficiënt mogelijk zal moeten worden ingezet. Dit vereist aanpassingen van de huidige werkwijze. Gemeenten die op zoek gaan naar een creatieve manier om om te gaan met de omstandigheden en ontwikkelingen van het huidige economische klimaat, komen veelal uit bij lean management.

Lean management staat voor continu verbeteren van proces en product. Het continu nastreven van gewenste omstandigheden kan er voor zorgen dat er minder kosten worden gemaakt, maar dit is niet het belangrijkste doel. Bij lean management gaat het primair om kwaliteitsverbetering.

Het invoeren van lean management focust zich op vijf fundamentele concepten:
1) ontdekken wat er waarde toevoegt vanuit het perspectief van de klant
2) het identificeren van de waardestroom
3) het onderhouden van continue “flow”, het zorgen voor een ononderbroken levering, door oponthoud te beperken
4) invoeren van een “trek” benadering, door alleen te leveren wat er gevraagd wordt door de klant
5) altijd streven naar perfectie (Bonaccorsi, Carmignani, Zammori, 2011).

Veel gemeenten streven hier al naar en geven aan lean management te gebruiken omdat zij zich verantwoordelijk voelen voor een goede service (Diemen, Gouda, Woerden), zo niet de beste (Katwijk) naar de burger toe. Andere genoemde redenen zijn het verlagen van de werkdruk en het terug brengen van het werkplezier (Den Haag, Katwijk, de Ronde Venen).

Kenmerkend aan lean management is de kennis die van onderaf uit de organisatie wordt gehaald. Degene die het werk dagelijks uitvoert weet het best waar verspillingen zitten. Werknemers worden gezien als specialisten binnen hun aandeel in het proces van aanvraag tot levering. Wanneer er verandering moet komen in de werkzaamheden zou het zonde zijn om dit specialisme te laten liggen. Daarbij kan deze betrokkenheid het gevoel van verantwoordelijkheid bij werknemers vergroten.

2.2 Betrokken partijen bij lean management

Er zijn verschillende partijen betrokken rondom lean management. De rollen worden hieronder besproken.

Initiator
Een initiator is voor elke gemeente nodig om in aanraking te komen met lean management. Deze persoon is overtuigd van de kwaliteiten en impact die de lean filosofie zou kunnen hebben binnen de gemeente en bevlogen om deze denkwijze te implementeren.

Beslisser
Er moet een beslissing genomen worden of er gewerkt gaat worden met lean management. In alle gemeenten die deel hebben genomen aan dit onderzoek is het de directie geweest die een uiteindelijk besluit heeft genomen om aan de slag te gaan met lean management.

Lean management adviseur
Bij alle gemeenten binnen dit onderzoek zijn externe bureaus ingehuurd om te helpen met een eerste uitvoering. Regelmatig is gebruik gemaakt van het 'train de trainer principe' om kennis met betrekking tot lean management aan medewerkers binnen de gemeenten over te dragen. Dit principe houdt in dat de kennis van de externen wordt doorgegeven aan internen. Hierdoor worden de taken van het externe bureau na een bepaalde tijd overgenomen door lean adviseurs binnen de gemeente. Interne lean management adviseurs zijn veelal de trekkers van lean management binnen de gemeente. Daarbij begeleiden zij de lean workshops wanneer deze gegeven worden. De lean adviseurs of workshopbegeleiders zijn medewerkers vanuit de gemeente die overtuigd zijn van de lean filosofie en dit uit willen dragen naar de rest van de medewerkers.

Opdrachtgever en/of proceseigenaar
De rol van een opdrachtgever en/of proceseigenaar is in eerste instantie het aangeven van het proces wat volgens hem/haar lean moet worden. Daarnaast heeft de opdrachtgever/proceseigenaar het monitoren van het proces van aanvraag tot levering en de continue verbetering stimuleren, ook als rol. Het management team kan selecteur zijn van de aangedragen processen zoals bij de gemeente Katwijk. Hier prioriteert het management team de volgorde van werkprocessen en neemt dit op in de tweejaarlijkse planning.

Processpecialist
De meest belangrijke rol binnen lean management is die van de werknemer. Deze wordt gezien als specialist op het gebied van zijn/haar werk en heeft kennis van wat nodig en overbodig is. Belangrijk is dat deze kennis gebruikt wordt bij het opstellen van verbeterplannen. Sommige gemeenten hebben alle medewerkers uit een proces verbeter ideeën aan laten dragen. De gemeenten Gouda, Diemen, Woerden en Utrecht hebben in samenspraak met de afdelingsleider van elke stap uit het proces een medewerker deel uit laten maken van een kerngroep voor het aandragen van verbeterideeën. Belangrijk is dat deze personen blijven overleggen met medewerkers die geen deel uitmaken van de kerngroep over verbeterideeën.

OR

Tijdens dit onderzoek zijn er bij elke gemeente ook interviews gehouden met leden uit de ondernemingsraad (OR). Dit gehele onderzoek is met het oog op de OR gestart om de leden kennis te verschaffen over lean management. Daarbij heeft het A+O fonds Gemeenten het idee dat vanaf het begin betrekken van de OR goed is om de draagkracht te verkrijgen bij de medewerkers. Ook is het betrekken van de OR bij invoering van lean management belangrijk om het belang van de medewerker te vertalen in de veranderingen die er plaats gaan vinden naar aanleiding van lean management.

Voor het ontwikkelen van een veranderplan door middel van lean management is het zeer belangrijk dat iedereen uit de organisatie hierbij wordt betrokken. Om iedereen mee te krijgen te veranderen is draagvlak creëren van groot belang. Wanneer iedereen weet wat lean management inhoudt en wat het kan betekenen voor de organisatie, maar ook voor het eigen werk, zal er meer begrip zijn voor de verandering. Binnen de gemeente Eindhoven wordt de OR met name ingezet bij lean management om dit draagvlak te bewerkstelligen. En bij de gemeente de Ronde Venen is het de rol van de OR om de lean filosofie zoveel mogelijk uit te dragen.

Lean management betekent hoe dan ook verandering voor medewerkers en hierbij zijn goede afspraken van belang. Afspraken waar de OR een grote rol in kan spelen. De gemeente Katwijk is hier een prima voorbeeld van. De betrokkenheid van de OR bij lean management in de gemeente Katwijk is zeer groot. Dit komt vooral omdat de OR zelf een zeer actieve houding heeft aangenomen wat betreft de bedrijfsvoering. Voordat de OR om advies gevraagd wordt, winnen de leden al informatie in over nieuwe projecten waardoor er sneller een beter advies gegeven kan worden.

In de gemeente Woerden is de OR met name aan het begin van het lean management programma op de hoogte gehouden, maar is bij het implementeren niet meer betrokken. Bij de gemeenten Diemen en Gouda is de OR helemaal niet betrokken geweest bij lean management binnen de gemeente. Binnen de gemeenten Utrecht en Den Haag is er wel enige voorlichting geweest, maar hier is geen sprake van directe betrokkenheid van de OR bij lean management.

Zo is er een verscheidenheid aan betrokken partijen bij lean management. Voor voorbeelden wat betreft de verdere invulling van de rollen zie in hoofdstuk 5 Praktijkvoorbeelden.

2.3 Gevolgen

Bij de interviews die zijn afgenomen voor dit onderzoek is er gevraagd naar de gevolgen binnen de gemeente door het inzetten van lean management. De gemeenten kwamen met uiteenlopende voorbeelden van gevolgen.

Om te beginnen wordt er vaak aangegeven dat het in kaart brengen van processen al leidt tot veel inzichten. Medewerkers krijgen meer inzicht in welke route een bepaald product aflegt en hoe het tot stand komt. OVER-gemeenten geeft aan dat één van de eerste gevolgen van lean de frisse wind door de organisatie is en de inzage in verspillingen. Vooral aan de voorkant van het proces was te zien dat er veel verloren ging.

De gemeente Katwijk is al wat langer bezig met lean management en geeft aan doorlooptijd reductie en kosten efficiëntie te ervaren na invoering van lean management. Ook wordt er meer aandacht besteed aan de klant. Binnen de gemeente Katwijk is er binnen sommige processen verandering gekomen in het aantal fte's waarmee het proces uitgevoerd kan worden. Voor de betreffende medewerkers en voor de gemeente Katwijk om haar medewerkers te behouden is er een flexafdeling ingericht waar zij de mogelijkheid krijgen om ervaring op te doen en hun kennis te verbreden zodat ze later eventueel een andere functie kunnen bekleden. Daarbij resulteert verandering van het werk door lean management in rust en regelmaat in het werk waardoor er minder gehaast gewerkt hoeft te worden en het werk overzichtelijker wordt.

Ook de gemeente Woerden geeft als gevolg van lean management aan dat de klantwaarde verbeterd is en dat door efficiënter werken ook kosten reductie optreedt. Door de lean filosofie is het werk makkelijker en gestroomlijnder geworden waardoor er minder kans is op fouten en er minder herstelwerkzaamheden plaats hoeven te vinden.

Een grote verandering binnen de organisatie en het werk van de gemeente Gouda is te merken op de afdeling waar subsidies verstrekt worden. Hier is door invoering van lean management de keuze gemaakt om kleine subsidies direct toe te kennen. De klant hoeft hierdoor minder aan te leveren en de medewerker kan zich focussen op de grotere en uitdagendere aanvragen.

Door de start met SLIM werken binnen de gemeente Eindhoven waar lean management in is opgenomen, beseffen medewerkers de noodzaak om mee te blijven bewegen. Lean management is hiervoor het juiste instrument. Medewerkers voelen zich met lean management geholpen bij het doorvoeren van verbeteringen in het werk.

In de gemeente Diemen is de medewerkerstevredenheid omhoog gegaan omdat als een gevolg van lean management de werkdruk omlaag is gegaan. Ook de klanttevredenheid lijkt omhoog te zijn gegaan nadat er processen lean gemaakt zijn, wat medewerkers weer kan motiveren om continu de processen te blijven verbeteren.

De gemeente Den Haag merkt als gevolg van lean management dat de gewonnen tijd wordt ingezet in het persoonlijke contact met vergunning aanvragers. Klanten zijn meer tevreden met de manier waarop ze geholpen worden en ook medewerkers ervaren het persoonlijke contact met de klant als positief. De gemeente Den Haag is onderweg om de flow in het werk terug te brengen en het schrappen van overbodige stappen als gevolg van lean management.

Een gevolg van lean management bij de gemeente Utrecht is dat medewerkers zich gewaardeerd voelen in het geven van hun mening over hun werkzaamheden.

Al met al zijn er veel verschillende gevolgen te merken door invoering van lean management en het verschilt per gemeente waar de focus op wordt gelegd.

2.4 Stimulerende en belemmerende factoren

Veranderen is moeilijk, ook met lean management. Hieronder staan een aantal bevorderende en belemmerende factoren beschreven die zijn ervaren door de deelnemende gemeenten.

Dat medewerkers gehoord worden met lean management is een belangrijke bevorderende factor voor het slagen. In de gemeente Gouda is ervaren dat er enthousiasme is te vinden bij medewerkers wanneer ze over hun eigen werk mogen praten. Binnen alle lagen van de gemeentelijke organisatie zijn medewerkers creatief bezig met het verzinnen van oplossingen en dit werkt stimulerend (Utrecht). Volgens Eindhoven is het hebben van een goed verander team bepalend voor het laten slagen van lean management en ook het weergeven van behaalde resultaten werkt positief op de motivatie van werknemers. In Woerden wordt ook genoemd dat het hebben van een goede aanjager belangrijk is om verandering te blijven stimuleren en succesverhalen door de organisatie te verspreiden om steeds meer medewerkers mee te krijgen in de lean werkwijze.

In de gemeente Diemen en in Den Haag is vooral het persoonlijke contact met de klant een goede motivator. Klanten vinden meer persoonlijk contact prettiger en klanttevredenheid helpt om medewerkers te stimuleren.

Binnen gemeente De Ronde Venen wordt vooral de rol van de directie als opdrachtgever en programma directeur en de positionering van lean management in het directieplan als stimulerend ervaren. En in de gemeente Zuidplas wordt verwacht dat lean management door snelkookpan sessies en actief nadenken over processen positief in de organisatie zal vallen.

De gemeente Eindhoven geeft ook aan dat het heel bevorderend kan werken om een goed intern netwerk te hebben. Vooral bij grote gemeenten is het hebben van korte lijnen naar verschillende delen in de organisatie belangrijk om iedereen te kunnen bereiken.

In vrijwel elke gemeente wordt visueel management gebruikt om behaalde resultaten door te geven aan medewerkers. Deze beeldende weergave van de resultaten laat de medewerkers zien wat er behaald wordt door middel van lean management.

Maar naast de positieve factoren zijn er ook belemmerende factoren die lean management met zich meebrengt. Met name het wantrouwen wat medewerkers hebben is een belangrijk punt om bij stil te staan. Binnen OVER-gemeenten is er al eerder gevraagd aan medewerkers om mee te denken over processen, maar dit plan is toen niet direct uitgevoerd. Medewerkers vragen zich af waarom dit dit keer anders zou zijn. Ook in de gemeente Katwijk zien medewerkers lean management als dreiging en geven aan onzeker te zijn over het flexwerken. In de gemeente Den Haag wordt de sceptische instelling van medewerkers als belemmerend ervaren.

Het loslaten van oude werkroutines (De Ronde Venen) en de tijd die het medewerkers naast hun reguliere bezigheden gaat kosten (Zuidplas) kan remmend werken op de voortgang van lean management binnen de gemeente. Daarbij komen de goede bedoelingen van medewerkers en het

management die ze later blijken niet na kunnen komen(Eindhoven) en ongemotiveerde afdelingsleiders die het te druk hebben vanwege reguliere werkzaamheden (Woerden).
Ook is er veel energie nodig om medewerkers te motiveren en wordt er ervaren dat wanneer er werkzaamheden naar een andere afdeling worden overgeheveld, deze afdeling het idee heeft dat het over de schutting wordt gegooid (Gouda).

Tot slot is de borging een beslispunt in de gemeente Diemen, waar er nog geen antwoord is op de vraag hoe lean management actief gehouden kan worden in de gemeente. Ook andere gemeenten geven aan dat implementeren taai is en vaak meer tijd en moeite kost dan van te voren verwacht werd.

2.5 Conclusie

Lean management binnen gemeenten werkt, maar brengt positieve en negatieve factoren met zich mee. De gemeenten die deel hebben genomen aan het onderzoek zijn allen heel doordacht aan de slag gegaan met lean management. Door externen erbij te halen om de eerste opstart goed te kunnen maken en het vervolgens over te nemen maken ze van lean management een onderdeel van zichzelf.

Lean management brengt positieve factoren met zich mee. Het feit dat medewerkers het alleen al prettig vinden om hun mening te geven over het werk wat ze doen is hier een voorbeeld van. Daarbij komt als positief punt voor de organisatie het inzicht wat er verkregen wordt in de verschillende stappen van een proces. Helaas is het wel zo dat lean management nog heel wat wantrouwen teweeg kan brengen bij medewerkers. Eerdere projecten die uit zijn gevoerd en vervolgens in een lade zijn beland en het idee aan de eigen stoelpoten te zagen maken dat medewerkers niet altijd staan te springen om invoering van lean management.

Katwijk heeft hierin actie ondernomen door medewerkers werkzekerheid te bieden in de vorm van de flexafdeling. Dit is niet alleen voordelig voor werknemers, maar ook voor de gemeente als organisatie die op deze manier kennis binnen de organisatie houdt.

Door veel gemeenten wordt lean management gezien als filosofie waarbij continu verbeteren voorop staat. Deze filosofie brengt een vaak nieuwe denkwijze met zich mee voor de gehele organisatie, maar om dit te bereiken moet er veel worden geïnvesteerd aan tijd, geld en energie. In eerste instantie moet er veel gedaan worden bovenop de dagelijkse bezigheden en deze overgangsperiode zorgt nogal eens voor weerstand van afdelingsleiders, maar ook van medewerkers. Belangrijk om door deze periode heen te kunnen komen zijn zeer gemotiveerde trekkers die medewerkers naar de toekomst kunnen laten kijken.

Voor gemeenten die al wat langer bezig zijn met lean management is het behalen van doorlooptijdreductie en kosten efficiëntie een belangrijke positieve en stimulerende factor. Het is echter wel zo dat er veel tijd en energie in de borging van de implementatie komt te zitten. Borging is een belangrijk punt om vanaf begin tot eind over na te denken. Wanneer dit niet gedaan wordt vallen medewerkers snel terug in oude routines.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het betrekken van iedere werknemer van groot belang is om lean management tot diep in de organisatie door te laten dringen en werknemers vertrouwd te maken met de nieuwe denkwijze. Wanneer er medewerkers niet betrokken worden, of geen echte rol hebben bij lean management, kan dit er voor zorgen dat deze zich nooit de lean methodiek eigen zullen maken. Wanneer het de bedoeling is dat de gemeente continu blijft verbeteren zal elke medewerker in de organisatie altijd op een lean manier naar het werk moeten kijken. Dit zal echter niet snel gebeuren wanneer medewerkers geen kennis hebben over lean management.

De leden van de OR zijn in meerdere gemeenten wel op de hoogte dat er volgens een lean methodiek gewerkt wordt. Echter zijn de leden niet volledig op de hoogte wat dit betekent voor de organisatie en de werknemers. Hier zou voor gemeenten nog een slag in te halen zijn.

Zoals eerder verteld kan door invoering van lean management de werkdruk voor werknemers omlaag gaan waardoor er meer aandacht besteedt kan worden aan kwaliteit voor de burger. Dit resulteert in hogere werknemerstevredenheid, maar ook in hogere klanttevredenheid.

Verandering voor de medewerker

Door het stroomlijnen van processen met lean management kan het voorkomen dat er binnen een organisatie fte's komen te vervallen. Tussen de gemeenten die deel hebben genomen aan dit onderzoek zit er verschil of er door het stroomlijnen mensen boventallig worden. Sommige gemeenten zijn nog niet lang genoeg bezig om hier iets over te kunnen zeggen, andere gemeenten hadden een hoge werkdruk die eerst is verlaagd door implementatie van lean management. Een voorbeeld hiervan is de gemeente Den Haag waar lean management is ingezet na een reorganisatie om het werk behapbaar te maken nadat er een aantal mensen zijn weggevallen. Verandering betekent echter niet alleen maar het wegvallen van een functie, maar natuurlijk ook een inhoudelijke verandering. Door lean management kan het voorkomen dat taken er anders uit gaan zien of bij een andere afdeling worden ondergebracht.
In dit onderzoek wilde het A+O fonds Gemeenten aandacht besteden aan de manier waarop een functie komt te veranderen door lean management en aan welke inhoud een functie zou moeten voldoen om het werk zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor de werknemer. Echter is er vaak bij de lean adviseurs of de OR niet bekend of er op de afdeling gekeken wordt naar hoe een functie inhoudelijk verandert.

Om terug te komen op de vragen die in de inleiding als leidraad zijn gegeven voor dit onderzoek hierbij nog een korte toelichting:

- Op welke wijze wordt lean management toegepast bij gemeenten?

  Lean management wordt op verschillende manieren toegepast, dit is al te zien aan de redenen waarom gemeenten beginnen met lean management, van meer kwaliteit voor de burger tot harde bezuinigingen realiseren. Toch zijn er ook enige overeenkomsten tussen gemeenten zoals de externen die bij de start met lean management in elke gemeente gebruikt worden. Meer informatie ter beantwoording van deze vraag is terug te lezen in hoofdstuk 2.1.

- Wie zijn hierbij betrokken?

  Als het goed is wordt iedereen binnen de gemeentelijke organisatie op een manier betrokken bij lean management. Rollen binnen lean management zijn voor iedereen weggelegd. Wel is het zo dat er verschillen zijn in de mate van betrokkenheid. Meer informatie over dit onderwerp is te lezen in hoofdstuk 2.2.

- Wat zijn de gevolgen van lean management voor de organisatie, de inhoud van het werk en voor de motivatie en inzetbaarheid van medewerkers?

  De gevolgen van lean management zijn door de gehele organisatie te merken. Van meer kwaliteit voor de burger tot aan fte's die komen te vervallen. Meer informatie over dit onderwerp is te vinden in hoofdstuk 2.3.

- Wat is de rol van de ondernemingsraad bij de invoering van lean management?

  De rol van de ondernemingsraad is niet in elke gemeente even groot. Vaak zijn de leden van de OR wel geïnformeerd, maar wordt er niet bij hen om advies gevraagd. Meer informatie hierover is te vinden in hoofdstuk 2.2.

- Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren bij de invoering van lean management?

  Eén van de meest opvallende bevorderende factoren is het feit dat medewerkers zich gehoord voelen over hun werkzaamheden. Tegelijkertijd kan wantrouwen hierin een belemmerende factor zijn, want wanneer medewerkers aan moeten geven wat er overbodig is binnen hun werkzaamheden kunnen zij het idee krijgen aan hun eigen stoelpoten te zagen. Meer informatie over dit onderwerp is terug te lezen in hoofdstuk 2.4.

3. Flitspanel onderzoek

Naast de interviews die zijn afgenomen bij de tien verschillende gemeenten, heeft het A+O fonds Gemeenten ook nog een Flitspanel onderzoek uitgezet onder 2714 Flitspanel leden werkzaam bij gemeenten. Hiervan hebben 905 panelleden de vragenlijst ingevuld wat een netto respons geeft van 33,3%. Het Flitspanel is een uniek internetpanel van overheidswerknemers (openbaar bestuur, onderwijs & veiligheid) waarbij het A+O fonds Gemeenten alleen gebruik heeft gemaakt van leden werkzaam binnen gemeenten.

Het onderzoek dat is uitgezet onder panelleden heeft met name betrekking op eigenschappen van het werk. Het eerste deel van de vragenlijst is een selectie uit de Job Diagnostic Survey (JDS) van Hackman en Oldham (1980). Deze vragenlijst is gebaseerd op een theorie over hoe de taakinhoud van een functie invloed heeft op werkmotivatie. Het instrument biedt maten voor objectieve werk dimensies, individuele psychologische toestanden als gevolg van deze dimensies, gevoelsmatige reacties van medewerkers over het werk en de werksetting, en de mate waarin medewerkers behoefte hebben aan individuele groei. Het instrument is ontworpen om de invloed van taakveranderingen op de werknemer te kunnen volgen. De delen van de JDS die gebruikt zijn voor het huidige onderzoek kijken naar de effecten van lean management op:

- Ervaren zinvolheid van het werk
- Ervaren verantwoordelijkheid voor het werk
- Ervaren feedback door leidinggevende en collega's

Met dit onderzoek wordt getracht inzicht te krijgen in de inhoud van verschillende functies binnen gemeenten en hoe mensen lean management binnen de gemeente ervaren in vergelijking met ervaringen van medewerkers binnen gemeenten waar lean management (nog) niet wordt gebruikt. Deze ervaringen van medewerkers kunnen de interne werkmotivatie, de prestaties op het werk en werk tevredenheid deels verklaren.

Met het flitspanel onderzoek wil het A+O fonds gemeenten antwoord krijgen op vragen als:
Zijn de verwachtingen omtrent lean management gelijk aan de ervaringen met lean management? Kan er iets gezegd worden over of lean management invloed heeft op de kwaliteit van werk?
Hoe tevreden zijn mensen over het algemeen die volgens de lean methodiek werken?
Wat kan er gezegd worden over de verandering van de inhoud van het werk?
Hoe zit het met de beslissingsruimte voor medewerkers?

Buiten de vragen over de eigenschappen van het werk zijn er ook nog vragen over lean management toegevoegd aan de vragenlijst. Deze zijn toegevoegd om de mening van de medewerker te betrekken bij het onderzoek. Wat vinden zij eigenlijk van de manier waarop lean management wordt toegepast binnen hun gemeenten? Van de 905 panelleden hebben 364 leden aangegeven dat de gemeente waarvoor zij werken bezig is met lean management en nog eens 86 leden geven aan dat lean management op de gemeentelijke agenda staat. De gemiddelde leeftijd was 51 jaar waarbij de jongste deelnemer 21 jaar was en de oudste 69 jaar. Van het totaal aantal deelnemers was 39% vrouw. 70% van de deelnemers voltooide een opleiding op hbo niveau of hoger.
Onderzoeksvragen en resultaten

Belangrijke onderzoeksvragen behorende bij het flitspanel onderzoek zijn:

- Ervaren medewerkers die met lean management werken betere kwaliteit van het werk dan medewerkers die niet of nog niet met lean management werken?

Dit is getest door onder andere vragen te stellen die betrekking hebben op beslissingsruimte, samenwerken, afwisseling en feedback. Over het algemeen kan er gezegd worden dat de kwaliteit van het werk hetzelfde wordt ervaren in lean gemeenten als in gemeenten die niet met lean management werken.

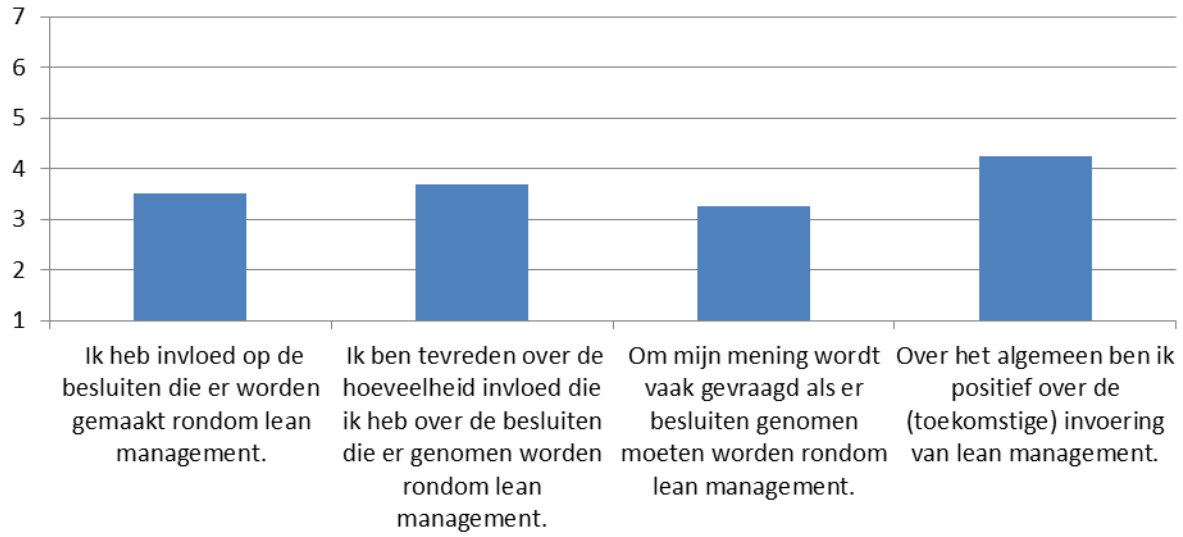
- Vinden medewerkers die met lean management werken hun werk leuker dan medewerkers die niet of nog niet met lean management werken?

Er zijn om deze onderzoeksvraag te beantwoorden vragen gesteld over de tevredenheid binnen het werk. Hier kan gezegd worden dat het werken met lean management over het algemeen geen verschil maakt in de tevredenheid van medewerkers over hun werk.

- Zijn verwachte veranderingen in het werk en de organisatie naar aanleiding van lean management gelijk aan wat er ervaren wordt door het werken met lean management?

Wat betreft het beter lopen van de organisatie is er geen significant verschil tussen wat medewerkers die nog niet met lean management bezig zijn verwachten en wat medewerkers die wel met lean management bezig zijn ervaren. Opvallend is dat er wel een significant verschil is bij het leuker worden van het werk door lean management. Hier denken medewerkers die nog niet met lean management bezig zijn dat het werk wel leuker wordt na het invoeren van lean management maar vinden de medewerkers die wel bezig zijn met lean management dat dit niet zo is. Daarnaast is er ook een significant verschil gevonden in of mensen ervaren/verwachten dat hun werk komt te vervallen. Hier is het zo dat medewerkers die nog niet met lean management bezig zijn meer verwachten dat hun werk komt te vervallen dan er daadwerkelijk door medewerkers die wel met lean bezig zijn ervaren wordt.

- Er is ook gekeken naar hoe medewerkers tegenover lean management staan, hoeveel invloed zij hebben op de beslissingen die er genomen worden rondom lean management en hoe tevreden zij hiermee zijn. Deze gemiddelde scores zijn weergegeven in onderstaande grafiek waarbij de antwoord mogelijkheden tussen de 1 (helemaal niet) en de 7 (heel erg) lagen. Hier kunt u zien dat de gemiddelden zo tussen de drie en de vier schommelen. Dit houdt in dat er over het algemeen redelijk neutraal geantwoord is.



Figuur 1: Histogram van gemiddelde scores op lean management vragen.

- Ervaren medewerkers die met lean management werken minder bureaucratie dan medewerkers die niet met lean management werken?

Lean management heeft geen invloed op of bureaucratie de vrijheid beperkt in de functie, noch op het werken volgens standaard procedures, en ook niet op of medewerkers hun werk kunnen doen zoals zij dit willen.

- Hebben medewerkers die met lean management werken meer beslissingsruimte op functieniveau dan medewerkers die niet met lean management werken?

Voor dat deze vraag beantwoord wordt met statistische analyses, eerst een toelichting bij het begrip functieniveau. De beslissingsruimte van de medewerker op functieniveau omvat de invloed die een medewerker heeft om zijn of haar werkzaamheden binnen de functie naar eigen inzicht in te delen. Na analyses is er geen significant verschil te vinden tussen de ervaren beslissingsruimte van medewerkers die met lean management werken en medewerkers die niet met lean management werken. Medewerkers die volgens de lean methodiek werken ervaren dus evenveel beslissingsruimte op functieniveau als medewerkers die niet volgens de lean methodiek werken.

- Is er een betere kwaliteit van het werk voor de medewerker wanneer er met lean management gewerkt wordt dan wanneer er niet met lean management gewerkt wordt?

Onderzocht is of de kwaliteit van het werk beter is wanneer er met lean management gewerkt wordt. Er kan niet worden aangetoond dat lean management invloed heeft op de ervaren kwaliteit van het werk.

- Heeft leeftijd invloed op werktevredenheid van medewerkers?

Het idee achter deze vraag is dat medewerkers die al wat ouder zijn vaak minder enthousiast zijn over hun werkzaamheden dan medewerkers die wat jonger zijn. Er is echter geen significant verschil gevonden bij de werktevredenheid van medewerkers in de leeftijd tussen de 21 en 69 jaar.

- Heeft sekse invloed op werktevredenheid?

Zou het feit of de medewerker een man of een vrouw is invloed hebben op hoe tevreden iemand is met zijn of haar werk? Nee, mannen en vrouwen verschillen niet in tevredenheid over hun werk.

- Heeft het opleidingsniveau van een medewerker invloed op de ervaringen met lean management?

Er is geen verschil te vinden hoe medewerkers lean management ervaren op basis van hun opleidingsniveau.

Op wat voor manier lean management is ingevoerd is afhankelijk van elke gemeente. Dit is helaas niet uit het flitspanel onderzoek te halen. Dit zou een goed punt zijn voor vervolg onderzoek. Verder is er uit het onderzoek te halen dat er niet veel verschillen zijn in de kwaliteit van werk, beslissingsvrijheid of de werktevredenheid wat betreft lean management. Lean management zorgt dus niet voor veel verschillen in functies na invoering. Dit kan een voordeel zijn, omdat dit aantoont dat het werk er niet vervelender of slechter op wordt. Echter het zou misschien goed zijn wanneer er wel naar de inhoud van functies gekeken wordt, om direct te kijken hoe de functie in kwaliteit verbeterd zou kunnen worden.

4. Aanbevelingen

Lean management bij gemeenten werkt, maar veranderen in bedrijfsvoering is moeilijk. Medewerkers komen lastig los van oude werkroutines en zien niet altijd meteen de meerwaarde van verandering in de organisatie. Hieronder volgen een aantal aanbevelingen voor het implementeren van lean management binnen gemeenten.

Als eerste ligt de nadruk op kennis. Het is belangrijk om veel kennis van lean management in huis te halen voor er mee aan de slag wordt gegaan. Door van te voren te kijken naar de invloed en de consequenties van lean management wordt de kans kleiner gaandeweg "beren" op de weg tegen te komen. Zoek een goed extern bureau wat aansluit qua visie bij uw gemeente, deze kan u helpen om lean management goed op te zetten. Ook is het een sterke aanbeveling om eens bij andere gemeenten te gaan kijken hoe zij het hebben aangepakt. Dit kan een eerlijker beeld schetsen van alles wat komt kijken bij lean management binnen een gemeente.

Ten tweede is het van belang om de tijd te nemen voor het implementeren van lean management. Veel gemeenten die zijn geïnterviewd gaven aan dat externen nogal eens een iets té rooskleurig plaatje schetsen van de implementatie tijd. Gemeenten zijn echter toch vaak logge organisaties met veel bezigheden dus wanneer het doel is om de gehele gemeente lean te krijgen is het belangrijk dat er voldoende tijd wordt genomen om de verandering te realiseren. Het is lastig voor iedereen in de organisatie om naast dagelijkse bezigheden zich ook bezig te houden met het vernieuwen van routines. Wanneer er de tijd wordt genomen om te veranderen moet er tegelijkertijd worden opgepast voor een traject wat te langzaam gaat. Wanneer er geen druk is om te veranderen en er geen deadlines gesteld worden is het gemakkelijker om terug te vallen in oude routines in plaats van bezig te zijn met het vernieuwen. Er moet dus een goed evenwicht zijn tussen genoeg tijd en genoeg tijdsdruk.

Een derde aanbeveling betreft de betrokkenheid van de gehele organisatie. Bij het invoeren van lean management is het zeer belangrijk dat iedereen zich betrokken voelt bij de veranderingen. Wanneer dit niet zo is, schuilt er het gevaar dat lean management niet aan zal slaan en dat de tijd en moeite die er genomen is om het te realiseren voor niets is geweest. Enthousiasmeren en motiveren gedurende het implementeren, maar ook daarna, is de sleutel tot de betrokkenheid van alle lagen in de organisatie. Volgens de gemeente Eindhoven is actief ambassadeurschap een 'must' om lean management onder de aandacht te brengen. Dit kan op veel verschillende manieren, ga op zoek naar wat er bij uw gemeente past. Een tip hierbij is het vieren van resultaten die geboekt zijn door invoering van lean management. Daarbij is het belangrijk om veel aanwezig te zijn op de werkvloer waar het 'echte' werk gedaan wordt. Op die manier krijgen werknemers ook meer zicht in het belang van de veranderingen.

Om door te gaan op het belang van betrokkenheid in alle lagen, is de rol van de OR er één om nog een keer toe te lichten. De rol van de OR bij het implementeren van lean management is er één waar veel winst te behalen valt. Een actieve en betrokken OR kan zorgen voor draagvlak bij medewerkers wat in het voordeel is voor het verloop van de implementatie alsmede voor het wantrouwen wat weggenomen kan worden bij medewerkers. Ook is de invloed van de OR belangrijk wanneer er

nagedacht wordt over de gevolgen van lean management. Al eerder is aangegeven in hoofdstuk 2.2 dat het belangrijk is om regels op te stellen rondom de veranderingen die lean management met zich meebrengt. De OR kan als geen ander het belang van de medewerker in evenwicht stellen met het belang van de organisatie.

De vierde aanbeveling is de controle op de borging van de implementatie. Zoals eerder genoemd is het makkelijk voor medewerkers om terug te vallen in oude routines. Om dit te voorkomen is de borging van de veranderingen belangrijk. De gemeente Utrecht heeft als een manier van borging de 'keek op de week' waarbij er per afdeling of team elke week stil wordt gestaan bij de dingen die goed zijn gegaan, maar ook bij de dingen die minder goed gingen. Medewerkers leren tijdens dit korte overleg van elkaar en kunnen tips geven en krijgen over hoe het werk beter gedaan zou kunnen worden.

Een vijfde aanbeveling is: begin klein. Probeer eerst een klein proces uit en voer lean management stap voor stap in. Deel grote processen op in meer behapbare stukken, op die manier blijft het overzichtelijk wat er precies gedaan wordt en wat de resultaten zijn van de invoering.

Aanbeveling nummer zes heeft te maken met de indrukken die de onderzoeker heeft gekregen in de gelaagdheid van de organisatie. Uit de gesprekken die de onderzoeker voor eigen inzicht heeft gehad met medewerkers uit verschillende lagen is naar voren gekomen dat er voor veranderingen in de organisatie, en dus lean management, vaak meer begrip is in hogere lagen van de gemeentelijke organisatie. Hier worden de veranderingen ook vaak beter begrepen en de gevolgen er van zijn voor vrijwel iedereen duidelijk. Echter, in de lagere lagen van de organisatie werd de indruk gewekt dat medewerkers het zagen als "wéér een verandering" en lieten zij zinnen vallen als: "waar dit nu goed voor is?". Het belang van begrip door de gehele organisatie is al eerder aangekaart, maar in deze aanbeveling wordt er een risico groep aangegeven. Wanneer er meer aandacht besteed zou worden aan het uitzetten van de denkwijze aan de onderkant van de organisatie, zullen deze medewerkers waarschijnlijk actiever meewerken aan de veranderingen wat ten goede komt aan de organisatie en het eigen werk.

Als laatste aanbeveling is het belangrijk om in te gaan op het feit dat lean management maatwerk is. Er is geen blauwdruk voor een goede implementatie bij iedere gemeente, van belang is om op zoek te gaan naar methoden die goed bij uw gemeente passen.
Een idee voor onderzoek in de toekomst zal zijn om de inhoud van de interviews te kunnen koppelen aan de uitkomsten van de vragenlijst studie. Op die manier zal er meer inzicht worden verkregen in welke uitwerkingen de manier van invoering heeft op de ervaring van de werknemer.

5. Praktijkvoorbeelden

Naar aanleiding van de interviews die gehouden zijn voor het onderzoek is er per gemeente één praktijkvoorbeeld opgesteld. In het praktijkvoorbeeld zijn de meest belangrijke punten per gemeente opgenomen op het gebied van aanleiding, uitvoering en oplevering. Alle informatie uit hoofdstuk twee is gebaseerd op deze praktijkvoorbeelden. Voorafgaand aan de praktijkvoorbeelden volgt er eerst een korte samenvatting van de algemene bevindingen.
In grote lijnen wordt lean management bij de onderzochte gemeenten vrijwel hetzelfde ingevoerd. De verschillen qua invoering zitten hem vaak in de details. De adviezen die de gemeenten aan het einde hebben gegeven voor andere gemeenten spreken elkaar niet tegen, hier is uit af te leiden dat elke gemeente ongeveer dezelfde visie heeft over wat er wel en niet werkt wat betreft lean management. Een belangrijk punt wat in elke gemeente wordt genoemd is het vieren van resultaten op een manier waardoor de wat sceptische medewerker ook in gaat zien wat lean management voor voordelen kan hebben voor de gemeente als organisatie, maar ook voor het werkplezier. Meer informatie over de aanleiding, uitvoering, oplevering of tips vindt u bij de praktijkvoorbeelden zelf.

Lean management binnen de gemeente De Ronde Venen volgens:
Marc Boes, organisatie adviseur, HRM coördinator, projectleider lean en digitaal werken
Ap Weijmer, klantmanager sociale zaken, WMO consulent en lid van de ondernemingsraad (OR)
Introductie:
De lean filosofie staat binnen de gemeente De Ronde Venen nog in de kinderschoenen. Desalniettemin worden er toch al motiverende factoren ondervonden van het werken met lean management. Processen worden onder leiding van een projectgroep aangepakt. Met veel invloed van de medewerker, die is immers de deskundige, worden er binnen de gemeente De Ronde Venen nu twee processen aangepakt. Uiteindelijk zal de gehele gemeente over gaan op een lean manier van werken want één van de doelstellingen binnen de gemeente De Ronde Venen is procesgericht werken.
Aanleiding:
Door externe ontwikkelingen en bezuinigingen was het voor de gemeente De Ronde Venen belangrijk om met lean management te gaan werken. Ook de wil om eigentijdser te gaan werken was een aanleiding om lean management in te schakelen binnen de gemeente. Het doel op langere termijn is een organisatie die procesgericht werkt waarbij de lean filosofie leidend is. Op korte termijn focust de gemeente De Ronde Venen zich op het optimaliseren van waardestromen. Lean management is hier een organisatie filosofie over de manier waarop de bedrijfsvoering ingericht en gemanaged zou moeten worden. Dit is voornamelijk van belang voor de medewerker.

Uitvoering:
De lean filosofie binnen de gemeente De Ronde Venen is onderdeel van de bestuursopdracht, maar binnen de directie en binnen de afdeling Personeel, Organisatie en Informatievoorziening is het initiatief genomen. Het implementeren staat aan het begin van een project wat concern breed wordt aangepakt, maar wel gefaseerd. De eerste processen die aan de beurt komen om lean gemaakt te worden zijn de bedrijfsvoeringprocessen, vervolgens is er ruimte voor de primaire processen.

De directie is opdrachtgever en programma directeur binnen de gemeente De Ronde Venen. De rol van de managers is het toepassen van lean management op hun afdeling. Twee managers binnen de gemeente zitten in de projectgroep. Deze projectgroep wordt daarbij aangevuld met een aantal leden vanuit een specifiek vakgebied. Voor elk proces is er ook een lean team met daarin projectgroepleden in de rol van klant, gebruiker en deskundige.

Er is binnen de gemeente De Ronde Venen geen centrale kick-off geweest, maar per proces wordt er gestart met een introductie over wat lean management precies is en hoe het gebruikt zou kunnen worden. Vervolgens wordt er wekelijks een werkconferentie gehouden waarin stapsgewijs wordt gewerkt om van de huidige situatie naar een toekomstige verbeterde situatie te komen.

De OR is betrokken bij het deelproject HR in de rol van klant. Daarnaast is het de rol van de OR om de lean filosofie zoveel mogelijk uit te dragen. Zoals eerder aangegeven is lean management onderdeel van het directieplan en daar moet nog met de OR over gesproken worden binnen de gemeente De Ronde Venen. De OR is dan ook nog niet betrokken bij plannen over het veranderen of vervallen van werk van de medewerker. Als er sprake is van verandering of het vervallen van het werk van een medewerker dan is het aan de direct leidinggevende om met deze medewerker in gesprek te gaan en de nodige zaken te regelen. Ap Weijmer vertelt dat goede communicatie hier uitermate belangrijk is.

“Verschuiving hoeft niet desastreus te zijn mits goed ingevlogen, zoiets kan voor een individuele medewerker beter uitpakken dan voorzien.”

Oplevering:
De gemeente De Ronde Venen staat aan het begin van het lean project. Er is momenteel gestart met de eerste twee proces teams. Er is een workshop gehouden over lean leiderschap en er zijn stappen gezet binnen de A3 techniek en visueel management. De rol van de directie en de positionering van lean management in het directieplan wordt nu al als stimulerend ervaren.

Wat betreft het behalen van doelstellingen aan het einde van de rit denkt Marc Boes dat het te behalen is. Wel geeft hij aan dat er spanningsvelden zijn: “Er lijkt spanning te zitten of een aantal projectgroepleden in de rol van materiedeskundige af durven te stappen van hun routines.” Ook Ap Weijmer geeft aan dat één van de negatieve factoren die ervaren worden het loslaten van werkwijzen die “altijd” al zo zijn gedaan zijn is. Ap Weijmer vertelt ook: “Daarnaast moeten risico’s aan de voorkant voldoende gemotiveerd genomen worden anders veroorzaken zij aan de achterkant drie keer zoveel problemen en dus werk. Gedragsverandering is dus de basis en moet specifiek aandacht krijgen.”

Adviezen voor andere gemeenten door de gemeente de Ronde Venen:

- Oriënteer goed hoe je wilt starten, welke insteek wordt er gekozen?
- Werk ‘bottom up’ en besteed veel aandacht aan gedragsverandering.
- Ga aan de slag met een projectmatige aanpak en betrek mensen er goed bij.
- Borg het proces door op lange termijn gerichte afspraken te maken over evaluatie en bijsturing.

Project gestart: 01-05-2013
Project gerealiseerd (verwacht klaar te zijn): Doorlooptijd tot en met 2016
Contact informatie:
Marc Boes
m.boes@derondevenen.nl

Lean management binnen de gemeente Den Haag volgens:
Else Poortvliet, hoofd afdeling vergunning en toezicht
Willem Kamps, ambtelijk secretaris ondernemingsraad (OR)

Introductie:
De afdeling vergunningen en toezicht binnen de gemeente Den Haag heeft een iets andere insteek wat betreft lean management dan andere gemeenten. De afdeling vergunningen en toezicht zocht een manier om om te gaan met de nasleep van een forse reorganisatie. De kernwaarden hierbij zijn meer betrokkenheid creëren van medewerkers en de flow weer in het werk terug brengen. Lean management is het middel wat gebruikt wordt om de situatie zoals die nu is opnieuw en beter in te delen.

Aanleiding:
In 2010 is de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) van start gegaan, daar is een groep het lean traject begonnen binnen de gemeente Den Haag om te kijken hoe alle vergunningen samengevoegd konden worden onder de Wabo. Op de afdeling vergunning en toezicht is er wat later gestart met lean management na een forse krimp in 2012. Lean management is op deze afdeling ingezet om medewerkers meer bij hun werk te betrekken, ze meer plezier te laten beleven in hun werk, en eens kritisch te kijken naar de inhoud van processen. Het was volgens Else Poortvliet een manier om door te starten. Lean management was immers al een bekend middel binnen de gemeente en paste bij de doelen die er voor ogen waren.

Uitvoering:
Door Else Poortvliet zelf is besloten met lean management aan de slag te gaan in samenspraak met het management team waar zij deel van uitmaakt. Als start is er met de gehele afdeling, 120 man verdeeld over vijf groepen, een lean management cursus doorlopen van een half dagdeel. Er werden lego auto's gebouwd. Al snel werd duidelijk, dat wanneer je niet weet waar je naartoe werkt, je nog zo hard kan werken, maar het resultaat niet wordt wat de klant wil. Samenwerken, communiceren en afstemmen zijn de sleutels tot een kwalitatief goed product. Een lean spel gaf inzicht in de manier van werken via de lean methodiek. Eenmaal terug op de werkvloer was het belangrijk dat het geen management speeltje moest worden binnen de gemeente Den Haag. Er zijn toen tien mensen aangewezen die in de kopgroep zouden komen. In deze kopgroep zijn expres geen managers gezet om het echt deel van de medewerker te maken. Per proces waren er zo'n vijftig mensen betrokken. "Voor de lean cursus was iedereen wat sceptisch over de plannen met lean management, maar de sessies waren zo leuk, dat iedereen het nut ging inzien." vertelt Else Poortvliet.

De OR is bij het implementeren van lean management op de afdeling vergunning en toezicht niet echt betrokken. Er is wel het één en ander verteld, maar er is nooit een adviesaanvraag geweest. De vraag wat er nu precies gebeurt op de afdeling vergunningen en toezicht begint wel te groeien bij de OR. "Voor ons als OR is het niet duidelijk wat er precies wordt gedaan. Betekent lean management op de afdeling dat er mensen zijn waarvan de functie gaat veranderen of waarvan de functie wordt uitgekleed of krijgen er mensen veel meer te doen?" vraagt Willem Kamps zich af.

De afdeling vergunningen en toezicht heeft lean management in de gemeente Den Haag op een ander moment ingezet dan andere gemeenten. Waar het bij andere gemeenten zo kan zijn dat er door lean

management banen komen te vervallen, is het hier zo dat er eerst banen zijn komen te vervallen en er vervolgens een manier gezocht werd om daarmee om te gaan. Lean management bleek een goed middel hiervoor te zijn.

Oplevering:
De meest belangrijke doelstellingen voor de afdeling vergunningen en toezicht waren de betrokkenheid vergroten en de flow er weer in krijgen. Duidelijk was dat de reorganisatie iedereen zwaar gevallen was. Medewerkers moesten het plezier in hun werk en het gevoel erbij betrokken te worden weer terug krijgen. Daarbij was het belangrijk dat overbodige stappen in de processen geschrapt werden, aangezien het werk met veel minder mensen gedaan moest worden dan voorheen. De afdeling is hierin onderweg, mensen zijn enthousiast, maar ook nog steeds een beetje kritisch. Wat wel al te zien is, is de gewonnen tijd die nu terug wordt gestopt in het persoonlijke contact met de vergunningaanvragers. Medewerkers vinden dit leuk en motiverend omdat aanvragers het zelf ook prettig vinden meer persoonlijk contact te hebben.
De negatieve ervaring met lean management binnen de afdeling vergunningen en toezicht is vooral de sceptische instelling die medewerkers kunnen hebben. Het kost moeite om duidelijk te maken dat het niet weer een management truc is. Het kost veel tijd om mensen te laten zien dat het juist is bedoeld om het werk voor de medewerkers leuker te maken.
De gemeente Den Haag heeft besloten om nog drie lean management pilots te starten op de afdelingen erfpacht, handhaving en stedenbouw en planologie.

Adviezen voor andere gemeenten door de gemeente Den Haag:

- Probeer iedereen bij de lean workshop te betrekken.
- Maak een kopgroep zonder managers.
- Zorg voor goede externe begeleiding.

Project gestart: 01-12-2012
Project gerealiseerd (verwacht klaar te zijn): 01-12-2013
Contact informatie:
Else Poortvliet
else.poortvliet@denhaag.nl

Lean management binnen de gemeente Diemen volgens:
Alexandra Huisen, P&O adviseur en lean consulente
Martijn Alderse Baas, Beleidsadviseur en lean consulent
Ron den Burger, Beleidsadviseur en voorzitter ondernemingsraad (OR)
Marianne Peperkamp, medewerker team projecten en secretaris OR

Introductie:
De gemeente Diemen wil graag een verbeter cultuur implementeren. Daarnaast is het doorbreken van de eilandjescultuur belangrijk. Door lean-management wordt er goed naar processen gekeken waarna deze opnieuw ingericht kunnen worden en wordt er gewerkt aan de klantwaarde. Noodzaak om te veranderen lijkt belangrijk om lean management goed te implementeren. Maar als monopolist is er niet altijd sprake van een duidelijke noodzaak. Toch heeft de gemeente Diemen een eigen weg gevonden in de wereld van lean management en hiermee winst behaald.

Aanleiding:
Voor de gemeente Diemen waren doorontwikkeling van de organisatie, de noodzaak tot bezuinigen, de ambitie om efficiënter te werken en de invoering van het nieuwe werken redenen om te beginnen met lean management. Het sturen op cijfers is een onderdeel van Lean management dat in de praktijk moeilijk blijkt te zijn. De verbetersessies met de teams zijn daarom in eerste instantie gericht op het behalen van tijdswinst waardoor er efficiënter wordt gewerkt, de kwaliteit van het af te leveren werk hoger is en de wachttijd voor de klant korter wordt. Het voornaamste doel is een verbetercultuur organiseren gericht op klantwaarde. Een bijkomstigheid is de bezuiniging die met lean management gerealiseerd kan worden. Maar verhoging van kwaliteit blijft het belangrijkste onderdeel binnen de gemeente Diemen.

Uitvoering:
In de gemeente Diemen heeft de directie besloten een lean organisatie te worden. Martijn Alderse Baas en Alexandra Huisen zijn vervolgens opgeleid tot lean consulenten. Lean management wordt in de gemeente Diemen vrijwillig toegepast. Dat wil zeggen dat een team zelf het initiatief neemt om een proces te verbeteren met behulp van Lean management. Er zijn drie sporen van belang voordat er gestart wordt met lean management vertellen Martijn Alderse Baas en Alexandra Huisen. Het Lean spel voorafgaand aan de workshop is belangrijk om mensen bekend te maken met de theorie en praktijk van Lean en ze daarmee te laten zien hoe ze processen kunnen verbeteren. Ook houding en gedrag van de leidinggevende spelen een belangrijke rol bij het verbeteren middels Lean. Leidinggevenden kunnen sturen op cijfers waardoor de winst die er behaald wordt door het gebruik van lean management duidelijk zichtbaar wordt.

Wanneer een proces aan is gemeld om lean te worden wordt er begonnen met het Lean spel. Vervolgens wordt de huidige situatie in kaart gebracht en vanuit daar wordt er gekeken naar de ideale situatie. Daarvoor worden verbeter ideeën aangedragen door het hele team van gemiddeld 8 tot 12 medewerkers. De verbeterideeën komen in een verbeterplan met concrete afspraken over hoe deze punten te realiseren en wie daarvoor verantwoordelijk is. Waar nodig worden hierbij ook andere afdelingen betrokken, de klanten of externe partijen.

De OR is in de gemeente Diemen niet betrokken bij het implementeren van lean management. Ron den Burger en Marianne Peperkamp vinden dat geen probleem. “Lean is een onderdeel van de bedrijfsvoering. Mocht het een wezenlijk verschil gaan maken in de organisatie vorm dan wordt de OR er natuurlijk wel wettelijk bij betrokken”. Lean management leidt in de gemeente Diemen nog niet tot bezuinigingen op fte‘s. Een belangrijk punt wat Martijn Alderse Baas en Alexandra Huisen aankaarten is de noodzaak die er moet zijn om lean goed door te kunnen voeren. Dit wordt als een lastig punt ervaren. “Vanuit het bedrijfsleven heb je concurrentie en dus meteen noodzaak. Binnen gemeenten ligt dat anders, hier heb je een monopolie, je kan niet naar Amsterdam met je bouwaanvraag.” aldus Martijn Aalderse Baas. Belangrijk is dat de klanten tevreden zijn. Volgens Martijn Aalderse Baas en Alexandra Huisen is dit wel het minste wat je kan doen in de positie als gemeente. Lean management kan hier aan bijdragen. “We hebben goede cijfers bij klanttevredenheidsonderzoeken, dus wat dat betreft gaat het goed, maar het kan natuurlijk altijd beter. Iedereen wil daar graag voor gaan, daar is bij ons veel drive voor” weten Martijn Aalderse Baas en Alexandra Huisen te vertellen.

Oplevering:
Positieve factoren die tot nu toe ervaren zijn in de gemeente Diemen naar aanleiding van het implementeren van lean management zijn vooral de medewerkerstevredenheid. Een voorbeeld is het enthousiasme van medewerkers wanneer er stappen geschrapt kunnen worden en de werkdruk omlaag gaat. Ook klanttevredenheid werkt stimulerend naar medewerkers toe. Er worden bij het team sociale zaken een aantal aanvragen automatisch toegekend waardoor klanten minder hoeven te doen.

Het belangrijkste doel van de gemeente Diemen is het implementeren van een verbetercultuur. “Hiermee zijn we natuurlijk nog lang niet klaar, maar we denken dat het voor een deel wel al gelukt is.” vertellen Martijn Alderse Baas en Alexandra Huisen.
De borging van lean management is op dit moment nog een beslispunt. De directie moet in overleg met de Lean consulenten gaan bepalen hoe Lean management vanaf 2014 in de organisatie actief wordt gehouden. Het enthousiasme dat er nu is voor verbeteren moet aangewakkerd blijven. Een idee van Martijn Alderse Baas en Alexandra Huisen is hier om het Leanspel aan te bieden aan teams die hiermee nog geen kennis hebben gemaakt.

Adviezen voor andere gemeenten door de gemeente Diemen:

- Begin klein, met een klein proces en vooral niet met te veel processen.
- Wanneer een proces heel groot is, pak dan steeds delen van een proces aan.
- Laat het team het organiseren, zorg dat het van binnenuit komt. Als lean team ben je daarbij aan het faciliteren.
- Neem de tijd voor verbeteringen, het is goud dat je aan het oogsten bent.

Project gestart: 21-12-2012
Project gerealiseerd (verwacht klaar te zijn): 01-01-2014
Contact informatie:

Alexandra Huisen
a.huisen@diemen.nl

Martijn Alderse Baas
m.alderse-baas@diemen.nl

Lean management binnen de gemeente Eindhoven volgens:
Paul Vos, programmamanager SLIM werken
Suzan Yilmaz, programma controller en lid van de ondernemingsraad (OR)

Introductie:
De gemeente Eindhoven is goed op weg met lean management. Met een weloverwogen ontwikkelprogramma genaamd SLIM werken is de gemeente Eindhoven vanaf februari 2011 aan de slag gegaan met procesgericht werken. Hierbij is lean management leidend als filosofie op de werkvloer. Eén van de positieve ervaringen is de vermindering van werkdruk die ervaren wordt door het werken op een lean manier. Daarnaast hebben meerdere lean-trajecten bijgedragen aan de invulling van de bezuinigingsopgave waarvoor de gemeente Eindhoven zich geplaatst weet.

Aanleiding:
In het begin van 2011 werd duidelijk wat er aan bezuinigingen en veranderingen op de gemeente Eindhoven af zou komen. Door de wethouder Financiën (Staf Depla) en toenmalig waarnemend gemeentesecretaris (Ad Verbakel) is toen besloten dat er gezocht moest worden naar oplossingen in écht anders werken. Meer van hetzelfde en allemaal een stapje harder lopen (voor zover dat al zou kunnen) zou niet afdoende zijn voor de vele ontwikkelingen waarop ingespeeld moet worden. Vanaf februari 2011 is de gemeente Eindhoven dan ook gestart met SLIM werken. SLIM staat voor Sparen door Lean met Innovaties en Medewerkers, een ontwikkelprogramma voor succesvolle en duurzame verbetering van werkprocessen. Hierin is lean management de filosofie op grond waarvan werkprocessen worden vernieuwd en verbeterd met als doel een hogere kwaliteit tegen lagere kosten door het elimineren van verspillingen.

Uitvoering:
Paul Vos is aangewezen als programmamanager nadat de Directieraad had besloten om SLIM te gaan werken en dus met de lean filosofie aan de slag te gaan. Er is toen gestart met twee pilots die begeleid zijn door twee verschillende adviesbureaus. Zo konden verschillende aanpakken worden uitgeprobeerd en is uit het beste van allebei een eigen aanpak ontwikkeld die past bij de gemeente. Tijdens deze pilots zijn er twee medewerkers intern opgeleid tot lean specialist. Een van de lessen uit de pilots was de tijd die er genomen moest worden om het cijferwerk achter de verbetervoorstellen te valideren. Paul Vos noemt als voorbeeld: “Voordat je cijfers aan de Directieraad gaat presenteren moet je zeker van je zaak zijn. Wij hebben een keer gerekend met verkeerde uurtarieven en functieschalen. Uiteindelijk bleken we de helft minder te kunnen bezuinigen dan we oorspronkelijk met de opgestelde business-case dachten. Hoewel lean ook over snelheid en het verkorten van doorlooptijden gaat is haastige spoed ook hier zelden goed. Kwaliteit en zorgvuldigheid staan voorop. De besluiten die over business-cases genomen worden hebben dikwijls personele gevolgen. In de advieswereld wordt te vaak een beeld gegeven dat een ingewikkeld proces wel eventjes in een paar weken kan worden veranderd en dat gemakkelijk rendementen van tientallen procenten kunnen worden binnen gehaald. Hoewel ik dat op voorhand helemaal niet bestrijd is een goede onderbouwing hiervan waar het om gaat en moeten de voorgestelde verbeteringen in de praktijk ook echt uitgevoerd kunnen worden. Alleen aan een mooi verhaal op papier heeft niemand iets”.
Na evaluatie van de pilots en het opzetten van een eigen aanpak is de gemeente Eindhoven zelf door gegaan met het uitvoeren van lean-trajecten. Er is ondertussen een lean team dat bestaat uit 10

mensen. In dit team zitten hoofdzakelijk business analisten die de kunst verstaan om werkprocessen door te lichten en procesverbeteringen uit te werken in een business-case waar de kosten en baten van maatregelen tegen elkaar worden afgezet. Naast de business analisten zitten er in het lean team ook een programmasecretaris, kwaliteitsadviseur, ICT-adviseur en een communicatie adviseur. De kwaliteitsadviseur verzorgt onder meer de zelf ontwikkelde lean game waarin medewerkers via een leuke en interactieve spelvorm kennis kunnen maken met wat lean is en kan betekenen. Het spel is binnen de gemeente Eindhoven al door meer dan vijfhonderd medewerkers gespeeld. Er zijn ook geregeld "gastspelers" van andere gemeenten en organisaties die belangstelling hebben voor lean management.

Binnen de gemeente Eindhoven wordt gewerkt met vraag en aanbod van de lean trajecten. Er is een halfjaarlijkse planning en er wordt bij verschillende sectoren geïnventariseerd of lean management ingezet zou kunnen worden om tot procesverbeteringen te kunnen komen. Daarnaast kunnen sectorhoofden ook processen aandragen. De programmamanager schrijft een voorstel aan de Directieraad die uiteindelijk beslist wat er het komende half jaar op het programma voor SLIM Werken staat. Selectiecriteria op grond waarvan de lean-trajecten worden uitgekozen zijn het bezuinigingspotentieel, aanwezigheid van draagvlak om met lean aan de slag te gaan bij het management en of de verwachte verbeteringen bijdragen aan een betere service en dienstverlening voor de burgers.

Als een proces is gekozen wordt er begonnen met een intake met de opdrachtgever, het sectorhoofd. Een duidelijke opdracht biedt focus en houvast en betaalt zich later terug in de rest van het traject. Hier wordt de tijd voor genomen. Vervolgens wordt er onderzoek gedaan naar de huidige situatie waarna verbetervoorstellen gedaan kunnen worden. Hierna wordt een businesscase geschreven. De businesscase dient ondertekend te worden door alle partijen voordat deze ter besluitvorming naar de directieraad gaat. Als het businessplan wordt goedgekeurd is vervolgens het sectorhoofd verantwoordelijk voor de uitvoering. Na een half jaar is er een evaluatie moment van de medewerkers van het proces en het lean team.

In de OR krijgt SLIM werken speciale aandacht. Suzan Yilmaz is de aangewezen persoon vanuit de OR die zich met de ontwikkelingen met lean management binnen het SLIM werken bezighoudt. Suzan Yilmaz vertelt hierover: "De OR kijkt natuurlijk naar personeels- en organisatie-belang. Dit doe je met boerenverstand en logisch nadenken." Wanneer er medewerkers boventallig worden door het gebruik van lean management is het aan de leidinggevende van deze werknemers om er voor te zorgen dat deze goed terechtkomt.

Oplevering:

Over de doelstellingen om processen te herontwerpen, digitaliseren, een lean management cultuur te implementeren, het werkplezier te verhogen, en medewerkers te inspireren wil Paul Vos pas uitspraak doen aan het einde van de rit. Wel vertelt hij: "Positief is natuurlijk dat de sectoren allemaal het idee hebben dat er "iets" moet gebeuren om mee te kunnen blijven bewegen in de moderne tijd en dat lean-management daarbij een bruikbaar instrument is om ons werk écht anders (beter en goedkoper) te kunnen organiseren. Management en medewerkers voelen zich door SLIM Werken geholpen bij het doorvoeren van verbeteringen in hun werk. Vaak zie je dat zij zelf daarvoor de tijd niet hebben maar er ook de specifieke kennis en kunde voor ontbreekt. Het is erg fijn dat je dan door mensen van de eigen organisatie daarbij wordt geholpen. Hierbij stimuleren behaalde resultaten ook de motivatie."

Een negatieve factor blijkt te zitten in de goede bedoelingen die management en medewerkers vaak wel hebben maar soms niet na kunnen komen. Soms ligt dit aan de waan van de dag en is er door

regulier werk te weinig tijd om bezig te zijn met procesverbeteringen. Die vicieuze cirkel kun je juist met lean management weten te doorbreken. Iets anders is de daadwerkelijke uitvoering van procesverbeteringen. Speciale aandacht is gevraagd als er ingewikkelde ICT-aanpassingen nodig zijn om echt anders te kunnen gaan werken. “Wanneer je iets unieks moet bouwen dan is dat ‘trial and error’ en kan een traject lang gaan duren. Het is soms moeilijk om het management daarin mee te nemen en samen de goede energie vast te houden”. Daarnaast is voorbeeldgedrag en steun vanuit het hoogste management belangrijk. In de mate waarin lean management door Directieraad en sectormanagement gedragen wordt zijn volgens Paul Vos nog stappen te zetten. SLIM Werken is nog te veel iets van het programma en te weinig van de hele organisatie. Hij denkt dat het op brede schaal opleiden van managers hier een positieve impuls aan kan geven. Zij moeten zelf de voordelen van lean management ondervinden om blijvend toe te gaan passen in hun werkkring.
Adviezen voor andere gemeenten door de gemeente Eindhoven:

- Belangrijk is het hebben van een goed intern netwerk. Als je op afstand staat van sectoren en afdelingen, zullen plannen niet zo snel slagen. Wees veel aanwezig op de werkvloer waar het echte werk gedaan wordt.
- De directie zou mensen aan kunnen moedigen om met voorstellen te komen. Actief ambassadeurschap van lean management in alle managementlagen is een ‘must’.
- Het hebben van een goed verander team is heel bepalend of lean management slaagt in een gemeente. Straal enthousiasme uit voor lean management en steek collega’s hiermee aan door het samen neerzetten van merkbare en zichtbare resultaten!

Project gestart: 01-02-2011
Project gerealiseerd (verwacht klaar te zijn): 31-12-2014
Contact informatie:
Paul Vos
p.vos@eindhoven.nl
Telefoonnummer: 040-2382671

Lean management binnen de gemeente Gouda volgens:
Tijmen Zentveld, controller afdeling concernstaf
Remco de Heer, organisatie adviseur
Rita Siegers, directie secretaris directie maatschappelijke ontwikkeling
Rob Westerveld, intern controleur bij de concernstaf en lid ondernemingsraad (OR)

Introductie:
De gemeente Gouda heeft drie lean management pilots gestart om een betere dienst te kunnen leveren aan de klant. Lean management wordt ingezet bij concrete problemen binnen processen die over verschillende afdelingen heen lopen. Van eind maart tot halverwege juli 2013 zijn Tijmen Zentveld, Remco de Heer en Rita Siegers bezig geweest met het maken van een verbeterplan voor de drie pilots.

Aanleiding:
De belangrijkste reden voor de gemeente Gouda om met lean management te beginnen was om processen te optimaliseren voor de klant. Dit is een van de onderdelen van de missie van de gemeente Gouda. “Er is op deze manier veel aandacht voor het geld wat je als burger aan de overheid geeft, wij vinden dat daar een stukje verantwoording tegenover moet staan.” aldus Tijmen Zentveld, Remco de Heer en Rita Siegers. Naast het werken aan de klantwaarde, wordt het in de gemeente Gouda ook belangrijk gevonden dat de medewerkers er door lean management op vooruit gaan. Met lean management wordt aan hen een hulpmiddel geboden om problemen in het werk op te lossen.

Uitvoering:
In de gemeente Gouda is de directie opdrachtgever van de te herontwerpen processen. Er zijn tot nu toe drie processen aangewezen voor de pilot: facturatie, inkomensvoorzieningen en het reguleren van de bezoekersstroom bij de directie en het bestuur. Bij de pilots hebben de afdelingshoofden nog geen vaste rol. Medewerkers zijn bij de processen betrokken als de verbetergroep. Deze zijn verantwoordelijk van het aandragen van verbeteringen tot het implementeren van de oplossingen en de borging. Tijmen Zendveld, Remco de Heer en Rita Siegers zelf zijn de lean adviseurs en de trekkers van de processen.

Zoals lean management is opgezet binnen de gemeente Gouda is het om processen te verbeteren ten voordele van de klant. Er is al een keer eerder lean management gebruikt om de interne controle in de lijn te brengen. Daar is lean management specifiek gebruikt om het proces korter te maken. Er zijn vervolgens evaluaties uitgevoerd bij dit proces om te kijken wat lean management heeft opgeleverd en of het heeft gebracht wat er werd verwacht. “Hier zijn een aantal verbeterpunten uitgekomen, die verbeterpunten zijn nu meegenomen bij de drie pilots die we doen. Eén van de verbeterpunten was dat we de processen moesten kiezen met een externe klant. Voor de processen waar we vooral interne klanten hebben, is lean wat minder geschikt.” vertellen Tijmen Zendveld, Remco de Heer en Rita Siegers.

De route die wordt afgelegd voor het implementeren van lean management is als volgt: er wordt een brief opgesteld door de lean procesbegeleider waar de opdracht in beschreven staat, deze opdrachtbrief wordt hierna vastgesteld door de opdrachtgever. Er wordt vervolgens een lean pitch gegeven aan het verbeterteam waarna de huidige situatie in kaart gebracht wordt gevolgd door het aandragen van oplossingen voor de knelpunten die zijn tegengekomen. Uit deze oplossingen worden

de beste geselecteerd en op basis hiervan wordt er een nieuw proces ontworpen gevolgd door een actieplan. Dit actieplan wordt vastgesteld door de opdrachtgever waarna de implementatie van start kan gaan.

De OR heeft binnen de gemeente Gouda nog geen rol gekregen. “We hebben vooral de directie erbij betrokken en de medewerkers. De OR hebben we er niet bij betrokken omdat er geen directe bezuinigingen gekoppeld zijn aan lean management.” aldus Tijmen Zendveld, Remco de Heer en Rita Siegers. “De OR weet wat er speelt, maar verder hebben we er ons nooit mee bemoeid.” weet Rob Westerveld te vertellen. Wel zijn er algemene afspraken wat er gebeurt wanneer er iemand boventallig wordt. “Dit zijn dus geen afspraken met betrekking tot lean, maar wel over de bezuinigingen. Hier hoort bij dat mensen andere taken gaan doen en flexibeler zijn, dat past wel weer bij het lean denken.” vertellen Tijmen Zendveld, Remco de Heer en Rita Siegers.

Oplevering:
Er zijn hele concrete successen geboekt bij de subsidie verstrekking. Voor kleine subsidies die vaak worden aangevraagd is er nu een bepaalde regeling getroffen waardoor ze direct kunnen worden verschaft. Dit betekent voor de klant dat deze minder aan hoeft te leveren en voor de medewerker minder handelingen voor de kleine clubjes.

Ook het enthousiasme is te merken aan medewerkers wanneer zij praten over hun eigen werk. Tijmen Zendveld, Remco de Heer en Rita Siegers vertellen dat er regelmatig uitlatingen te horen zijn als “het is eigenlijk ook raar wat we altijd deden”.

Wat betreft de doelstellingen voor de drie pilots, zoals het creëren van een cultuuromslag, denken de lean adviseurs dat deze redelijk ambitieus zijn en niet zomaar te behalen. Desalniettemin gaan ze er nog steeds voor.
Binnen de gemeente Gouda zijn er ook wel wat negatieve factoren ervaren naar aanleiding van lean management. Er moet soms erg veel energie gestopt worden om medewerkers mee te krijgen in de denkwijze. Daarbij is opdrachtgeverschap een moeilijke factor, het wordt soms ervaren als iets wat over de schutting wordt gegooid naar de projectleiders: doen jullie het maar het is jullie proces.
Adviezen voor andere gemeenten door de gemeente Gouda:

- Kies processen waar er noodzaak is, maar niet te veel noodzaak want dit brengt te veel druk met zich mee.
- Kies een proces dat meerdere afdelingen betreft
- Begin met processen die een duidelijke externe klant hebben.
- Misschien was het beter geweest wanneer afdelingshoofden de rol als opdrachtgever hadden gehad en de directie meer een sponsor was geweest.

Project gestart: 01-03-2013
Project gerealiseerd (verwacht klaar te zijn): eind december 2013
Contact informatie:
Remco de Heer
remco.deheer@gouda.nl

Lean management binnen de gemeente Katwijk volgens:
Michel Melis, lean adviseur
Chris van Dijk, financieel specialist en voorzitter ondernemingsraad (OR)

Introductie:
De gemeente Katwijk heeft zich een eigen lean filosofie aangemeten "The Katwijk Way", waarbij efficiënter werken en een betere kwaliteit voor de klant de kernwaarden zijn. Opvallend bij deze lean filosofie zijn de zeer goede voorwaarden voor de medewerkers en de aandacht voor het toekomstige verloop van medewerkers in de gemeente. Deze voorwaarden zijn tot stand gekomen door een constructieve samenwerking tussen de gemeentesecretaris, de directie, het MT en de OR. Dit maakt de gemeente Katwijk één van de voorlopers betreffende lean management in de gemeentelijke sector.

Aanleiding:
De gemeente Katwijk is in 2006 ontstaan door een fusie van de "oude" gemeenten Katwijk, Rijnsburg en Valkenburg. Met de komst van de nieuwe directie in 2008 is er aan de hand van het Organisatie Ontwikkelmodel een positiebepaling gemaakt. Hieruit bleek dat Katwijk in de activiteiten georiënteerde fase zat. Uit het gehouden management team overleg bleek dat de medewerkers de werkdruk als te hoog ervoeren. Om de werkdrukproblematiek aan te pakken en om "in control" te komen moest de stap naar de proces georiënteerde fase gemaakt worden. Het best passende voertuig hierbij bleek lean management. Bij lean management worden werkprocessen opnieuw ingericht op een zo efficiënt mogelijke manier met daarbij altijd de focus op de klant. Met als resultaat kwalitatief hoogstaande eindproducten die zijn gerealiseerd met minder bewerkingstijd en een kortere doorlooptijd. De reden voor deze omslag was de wil en noodzaak om efficiënter te werken en het leveren van betere kwaliteit voor de klant omdat er minder geld vanuit het rijk naar de lagere overheden komt. Daarnaast streeft de gemeente Katwijk er naar om de beste gemeentelijke dienstverlener in het segment van 60.000 tot 80.000 inwoners te worden.

Uitvoering:
De directie heeft besloten om aan de slag te gaan met lean management naar aanleiding van adviezen van Michel Melis (lean adviseur) en Jan den Hollander (organisatieadviseur). Alle werkprocessen binnen de organisatie worden aangepakt. Het MT prioriteert de volgorde van de werkprocessen. De selectie van processen wordt gedaan op basis van de ambitie om de beste gemeentelijke dienstverlener van Nederland te worden, dit betekent dat de processen die direct met de klant te maken hebben als eersten aan de beurt zijn. Het kan ook zijn dat er een proces wordt gekozen op basis van het volume. De gekozen processen worden opgenomen in de tweejaarlijkse planning van het MT.

Nadat een proces is gekozen vindt een gesprek plaats tussen de lean adviseur (procesbegeleider) en het afdelingshoofd (opdrachtgever). Hierbij is het belangrijk dat het probleem goed boven tafel komt. Hierna wordt er een bewustwordingssessie gehouden met de medewerkers die betrokken zijn bij dit proces. In deze sessie wordt uitgelegd wat lean management precies inhoudt en krijgen de medewerkers een spelsimulatie over lean. Tevens wordt er geleerd hoe er op een lean manier naar processen gekeken kan worden. De medewerkers zijn de inhoudelijk deskundigen wat betreft het proces en daarom erg belangrijk om bij het herontwerp te betrekken. Hierna wordt er volgens de

‘Katwijk way’ verder gegaan met het draaien van het lean traject.

Als er door lean management een verandering komt in het aantal fte’s wat noodzakelijk is om op de nieuwe manier het proces uit te voeren, komt de uitgebreide flexafdeling in zicht. Hierbij geldt dat de medewerkers die zich flexibel op durven te stellen een contract aangeboden krijgen voor onbepaalde tijd. De flexafdeling biedt medewerkers de mogelijkheid om ervaring op te doen en hun kennis te verbreden zodat zij later eventueel ook op een andere functie ingezet kunnen worden. De flexafdeling is ook een manier voor de gemeente Katwijk om haar personeel te behouden met het oog op het grote natuurlijk verloop wat er komende jaren plaats gaat vinden. De adjunct-directeur staat aan het hoofd van deze flexafdeling. Hiermee geeft de gemeente Katwijk aan hoe belangrijk de flexafdeling is. “Het is absoluut niet het afvoerputje van de organisatie” aldus Michel Melis.

De OR is zeer betrokken bij de lean filosofie van Katwijk. Vanaf het begin hebben de OR leden meegedacht en laten weten hoe zij tegen lean aankijken. De OR heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat er contracten aangeboden worden aan de flexwerkers. De actieve houding van de OR van Katwijk valt op. “Wij hebben daarin als OR wel een professionaliseringsslag geslagen.” aldus Chris van Dijk. Waar de houding van de OR eerst afwachtend was, proberen de leden zich nu actief in de organisatie op te stellen. OR leden nemen deel aan projectgroepen zodat de OR vanaf het begin betrokken is bij het ontwerpen van nieuwe projecten. En dan met name die projecten waarbij personele gevolgen te verwachten zijn. Tijdens het OR-overleg worden de andere OR leden bijgepraat. Chris van Dijk zegt hierover: “Zo hoeven we niet meer een dik dossier in te lezen voordat we weten waar het over gaat. We kunnen op deze manier eerder een beter en sneller advies geven als OR”.

Oplevering:
Het implementeren van lean management binnen de gemeente Katwijk heeft gezorgd voor vermindering van doorlooptijd in meerdere processen. Ook heeft het gezorgd voor kosten efficiëntie. Het meest belangrijke aandachtspunt voor Katwijk, de focus op de klant, is ook opgepakt met lean management. Er wordt nu veel meer gekeken naar wat de klant wil van de gemeente. En hoe de gemeente daar op in kan spelen.

Voor de medewerker heeft het ook verbetering meegebracht. Verandering van het werk door lean management resulteert in rust en regelmaat in het werk waardoor er minder gehaast gewerkt hoeft te worden. Het werk wordt zo veel overzichtelijker.
Lean management brengt echter ook wat remmende factoren met zich mee. Zo zien sommige mensen lean management nog steeds als een dreiging. Binnen de gemeente Katwijk is hier een coördinator voor aangesteld om mensen hierin te begeleiden. Ook kan het zijn dat medewerkers zich onzeker voelen wanneer ze de vaste basis verlaten om te gaan flexwerken. Ook aan deze medewerkers wordt begeleiding geboden.
Adviezen voor andere gemeenten door de gemeente Katwijk:

- Laat je goed voorlichten. Kijk bij anderen en kies voor een extern bedrijf dat je aan het begin kan begeleiden.
- Ontwikkel je eigen methode. Lean management is altijd maatwerk. De belangrijkste vraag is: “Wat past bij mij?”

- Voor de OR: zorg dat je vooraan in het proces al betrokken bent, weet wat er speelt en maak goede afspraken met de directie en de gemeente secretaris over de werknemers.

Project gestart: 01-02-2011
Project gerealiseerd (verwacht klaar te zijn):
Geen einddatum, lean management is in de gemeente Katwijk geen project met een begin en een einde.
Contact informatie:
Michel Melis
m.melis@katwijk.nl

Lean management binnen de OVER-gemeenten volgens:
Misja Pool, projectleider proces herontwerpen

Introductie:
OVER-gemeenten is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Wormerland en Oostzaan en ondersteunt als serviceorganisatie met zijn 150 medewerkers deze beide gemeenten. Na het ontstaan van OVER-gemeenten was er noodzaak om de processen eens beter te bekijken en her in te richten. Daarnaast wil OVER-gemeenten werken aan de kwaliteit van de dienstverlening en de bedrijfsvoering om zo ook een aantrekkelijke werkgever te worden. OVER-gemeenten stond tijdens dit interview aan de start van het implementeren van de herontwerpen.

Aanleiding:
Binnen OVER-gemeenten waren er meerdere redenen om met lean management aan de slag te gaan. Als eerste is er de wil om de kwaliteit van de dienstverlening en de bedrijfsvoering te verbeteren. Ook wil OVER-gemeenten graag een aantrekkelijke werkgever zijn en medewerkers proceseigenaren maken van hun eigen proces. Door het ontstaan van OVER-Gemeenten was het tijd om processen eens goed te bekijken en samen te voegen. Daar ligt een link naar het continue verbeteren van de processen zodat de dienstverlening van OVER-gemeenten steeds weer aangepast kan worden aan de behoefte van de burger. Onder lean management verstaat OVER-gemeenten het verbeteren van processen samen met medewerkers om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

Uitvoering:
Bij OVER-gemeenten heeft men besloten om een vijftal lean management pilots uit te zetten. In totaal zijn er 10 trekkers, dit zijn medewerkers uit de organisatie. Elk proces wordt begeleid door twee trekkers. Eén trekker is werkzaam binnen het proces en de andere trekker komt uit een ander proces. Aan de hand van workshops wordt er een proces herontworpen waarvan de plannen vervolgens naar het MT gaan. Hier wordt beslist of ze waardevol zijn om bij wijze van proef te implementeren. Op het moment van het interview stond OVER-gemeenten aan het begin van het herontwerpen van processen.

Binnen OVER-gemeenten zijn de OR leden vrijwel niet betrokken geweest bij de plannen met lean management. De OR is van te voren wel ingelicht over het projectplan en de aanpak, maar is verder bij het proces niet betrokken. Wel is het zo dat een aantal OR leden betrokken is bij het herontwerpen van één van de processen als medewerker. Het is ook niet zo dat OVER-gemeenten mensen boventallig denkt te maken doormiddel van lean management. “Vrij gemaakte uren worden gestopt in een betere regie rol en meer kwaliteit. We willen bijvoorbeeld meer inzetten op de Kanteling in het WMO proces. Er wordt meer gekeken naar wat iemand persoonlijk nodig heeft. Dit is een verandering die in den lande gaande is en we zien nu dus de kans om deze kanteling te maken.” vertelt Misja Pool. “Op deze manier proberen we ook te bezuinigen, niet door mensen te ontslaan, maar door passende zorg te leveren en minder voorzieningen te verstrekken. Soms werden er binnen de gemeente voorzieningen toegewezen voor zorg die mensen ook ergens anders konden halen of niet nodig hadden, daar is nu meer controle over.” aldus Misja Pool.

Een ander plan voor de vrijgemaakte uren is het “drie staat op één en één staat op drie principe”, waarbij één functie door drie werknemers ingevuld zou kunnen worden en elke werknemer drie verschillende functies in zou kunnen vullen. Hiermee wordt er de mogelijkheid gecreëerd om na het wegvallen van een medewerker door bijvoorbeeld ziekte de functie gemakkelijk intern op te kunnen vullen. “We zijn natuurlijk heel klein en op sommige processen zit maar één iemand en dat is natuurlijk heel kwetsbaar.” vertelt Misja Pool. Door meer zorg te besteden aan dit principe krijgt OVER-gemeenten een beter gefundeerde organisatiestructuur.

Oplevering:
Qua oplevering kan er nog niet veel gezegd worden over OVER-gemeenten. Er is immers nog niets afgerond. Wel zijn er al een aantal positieve factoren merkbaar. Eén daarvan is bijvoorbeeld de frisse wind die door de organisatie waait. Een andere eye opener kwam door te visualiseren. Wanneer een heel proces in kaart gebracht wordt is er te zien hoeveel er verloren gaat. “Vooral aan de voorkant in het proces zit veel verspilling. Dit werd duidelijk toen we het proces geheel in kaart brachten.” aldus Misja Pool.

Negatieve factoren ten aanzien van lean management komen voort uit de voorgaande projecten die zijn uitgevoerd. Volgens Misja Pool is er één proces geweest wat al eerder eens is doorgelicht volgens een ander principe dan lean management, maar waar vervolgens de veranderplannen in een lade kwamen te liggen. “Medewerkers zijn in zo’n geval minder bereid om mee te werken en het wantrouwen is groot. Ze hebben het idee dat het deze keer niet anders zal gaan” vertelt Misja Pool. Vandaar dat het belangrijk is om de slagkracht er in te houden en te blijven handelen. Op die manier blijft het enthousiasme en het vertrouwen.
Adviezen voor andere gemeenten door OVER-gemeenten:

- Zorg voor slagkracht.
- Vier nieuwe mijlpalen, laat weten wat er goed is gegaan.
- Zorg voor continue aandacht. Op die manier heeft het minder de neiging om te verzanden.

Project gestart: 01-10-2012
Project gerealiseerd (verwacht klaar te zijn):
eind 2013 met implementatie van de eerste processen, maar omdat de focus ligt op continue verbeteren is van een definitieve afronding geen sprake.
Contact informatie:
Misja Pool
misja.pool@over-gemeenten.nl

Lean management binnen de gemeente Utrecht volgens:
Tica van Nes, lean adviseur
Kees Pas, voorzitter ondernemingsraad (OR)
Sjanet Treep, ambtelijk secretaris OR

Introductie:
De gemeente Utrecht had een duidelijke opgave om te bezuinigen en wilde deze opgave op een andere manier oplossen, niet met de kaasschaaf maar door de klant centraal te stellen. Om die redenen is lean management aangehaald om de organisatie een boost te geven. Er is begonnen met een aantal pilots die vervolgens organisatie breed zijn ingevoerd. Vooral aan het borgen van de implementatie wordt binnen de gemeente Utrecht veel aandacht besteed. De gemeente Utrecht heeft nog geen vaste oplossingen voor medewerkers die boventallig worden door lean management.

Aanleiding:
Binnen de gemeente Utrecht was er behoefte aan organisatie vernieuwing. Er is gestart met een organisatie vernieuwing waar lean management bij is betrokken. Lean management is hier het herontwerpen van processen van top tot basis met gebruikmaking van de kennis van de werkprocessen op de werkvloer. Hierbij kunnen de resultaten groot zijn omdat er van alles aan het daglicht komt. Ook de filosofie van lean management is belangrijk binnen de gemeente Utrecht, met name de manier waarop een organisatie wordt aangestuurd.

Uitvoering:
Door de concern directie en de gemeente secretaris van de gemeente Utrecht is besloten om, na een aantal pilots, in de gehele organisatie aan de slag te gaan met lean management. Lean management wordt vooral geïmplementeerd naar aanleiding van vragen van proceseigenaren (teamleiders). Maar er wordt door het lean team ook aan acquisitie gedaan. Het lean team bestaat uit vijf opgeleide lean adviseurs die zijn aangenomen bij het projectmanagement bureau.

Afdelingen weten de lean adviseurs te vinden door de vele presentaties die zijn gehouden over lean management. Binnen de gemeente Utrecht heeft elke Integraal Resultaat verantwoordelijke Manager (IRM) een Integraal Proces manager. Bij deze Proces manager probeert lean management aan de man te krijgen. Deze Proces managers houden in de gemeente Utrecht de wacht of er efficiënt gewerkt wordt en zij kunnen advies geven aan de IRM wanneer er noodzaak is om te veranderen.

Wanneer een proces is aangedragen, worden er eerst duidelijke afspraken gemaakt met de proces eigenaar. Vragen als: wat wil je, waarom wil je dat, hoeveel keer vindt dat plaats in de week, waar denk je dat er verspilling zit en waar zitten de risico's, worden in dit soort gesprekken gesteld. Vervolgens worden er deelnemers uitgekozen voor het verbeterteam. In het verbeterteam zit van elke functie uit het proces iemand. Dit verbeterteam wordt aangespoord om met de rest van de afdeling die niet in het team zit te communiceren. Op die manier blijft iedereen op de hoogte en kan iedereen ideeën aandragen. Er wordt soms een spel gedaan. Dit spel is gekoppeld aan een management training, waardoor deze door de hele organisatie wordt gegeven. De volgende stappen zijn het globaal ontwerp, detailontwerp, en het draaien van een pilot van het verbeterplan. Als laatste wordt voor de definitieve implementatie altijd teruggekoppeld aan de directeur hoe het er voor staat en of het zo

verder kan. Na de implementatie is het belangrijk dat de proceseigenaar elke week een korte werkbespreking houdt. De 'keek op de week' begint binnen de gemeente Utrecht een begrip te worden. Op deze manier wordt er hard gewerkt aan de borging van lean management.

De Centrale OR heeft in de gemeente Utrecht vrijwel niets te maken met het implementeren van lean management. Er is wel voorlichting gegeven over lean management en sommige lokale OR-en zitten zelf in een lean traject. Maar er zijn geen afspraken gemaakt over wat er gebeurt met de mensen die overbodig worden na implementatie van lean management. Kees Pas en Sjanet Treep zijn zeker niet tegen het gebruik van lean management: "Ik zou niet in zien waarom het niet goed is om lean in te zetten." vertellen ze.

Oplevering:
Het eerste merkbare positieve punt was het plezier wat mensen hebben in het vertellen over hun eigen werk. "Dat gebeurt niet zo veel en nu mag het. Medewerkers bij lean zijn heel creatief op alle lagen van de organisatie. Dat is heel stimulerend." vertelt Tica van Nes. Mensen voelen zich serieus genomen in hun werk en dit past in de organisatie filosofie van participatie laag brengen in de organisatie.

De doelstelling zoals hij beschreven staat in de bestuursnotitie is 450 processen herontwerpen in drie jaar tijd. Dit is echter maar een aantal, de vraag is op welk niveau een proces bekeken wordt. "Je kan ook zeggen, we hebben maar één proces en dat is de klantvraag afhandelen, dat is het hoogste abstractieniveau. Je breekt nu dus alles in kleinere stukjes, maar wanneer het te klein wordt worden het meer klusjes." vertelt Tica van Nes. Op het programma staat een besparing van 55 miljoen en een organisatie die de focus totaal op de klant legt. "We zijn pas een jaar verder maar ik denk niet dat het haalbaar is in de tijd die er voor staat. Het is taai om te implementeren." volgens Tica van Nes.
Adviezen voor andere gemeenten:

- Train de leidinggevende in de sturing. De lean management filosofie biedt hierbij hulp aan door middel van tools en mentale denkmodellen. Biedt hierbij coaching aan mocht dat nodig zijn.
- Zorg dat er gebruik gemaakt wordt van visueel management. Hang borden op elke afdelingen met de resultaten: wat ging er goed en wat niet?
- Houd een 'keek op de week'. Kijk elke week wat er is gedaan en hoe dit is gegaan. Dit zijn korte werkbesprekingen, geen lange overleggen. Elke keer weer kritisch kijken, zo werk je aan continu verbeteren.

Project gestart: 01-01-2012
Project gerealiseerd (verwacht klaar te zijn): 01-01-2015
Contact informatie:
Tica van Nes,
t.van.nes@utrecht.nl

Lean management binnen de gemeente Woerden volgens:
Judith van Luling, senior beleidsadviseur en projectleider procesmanagement
Bas van Hell, juridisch adviseur, adviseur regionale samenwerking en lid van de Ondernemingsraad (OR)

Introductie:
De gemeente Woerden is sinds januari 2011 begonnen met het implementeren van lean management, of zoals er ook wel gezegd wordt: de lean filosofie. Kostenbewustzijn en klantwaarde staan in deze filosofie voorop. Belangrijk in de gemeente Woerden is het bekijken van processen over afdelingen heen in plaats van per afdeling om zo beter inzicht te krijgen wat er nu precies per proces gedaan wordt. Tegelijkertijd is de opdracht om van de processen de doorlooptijd te verkorten (=klantwaarde).

Aanleiding:
De gemeente Woerden is een dienstverlenende organisatie. Om de kernwaarden te verwezenlijken is de gemeente aan de slag gegaan met de lean filosofie. Volgens de gemeente Woerden is dit een methode om naar processen te kijken om deze zo efficiënt mogelijk in te richten, waardoor ook bezuinigingen gerealiseerd kunnen worden.

Buiten dat de kernwaarden veel te maken hebben met de lean filosofie, moet er in de gemeente Woerden, net zoals bij veel andere gemeenten, bezuinigd worden. Deze bezuinigingen zijn vastgesteld in het meerjarenperspectief en de lean filosofie is voor de gemeente Woerden een middel om deze bezuinigingsdoelen te realiseren.

Uitvoering:
Judith van Luling heeft als het ware de aanleiding gegeven om met proces management aan de slag te gaan. “Ik zag dat processen niet integraal bekeken werden maar per deelproces en dat daardoor de focus per afdeling lag. Niet iedereen voelde zich verantwoordelijk voor het eind product” weet Judith van Luling te vertellen. Hierna is procesmanagement opgenomen in het regiedocument van de gemeente Woerden als aandachtspunt. De directie heeft toen besloten om het organisatiebreed uit te rollen en Judith van Luling aan te stellen als leider van proces management op basis van lean management.

De hele organisatie is betrokken bij het uitvoeren van lean management. Er zijn rollen gedefinieerd voor iedereen. Zo is de directie de opdrachtgever en zorgt voor aansturing. Afdelingsmanagers zijn proces eigenaar, zij zijn integraal verantwoordelijk voor de totstandkoming van een product of dienst. Het is de bedoeling dat de manager een aantal processen aandraagt voor verbetering. Teammanagers zijn procesverantwoordelijk. Zij zorgen voor de dagelijkse aansturing van het team. Uit de groep medewerkers wordt een procesverbeterteam samengesteld. Dit zijn enthousiastelingen die kennis hebben van het proces en graag met lean management aan de slag willen. Zij krijgen de taak om kritisch naar het betreffende proces te kijken en ook met de andere medewerkers te communiceren over wat er verbeterd kan worden. Dit verbeterteam wordt begeleid door workshopbegeleiders. Dit zijn mensen van diverse afdelingen die overtuigd zijn van de lean filosofie en al eerder zijn opgeleid om de verbeterteams te begeleiden. De OR is bij de gemeente

Woerden vooral in het begin betrokken geweest bij de plannen. De plannen zijn toen regelmatig gepresenteerd. Op dit moment is de OR niet meer betrokken bij het implementeren van de lean filosofie.

De eerst gebruikte methodiek was dat er 5 maanden gewerkt werd aan een verbetertraject. De eerste stap was een schets maken van hoe het proces er op dat moment uit zag. Vervolgens werd een herontwerp gemaakt en daarna kwam het standaardiseren en het implementeren. Gemeente Woerden heeft de werkwijze gewijzigd. “Het was een te lange periode om er mee bezig te zijn en de energie er in te houden” vertelt Judith van Luling. Dit originele idee is herontworpen naar snelkookpansessies, waarbij het hele traject tot aan de implementatie in 2 weken doorlopen wordt.

Oplevering:
Het implementeren van lean management heeft bij de gemeente Woerden tot nu toe voor verschillende veranderingen gezorgd. De focus ligt tot nog toe vooral op doorlooptijdreductie om de klantwaarde te verbeteren.

Naast de klantwaarde die verbeterd wordt door efficiënter te werken en er minder kosten zijn omdat er geen overbodig werk wordt gedaan, zorgt de lean filosofie er ook voor dat het werk makkelijker en gestroomlijnder wordt. Hierdoor is er minder kans op fouten en hoeven er minder herstelwerkzaamheden plaats te vinden door werknemers. “We willen in één keer goede kwaliteit leveren en vooral tijdigheid is hierbij belangrijk.” aldus Judith van Luling.
Een remmende factor die kan voorkomen is dat de afdelingsmanager (proces eigenaar) niet zo enthousiast is, omdat hij het te druk heeft met andere werkzaamheden. Dit kan er voor zorgen dat lean management op de betreffende afdeling stil komt te liggen. Het is bij lean management dus belangrijk dat de managers goed meegenomen worden en zich eigenaar voelen van een proces en inzien wat het hen oplevert. Een ander punt is om genoeg tijd en ruimte te vinden om het veranderplan te implementeren. Het is voor de medewerker erg gemakkelijk om te blijven hangen in de oude werkmethode. Een goede aanjager is van belang om verandering te blijven stimuleren.

Adviezen voor andere gemeenten door de gemeente Woerden:

- Start met de mensen die echt willen, hier zit de energie. Probeer daarmee een olievlek te creëren.
- Speel succesverhalen door aan anderen, dit is een goede motivator.
- Iedereen moet zijn rol kennen en daar invulling aan kunnen geven. Elke laag moet weten wat lean management is en er mee aan de slag willen.

Project gestart: 01-01-2011
Project gerealiseerd (verwacht klaar te zijn): eind december 2014
Contact informatie:
Judith van Luling
luling.j@woerden.nl
Telefoonnummer: 0348-428 671

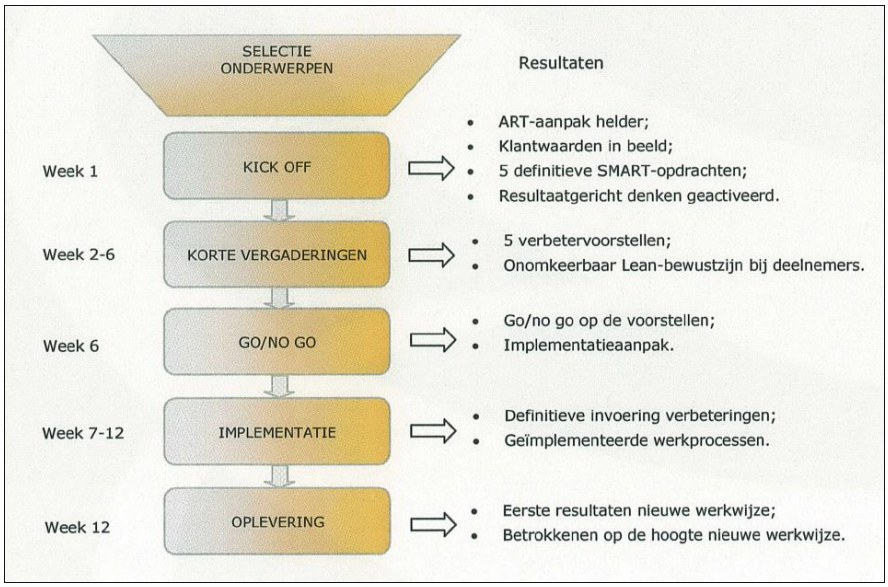
Lean management binnen de gemeente Zuidplas volgens:
Lise Lotte Dekker, Strategisch Programma Adviseur
Lennart de Prieelle, afdeling VROM

Introductie:
Binnen de gemeente Zuidplas wordt in het najaar van 2013 gestart met lean management. Een van de doelstellingen van de gemeente is continue verbeteren. Hier wordt al hard aan gewerkt op diverse gebieden en lean management moet hier verder aan bij gaan dragen. Opvallend bij de gemeente Zuidplas is de beperkte tijdsinvestering van de medewerker die het voor ogen heeft als het gaat om het doorlichten van de processen. Per proces wordt er een klein team van 3 medewerkers ingericht die in een periode van 12 weken totaal 30 uur p.p. besteden. Daarnaast leiden ze interne begeleiders op die gedurende die periode ongeveer extra 20 uur p.p. besteden. Wanneer deze planning lukt zou dit een uitkomst zijn voor gemeenten die het moeilijk vinden om de verbeterplannen met lean management te implementeren naast het gewone werk.

Aanleiding:
De gemeente Zuidplas is drie jaar geleden ontstaan uit de gemeenten Moordrecht, Nieuwerkerk en Zevenhuizen-Moerkapelle. Drie jaar na dato vindt de gemeente Zuidplas het tijd om zich verder door te ontwikkelen. Gemeenteland is volop in beweging. Overheidstaken worden van Rijk naar gemeenten overgeheveld, zonder dat anderzijds bijbehorende budgetten worden overgedragen. Gemeenten hebben daarnaast allen een bezuinigingsopgave. En de veranderende maatschappij, met steeds mondiger burgers en ondernemers vraagt steeds meer van de gemeente. “Wij willen daar als serieus bedrijf ook antwoord op kunnen geven” aldus Lise Lotte Dekker en Lennart de Prieelle. Daarom is er gezocht naar middelen om dit te kunnen realiseren, waaronder lean management.

Uitvoering:
De gemeente Zuidplas start in het najaar van 2013 met het uitvoeren van de plannen rondom lean management. Volgens planning wordt er gestart met vijf pilots te weten de processen Algemeen Plaatselijke Verordening, bijzondere bijstand, meldingen openbare ruimte, bestemmingsplannen en het besluitvormingsproces. De gemeente Zuidplas wordt tijdens de pilots begeleid door een extern bureau. Wanneer de pilots goed verlopen zullen de interne begeleiders van de gemeente het volledig overnemen van de externen.

“In eerste instantie willen we een kick-off doen, waarbij we met de groep die het gaat doen vijf trekkers benoemen. Dit zullen inhoudelijk projectleden worden, maar ook mensen die van buitenaf naar het proces kunnen kijken” vertellen Lise Lotte Dekker en Lennart De Prieelle. In de kick-off wordt de opdracht voor de komende 12 weken duidelijk omschreven en vast gelegd. In deze 12 weken zijn vier weken gereserveerd voor vergaderingen en uitzoekwerk. Met als resultaat vijf verbetervoorstellen naar het MT gaan voor goedkeuring. Na goedkeuring vindt in week 7 tot 12 de implementatie plaats. De insteek is minimale inspanning per werknemer. Het mag een werknemer niet meer dan 30 uur in totaal kosten om deel te nemen aan bovenstaande plannen.



Oplevering:
Omdat de gemeente Zuidplas nog niet is begonnen met lean management kan er alleen gespeculeerd worden over stimulerende en remmende factoren die lean management met zich mee gaat brengen. Verwacht wordt dat het houden van snelkookpan sessies en het actief nadenken over processen positief in de organisatie zal vallen. “Ook is het goed dat we nu nadenken of het allemaal zo zinnig is wat we doen en of het efficiënter kan.” vertellen Lise Lotte Dekker en Lennart De Prieelle.
Remmende factoren kunnen zitten in de tijd die het in beslag gaat nemen bij de werknemers naast de reguliere werkzaamheden. Ook moet het volgens Lise Lotte Dekker en Lennart De Prieelle duidelijk gemaakt worden in de organisatie dat lean management niet een nieuw speeltje is, maar dat het past bij de visie en dat het een verlengde is van wat er al gedaan wordt. “Dit is waar we aandacht voor moeten hebben om ervoor te zorgen dat het niet de negatieve kant op gaat.” aldus Lise Lotte Dekker en Lennart De Prieelle.
Adviezen voor andere gemeenten door de gemeente Zuidplas:

- Zorg voor beperkte tijdsinspanning voor de medewerker, 30 uur in 12 weken.
- Kijk eerst of het bevalt of niet.
- Met korte doorlooptermijnen hoopt de gemeente Zuidplas dat hier naar gehandeld wordt, waardoor het minder snel zal verwateren.

Project gestart: 18-09-2013
Project (1e vijf processen) gerealiseerd (verwacht klaar te zijn): 11-12-2013
Contact informatie:
Lise Lotte Dekker
l.dekker@zuidplas.nl
Telefoonnummer: 06-49871055

6. Korte Samenvatting

Het huidige economische klimaat heeft veel invloed op de gemeentelijke sector. Door stormachtige ontwikkelingen als bezuinigingen en decentralisatie komen er meer taken te rusten op de schouders van gemeenten. De druk op de werkorganisatie van gemeenten neemt toe, waardoor de noodzaak om zo efficiënt mogelijk te werken steeds groter wordt. Gemeenten zijn op zoek naar manieren om de bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk in te richten. Lean management is een veelgebruikte manier om tot deze efficiëntere bedrijfsvoering te komen. Dit is een manier om op een zo efficiënt mogelijke manier een kwalitatief hoogstaand product te leveren. Hierbij worden processen binnen een organisatie nauwkeurig bekeken om verspillingen te elimineren en kortere doorlooptijden te creëren. Door binnen een proces alleen de handelingen te behouden die waarde toevoegen aan het uiteindelijke product, kan dit worden bewerkstelligd.

Het onderzoek naar de effecten van lean management op de kwaliteit van de organisatie en de arbeid bij gemeenten bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel bestaat uit interviews afgenomen bij de volgende gemeenten in Nederland: Gemeente De Ronde Venen, Gemeente Den Haag, Gemeente Diemen, Gemeente Eindhoven, Gemeente Gouda, Gemeente Katwijk, OVER-gemeenten, Gemeente Utrecht, Gemeente Woerden en de Gemeente Zuidplas. In totaal is er met 24 mensen gesproken. Het tweede onderdeel bestaat uit een flitspanel onderzoek uitgezet onder medewerkers bij gemeenten in Nederland. In totaal hebben 905 panelleden de vragenlijst ingevuld.

Lean management binnen gemeenten werkt, maar brengt positieve en negatieve factoren met zich mee. De gemeenten die deel hebben genomen aan het onderzoek zijn allen heel doordacht aan de slag gegaan met lean management. Door externen erbij te halen om de eerste opstart goed te kunnen maken en het vervolgens over te nemen maken ze van lean management een onderdeel van zichzelf.

Lean management brengt positieve factoren met zich mee. Het feit dat medewerkers het alleen al prettig vinden om hun mening te geven over het werk wat ze doen is hier een voorbeeld van. Daarbij komt als positief punt voor de organisatie het inzicht wat er verkregen wordt in de verschillende stappen van een proces.

Lean management kan gezien worden als een filosofie waarbij continu verbeteren voorop staat. Deze nieuwe denkwijze kost echter wel veel tijd, geld en energie naast de dagelijkse bezigheden. Voor gemeenten die al wat langer bezig zijn met lean management is het behalen van doorlooptijdreductie en kosten efficiëntie een belangrijke positieve en stimulerende factor. Belangrijk is wel om veel aandacht te besteden aan de borging, wanneer dit niet gedaan wordt, vallen medewerkers snel terug in oude routines.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het betrekken van iedere werknemer van groot belang is om lean management tot diep in de organisatie door te laten dringen en werknemers vertrouwd te maken met de nieuwe denkwijze. Opvallend is dat de leden van de OR in meerdere gemeenten wel op de hoogte zijn dat er volgens een lean methodiek gewerkt wordt, maar de leden zijn vaak niet volledig op de hoogte wat dit betekent voor de organisatie en de werknemers. Hier zou voor gemeenten nog een slag in te halen zijn.

Aanbevelingen:
De meest belangrijke aanbevelingen uit het onderzoek zijn:
Haal kennis in huis in de vorm van externen die kunnen helpen bij de eerste processen en neem een kijkje bij andere gemeenten die al langer met lean management bezig zijn.
Neem de tijd voor het implementeren van lean management.
Betrek de gehele organisatie en om door te gaan op het belang van betrokkenheid in alle lagen, is de rol van de OR er één die niet vergeten mag worden.
Houdt controle op de borging van de implementatie.
Begin klein.
De laatste aanbeveling gaat over het belang om bij jezelf te blijven. Het rapport is geen blauwdruk van een methode die van toepassing is op elke gemeenten. Het blijven zoeken naar wat er bij uw gemeente past is de belangrijkste tip die vanuit dit onderzoek meegegeven kan worden.
Meer informatie kunt u vinden in het onderzoeksrapport.

7. Referenties

Bonaccorsi, A., Carmignani, G. & Zammori, F. (2011) Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management, 4,* 428-439.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R., (1980) *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World*, New York, NY: Free Press.

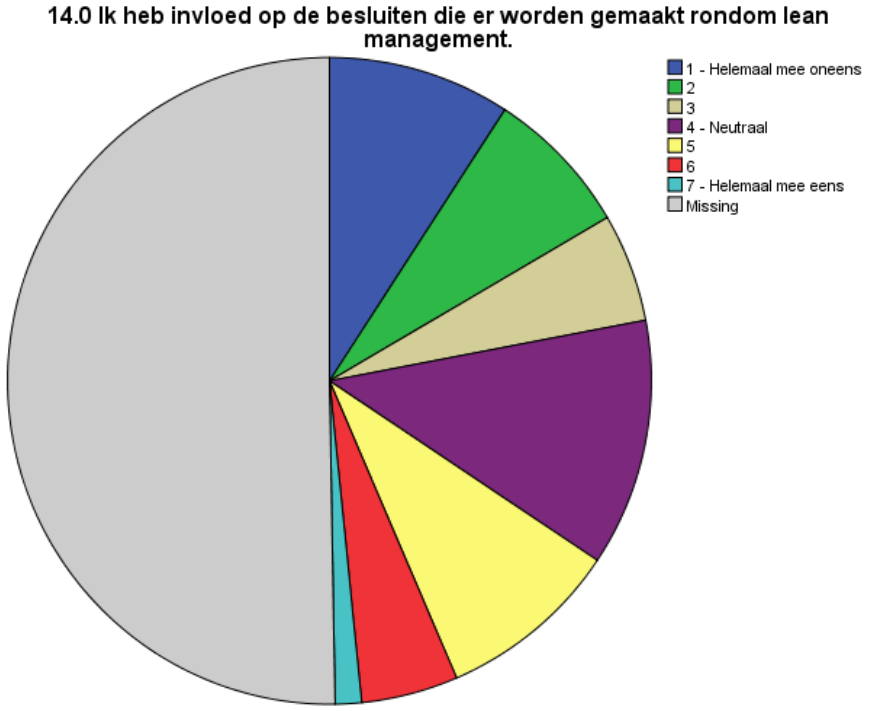
Bijlagen:

Frequentie tabellen en taart figuren over invloed van medewerkers op lean management:

Opmerkelijk is de hoeveelheid “missings”, deze komen voort uit het feit dat een deel van de deelnemers de vragen over lean management niet hebben beantwoord omdat de gemeente waarvoor zij werken niet met lean management bezig was. Onderstaande vragen zijn alleen beantwoord door deelnemers die vooraf aan hebben gegeven met lean management bezig te zijn of in de toekomst aan de slag te gaan met lean management.

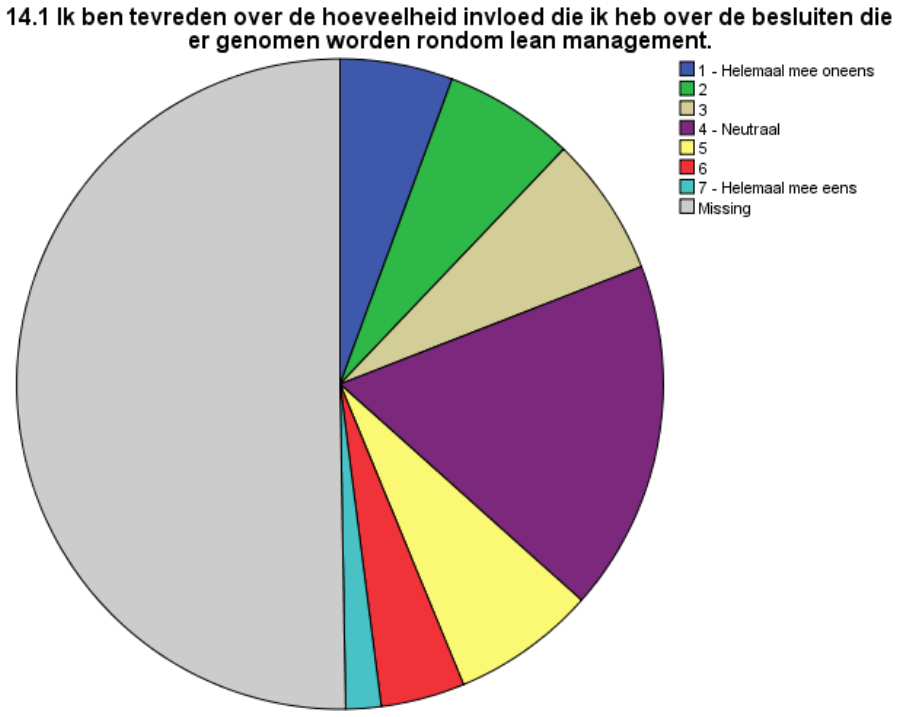
14.0 Ik heb invloed op de besluiten die er worden gemaakt rondom lean management.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Helemaal mee oneens	83	9,2	18,4	18,4
	2	67	7,4	14,9	33,3
	3	49	5,4	10,9	44,2
	4 - Neutraal	112	12,4	24,9	69,1
	5	83	9,2	18,4	87,6
	6	44	4,9	9,8	97,3
	7 - Helemaal mee eens	12	1,3	2,7	100,0
	Total	450	49,7	100,0	
Missing	-99	455	50,3		
Total		905	100,0		



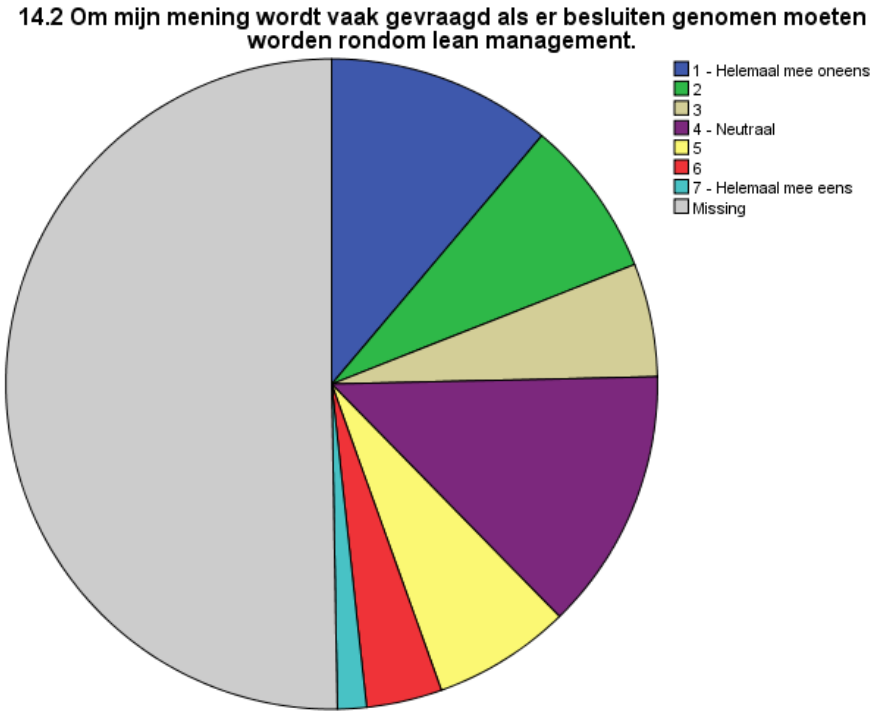
14.1 Ik ben tevreden over de hoeveelheid invloed die ik heb over de besluiten die er genomen worden rondom lean management.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Helemaal mee oneens	51	5,6	11,3	11,3
	2	59	6,5	13,1	24,4
	3	63	7,0	14,0	38,4
	4 - Neutraal	158	17,5	35,1	73,6
	5	65	7,2	14,4	88,0
	6	38	4,2	8,4	96,4
	7 - Helemaal mee eens	16	1,8	3,6	100,0
	Total	450	49,7	100,0	
Missing	-99	455	50,3		
Total		905	100,0		



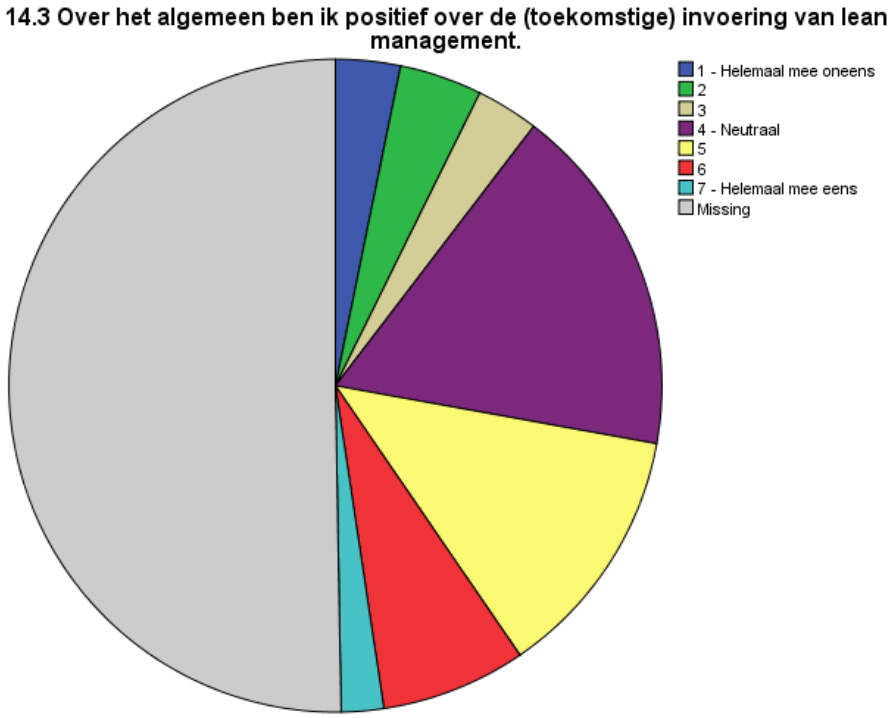
14.2 Om mijn mening wordt vaak gevraagd als er besluiten genomen moeten worden rondom lean management.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Helemaal mee oneens	101	11,2	22,4	22,4
	2	71	7,8	15,8	38,2
	3	51	5,6	11,3	49,6
	4 - Neutraal	118	13,0	26,2	75,8
	5	62	6,9	13,8	89,6
	6	34	3,8	7,6	97,1
	7 - Helemaal mee eens	13	1,4	2,9	100,0
	Total	450	49,7	100,0	
Missing	-99	455	50,3		
Total		905	100,0		



14.3 Over het algemeen ben ik positief over de (toekomstige) invoering van lean management.

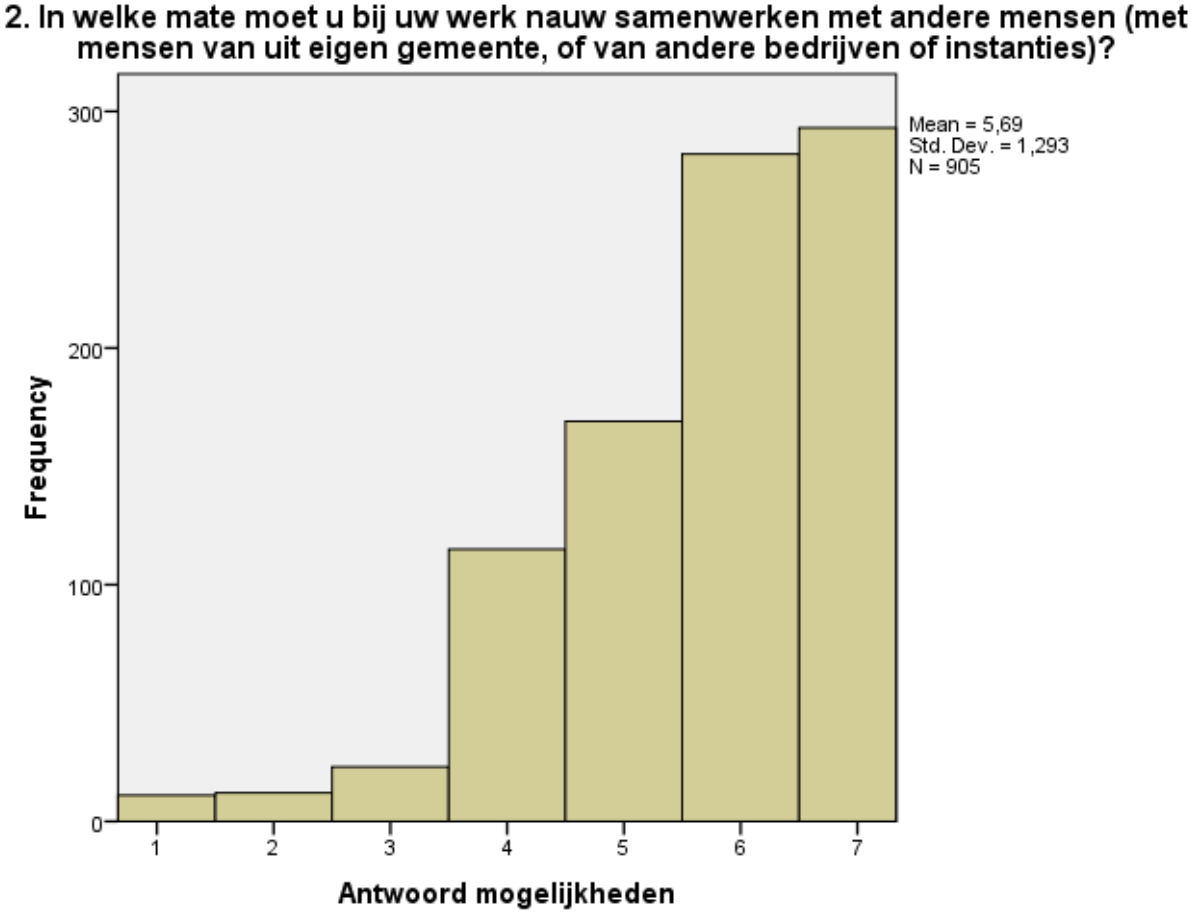
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Helemaal mee oneens	29	3,2	6,4	6,4
	2	37	4,1	8,2	14,7
	3	28	3,1	6,2	20,9
	4 - Neutraal	158	17,5	35,1	56,0
	5	114	12,6	25,3	81,3
	6	65	7,2	14,4	95,8
	7 - Helemaal mee eens	19	2,1	4,2	100,0
	Total	450	49,7	100,0	
Missing	-99	455	50,3		
Total		905	100,0		



Histogrammen over werkinhoud

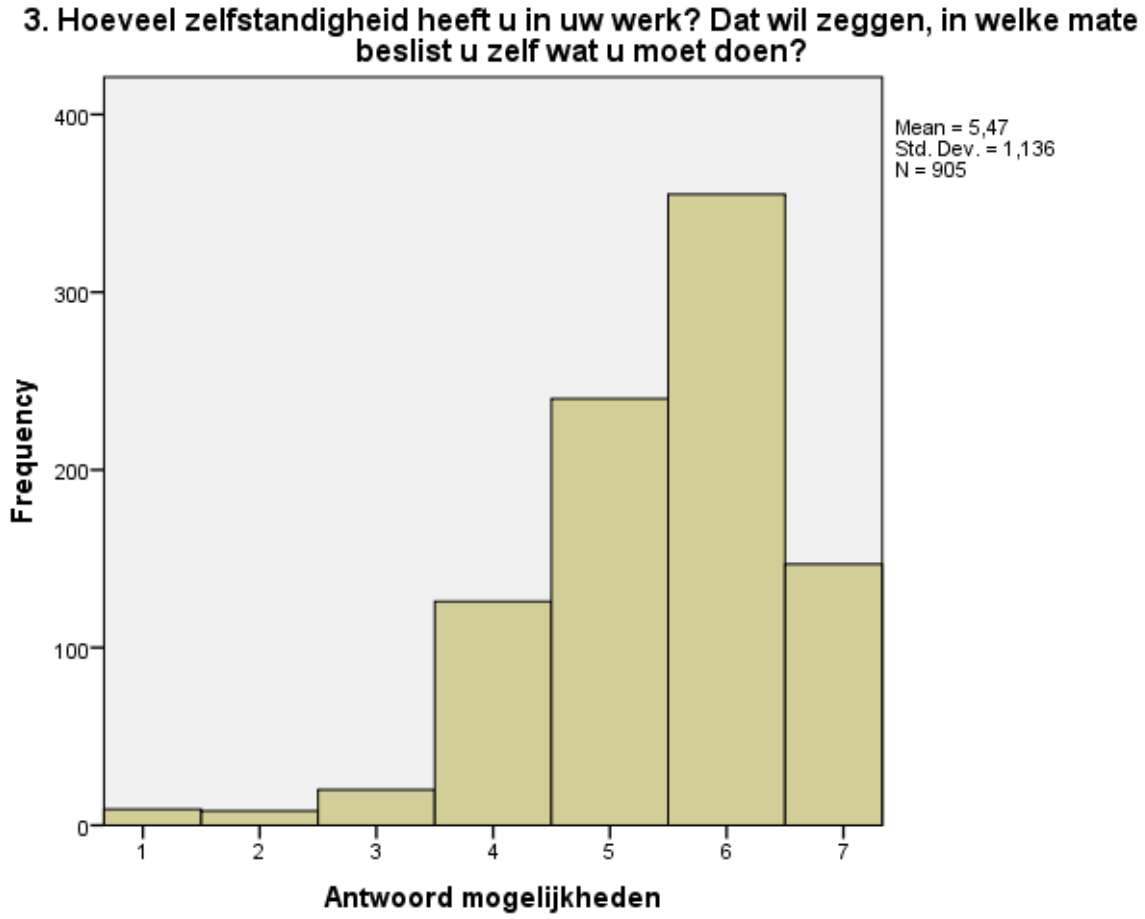
2. In welke mate moet u bij uw werk nauw samenwerken met andere mensen (met mensen van uit eigen gemeente, of van anderen bedrijven of instanties)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Niet of bijna niet	11	1,2	1,2	1,2
	2	12	1,3	1,3	2,5
	3	23	2,5	2,5	5,1
	4 - Gemiddeld	115	12,7	12,7	17,8
	5	169	18,7	18,7	36,5
	6	282	31,2	31,2	67,6
	7 - Erg veel	293	32,4	32,4	100,0
	Total	905	100,0	100,0	



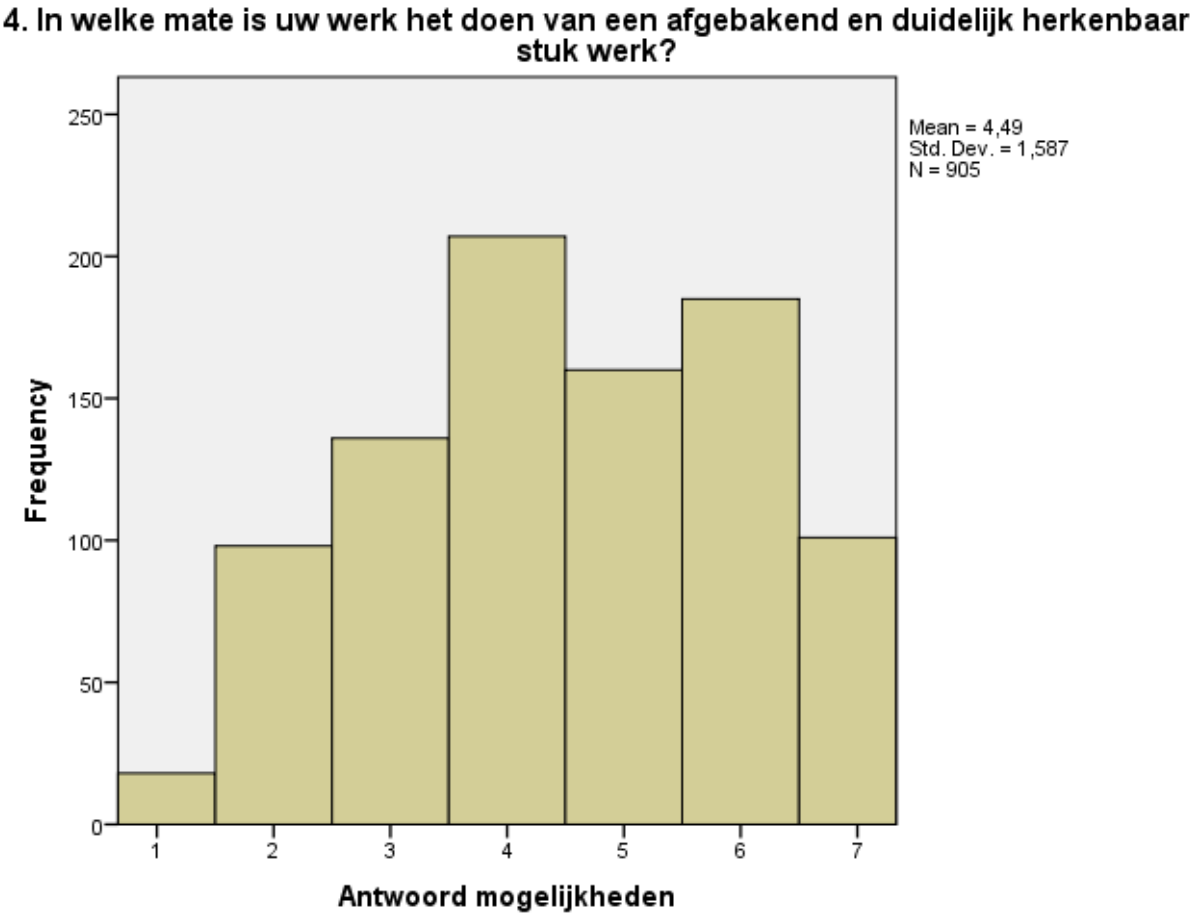
3. Hoeveel zelfstandigheid heeft u in uw werk? Dat wil zeggen, in welke mate beslist u zelf wat u moet doen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Niet of bijna niet	9	1,0	1,0	1,0
	2	8	,9	,9	1,9
	3	20	2,2	2,2	4,1
	4 - Gemiddeld	126	13,9	13,9	18,0
	5	240	26,5	26,5	44,5
	6	355	39,2	39,2	83,8
	7 - Erg veel	147	16,2	16,2	100,0
	Total	905	100,0	100,0	



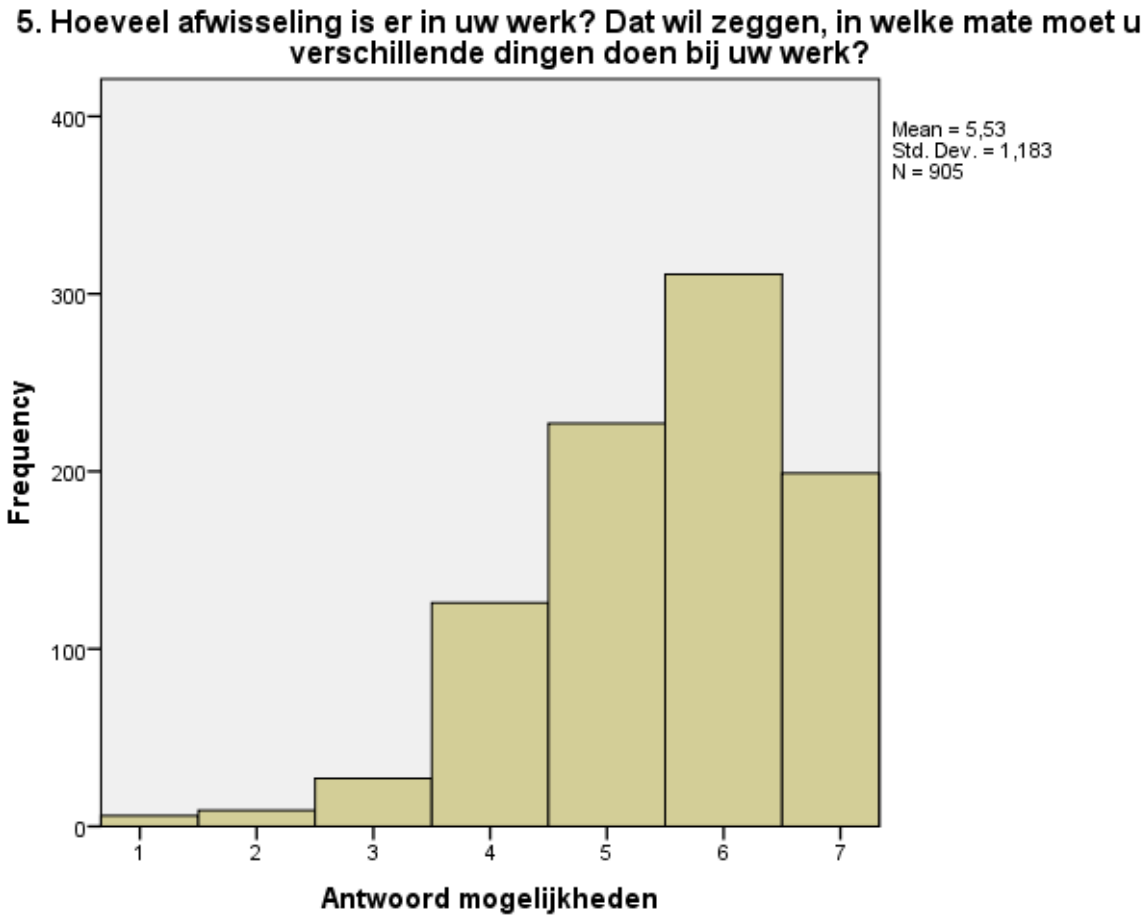
4. In welke mate is uw werk het doen van een afgebakend en duidelijk herkenbaar stuk werk?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1- Totaal niet afgebakend	18	2,0	2,0	2,0
	2	98	10,8	10,8	12,8
	3	136	15,0	15,0	27,8
	4 - Gemiddeld	207	22,9	22,9	50,7
	5	160	17,7	17,7	68,4
	6	185	20,4	20,4	88,8
	7 - Duidelijk afgebakend	101	11,2	11,2	100,0
	Total	905	100,0	100,0	



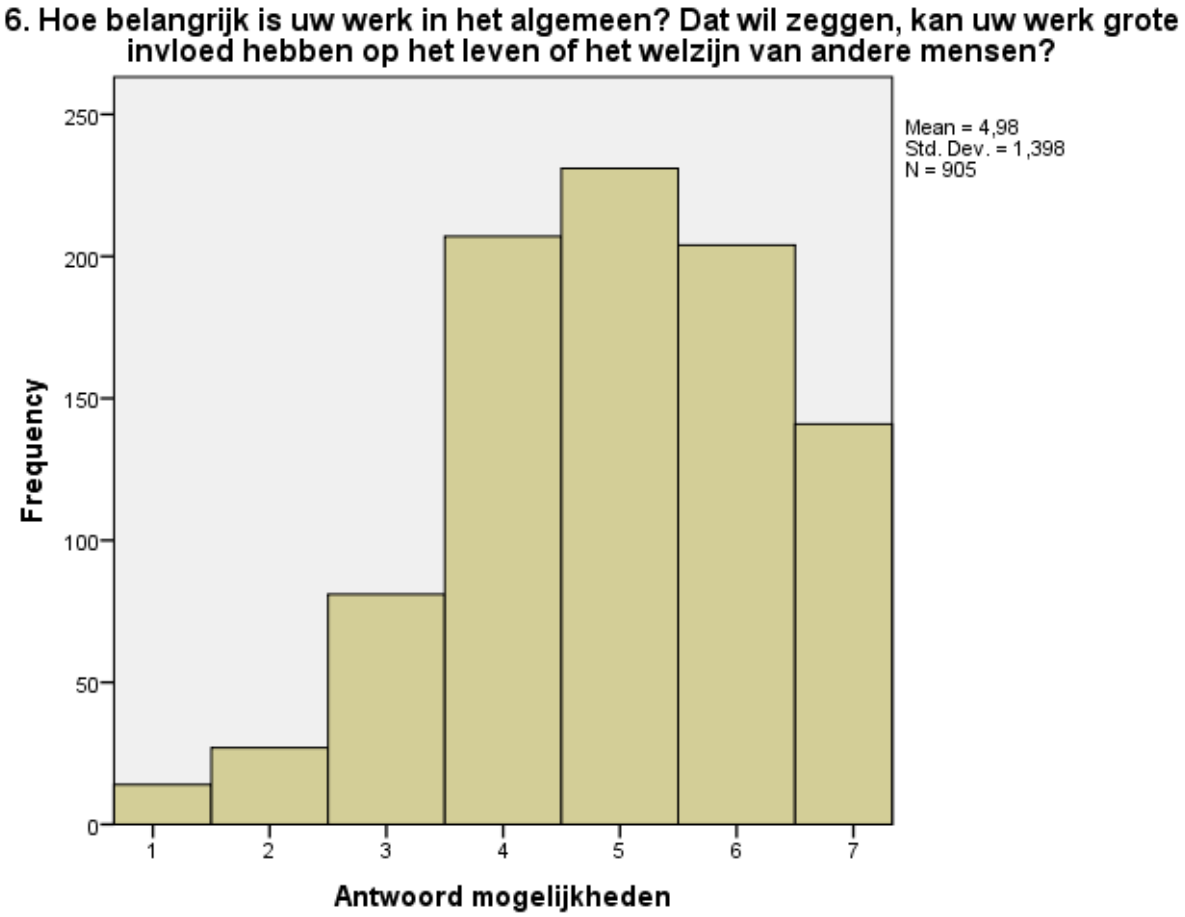
5. Hoeveel afwisseling is er in uw werk? Dat wil zeggen, in welke mate moet u verschillende dingen doen bij uw werk?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Niet of bijna niet	6	,7	,7	,7
	2	9	1,0	1,0	1,7
	3	27	3,0	3,0	4,6
	4 - Gemiddeld	126	13,9	13,9	18,6
	5	227	25,1	25,1	43,6
	6	311	34,4	34,4	78,0
	7 - Erg veel	199	22,0	22,0	100,0
	Total	905	100,0	100,0	



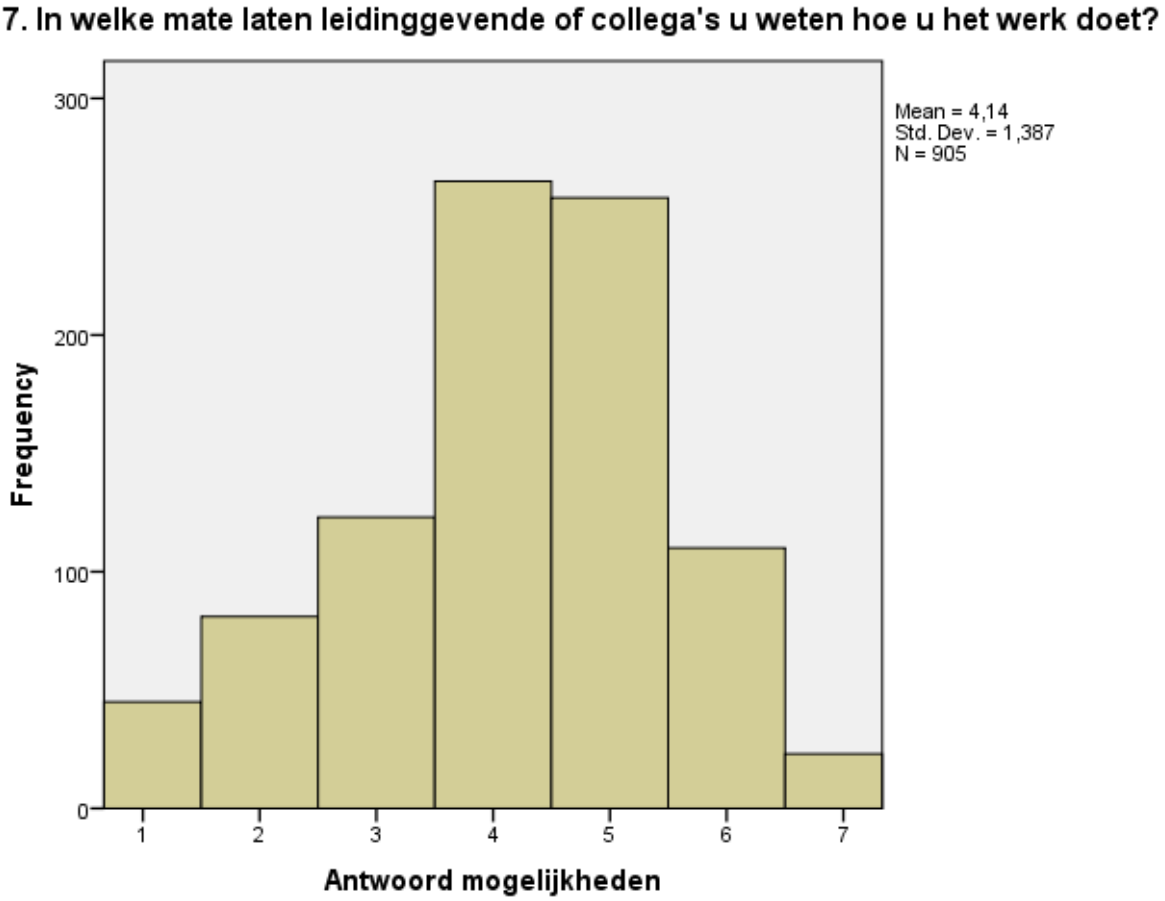
6. Hoe belangrijk is uw werk in het algemeen? Dat wil zeggen, kan uw werk grote invloed hebben op het leven of het welzijn van andere mensen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Erg onbelangrijk	14	1,5	1,5	1,5
	2	27	3,0	3,0	4,5
	3	81	9,0	9,0	13,5
	4 - Gemiddeld	207	22,9	22,9	36,4
	5	231	25,5	25,5	61,9
	6	204	22,5	22,5	84,4
	7 - Erg belangrijk	141	15,6	15,6	100,0
	Total	905	100,0	100,0	



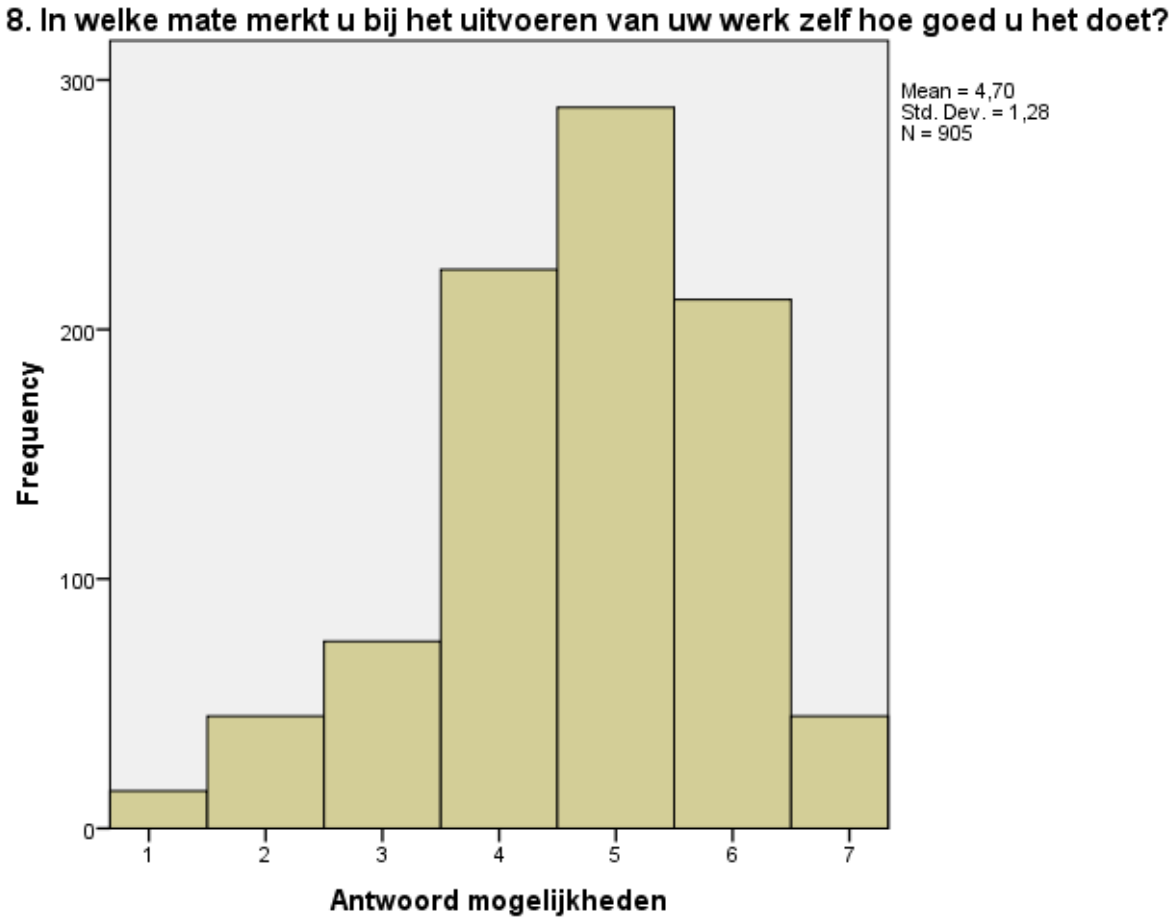
7. In welke mate laten leidingevenden of collega

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Niet of bijna niet	45	5,0	5,0	5,0
	2	81	9,0	9,0	13,9
	3	123	13,6	13,6	27,5
	4 - Gemiddeld	265	29,3	29,3	56,8
	5	258	28,5	28,5	85,3
	6	110	12,2	12,2	97,5
	7 - Erg veel	23	2,5	2,5	100,0
	Total	905	100,0	100,0	



8. In welke mate merkt u bij het uitvoeren van uw werk zelf hoe goed u het doet?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Niet of bijna niet	15	1,7	1,7	1,7
	2	45	5,0	5,0	6,6
	3	75	8,3	8,3	14,9
	4 - Gemiddeld	224	24,8	24,8	39,7
	5	289	31,9	31,9	71,6
	6	212	23,4	23,4	95,0
	7 - Erg veel	45	5,0	5,0	100,0
	Total	905	100,0	100,0	



Vragenlijst:

1. Voorbeeldvraag: In welke mate werkt u tijdens uw werk met computers?
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=niet of erg weinig & 7=erg veel)

2. In welke mate moet u bij uw werk nauw samenwerken met andere mensen (met mensen van uit eigen gemeente, of van anderen bedrijven of instanties)?
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=niet of erg weinig & 7=erg veel)

3. Hoeveel zelfstandigheid heeft u in uw werk? Dat wil zeggen, in welke mate beslist u zelf wat u moet doen?
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=niet of erg weinig & 7=erg veel)

4. In welke mate is uw werk het doen van een afgebakend en duidelijk herkenbaar stuk werk?
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=klein onderdeel van geheel & 7=duidelijk afgeronde bijdrage)

5. Hoeveel afwisseling is er in uw werk? Dat wil zeggen, in welke mate moet u verschillende dingen doen bij uw werk?
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=niet of erg weinig & 7=erg veel)

6. Hoe belangrijk is uw werk in het algemeen? Dat wil zeggen, kan uw werk grote invloed hebben op het leven of het welzijn van andere mensen?
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=niet erg belangrijk & 7=erg belangrijk)

7. In welke mate laten leidingevenden of collega's weten hoe u het werk doet?
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=niet of erg weinig & 7=erg veel)

8. In welke mate merkt u bij het uitvoeren van uw werk zelf hoe goed u het doet?
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=niet of erg weinig & 7=erg veel)

9-1. Het werk vereist een grote vakbekwaamheid.
9-2. Het werk vereist veel samenwerking met andere mensen.
9-3. Het werk geeft mij niet de kans een stuk werk in zijn geheel te doen.
9-4. Bij het doen van het werk kan ik er gemakkelijk achter komen hoe goed ik het doe.
9-5. Het werk bestaat uit erg eenvoudige routinewerkzaamheden.
9-6. Het werk kan naar behoren worden uitgevoerd door iemand die alleen werkt, onafhankelijk van anderen.
9-7. Chefs en collega zeggen bijna nooit hoe goed ik mijn werk doe.
9-8. Hoe ik mijn werk doe kan voor een heleboel andere mensen belangrijke gevolgen hebben.
(cijfer 1t/m7 waarbij 1=volkomen onjuist & 7=volkomen juist)

10-1. Ik heb geen enkele ruimte om mijn werk naar eigen inzicht en goeddunken uit te voeren.
10-2. Mijn leidinggevende laat mij dikwijls weten hoe ik het werk doe.
10-3. Het werk geeft mij de gelegenheid om werk waaraan ik begin helemaal af te maken.
10-4. Het werk zelf biedt erg weinig aanknopingspunten om na te gaan of ik het goed doe, of niet.
10-5. Ik heb heel wat gelegenheid om mijn werk zelfstandig te doen.
10-6. Het werk is niet erg belangrijk binnen het grotere geheel.
(cijfer 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet mee eens & 7=helemaal mee eens)

11.0 De mate waarin ik mijzelf kan ontwikkelen door het doen van dit werk.
11.1 Het gevoel werkelijk iets tot stand te brengen door mijn werk.
11.2 De mate waarin ik bij mijn werk zelfstandig kan denken en handelen.
(cijfer 1t/m7 waarbij 1=buitengewoon ontevreden & 7=buitengewoon tevreden)

12.0 De bureaucratie beperkt mijn vrijheid in mijn functie.
12.1 Mijn werkzaamheden moeten volgens standaard procedures.
12.2 Ik kan mijn werk uitvoeren zoals ik dat wil.
(antwoordschaal 1t/m5 waarbij 1=geheel niet mee eens & 5=geheel mee eens)

13. Deel 5. Extra vragen betreffende lean management

De gemeente waar ik voor werk is bezig met lean management:

a. Ja
b. Nee
c. Nog niet
d. Anders nl…

Vragen uit dit blok zijn alleen gesteld aan medewerkers die bij vraag 13 antwoord A of C hebben gegeven
14.0 Ik heb invloed op de besluiten die er worden gemaakt rondom lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet & 7= heel erg)
14.1 Ik ben tevreden over de hoeveelheid invloed die ik heb over de besluiten die er genomen worden rondom lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet & 7= heel erg)
14.2 Om mijn mening wordt vaak gevraagd als er besluiten genomen moeten worden rondom lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet & 7= altijd)
14.3 Over het algemeen ben ik positief over de (toekomstige) invoering van lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet & 7= heel erg)

Vragen uit dit blok (15) zijn alleen gesteld aan medewerkers die bij vraag 13 antwoord A hebben gegeven.
15.0 Mijn werk is na invoering van lean management veranderd.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet & 7= heel erg)
15.1 Er is geen verschil in hoe de organisatie nu loopt na invoering van lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=geen verschil & 7= heel veel verschil)
15.2 De organisatie loopt na invoering van lean management veel beter.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet & 7= heel veel beter)
15.3 Ik vind mijn werk leuker geworden na invoering van lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet & 7= heel veel)
15.4 Ik vind het niet leuk om op een lean manier te werken.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=oneens & 7= eens)
15.5 Mijn ervaring is dat mijn werk door invoering van lean management is komen te vervallen.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=oneens & 7= eens)

16.0 Ik verwacht dat mijn werk na invoering van lean management verandert.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet & 7= heel erg)
16.1 Ik verwacht geen verschil in hoe de organisatie loopt na invoering van lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=geen verschil & 7= heel veel verschil)
16.2 Ik verwacht dat mijn werk leuker wordt na invoering van lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=helemaal niet & 7= heel veel)
16.3 Ik verwacht dat het niet leuk is om op een lean manier te werken.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=oneens & 7= eens)
16.4 Ik verwacht dat mijn werk zal komen te vervallen door het invoeren van lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=oneens & 7= eens)
16.5 Ik verwacht dat de organisatie beter gaat lopen door invoering van lean management.
(antwoordschaal 1t/m7 waarbij 1=oneens & 7= eens)

17. DEEL 6. Algemene vragen Nu volgen nog enkele achtergrondvragen.
18. Hoe groot is de gemeente waar u werkt?
19. Hoelang werkt u reeds in deze functie? (aangegeven in jaren)
20. Hartelijk bedankt voor het invullen van deze vragenlijst. Mocht u nog opmerkingen hebben over dit onderwerp dan kunt u deze hieronder kwijt.

Vragen die door het flitspanel automatisch werden meegeleverd:
10001. Bent u: man of vrouw?
10002. Wat is uw geboortejaar?
10003. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?
10004. Sinds welk jaar bent u werkzaam in overheidsdienst?
10004. Sinds welk jaar bent u werkzaam in overheidsdienst? A:Jaartal:
10005. In welke sector bent u werkzaam?
10006. Hoeveel jaar heeft u in totaal betaalde arbeid verricht?
10006. Hoeveel jaar heeft u in totaal betaalde arbeid verricht? A:Aantal jaar:
10008. Wat voor soort dienstverband heeft u?
10009. Hoeveel uur werkt u contractueel in uw (grootste) baan?
10010. Heeft u een leidinggevende functie?
10012. Bij welke organisatie binnen de Rijksdienst werkt u?
10013. Bij welke politieorganisatie werkt u?
10014. Tot welke categorie politiepersoneel behoort u?
10015. Tot welk krijgsmachtonderdeel behoort u?
10016. Welke rang of stand heeft u?
10017. Tot welke functiecategorie behoort u?
10018. Wat is uw salarisschaal?
10019. In welke klassen / afdelingen geeft u hoofdzakelijk onderwijs?
10020. Wat is uw salarisschaal?
10021. hoeveel bedraagt feitelijk uw brutoloon per maand?
10022. Tot welke categorie universiteitspersoneel behoort u?
10023. Tot welke groep van de Rechterlijke Macht behoort u?
10024. Welke beschrijving past het beste bij uw functie?

10025. Welke beschrijving past het beste bij uw functie?
10026. Hoe kan uw functie het beste worden omschreven?
10027. Bij welke organisatie binnen de Rijksdienst werkt u?
10101. Welke omschrijving sluit het beste aan bij uw werkzaamheden?
10102. Hoeveel bedraagt feitelijk uw brutoloon per maand?
10103. Heeft u thuiswonende kinderen?
10104. Wat is uw huishoudsituatie?

- .

Opdrachtgever
Stichting A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 373 83 56

www.aeno.nl
secretariaat@aeno.nl

Auteur
Alma Vermeulen

Uitgave

© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag september 2011
Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl.
Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.