

*Good enough  
never is*



# LEAN MANAGEMENT BIJ WONINGCORPORATIES

Hoe Lean Management kan helpen in een  
onstuimige wereld

**Auteur**

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

Met dank aan ir. Birgitte van Hoesel MBA



**A c c e n t**  
Organisatie Advies

# Lean Management draagt bij aan lagere kosten en hogere kwaliteit.

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 woongelegenheden 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
- ▶ Investeringsbeperkingen

Het is echter de vraag of deze besparingen, gelet 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 waardedoelende 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 waardedoelende activiteiten, terwijl niet-waardedoelende 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 onderhoud waardoor de onderhoudskosten hoger uitvallen of langere leegstand noodzakelijk is, geen juiste informatie over

# VERSPILLING = IETS DAT GEEN WAARDE TOEVOEGD

(verbeterde) eigenschappen van de woning waardoor de corporatie huurinkomsten mist.

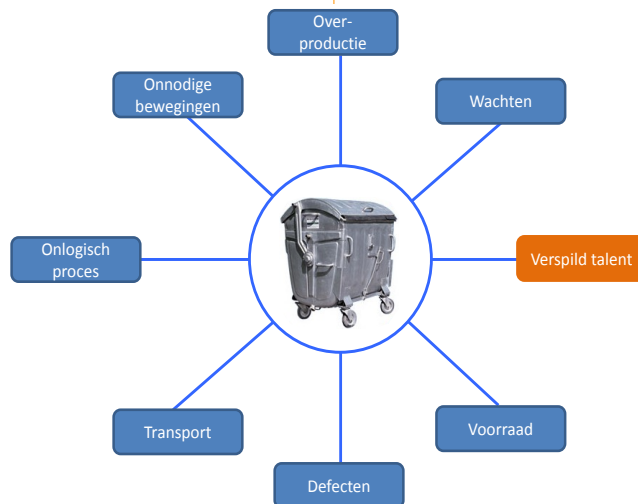
**2.** Onnodige bewegingen of handelingen van mensen in hun werk.

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 overdrachtmomenten van informatie.

**6.** Overproductie: meer maken of doen dan nodig is. Voorbeeld: een 'overload' aan e-mails 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. 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.

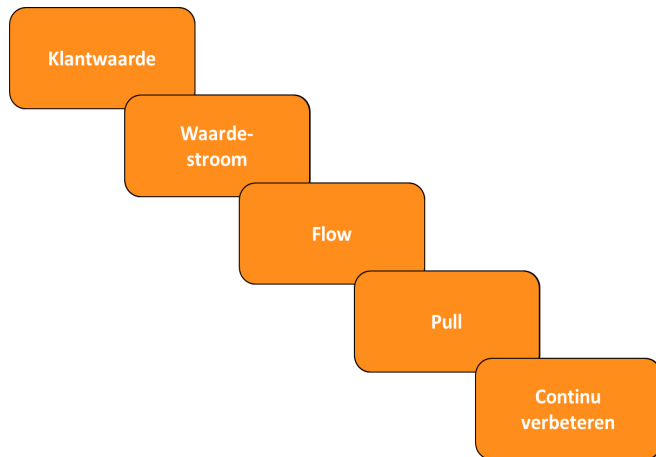
Voorbeeld: teveel projecten tegelijk.

Om te onderzoeken of er sprake is van verspillingen kunnen lean management methoden en technieken

## Case verspilling:

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 e-mails 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.

worden toegepast. Daarbij worden de volgende stappen doorlopen:



## De 5 lean principes en stappen

**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 woningcorporaties 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

# LEAN = MEER DAN ALLEEN KOSTENREDUCTIE

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 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** voert adviesopdrachten uit op het gebied Operational Excellence, Risicomanagement en Financieel Performance Management. Centraal in onze aanpak staat het duurzaam verbeteren van het rendement, door middel van efficiency verbetering, kostenreductie en risicobeheersingsprogramma's.

**De adviseurs van Accent Organisatie Advies** zijn ervaren adviseurs uit de praktijk en helpen u het beste uit uw organisatie te halen. Wij doen dat op een praktische, betrokken en interactieve manier. Bij onze aanpak spelen de medewerkers in de organisatie een belangrijke rol en besteden wij ook aandacht aan gedrag en cultuur.

### Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Accent Organisatie Advies.

