Processen optimaliseren met *lean*: hoeveel ‘verspillen’ de Groenversneller-deelnemers?

Een proces bestaat uit een serie gebeurtenissen die samen iets voor elkaar moeten krijgen. Tijdens de vierde Groenversneller ontdekten de hoveniers welke processen er spelen in hun bedrijf. Het doel van de sessie: een proces in kaart brengen inclusief alle knelpunten. De eer was aan Cock Diemel van Diemel Groenvoorzieningen.

Auteur: Linde Kruese

De sessie, die bij hortensiakweker Lendert de Vos plaatsvindt, wordt door coach Pieter Pellen afgetrapt met uitleg over processen aan de hand van de *lean*-filosofie. *Lean* is een manier om bedrijfsprocessen te beschrijven. Die vindt zijn oorsprong in de fabrieken van Toyota, waar de acht manieren van verspilling in het productieproces voor het eerst werden geconstateerd: wachten, overbewerking, voorraad, transport, fouten, overproductie, beweging en talent.

Wachten zorgt voor verspilling zodra productieprocessen niet goed op elkaar aansluiten. Als dat gebeurt, gaan werknemers zich met nutteloze taken bezighouden, wat de efficiëntie niet ten goede komt. Overbewerking wil zeggen dat er meer gedaan wordt dan de klant vraagt. Door het werk goed af te stemmen op de verwachtingen van de klant, wordt voorkomen dat er overbodige extra’s gedaan worden die voor de klant geen waarde toevoegen. Voorraad kan een vorm van verspilling zijn als er onnodig teveel van is. Verspilling bij transport kan meerdere vormen aannemen: te veel, te weinig of te vaak. Bij zowel voorraad als transport is het essentieel om te weten hoeveel goederen er geleverd moeten worden en binnen welk tijdsbestek. Fouten maken is menselijk. Maar wanneer het te vaak gebeurt, kan dit tot verspilling leiden, want fouten moeten worden hersteld. Overproductie vormt een probleem als er een grote order blijft liggen. De kans is dan groot dat er grondstoffen zijn verspild. Beweging wordt verspilling zodra het teveel tijd kost om iets gedaan te krijgen. Zorg dat alles op zijn plaats ligt en voorkom onnodig bewegen en zoeken.

Verspilling van talent

De laatste vorm van verspilling is talent. Dit kwam niet voor in het originele rijtje van Toyota, maar het is iets wat we tegenwoordig veel vaker zien. Denk aan medewerkers die hun kennis niet hoeven in te zetten bij het werk dat ze doen. Dat is niet alleen zonde van hun kennis, maar leidt ook tot ontevreden en ongemotiveerde medewerkers. De filosofie van *lean* richt zich op het continu verbeteren van verspilling. Peelen legt dit proces uit aan de hand van een metafoor over water: ‘Water stroomt alleen van boven naar beneden. Als het terug de berg op stroomt, moet er iets aan het proces veranderd worden. Deze waterstroommethode gebruiken we om knelpunten in de processen in kaart te brengen.’

Efficiënter proces rondom ontwerp

Wat zijn de knelpunten bij hoveniers? Voor Adne Veeneman is verspilling van beweging direct herkenbaar. ‘Ik ben teveel tijd kwijt aan het verkopen van mijn ontwerpen. Ik moet er teveel voor doen. Ik maak een eerste afspraak

4 min. leestijd

voor het ontwerp en vervolgens ga ik nog een keer terug om de offerte te bespreken. Dat kan efficiënter, misschien door het ontwerp en de offerte tegelijk neer te leggen. De reden dat ik dat niet doe, is omdat het gesprek dan alleen over de prijs gaat. Het ontwerp doet er dan al bijna niet meer toe.' Daan Bruin biedt een mogelijke oplossing aan, namelijk om de offerte een aantal dagen voor de afspraak alvast toe te sturen zodat de klant zich kan voorbereiden op het gesprek. 'Het probleem is dan', vervolgt Veeneman, 'dat ik het ontwerp voor niets heb gemaakt als ze de offerte afwijzen.' Ook daar heeft Bruin een oplossing voor. 'Dat kun je terugverdienen onder het kopje "algemene kosten" op de offerte.'

Teveel stappen in het proces

Peelen gaat tijdens de sessie dieper in op een knelpunt van Cock Diemel. Diemel heeft het idee dat er veel verspilling is waar hij weinig invloed op heeft, zoals een werknemer die door omstandigheden zijn opdracht niet goed kan onthouden, waardoor dingen mislopen. Hetzelfde gebeurt bij het proces rondom de klant. Diemel legt uit: 'Als ik een kleine klus heb, moet er een prijs komen, de opdracht moet omschreven worden, bonnen moeten gemaakt worden, de klant moet in het systeem gezet worden, vervolgens moet er een project aangemaakt worden. Dan wordt de opdracht overgedragen aan de medewerker, moet gekeken worden naar de planning en er moeten twee of drie plantjes besteld worden, die vaak meegaan met een grote bestelling. Dat zijn heel veel stappen voor een klus van een paar uur. Hoe krijg ik het voor elkaar dat alle medewerkers dit proces foutloos doorlopen?'

Verspilling inzichtelijk maken

Om het hele proces rondom kleine klussen inzichtelijk te krijgen, gaat Diemel aan de slag met een groot vel papier en post-its. Allereerst plaatst hij voor elke stap in het proces een roze post-it. Dat gaat van achteren naar voren, zodat hij beter moet nadenken over de stappen en er geen vergeet. Vervolgens worden de verantwoordelijken voor de stappen vastgesteld, schat hij in hoeveel tijd en overleg het kost, of de stap analoog of digitaal wordt vastgelegd en welke knelpunten of risico's eraan vastzitten. Door het hele proces voor zich te zien met alle factoren die daar invloed op hebben, wordt ineens inzichtelijk wat er verspild wordt. De hoveniers helpen Diemel bij het trekken van de conclusie. Ze zien dat er teveel schakels zijn, teveel kleine stapjes die uitgevoerd moeten worden. Ook zijn er teveel mensen betrokken bij het proces. Daarnaast werkt Diemel deels op papier en deels digitaal, wat niet goed op elkaar aansluit. Zo moet informatie die op papier staat later alsnog in de computer worden ingevoerd. Diemel geeft daarbij aan dat er onvoldoende gecommuniceerd wordt tussen de hoveniers en de kantoormedewerkers. Enkele opties: haal de administratiemedewerker uit het proces, of laat de hovenier aan het einde van de dag direct mondeling doorgeven welke kleine klus er die dag bij gekomen is. Een derde optie is om van een kleine klus een afzonderlijke opdracht te maken, terwijl dit werk nu bijvoorbeeld met een onderhoudsklus wordt meegenomen. Als er één persoon verantwoordelijk wordt voor alle kleine klussen, wordt dit werk snel gedaan en blijft het overzichtelijk. Een nadeel hiervan is dat Diemels voorman van hot naar her gaat voor kleine klussen die weinig geld opleveren.

Simpel beginnen

Tijdens de sessie blijkt dus dat het niet eenvoudig is om een ingewikkeld proces met veel verschillende factoren te optimaliseren. Ook de voorgestelde oplossingen kosten tijd en dus geld. Daarom is de volgende stap het rangschikken van mogelijke verbeteringen. Peelen adviseert om te beginnen met de maatregelen die redelijk eenvoudig op te pakken zijn, zoals het centraliseren van alle benodigde informatie voor de klus op één plaats. Voordat het zover is, zal Diemel het schema voorleggen aan zijn personeel. Elke verandering begint ten slotte met goede communicatie.

Be social
Scan of ga naar:
www.vakbladdehovenier.nl/article/32352/processen-optimaliseren-met-lean-hoeveel-verspillen-de-groenversneller-deelnemers

Coach Pieter Peelen noteert de stappen in het proces van Cock Diemel.

GROEN VERSNELLER

Powered by