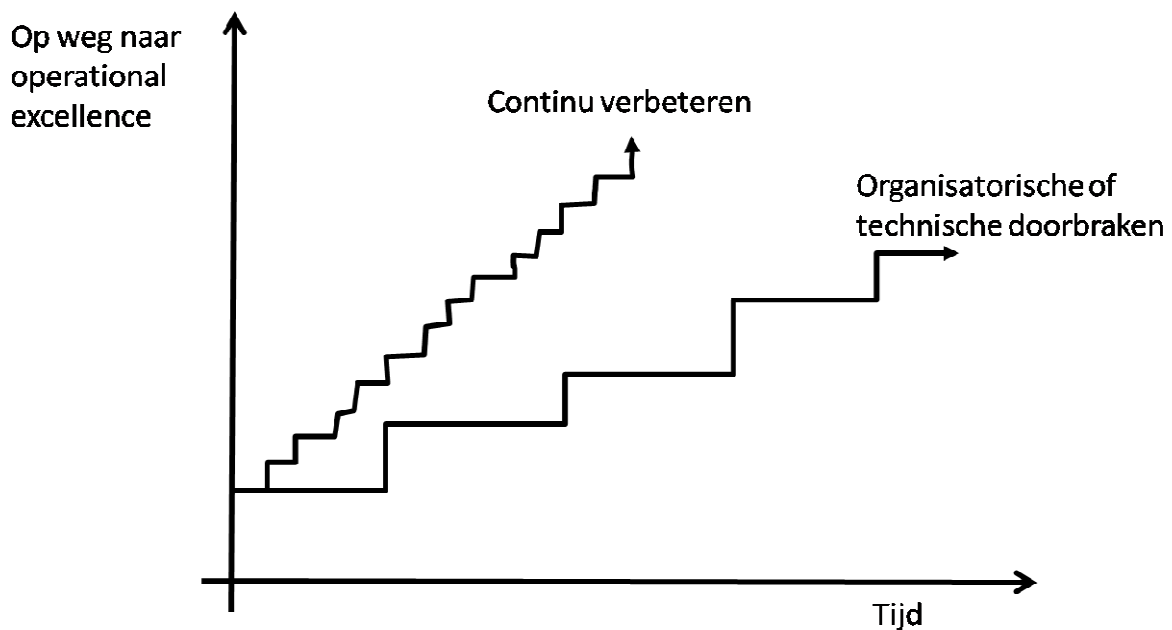


'inzet van verbeterteams zorgt voor successen in de processen'

Verbeteringen in de bedrijfsvoering zijn soms het gevolg van een technologische doorbraak of een kanteling van de organisatie. Dit type verbeterplannen van grote omvang heeft meestal grote invloed, de organisatie staat bij wijze van spreken te schudden op haar grondvesten. De resultaten zijn soms spectaculair, maar niet altijd. In veel gevallen is er sprake van bijkomende schade, zoals een tijdelijke val van de productiviteit of demoralisering van medewerkers. Naast deze organisatorische of technologische doorbraken kan een organisatie ook inzetten op continu verbeteren. Deze vorm van verbeteren gaat in kleine stapjes, maar wel continu. Continue verbeteren kan op hetzelfde moment in de hele organisatie plaatsvinden, met relatief kleinschalige resultaten. Maar de som van de resultaten van al deze kleine verbeteringen kan uiteindelijk groter blijken dan die van een doorbraak. Hoe continu verbeteren resulteert in operational excellence, illustreren we in dit artikel met het proces van factuurverwerking bij Waterschap Aa en Maas.



Waterschap Aa en Maas

Waterschap Aa en Maas geeft dit continu verbeteren vorm door de inzet van tijdelijke verbeterteams (kaizenteams), als onderdeel van het verbeterprogramma Lean. Mensen die elke dag in en aan de processen werken krijgen de ruimte om deze processen te verbeteren. En met succes.

Het waterschap is verantwoordelijk voor voldoende en schoon oppervlaktewater in een beheersgebied in het oostelijk deel van Brabant van 160.000 hectare en onderhoudt 110 km Maasdijk. Bij het waterschap, dat haar hoofdkantoor heeft in Den Bosch, werken circa 460 medewerkers. De directie van het waterschap heeft een paar jaar geleden de keuze gemaakt om een aantal verbeterteams in het leven te roepen om processen te verbeteren. Inmiddels hebben dit soort teams uiteenlopende

processen verbeterd, zoals de totstandkoming van de voorjaarsnota, het baggerproces, de planning & control cyclus en het factuurverwerkingsproces.

Factuurverwerking

Hoofd concernstaf van het waterschap, John Kapteijns, was de opdrachtgever van het verbeterteam dat het proces van bestellen tot en met betalen van de facturen heeft verbeterd. *“Een proces dat zeker in aanmerking kwam om te verbeteren”,* zegt hij. *“Vanwege de economische situatie waarin onze leveranciers zich bevinden, is het niet meer dan normaal dat een waterschap zoals de onze op tijd aan haar betalingsverplichting voldoet. In de praktijk lag daar ruimte voor verbetering. De gemiddelde betaaltermijn lag bij de start van het verbeterteam rond de 30 dagen. Dat resulteerde in een te hoog percentage aanmaningen. En een aanmaning betekent extra werk voor onze leveranciers, maar ook voor ons. Intern besteedden we veel te veel tijd aan de afwikkeling van facturen.”*



De rol van de opdrachtgever

Elk verbeterteam heeft een opdrachtgever die, voordat een team start, de opdracht formuleert en een doel stelt. Opdracht en doelstelling legt hij vast in een opdrachtbrief, die op de eerste dag dat het team bij elkaar komt, wordt uitgedeeld en doorgenomen met het team. Minstens zo belangrijk is het dat de opdrachtgever ook vooraf oplossingsstypen uitsluit die hij niet wil hebben. De opdrachtgever kan bijvoorbeeld dure oplossingen blokkeren door in de randvoorwaarden een maximaal te besteden bedrag op te nemen. Veel organisaties hebben al heel veel softwareapplicaties, de opdrachtgever kan met een goed geformuleerde randvoorwaarde voorkomen dat een team nog weer een nieuwe applicatie als oplossing ziet.

Een verbeterteam wordt gevraagd om binnen de randvoorwaarden te blijven. Daartegenover staat dat de opdrachtgever garandeert dat oplossingen die binnen de randvoorwaarden vallen, zonder meer uitgevoerd worden. De opdrachtgever doet niet mee aan de analyse van het verbeterteam, maar heeft wel grote invloed op de kwaliteit van de uitkomsten omdat hij het team samenstelt en de opdrachtbrief maakt. John Kapteijns: *“Het is belangrijk om verbeterteams niet teveel budget te geven, anders krijg je technische oplossingen. In de praktijk blijkt dat de manier van werken de oorzaak van verliezen in het proces is en de oplossingen liggen bij het slimmer organiseren van de processtappen.”*

Eigenaarschap voor processen

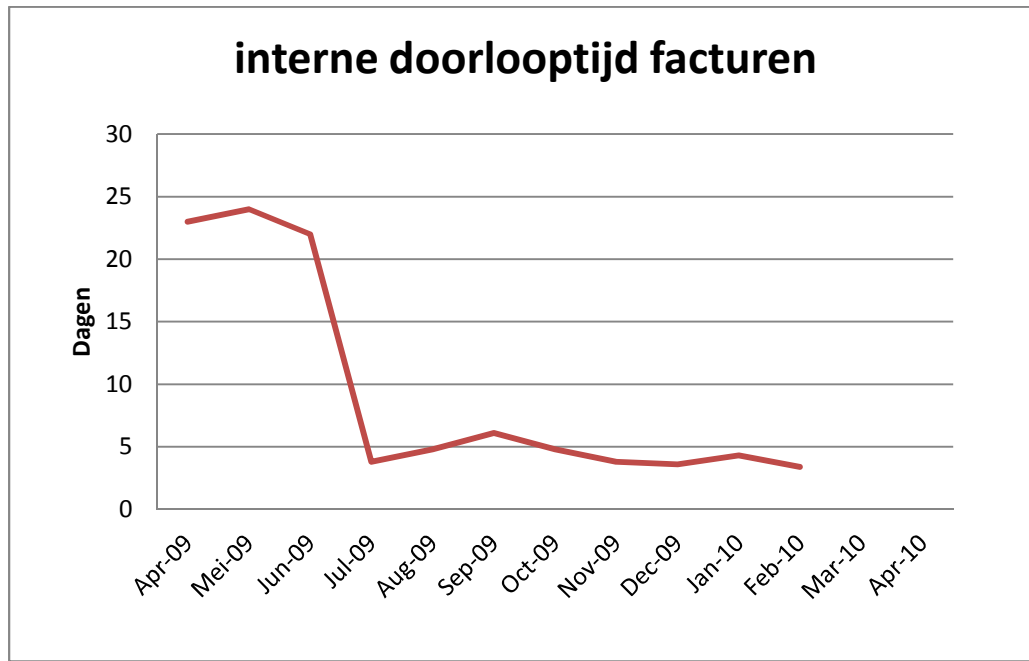
Het verbeterteam start met het in beeld brengen van de huidige procesloop, inclusief alle bypasses. De deelnemers die van verschillende afdelingen komen, zijn verrast over de complexiteit die in de loop van de jaren ontstaan is. De deelnemers voeren dagelijks een deel van het proces uit, ze kennen hun eigen taken, maar zijn zich onvoldoende bewust van het totale proces. De huidige situatie is het vertrekpunt voor het herontwerpen van het proces. Het nieuwe proces is zoveel als mogelijk gestript van allerlei verliezen, zoals dubbele controles, herbewerkingen. Daarbij is het aantal overdrachtsmomenten verminderd doordat een aantal mensen geen rol meer hebben gekregen in het nieuwe proces.

“De teamleden hebben het meedoen als heel prettig ervaren. Er was over en weer begrip voor elkaars werk en het meedoen heeft hun blik zeker verruimd. Vooral toen langzamerhand de contouren van een flink verbeterd proces zichtbaar werden, raakten ze enthousiast. Nu, een jaar later, hebben ze nog steeds het gevoel dat ze iets moois gepresteerd hebben. De kracht van de aanpak ligt erin dat mensen die elke dag in het proces werken, nu dat proces mogen optimaliseren.”, zegt Kapteijns. *“Ze ontwikkelen maximaal eigenaarschap voor dat proces. De oplossingen die ze bedacht hebben, zijn door henzelf geïmplementeerd. Ze waren gemotiveerd om alles ingevoerd te krijgen zoals zij het hadden bedacht. Het was en is hun kindje.”*

Randvoorwaarden geven ruimte

John Kapteijns stelt dat de kracht van het werken met verbeterteams ontstaat door een goede balans tussen aan de ene kant het geven van ruimte aan medewerkers om te verbeteren en aan de andere kant de inkadering van de opdracht door de opdrachtgever. Mensen hebben behoefte aan kaders en

randvoorwaarden. Maak een opdracht niet te groot en geef vooraf criteria waaraan oplossingen moeten voldoen. Deze kaders werken niet beperkend. Kapteijns: *“Ik ervaar eerder het tegenovergestelde. Zonder deze kaders zou ik alleen de veilige, voor de hand liggende oplossingen hebben gekregen. De randvoorwaarden hebben er voor gezorgd dat de deelnemers veel verder gingen, tot aan de randen van wat mogelijk was.”*



Het is nu een jaar nadat het team het herontworpen proces ingevoerd heeft. De interne doorlooptijd van facturen is spectaculair gedaald van gemiddeld 24 naar 4 dagen. Leveranciers, die zelf ook invloed hebben op de doorlooptijd van hun facturen, hebben zich in de meeste gevallen prima aangepast aan de nieuwe werkwijze door hun facturen te voorzien van een ordernummer en de naam van de besteller. Het aantal aanmaningen is met ruim de helft gedaald en de kwaliteit en actualiteit van de informatie uit het proces is flink verbeterd. Na een jaar is het proces nog steeds op niveau. Kapteijns: *“Goed verbeterd en goed geborgd. Kortom een succesvol team!”*

Het factuurverwerkingsproces kan nóg beter

“Dat wij, als medewerkers die elke dag in het factuur-verwerkingsproces werken, het proces mogen verbeteren, is interessant en leuk om te doen,” verklaart Riny Boeijen. Hij is een van de deelnemers geweest van het verbeterteam factuurverwerking. *“Aan het begin dacht ik dat de randvoorwaarden beperkend zouden worden. Maar uiteindelijk bleek het niet zo beperkend als gedacht, we hebben de uiterste randen van het speelveld opgezocht. Deze manier van werken levert meer op dan gewoon een zak met geld neerzetten en om vrijblijvende verbetervoorstellen vragen. Het is wel belangrijk dat de teamleden uit de beperking van het huidige proces weten te komen. Een procesbegeleider die kritische vragen stelde over de verschillende processtappen en overal het*



waarom van wilde weten, zorgde ervoor dat we vrijheid kregen om onze creatieve geesten aan het werk te laten.”

“De opdrachtgever heeft wat mij betreft zijn rol goed ingevuld. Hij bleef op afstand waar het om de analyse ging, maar was er op de momenten dat je hem nodig had. Zoals wanneer onze voorstellen nog langs de directie moesten, of om tegenkrachten in de organisatie glad te strijken.”

“We werken nu al een jaar met het nieuwe proces. Het mooie is dat ik nog steeds verbeterpotentieel zie in de doorlooptijd, en we daaraan werken. Het proces kan nog beter! Het was de eerste keer dat ik met de Leanmethode heb gewerkt, maar het werkt echt. Ik zou zo weer meedoen met een volgend team.”