

“De dynamiek is nu zo anders!”

Lean op het ROC van Twente

Marinus van Petegem, interim hoofd personeels- en salarisadministratie vertelt: tijdens een eerdere interim-opdracht zag ik dat het ROC van Twente goed door de afdeling Personeels- en Salarisadministratie (PSA) werd ondersteund, maar ook dat er nog een hoop moest gebeuren. Formulieren werden voor verschillende zaken gebruikt en er moesten wel vier handtekeningen onder. Het was een brij van procedures, waarbij het niet helder was wie wat wanneer moest doen.



Er is weinig weerstand tegen deze verandering, het voordeel is overduidelijk

Marinus van Petegem, *interim hoofd personeels- en salarisadministratie*

Toen ik interim hoofd werd, kwam ik in de eerste twee maanden nog veel meer signalen tegen. Het tevredenheidsonderzoek liet opvallend dalende scores zien, zoals: ‘Ik heb voldoende tijd om mijn taken uit te voeren’ van 6,3 naar 3,3! Ook de accountant constateerde dat verschillende zaken moesten verbeteren. Het was erger dan ik vooraf had gedacht.

Ga naar de werkvloer

In de eerste maanden heb ik een dag geruild met een medewerkster van de afdeling om zelf eens te ervaren waar je in de praktijk tegenaan loopt. Er gingen bakken papier doorheen, van elke stap in het proces werden kopieën gemaakt. Mutaties waren handgeschreven en onvolledig. Het kostte me ontzettend veel tijd om een contractwijziging door te voeren. De datum van wijziging moest je ± 10 keer invoeren, terwijl het overal dezelfde wijziging betrof. Op het ROC van Twente zijn ± 20 tekenbevoegden voor contractuele wijzigingen, we hebben hier dus zo'n 40 tekenmappen liggen waarmee we letterlijk door het gebouw lopen. Bij het maken van een brief tipte een medewerker me om de datum vier dagen later te zetten, want dan was de brief waarschijnlijk pas getekend. Aan het einde van die dag ging ik moe en gefrustreerd naar huis, omdat ik haast niks voor elkaar had gekregen.

Andersom denken

We zijn gestart met het project ‘Lean & Green’. Dit begon met een teamdag met P&O adviseurs (onze interne klanten) om bijgepraat te worden wat Lean is en om te bepalen van welke processen we het meeste last hebben. Indiensttreding en wijziging dienstverband waren de twee belangrijkste. De gemiddelde doorlooptijd van zo'n volledig proces was 4 tot 5 weken. Maar bij wijze van spreken is het in één dag te regelen. Er waren dus enorme wachttijden. We hebben vervolgens het proces van achter naar voren uitgetekend. Als je andersom denkt, zie je pas echt welke processtappen er plaats moeten vinden om iets voor elkaar te krijgen. Wij schrokken er zelf van: van alle binnenkomende verzoeken kon er meer dan 70% niet worden behandeld omdat die onvolledig was en door ons dus terug werd gestuurd. Wat een verspilling van tijd!

Gewoon geschrapt

Bij elke processtap hebben we ons afgevraagd wat de echte toegevoegde waarde is voor onze klanten. Van de 21 stappen die het proces omvatte, bleken er 16 te zijn die geen waarde toevoegden. Hiervan waren er 3 die we echt niet konden schrappen vanwege andere processen. De overige 13 stappen hebben we geschrapt. We scannen niet meer, we bewaken niet meer of dingen retour komen, de tekenboeken worden afgeschaft, geen kopieën meer. Dit resulteert in veel minder wachttijden, beweging en handtekeningen. Doordat het proces eenvoudiger wordt, krijg je ook beter zicht op je onderhanden werk. Processen die medewerkers zelf starten, kunnen ze nu eenvoudig zelf volgen. De PSA begint nu echt te merken dat er hierdoor iets gaat gebeuren aan de werkdruk en de tevredenheid. Er waren in eerste instantie natuurlijk ook zorgen over de hoeveelheid afgeschafte processen: kan dat allemaal zomaar?

Voordeel is overduidelijk

We hebben processen uitgetekend en met elkaar geanalyseerd. We zijn voor het eerst 'workflows' gaan bouwen. Die zorgen er voor dat elke stap in het proces vastgelegd wordt, waarna het te digitaliseren is. Het aantal processen is sterk verminderd, de inhoud per proces is vereenvoudigd en de routing van de processen is gedefinieerd. Sommige formulieren zijn zo eenvoudig geworden dat managers nu met zes of zeven muisklikken klaar zijn. Alle informatie die al bekend is, hoeft niet meer ingevuld te worden. De PSA-medewerkers toetsen alleen nog of alles rechtmatig, volledig en juist is. De doorlooptijd van de processen is sterk verminderd. We zijn nog niet helemaal klaar, maar we verwachten dat we de doorlooptijd met 3 tot 4 weken kunnen verkorten. Het mooie is dat er ook weinig weerstand tegen deze verandering is, het voordeel voor iedereen is overduidelijk.

Andere dynamiek

Belangrijkste effect is de energie die erdoor is ontstaan. Medewerkers op de PSA hebben minder het gevoel dat ze het staartje van het werkproces zijn. Ze zijn eigenaar van hun eigen proces geworden en krijgen steeds meer ideeën om aan te pakken. Een verbetering leidt namelijk vaak tot een nieuwe verbetering. De dynamiek is nu zo anders! Als administratie-afdeling worden wij ook eerder betrokken bij nieuwe ontwikkelingen. De echte werkdrukbesparing moet nog komen, maar de gevoelsmatige werkdruk is al stevig afgenomen. De tussentijdse tevredenheidsscore zit inmiddels op een 7,0. De accountant heeft inmiddels ook geconstateerd dat we kwalitatief flink op de goede weg zijn.

Verbeterpunt	Actie	Naam	Verwacht resultaat	Wanneer	Ideeën
de rigide contacten relating faciliteren	brainstormen oplossing	SA/REIN/JCT	ICT voorzien van informatie	1 januari	
uitbetaling klokken gel voor aanvragen	aannemen tegel	SA/FB/PSA	Snelere doorlooptijd zekerheid	1 jan	frilieve CDH
overleg toelages documenten in dienstreding	brainstormen over oplossingen checken inhoud, rijtjes, etc.	Crik/Maimar/ Jhm/Janine Terra/Monique/ Janine	- advies aan Adrie - terugbrengen aantal documenten + moderniseren	1 december 1 januari	
VRAAGEN Niet meer via email maar via SELF SERVICE	WERK GROEPJE	PSA (CT+RO) FB (EM)	Minder email + bewaking + voorloping	1 jan.	

Eigenaarschap

Continu verbeteren moet je vast houden: je moet blijven kijken. Hiervoor hebben we het verbeterbord geïntroduceerd. We hebben tijdens een studiedag dit verbeterbord zelf ingericht met categorieën die voor ons van belang zijn. Medewerkers gaven aan geen ideeën op te willen schrijven als ze er daarna automatisch eigenaar van zouden zijn. Daarom schrijven we de ideeën eerst op, daarna prioriteren we ze met elkaar en bepalen vervolgens wie de eigenaar is. Het enige dat ik heb gedaan is het bord op laten hangen. Een van de collega's heeft een agendaverzoek gedaan om op dinsdagochtend 15 minuten bij het bord te gaan staan. Ik kan dan niet, met als resultaat dat ik er nooit bij ben geweest. Het is niet mijn bord en het werkt! De punten voor het werkoverleg verminderen drastisch. Ik heb zelfs het werkoverleg van de maand november gecancelld.

Als je andersom denkt, zie je pas wat er moet gebeuren om het voor elkaar te krijgen

Waste-walk

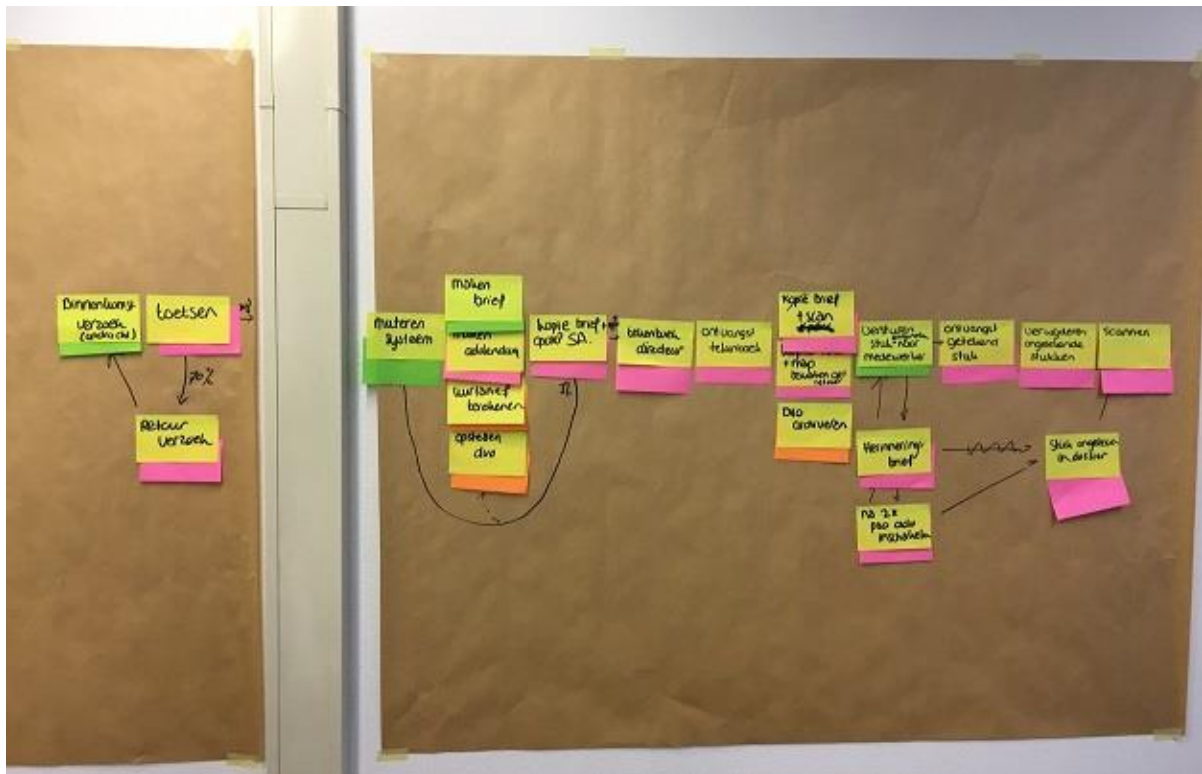
Het bleek ook heel erg nuttig om af en toe een 'waste-walk' te doen. Gewoon om je heen kijken om te kijken wat er overbodig is en weggegooid zou kunnen worden. Dan kom je er achter dat je van alles bewaard wat niet nodig is, zelfs dozen waar 'troep' op staat. Dit heeft inmiddels zeker twee lege kasten opgeleverd.

“Lean geeft je het bewustzijn van de alledaagse verbeteringen”

Tessa Tempel, Functioneel Beheerder, vertelt: ik houd me bezig met het onderhouden en ontwikkelen van het HRM pakket. Ik kwam binnen bij het ROC van Twente en rolde direct in het veranderproces en het project Lean & Green. Ik zag hoe ingewikkeld de P&O processen ingericht waren en hoe lang de doorlooptijd was.

Elke twee weken hadden we een sessie waarin eerst theorie werd besproken, om daarna alle processen die we konden bedenken te inventariseren en te prioriteren. Elk proces werd op grote vellen uitgewerkt om de processtappen van het eind naar het begin analyseren. Dat deden we expres, omdat je op deze manier geen stappen vergeet. Processtappen staan op post-it's zodat je ze makkelijk kan verhangen. Bij alle processtappen bepaalden we met elkaar welke stappen van toegevoegde waarde zijn voor de eindgebruiker. We bepaalden ook de kritische punten in het proces. Toen we het hele proces hadden uitgetekend, schrokken we van de complexiteit. We werden ons bewust dat wat we deden wel heel omslachtig was. Ik vond het erg leuk om te doen, ook omdat je het samen met je collega's doet. Sommige collega's vonden het lastig om processtappen af te schaffen, maar daar kwamen we samen goed uit. De weerstand viel heel erg mee.





Ik heb veel handvatten gekregen om met collega's verbeteringen op te pakken

Tessa Tempel, *Functioneel beheerder*

Een laag dieper

Onze rol als functioneel beheerder is om de processen verder te automatiseren, daarvoor moet je nog een laag dieper. Bij het proces van Indienstreding moet je bijvoorbeeld afvragen wat noodzakelijk is om te weten en welke velden je daarvoor kan gebruiken. Daar kijken we nu met z'n allen kritisch naar.

De doorlooptijden worden door de nieuwe processen sterk verbeterd, ik denk dat ze straks een kwart van de tijd vragen van hoe het vroeger liep. De medewerkers van de afdeling zijn er heel tevreden mee. Je ziet dat het veel efficiënter gaat, er wordt niet meer door het hele pand gelopen. We gaan binnenkort de ingewikkelde processen automatiseren. De ontwikkelingen worden in de organisatie goed ontvangen. Medewerkers vinden het tegenwoordig heel normaal dat processen digitaal gaan, zo werken ze thuis ook.

Alles strak bespreken

In de laatste sessie wilden we kijken hoe we verder konden als team. Toen kwam het idee van het verbeterbord. Dit is een bord waar je als medewerker ideeën en acties op zet die snel kunnen worden opgepakt. We hebben het bord zelf ontworpen. Iedere week hebben we een bord-sessie van 10 minuten waarbij elke keer iemand anders de sessie leidt. Goed om te doen met het team en je ziet ook dat het meer effect heeft dan een maandelijks werkoverleg. Ik heb best veel handvatten gekregen om samen met collega's verbeteringen op te pakken. Lean geeft je het bewustzijn van de alledaagse verbeteringen. Over een jaar verwacht ik nog veel meer resultaten.