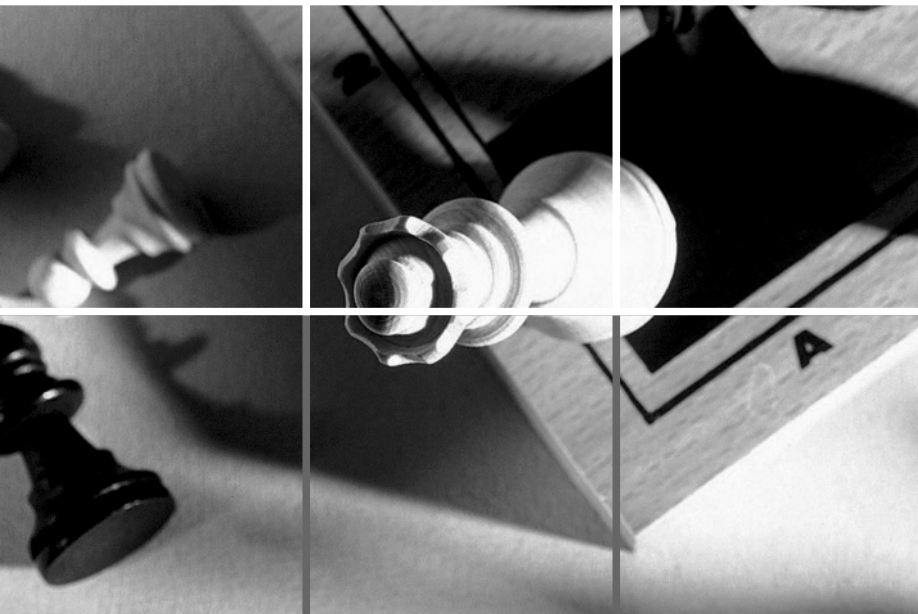


LEAN MANAGEMENT BIJ WONINGCORPORATIES



A c c e n t
Organisatie Advies

Auteur

Drs. Carla van der Weerd RA is Managing Director en eigenaar van Accent Organisatie Advies B.V. gevestigd te Bussum.

E-mail: c.vdweerd@accentadvies.nl

Web: www.accentadvies.nl

Met dank aan ir. Birgitte van Hoesel MBA en drs. ing. Jan Mekers

Copyright © 2011 Accent Organisatie Advies B.V.



A c c e n t
Organisatie Advies

De noodzaak tot beheersing van de bedrijfslasten bij woningcorporaties wordt steeds groter. De liquiditeitspositie wordt geraakt door stijgende uitgaven (bv. hogere bouwkosten, vennootschapsbelasting, de bezitsbelasting en een stevige groei in de beheerlasten) en dalende inkomsten vanuit de verkoop van onroerend goed. Volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting blijven de netto bedrijfslasten per wooneenheid in de prognoses voor de komende jaren stijgen. Er zijn op dit moment weinig mogelijkheden om de inkomsten te vergroten door de beperkingen op de huurverhogingen en de te grote risico's op commerciële vastgoedactiviteiten. De oplossingen moeten dus worden gezocht aan de uitgavenkant.

Aan de uitgavenkant zijn verschillende besparingen mogelijk:

- Onderhoud beperken
- Reductie personeelskosten
- Investerings beperken

Het is echter de vraag of deze besparingen, getiteld op de doelstellingen van de woningcorporatie, wenselijk zijn en op langere termijn ook duurzaam blijken. De grote uitdaging is om de kosten structureel te verlagen, het werkkapitaal te reduceren en tegelijkertijd de kwaliteit van de dienstverlening op zijn minst te handhaven, maar het liefst te verbeteren.

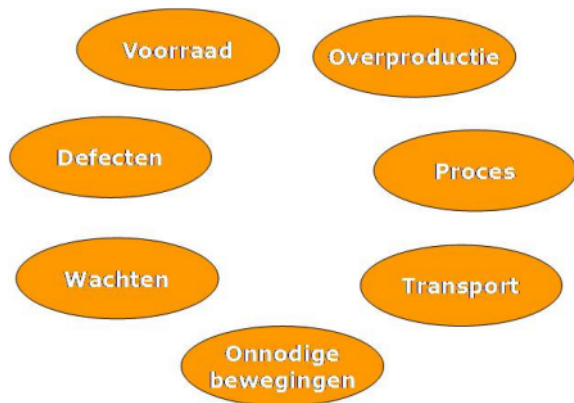
Uit een onderzoek van Berenschot bleek dat bij Woningcorporaties circa 35% van de voltijdbanen zijn gericht op ondersteunende werkzaamheden en dus niet op het primaire proces. Het is de vraag in welke mate deze ondersteunende werkzaamheden waardetoevoegende activiteiten betreffen.

Lean Management

Lean Management levert een belangrijke bijdrage aan de structurele verlaging van de kosten, de verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening en de reductie van het benodigde werkkapitaal.

In Lean Management wordt veel aandacht besteed aan 'verspillingen'. Een verspilling is alles wat geen waarde toevoegt aan het product of de dienst in de ogen van de klant (huurder). Door verspillingen in de processen te elimineren, wordt tijd en aandacht vrijgemaakt voor waardetoevoegende activiteiten, terwijl niet-waardetoevoegende activiteiten worden gestopt of gereduceerd.

De zeven verspillingen die in Lean Management worden genoemd, zijn:



1. Het maken en herstellen van fouten en de controle op mogelijke fouten.

Voorbeeld: fouten bij woningmutaties waardoor (tijdelijk) leegstand ontstaat, fouten bij afspraken met aannemers rondom onder-

houd waardoor de onderhoudskosten hoger uitvallen of langere leegstand noodzakelijk is, geen juiste informatie over (verbeterde) eigenschappen van de woning waardoor de corporatie huurinkomsten mist.

2. Onnodige bewegingen of handelingen van mensen in hun werk.

Voorbeeld: planning van service onderhoud waarbij geen rekening wordt gehouden met de ligging van de woningen. Door de fysieke afstand van de te onderhouden woningen is onnodig veel beweging/transport van mensen en materialen nodig.

3. Wachten op informatie, materialen of machines.

Voorbeeld: door inefficiënties in informatiestromen binnen de organisatie moeten mensen/afdelingen onnodig lang wachten op informatie voordat ze de volgende benodigde activiteit kunnen uitvoeren (bijvoorbeeld in mutatieprocessen of bij onderhoud).

4. Inefficiënties in de processen zelf, door een gebrekkige procesinrichting en het ontbreken van standaarden.

Voorbeelden: zoeken naar bouwtekeningen van woningen ten behoeve van onderhoud, bezoek aan woningen voor klein onderhoud, waarbij blijkt dat de huurder niet goed was geïnformeerd en niet thuis is waardoor het onderhoud niet kan worden uitgevoerd

5. Onnodig transport van materialen, mensen of informatie.

Voorbeeld: teveel overdrachtsmomenten van informatie.

6. Overproductie: meer maken of doen dan nodig is.

Voorbeeld: een 'overload' aan emails en informatie. De tijd die wordt besteed aan het lezen en verwerken van al deze informatie, gaat ten koste van de tijd die aan waardetoevoegende activiteiten voor de klant (de huurder) kan worden besteed.

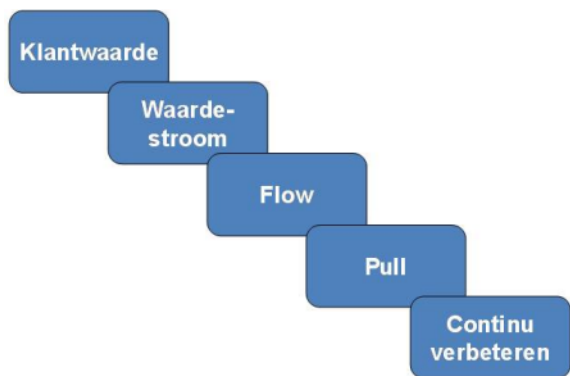
Naar aanleiding van een productiviteitsdaling bij een dienstverlenende organisatie voerden wij een onderzoek uit naar de tijdsbesteding van de medewerkers. De medewerkers werden geacht actief contact te onderhouden met bestaande klanten en daarnaast nieuwe klanten te benaderen. Uit het tijdsonderzoek bleek dat zoveel tijd werd besteed aan emails en het verwerken van informatie, dat voor deze klantactiviteiten geen tijd overbleef. Naar aanleiding van dit onderzoek hebben wij met de medewerkers gezocht naar de oorzaken van deze tijdsbesteding. Deze oorzaken werden snel duidelijk en na een paar aanpassingen in het takenpakket en een sterke reductie van de vastlegging van (onnodige) informatie, werd snel tijd vrijgemaakt voor de klantactiviteiten. De productiviteit in de vestigingen bij deze klant is inmiddels significant gestegen.

Andere voorbeelden: onderhoudsmaatregelen die te degelijk worden uitgevoerd als dit wordt gerelateerd aan het doel van waardebehoud van de woning, of onderhoud aan het interieur dat niet is afgestemd op de wensen van de huurder.

7. Grote hoeveelheden voorraden of onderhanden werk.

Voorbeeld: teveel projecten tegelijk.

Om te onderzoeken of er sprake is van verspillingen kunnen lean management methoden en technieken worden toegepast. Daarbij worden de volgende stappen doorlopen:



Stap 1: Specificeer de klantwaarde en de doelstellingen voor de organisatie

In deze stap wordt vastgesteld welke diensten worden geleverd (op welk klanttevredenheidsniveau) en welke doelgroepen daarbij onderscheiden worden. Ook wordt gedefinieerd aan welke voorwaarden de diensten moeten voldoen (bijvoorbeeld met welke wettelijke eisen rekening gehouden moet worden)

Stap 2: Specificeer de processen

In deze stap worden de processen in de woningcorporatie beschreven en wordt bepaald op welke momenten in deze processen klantwaarde wordt gecreëerd en op welke momenten of in welke processtappen verspillingen (zie boven) optreden.

Voor woningcorporaties zou hier heel goed gebruik kunnen worden gemaakt van Makigami (= 'rol papier' in het Japans). Deze techniek brengt processtappen duidelijk in beeld, inclusief de gebruikte informatie, de benodigde tijd, de waardetoevoeging en de verspillingen. Bij

het in kaart brengen van deze elementen worden de knelpunten heel snel zichtbaar.

Een andere (aanvullende) manier om verspillingen in kaart te brengen zijn tijdsonderzoeken waarbij gedurende een aantal dagen/ weken wordt gemeten hoeveel tijd wordt besteed aan activiteiten. Dergelijke metingen leiden vaak tot verrassende inzichten of tot een bevestiging van vermoedens. Door het objectief maken van deze inzichten wordt de discussie meer transparant. In verschillende organisaties (ziekenhuizen, dienstverlenende en onderhoudsorganisaties) hebben wij dergelijke onderzoeken uitgevoerd. In veel gevallen bleek dat enorm veel tijd (vaak meer dan 35%) werd besteed aan administratieve werkzaamheden. Bij een nadere analyse van de informatie, bleek dat deze gedeeltelijk overbodig was of dat informatie meerdere keren werd vastgelegd. Een vereenvoudiging van de informatiestromen leidt al snel tot meer efficiëntie in de organisatie.

Stap 3: Stroomlijn de processen

Nadat in de vorige stap de knelpunten zijn geanalyseerd, worden de verbeterde processen ontworpen en geïmplementeerd (dit kan ook met behulp van Makigami). Op basis van een gap analyse tussen de huidige processen en de gewenste processen wordt een actieplan ontwikkeld om de nieuwe processen te implementeren. Daarbij is het van groot belang om duidelijke meetmomenten en performance indicatoren (resultaten van de processtappen) te definiëren en te gebruiken.

Stap 4: Van 'push' naar 'pull'

De vraag van de klant (de huurder) moet het voortbrengingsproces aansturen. Voor dienstverlenende organisaties zoals woningcorpora-

ties betekent deze stap dat bij alle activiteiten de vraag van de huurder centraal moet staan. Bijvoorbeeld: geen formulieren aan klanten voorleggen die onduidelijk zijn en waar informatie in wordt gevraagd die niet nodig is. Een ander voorbeeld: geen onderhoudsactiviteiten als dit vanuit het oogpunt van de huurders niet nodig is.

Bovendien moeten de primaire processen binnen de woningcorporatie leidend zijn voor de ondersteunende processen. Als er in de ondersteunende processen activiteiten plaatsvinden die niet nodig/gewenst zijn voor de primaire processen (of niet van rechtswege verplicht zijn), dan moeten deze activiteiten ter discussie worden gesteld en, indien mogelijk, gestopt.

Stap 5: Standaardiseer en verbeter continu

De verbeteringen binnen de woningcorporatie moeten verankerd worden in standaarden. Deze standaarden moeten vervolgens worden gebruikt als basis voor volgende verbeteringen. Dit klinkt eenvoudig, maar vergt veel discipline. Prestaties moeten voortdurend worden gemeten (leegstand, doorlooptijd mutaties,) en moeten blijvend verbeteren. Het verbeteringsproces blijft altijd voortduren: de omgeving verandert, de huurders veranderen, de overheid verandert en de technische mogelijkheden veranderen ook. Het constante verbeteringsproces moet door iedereen in de organisatie als een uitdaging worden gezien. Benoem een medewerker die de verantwoordelijkheid heeft om de organisatie alert te houden.

Investing en resultaat

De resultaten die in de industrie, de logistiek en de zorg zijn behaald met Lean Management, zijn zeer indrukwekkend:

- Daling faalkosten van 45 - 55%
- Overdrachtsmomenten in processen (waar veel fouten ontstaan) 50 tot 90% gereduceerd
- Doorlooptijd van processen 50 – 90% gereduceerd
- Voorraden reductie 20 – 50%
- Totale loonkostenreductie 10 – 20%

De implementatie van Lean Management kost tijd en aandacht. De leiding van de organisatie moet deze filosofie volledig ondersteunen. Er moet tijd vrijgemaakt worden om de processen te analyseren, te meten en te verbeteren. De successen moeten worden gecommuniceerd en gevierd.

Lean Management kost tijd, maar de resultaten zijn er ook naar!

Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Voor meer informatie: www.accentadvies.nl