

WSD werkt 'lean'. Ook iets voor u?

De WSD-Groep in Boxtel werkt sinds ruim een jaar 'lean'. En het nodigt andere SW-bedrijven uit om mee te doen. Birgitte Kochuijt legt uit waarom haar bedrijf enthousiast is over deze 'compleet nieuwe manier van nadenken over je bedrijfsvoering'.

Tekst: Stan Verhaag

Van een door de rijksoverheid gefinancierde uitvoeringsorganisatie naar een organisatie die zijn bestaansrecht moet bewijzen op de vrije markt: ook WSD maakte deze beweging. 'We zien de Participatiewet op ons af komen,' zegt Birgitte Kochuijt, manager facilitaire diensten en projectleider Lean. 'Daar hoort een goed functionerende interne organisatie bij. We voorzagen al in 2013 dat we een behoorlijke verandering moeten doormaken om onze omzet en kosten straks in balans te kunnen houden. Anders zouden we op termijn in de rode cijfers belanden. Daarom besloten we te starten met lean.'

Lean is in SW-land geen 'gefundenes Fressen'. Waarom kozen jullie voor deze methode?

'Al enkele jaren dachten we na over manieren om efficiënter en effectiever te werken. We hadden al verschillende trajecten doorlopen, maar we merkten dat we desondanks niet over de goede stuurinformatie beschikten om het gesprek te kunnen voeren over hoe het beter kan. Dankzij lean zijn we onze aandacht nu aan het verleggen van verantwoordingsrapportage naar stuurinformatie. We maken niet achteraf ons resultaat inzichtelijk, maar brengen vooraf in beeld welke

acties we in gang kunnen zetten om ons resultaat te beïnvloeden. Dat maakt lean leuk. Want achteraf constateren dat iets niet helemaal goed is gegaan, is lang niet zo leuk als praten over wat je samen allemaal kunt gaan doen. Lean geeft de mogelijkheid om proactief te handelen. Een tweede reden om lean in te voeren is dat het ons onvoldoende lukte om de gewenste gedragsverandering goed te organiseren. Lean wordt vaak uitgelegd als een methode om met minder meer te doen: "lean en mean". Maar wij willen juist ook de gedragscomponent ontwikkelen. Lean helpt ons verspilling terug te dringen én het bijbehorende gedrag te creëren bij mensen. Het goede van lean is dat medewerkers zelf voorstellen voor verbetering doen en dat we de goede ideeën ook echt toepassen.'

Wat is uw eigen rol?

'Als projectleider is het mijn taak om ervoor te zorgen dat medewerkers de stappen doorlopen die nodig zijn voor de invoering van de methodiek en gewenste gedragsverandering. Ik coach mensen in hun nieuwe rol.'

Om hoeveel mensen gaat het?

'We zijn begonnen bij Groen en Detache-

ring. Samen zijn het er twaalf, in totaal merken ruim vierhonderd mensen het effect ervan. Die twaalf zijn leidinggeven- den die direct de werkvloer aansturen, waaronder ook SW'ers.'

Hoe verandert hun werk? Wat doen zij anders?

'Zij leiden de zogenaamde "verbeterborden", die deel uitmaken van de lean-methodiek. Op die borden wordt bijgehouden welke verbeteringen we de komende tijd willen doorvoeren in onze werkwijze om ervoor te zorgen dat de klant nóg tevredener wordt. Die borden hangen op de locatie of het onderkomen waar onze mensen werken. Bij zo'n bord staan de medewerkers een half uur per week te overleggen.'

Wat komt er op zo'n verbeterbord te staan?

'Medewerkers bespreken de acties voor de komende week om de afspraken met de klant waar te maken. Hiervoor zijn heldere overzichten met prestatie-indicatoren beschikbaar gemaakt. De medewerkers maken samen een planning. We kijken vooruit en lossen conflicten op vóórdat ze optreden. Ook staan op dat bord de meldingen die binnengekomen



‘Van verantwoordingsrapportage naar stuurinformatie’

zijn, bijvoorbeeld dat er ergens nog iets moet worden opgeruimd. Of dat een klant ergens ontevreden over is. Soms staan er ook complimenten op, van klanten of van burgers.’

Past u lean ook al op andere plekken toe dan bij Groen en Detachering?

‘Ja, ook de medewerkers van het Bedrijfsbureau en van Marketing & Verkoop zijn bij de verbeterborden aanwezig. Bovendien leggen we een link tussen de verbetervoorstellen van de verschillende afdelingen. Als een verbetering meerdere afdelingen kan helpen of zelfs de hele organisatie, dan zorgen we dat de verbetering ook elders gerealiseerd wordt. Dat leidt ertoe dat mensen elkaar beter begrijpen, dat ze beter met elkaar samenwerken.’

Ander gedrag betekent dus vooral beter samenwerken?

‘Ander gedrag betekent je richten op de resultaten waaraan je bijdraagt, en je realiseren dat je daar altijd de ander voor nodig hebt. Je kunt het nooit alleen. Samen aan het verbeterbord nadenken over hoe je dingen nóg beter kunt aanpakken en dat vervolgens ook doen met de klantwens in het achterhoofd: dat is lean.’

Hoe reageren de medewerkers op deze nieuwe aanpak?

‘Ze zijn er blij mee, want het maakt voor medewerkers inzichtelijker waar ze aan bijdragen. Bij Detacheringen houden ze nu bij hoe lang vacatures bij inleners open staan en welke vacatures het snelst ingevuld moeten worden. Dat leidt ertoe dat we vacatures sneller weten in te vullen en dat we onze termijnen veel minder vaak overschrijden. Een sneller ingevulde vacature betekent over het algemeen een meer tevreden inlener en leidt tot snellere betaling.’

Zijn er ook dingen die u gaandeweg heeft veranderd omdat ze in de praktijk toch niet zo goed bleken te werken?

‘Ja. Voorheen werd het uitvoeren van verbeteringen geleid door de direct verantwoordelijken binnen WSD. Zij werden gecoacht in die nieuwe rol. Die coaching namen we aanvankelijk zelf als WSD voor onze rekening. We ontdekten echter dat we zelf niet vaardig genoeg zijn om die coachingsrol in te vullen. Vandaar dat we de hulp hebben ingeroepen van organisatie-adviesbureau iPM Partners, dat ons leert zelf te coachen. Zij zorgen dat lean beklijft binnen WSD en leren

ons op eigen benen te staan met lean. Daarnaast hebben we dit najaar twee verbetercoördinatoren aangesteld. Zijn ondersteunen ons met het inzichtelijk maken van de verbeterpunten en het effect ervan, zoals verbeterde omzet of kostenverlaging.’

Jullie nodigen andere SW-bedrijven uit om te participeren en zo ook te profiteren van prestatieverbetering in de eigen organisatie. Waarom?

‘Wij denken dat wat wij geleerd hebben ook voor de anderen nuttig is. Wij denken dat samen leren nuttig is, want de ene partij doet het ene slim en de andere partij het andere. Tijdens een overleg dat we regelmatig hebben met de controllers van andere SW-bedrijven in Brabant heb ik onlangs uitgelegd wat we aan het doen zijn. Vervolgens heb ik gevraagd of ze willen meedoen. Ook in het P&O-overleg van met SW-bedrijven hebben we onze aanpak gepresenteerd. Nu zijn die andere bedrijven daarover aan het nadenken, want het betekent nogal wat. Het is een compleet nieuwe manier van over je bedrijfsvoering nadenken. Ons heeft lean al mooie resultaten gebracht en het eind is nog niet in zicht.’ ■