

Lean Innovatie

Ant Brandenburg

Symposium

10 maart 2016

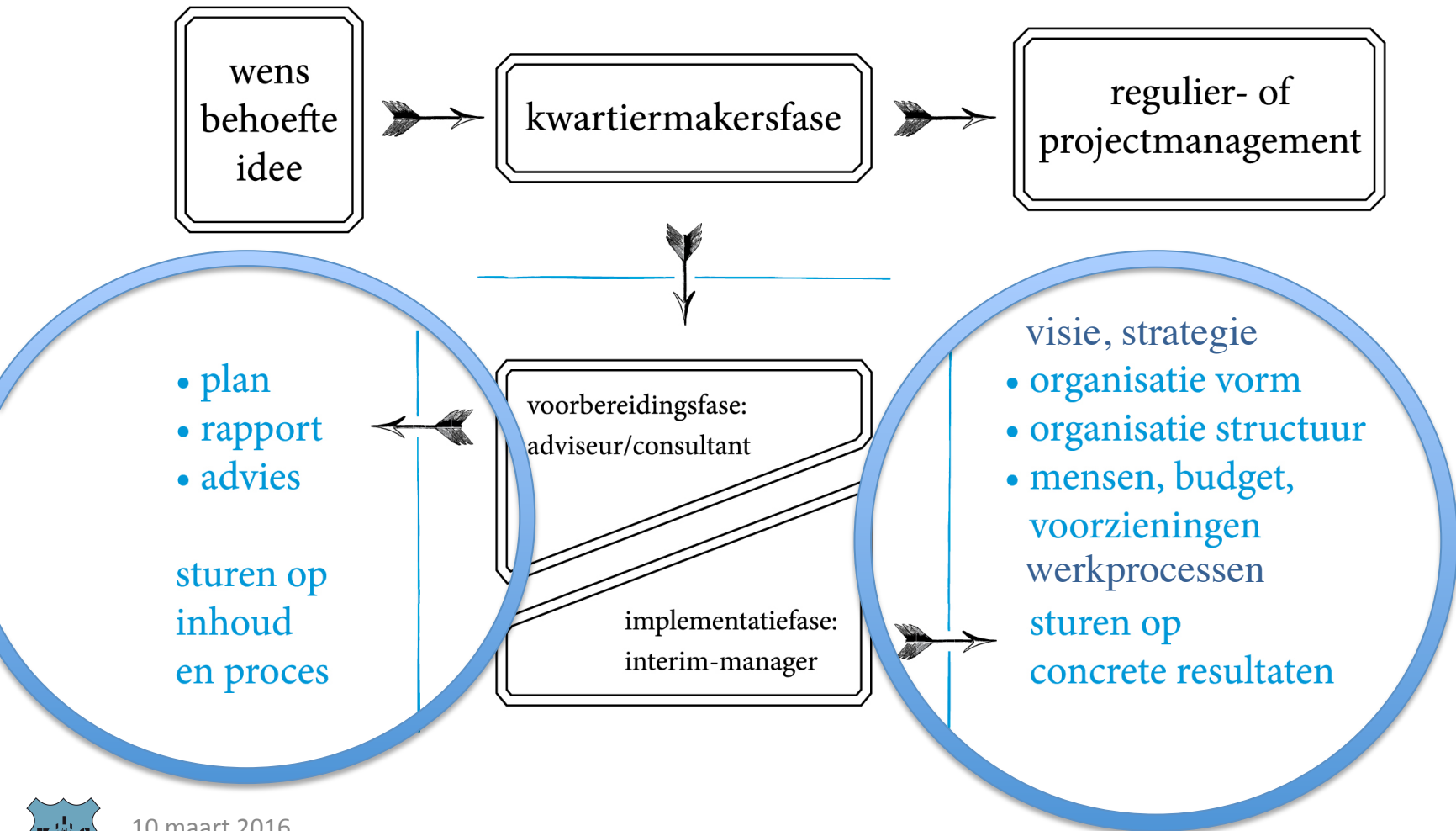


KWARTIERMAKERSGILDE

Expertisecentrum voor kwartiermakers

PAARSE  MIER
slim organiseren = optimaal presteren

Focus van presentatie



Is Lean interessant?

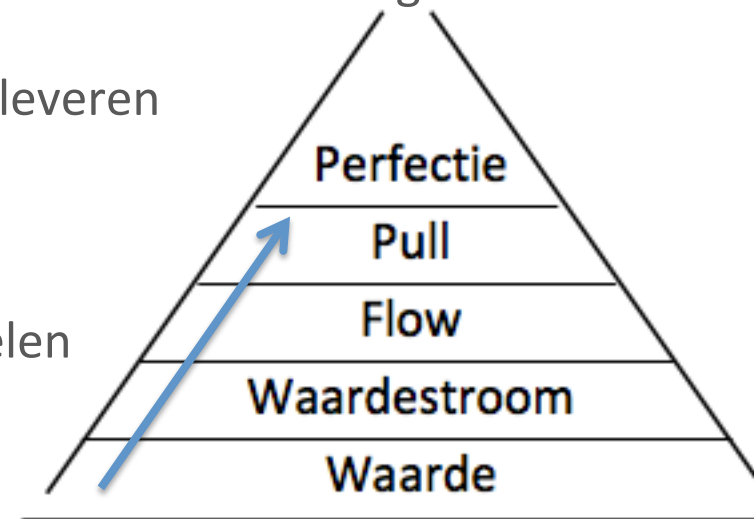
	Standaard-organisatie	Lean-organisatie
Primair organisatiedoel	Product/dienstgerichte organisatie	Klantgerichte organisatie
Organisatiestructuur	Hiërarchisch volgens functionele lijnen, volgen van bevelen Functionele afstemming Gericht op opdracht	Platte flexibele structuren volgens lijnen van waardetoevoeging Aanmoedigen individueel initiatief Gericht op verbeterinformatie
Operationeel kader	Toepassen van gereedschappen volgens werkverdeling. Opvolgen opdrachten Weinig probleemoplossende vaardigheden	Toepassen van gereedschappen uitgaand van gestandaardiseerd werk. Probleemidentificatie en hypothesvorming, experimenteren

p.10 Lean voor dummies



Kijken met een Lean-blik

- Filosofie/werkwijze ontwikkeld in auto-industrie VS en Japan
- Zo slank en slim mogelijk inrichten van bedrijfsprocessen
 - Creëren van door klant ervaren waarde
 - Alle stappen in beeld om klantwaarde te leveren
 - Rustige, stabiele productie, gestandaardiseerd werk met hoge kwaliteit
 - Op juiste moment het gevraagde maken/leveren
 - Continu (geleidelijk) verbeteren, *strevend* naar perfectie
 - Optimaal inzetten van beschikbare middelen
 - Van kennis en ervaring van mensen
 - Lange termijn visie



Figuur naar
Lean Consultancy Group



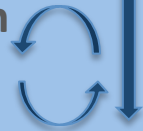
Lean - Innovatie

Lean

Innovatie ...

Ontwikkelen met Lean 6 S

- Define
- Measure
- Analyze
- Design
- Verify



Best mogelijke oplossing voor de behoefte van de klant.
Generen positieve kwaliteit

Strength based Lean 6 S

- Define
- Discover
- Dream
- Design
- Deliver



Uitbreiden van good practices

(Lean 6 Sigma + Appreciative Inquiry + Solution Focus + Pos. Deviance)

Lean Startup Lean Innovatie

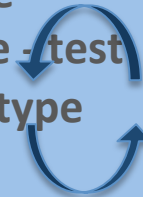
- Create minimal viable product
- Build
- Measure (and think thru)
- Learn



– kort-cyclisch
-- Extreme uncertainty
• **Evalueer**
• **Hergebruik kennis**

Design Thinking

- Empathize
- Define
- Ideate - test
- Prototype
- Test



Understanding context culture
Brainstorming
Design sprints (1 week)

Innovatie

- Creëer een 'geweldig' product
- Ontwikkel dit
- Vraag Feedback van klant
- Zet in markt



Empathise: Elkaar leren kennen

- De waarde van een goed gesprek
- Aanboren van interne energie van mensen

Pagina 59 Handboek



Oefening

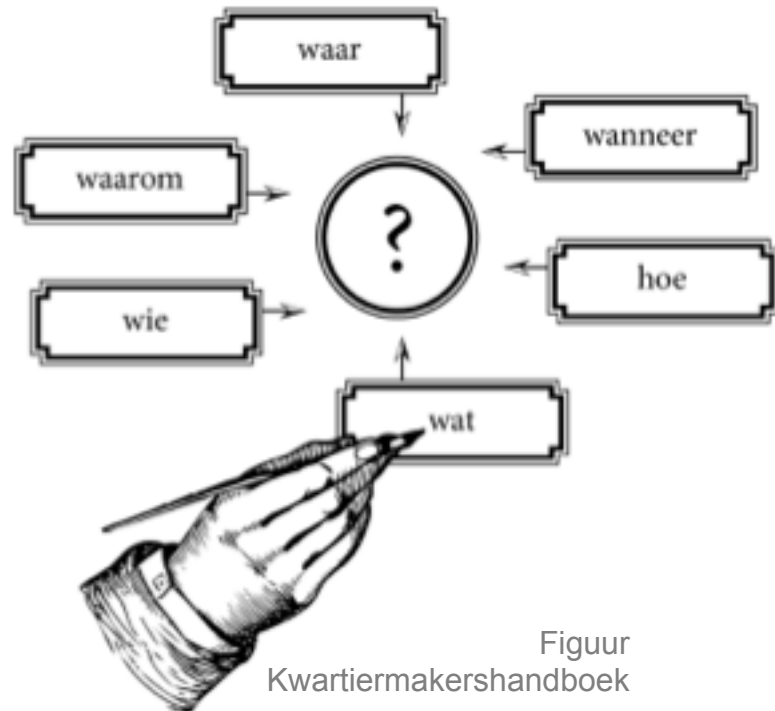


- Ga 1-op-1 zitten met iemand die je niet kent.
 - a. Denk terug aan een heerlijk/sprankelend moment in de afgelopen week. Nu 1 minuut bevragen.
 - Vraag: wat was het sprankelmoment
 - Doorvragen: waarom en waarom nog meer en ...
 - b. Schrijf op welke kracht je op viel.
- Omdraaien van vraagsteller, volg a. en b.
- Check wat je hebt opgeschreven en of de ander dit herkent.



Begin with the end in mind

- Voor wie ga je waarde creëren?
- Wie is je klant?
- Waar moet het geleverde aan voldoen?
- Wat wil een klant?



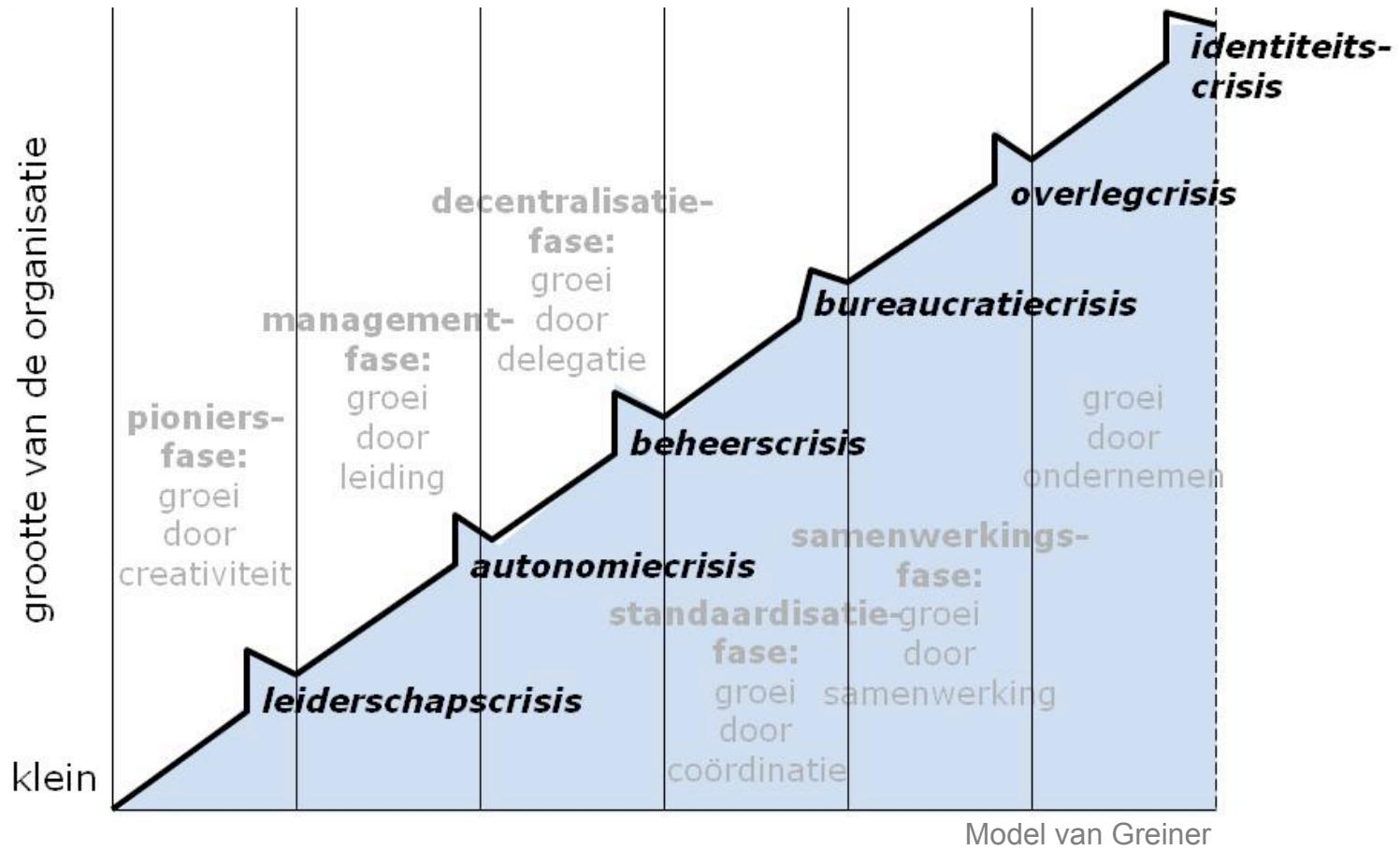
Define: Hoe organisatie inrichten?

- Organisatievorm
- Organisatiestructuur
- Organisatie....

- Dream



Organisatie Ontwikkeling



Organisatie Ontwikkeling



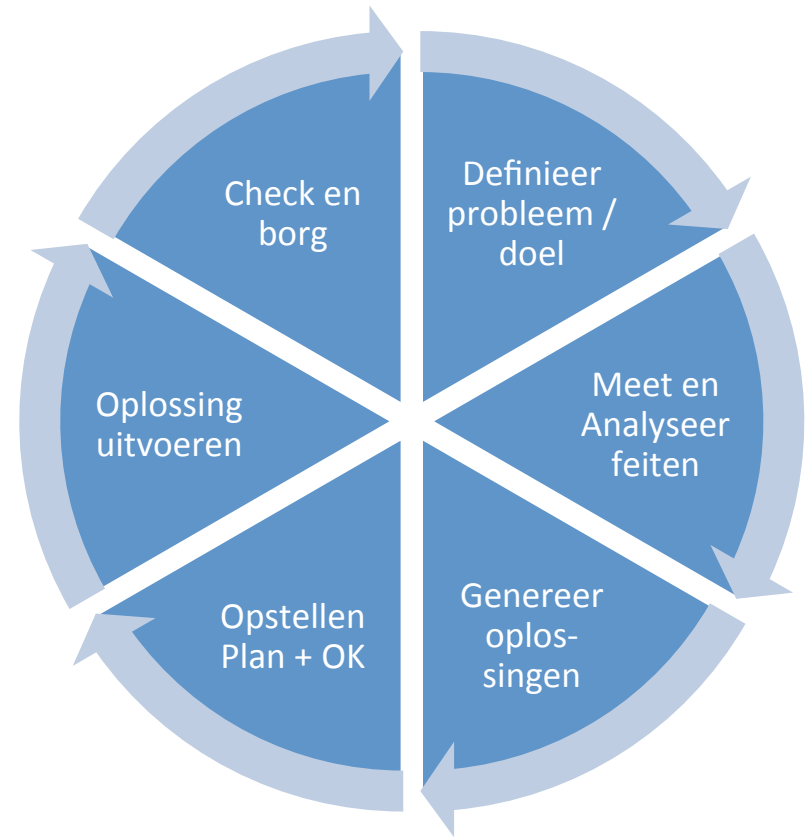
Figuur Van der Zwet Accountants



Design: Klein team - Kaizen

- Definieer probleem / doel – Hoe...
- Meet en analyseer feiten
- Ideeën → oplossingen
- Opstellen plan – A3
- Oplossing uitvoeren
- Check en borg

Complexe problemen oplossen met
4-7 personen (a la Scrum, Agile).
1 verspillingstype per keer.



A3 voor Kaizen-probleem

TITEL:	Projectnaam: _____ Naam auteur: _____ Datum: _____ Versie: _____	Projectleden: _____
Achtergrond: wat bespreken en waarom? (A)	Voorgestelde maatregelen (E)	
Huidige situatie: hoe ziet deze eruit? (B)		
Wat is het doel: wat bereiken? (C)	Plan voor implementatie tegenmaatregelen (F)	
Analyse: waarom/waardoor bestaat het probleem/de behoefte en wat zijn oorzaken? (D)	Vervolgacties (G)	



Aansluiten op omgeving

- Waar moet de organisatie op aan sluiten?
 - Welke actoren
 - Welke organisatietypes hebben ze?
- Werk van buiten naar binnen



Waardesystemen



	Value Orientation		Organisational Culture
Turquoise: Holistic Meme	Turquoise	Holistic	“EXPERIENCE” This is a global thinking culture which takes an ‘interconnected’ view of working, living and the environment.
Yellow: Integrative Mem	Yellow	Systemic	“LEARNING” The focus of this culture is on self-development, learning, applying knowledge and change. The organisation is generally agile with a clear direction.
Green: Communitarian Egalitarian	Green	Communitarian	“RELATIONSHIP” A culture which is focused on building a community that is tolerant and accepting of differences and diversity. Emphasizes sharing and caring for others.
Orange: Achievist Strategic	Orange	Prosperity	“ACHIEVEMENT” In this culture success and results are all important. The focus is on being entrepreneurial, pragmatic and doing whatever it takes to get the job done,
Blue: Purposeful Authoritarian	Blue	Truth	“CONFORMITY” The organisation values order, stability, and obeying rightful authority, rules and regulations. The focus is on the task not the person.
Red: Impulsive Egocentric	Red	Power	“CONTROL” The emphasis is on energy, power, and beating the competition (and sometimes there is a high level of internal competition).
Purple: Magical Animistic	Purple	Safety	“PROTECTION” Focus is on the maintenance of ‘in-group’ relationships that provide certainty, warmth, protection , support and guidance.

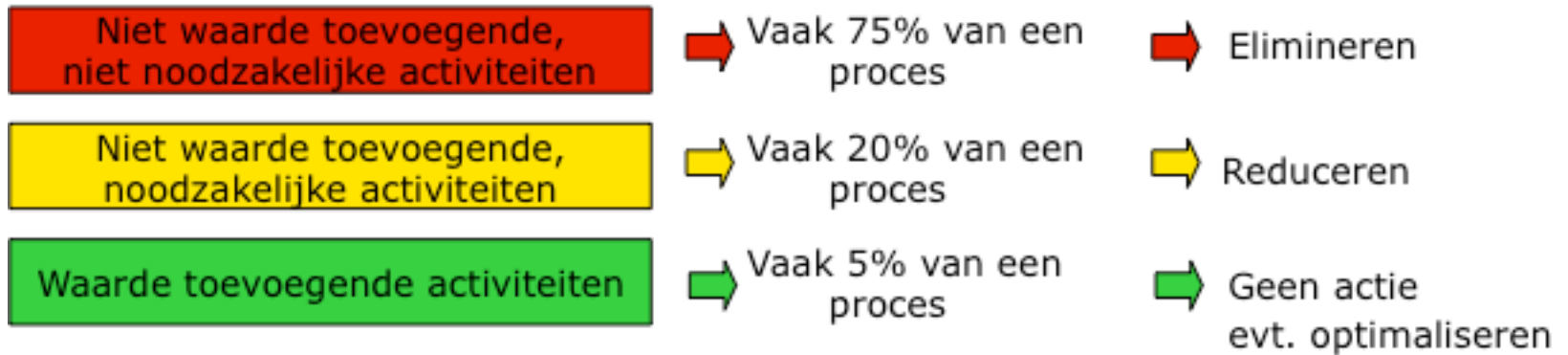


Design: inzicht in het echte werk

- De ideale werkstroom
- Zonder verspilling
- Met ademruimte
- Makkelijkste manier is beste manier: automatisch het goede doen (failsafe)



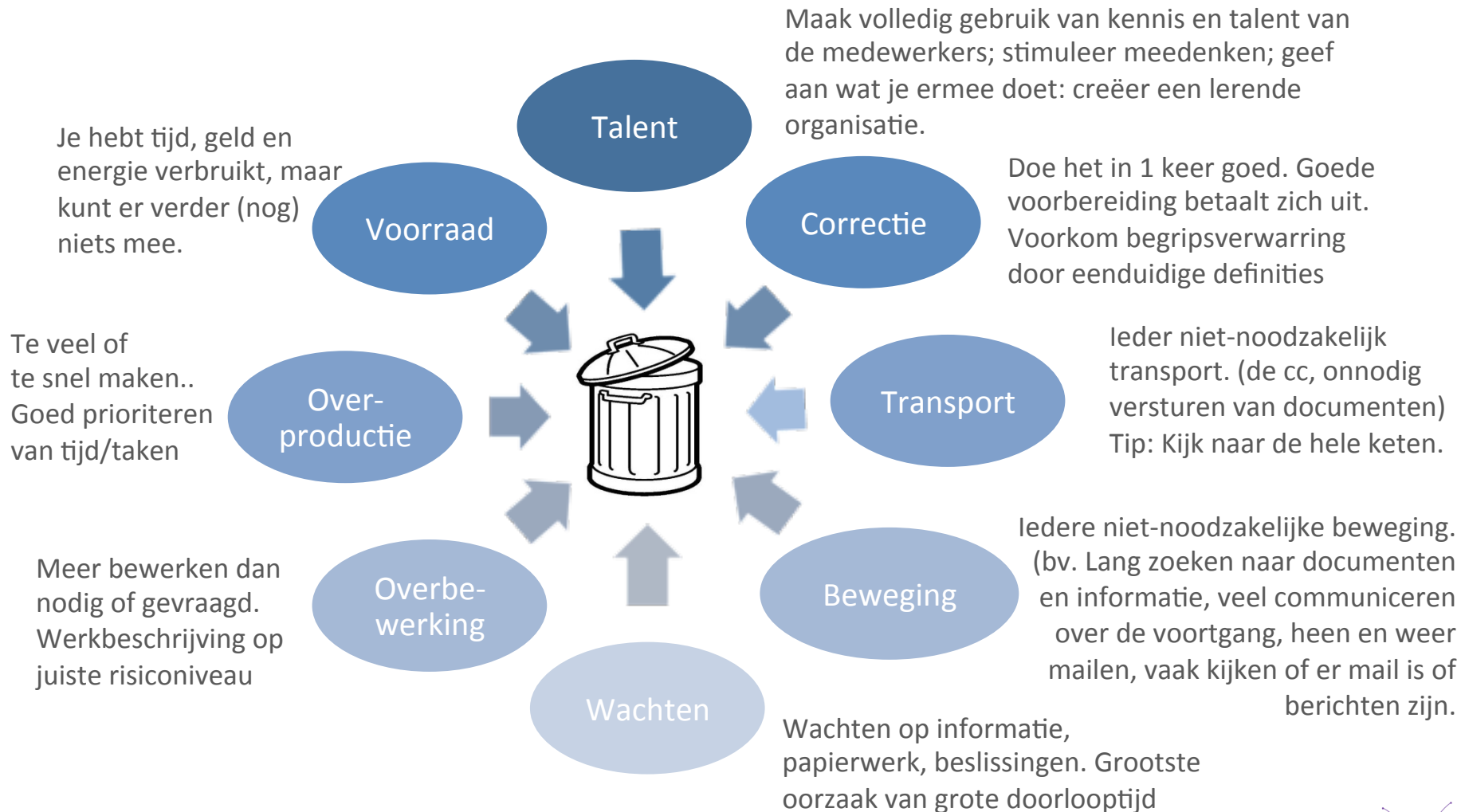
Gevolgen in bestaande organisaties



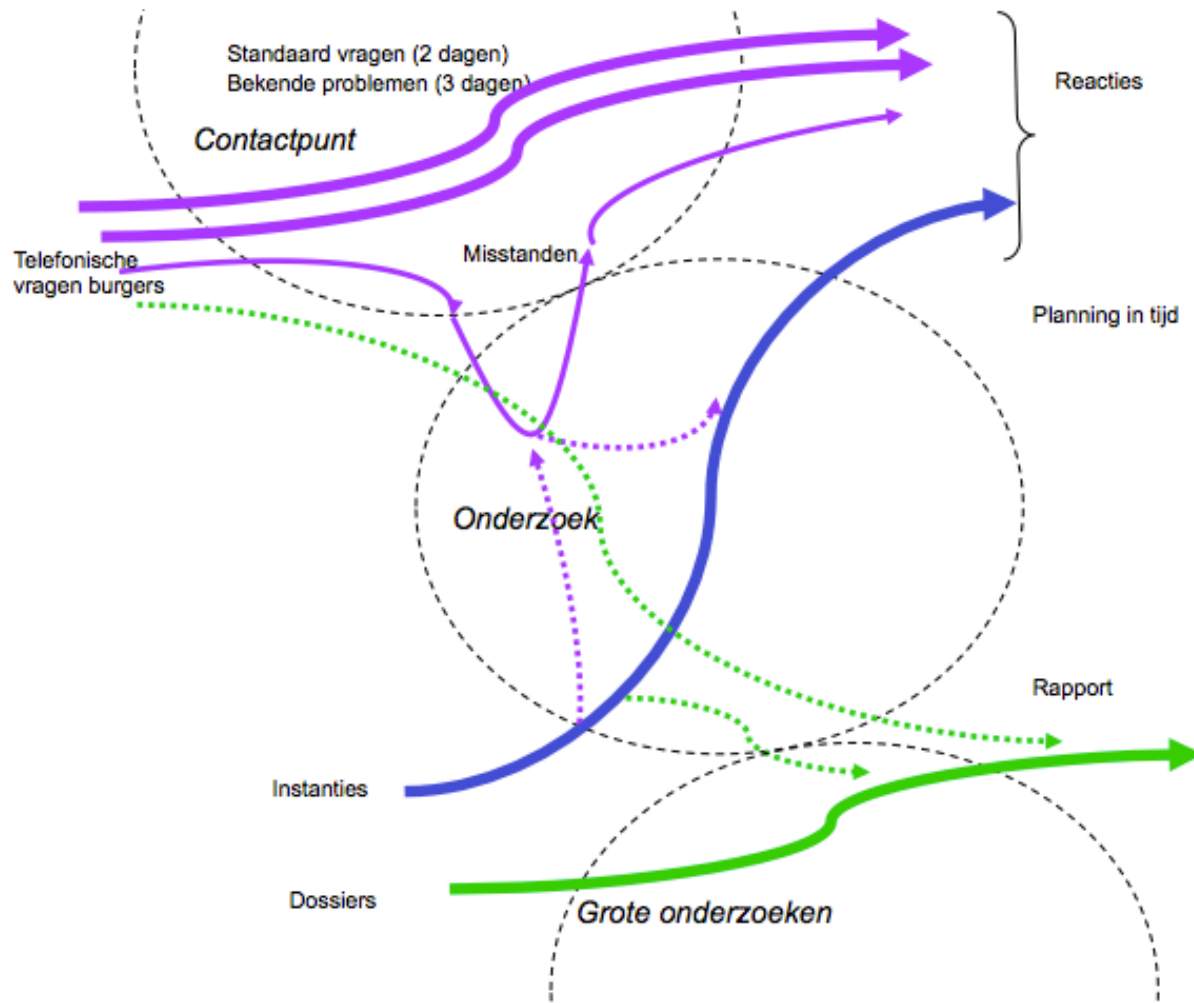
**Je kunt dus
veel doen**



Voorbeelden van verspilling



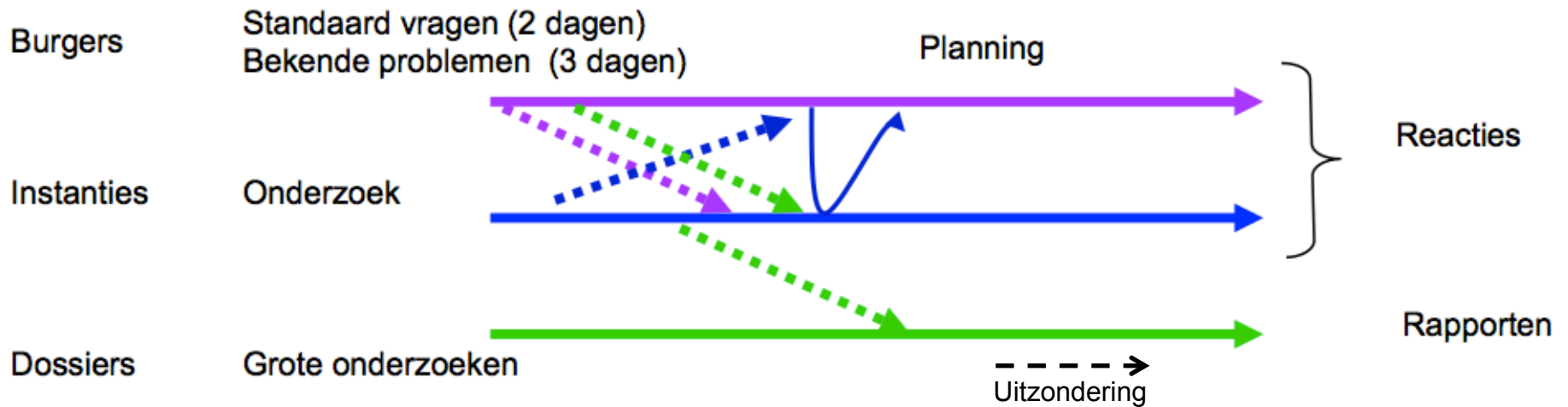
Hoe lopen de lijnen?



Wat is de hoofdstroom/-keten?

Welk traject →	Eenvoudig uitvoerbaar	Veel afhankelijkheden
Beperkt n uren	Geen nader onderzoek	Onderzoek
Veel uren	Onderzoek	Project

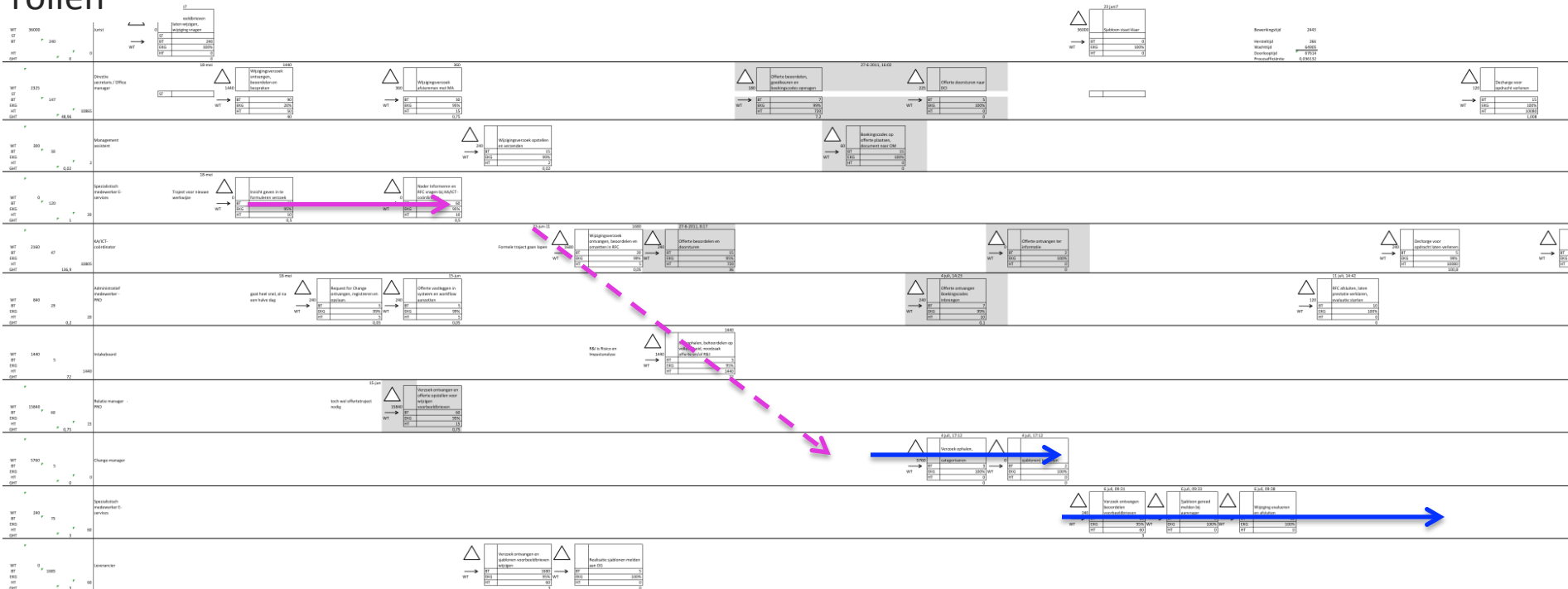
Dat is je uitgangspunt



Waardestroomanalyse

- Ontwerp een ideale logische stroom
- Krijg een idee van de doorlooptijden

rollen



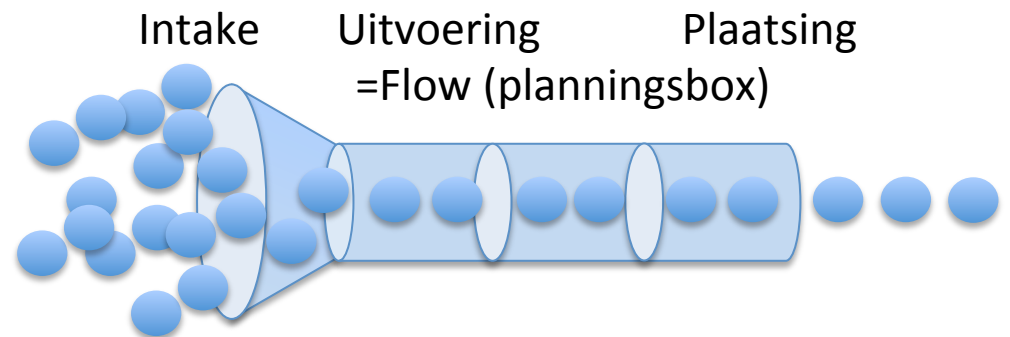
Ademruimte inbouwen

- Stabiel proces (flow)
- Hogere kwaliteit
- Productiviteitsverbetering
- Rust in de organisatie (tevreden medewerkers en klanten)

Tijdig signaal teruggeven aan voorgaande bewerking = Pull

Kanban met

- Kaartjes
- Lege vakken
- Email
- Led lampjes



Build: borgen - standaardiseren

- Eenduidig taalgebruik
 - Definities, begripsomschrijvingen, uitleg afkortingen
 - Houd rekening met jargon
- Beschrijven van proces
 - Op passende niveau's
 - En handige vorm (draaiboek, checklis
 - Vereenvoudig de manier van werken
- Meenemen wie wat doet en gebruikt
 - Rollen personen, documenten, systemen

**Bij verandering snel
inzicht en overzicht
in wat aangepast
moet worden**



Procesbeschrijving

[Nummer] Werkwijze [Naam van activiteit]

Doel van activiteit:

..... (Beschrijf heel kort welk doel de activiteit heeft die je beschrijft)

..... (Beschrijf heel kort welk resultaat de activiteit heeft voor het bedrijf)

Afspraken:

1. Die van groot belang zijn en de visie van het bedrijf versterken (als ze zijn gemaakt).
2. ...

Onderhoud document: ## is verantwoordelijk voor het onderhoud van dit document.

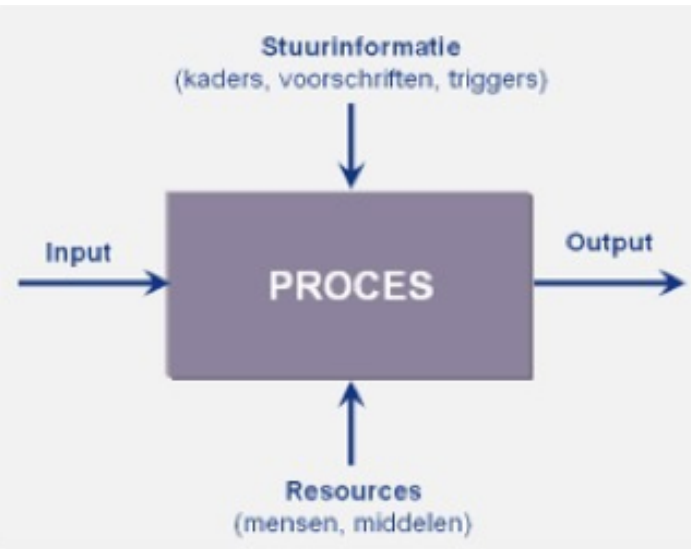
Activiteiten:

Nr.	Verant- Woordelijke	Activiteit - Omschrijving – Afhankelijkheden
1	##	xx xxx (Werkwoord, zelfstandig naamwoord) Uitleg activiteit, afhankelijkheden en benoem gebruikte hulpmiddelen.
2		
3		

Hulpmiddelen:

- a. xxx
- b. yyy

1.1.1.1.1.1.2 CONCEPT



Beschrijvingsvormen

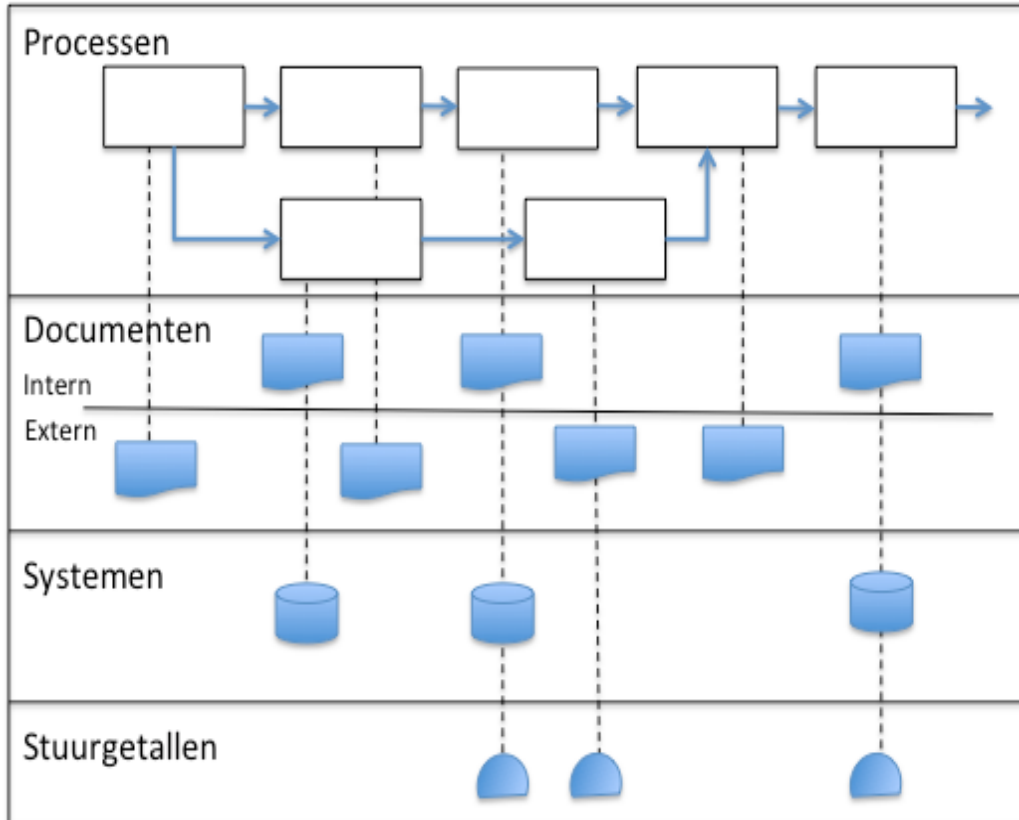
- Een *globaal proces schema* biedt een overzicht van alle processen.
- In een *procesbeschrijving* zijn de kritieke activiteiten helder beschreven. De beschrijving kan op hoofdlijnen of detailniveau.
- Bij een *draaiboek* van een project ligt de nadruk op de timing van acties.
- In een *werkinstructie* leg je elke stap zeer gedetailleerd vast.
- De *checklist* heeft als doel om de belangrijkste aandachtspunten niet te vergeten.

Al deze vormen kunnen puur tekstueel zijn en ook bijna volledig bestaan uit schema's en afbeeldingen. De vorm is afhankelijk van je eigen voorkeuren.

Voor het herhaalbaar maken en standaardiseren van werk



Ander doorkijkje



rollen

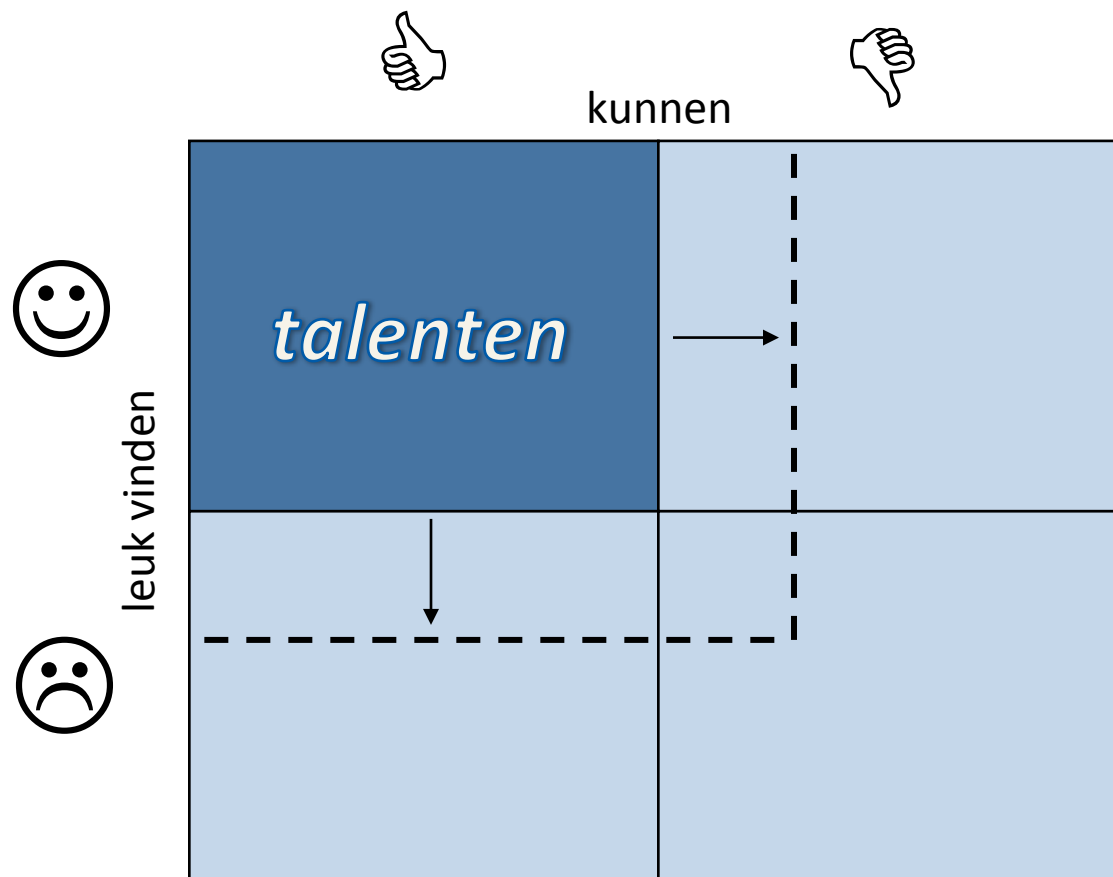
resultaten

	Leveranciers management	Contracting	Product management	Relatie ingl	Project management
Business case WAT		R	I	I	I
Project Code (in SAP)		R	I	I	I
Business Case HOE (Product)	C	A	RS	S	C
Project Brief (Project)				S	R
Aanbieding				I	I
Opdrachtverstrekking					
Projectvoorstel (in)				C	R
Fase 2: Specificeren					
Productspecificatie				S	
Risicoanalyse A&M				S	
Productplan inkoop				S	
PID				C	R
Fase 3: Realiseren product					
Systeemspecificatie	I	C	A	S	R
Inkoopplan	C		A		R
Offerteaanvraag leverancier	C	C	C	C	A
Contract (met lex. o.b.v. Offe)	I	C	C	C	C
Prestatieverklaring leverand			A		R
Systeemontwerp			A	C	R
Detailontwerp			A	C	R
Testplan systeem			A	S	R
Testspecificatie systeem			A	C	R
Testrapport realisatie (FAT)			A	C	R
Voorgangsrapport. Real. (proj)		A	I	I	R
Projectdossier					R
Fase 4: Implementeren prod					

RASCI matrix



Talent ontwikkeling

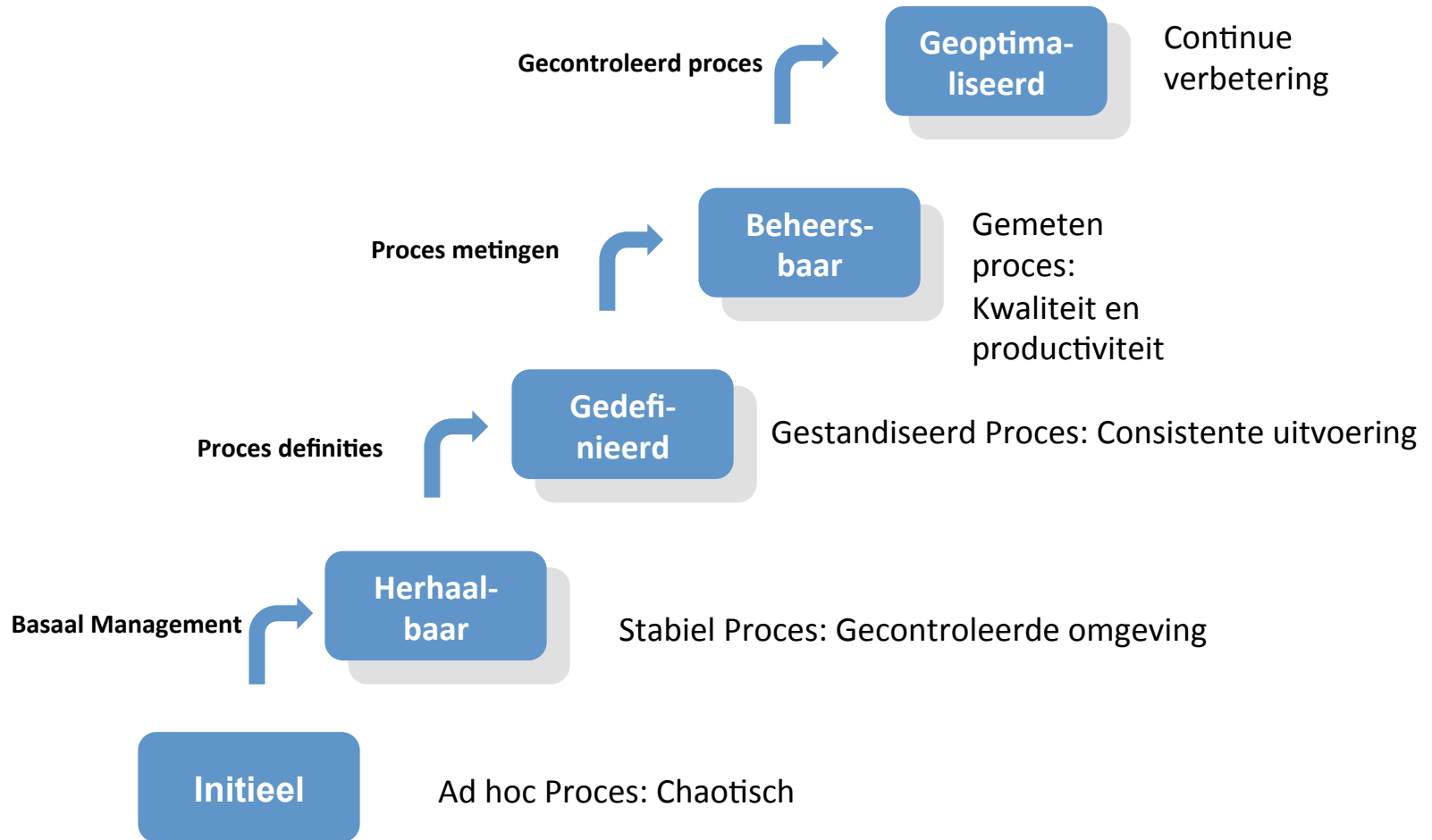


“ Een wedstrijd win je met je sterkste slag ”
(Tjerk Bogstra)



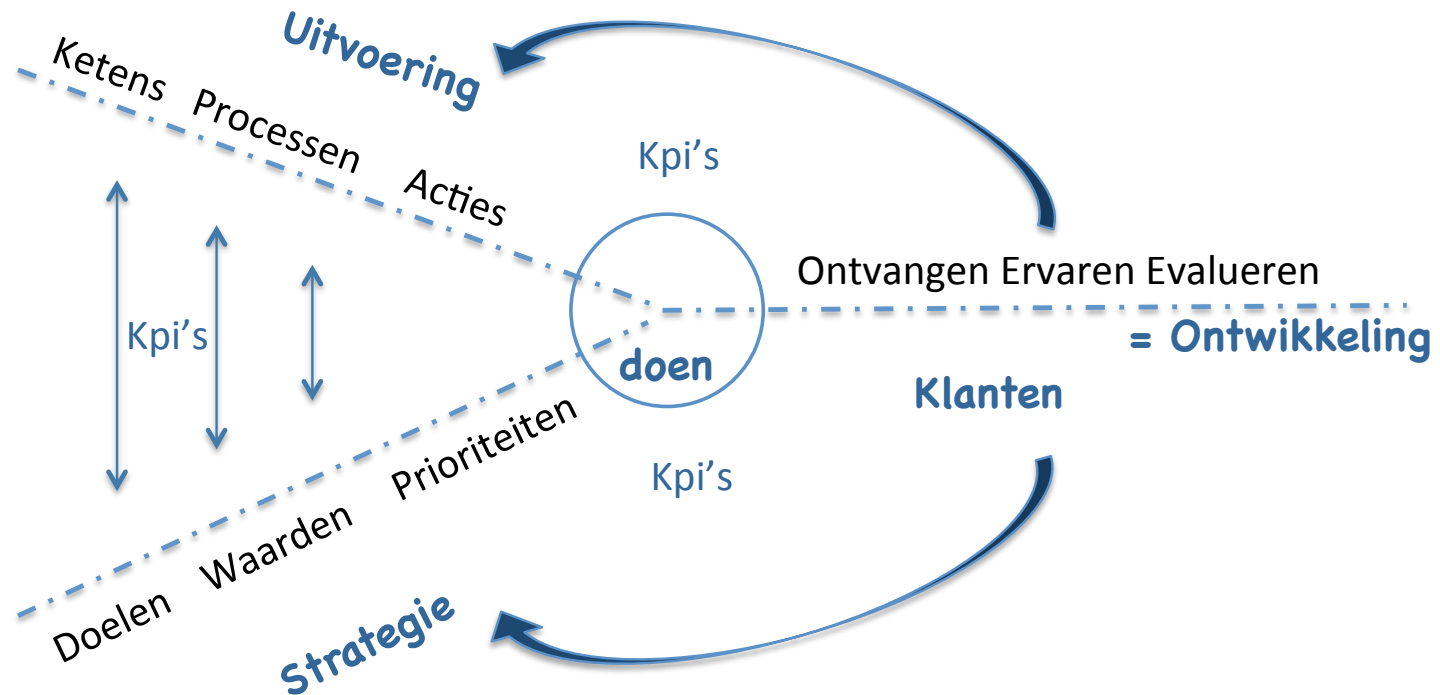
Volwassenheidsmodel

Capability Maturity Model



Measure: Waarop sturen, wat meten?

- Welke informatie wil je hebben?
- Welke informatie heb je nodig?



Planning
Rapportage
op 1 pagina

Strategy: One-Page Strategic Plan (OPSP)

Organization Name: _____





People (Reputation Drivers)

Employees

Customers

Shareholders

- | | | |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ | 3. _____ |

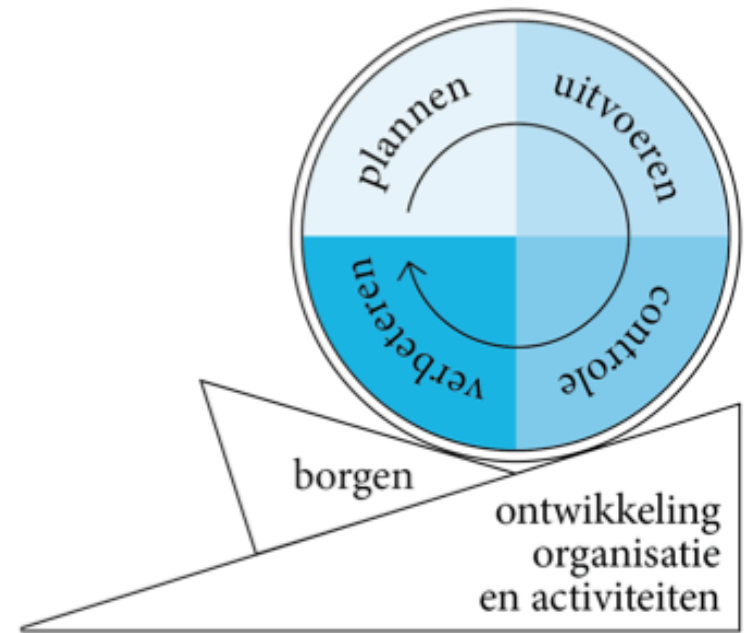
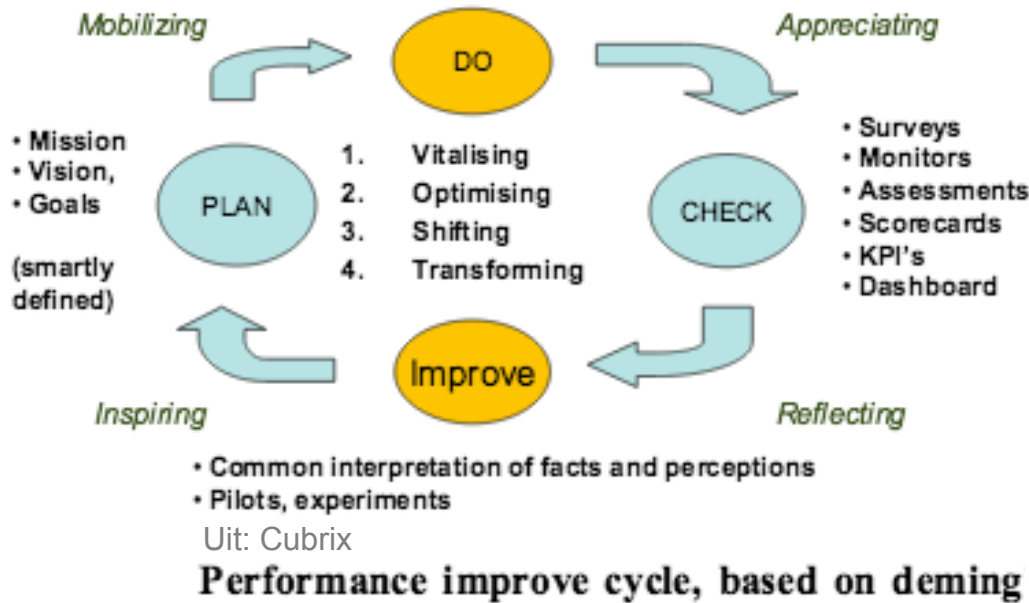
ACTIONS (QTR) (How)		THEME (QTR/ANNUAL)	YOUR ACCOUNTABILITY (Who/When)													
Qtr #		Deadline: _____	Your KPIs													
Revenues		Measurable Target/Critical #	1	Goal												
Profit		Theme Name Scoreboard Design Describe and/or sketch your design in this space	2													
Mkt Cap			3													
Gross Margin			Your Quarterly Priorities													
Cash			1	Due												
A/R Days			2													
Inv. Days			3													
Rev./Emp			4													
Rocks <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Who</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </tbody> </table>			Who	1		2		3		4		5			5	
	Who															
1																
2																
3																
4																
5																
Critical #: People or B/S  Between green & red		Celebration	Critical #: People or B/S  Between green & red													
Critical #: Process or P/L  Between green & red		Reward	Critical #: Process or P/L  Between green & red													

- Trends**
- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

BHMG is a Registered Trademark of Jim Collins and Jerry Porac.



PDCA - Borgen



Figuur 1.5 Handboek

In PDCA soms ook:

C van Controle
S van Study

S van Standaardiseren
+ I van Informeren



Continu verbeteren

- Bij nieuwe diensten:
 - Formele evaluatie succes en falen (+ 100%)
 - Effect versterkt door:
 - Evaluatie door 3^e partij
 - Geleerde vastleggen + beschikbaar stellen
 - Het geleerde in nieuwe gevallen toepassen (+130%)
- Bij bestaande diensten:
 - Evaluatiemoment voor vragen, klachten en wijzigingen.
 - Voorbeeld ITIL - Problemmanagement: doorlichten van Incidenten, wijzigingen. Op zoek naar een Rode Draad, de wortel van een probleem.
 - Los problemen op vanuit het oogpunt van de klant.
 - Onderzoek of er trends zijn per periode/seizoen of ...



Goede exit-strategie

- Bij overdracht door Kwartiermaker en team
 - Bevoegdheden
 - Tijdpad
 - Uitvoering evaluatie
- Bij tijdelijk bestaan van ingerichte organisatie
- Bij uiteindelijke overgang naar een andere organisatie/opdrachtgever
 - Exit- of Transit-Strategieplan voor
 - Opdrachtgever(s); Leveranciers (ICT, Facilitair, ...); Medewerkers; Klanten
 - Medewerking verlenen aan overdracht informatie, ervaringen, evaluatie...



Overzicht én inzicht, eenvoudig én samenhang

“het bos
overzien”

beter zicht
op het proces

Globale processen

Blijf je verbazen

Respecteer
elkaar

Denken en Doen

Begrijp
het!

Gemba
Doe mee op de werkvloer

5x waarom

“tussen
de bomen”

meer op de
inhoud gericht



Informatiebronnen

- Lean voor dummies, N. Sayer, B. Williams
- Lean thinking, J.P. Womack, D.T. Jones
- Lean Six Sigma Toolset, verbeterprojecten doorvoeren met succes, S. Lunau
- Strength-Based Lean Six Sigma, D. Shaked
- The Lean Startup, E. Ries
- Youtube: Lean Startup Meets Design Thinking (google for Entrepreneurs)
- http://www.ted.com/talks/Bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed
- http://www.ted.com/talks/malcolm_gladwell_on_spaghetti_sauce, vertelt de klant wat hij wil?
- www.nieuworganiseren.nl, mkbkrachtcentrale.nl, Ricardo Semler
- High performance organisatie? A. De Waal
- www.ink.nl - organisatie-onderdelen en –ontwikkeling
- Cubrix, Zicht op organisatieontwikkeling, M. Van Marrewijk
- Zo simpel kan het zijn, R. Engelfriet
- One Page management, R. Khadem, R. Lorber - informeren
- Scaling up, V. Harnish - rapportagevoorbeelden
- Het Doel, E.M. Goldratt
- KPI, B. Marr
- www.easycratie.nl - slimmer, leuker, sneller werken
- Vragen? ant@paarsemier.nl

