

Capaciteitsmanagement volgens Lean in High Volume Services

De informatie op internet en in boeken over Lean is ongekend omvangrijk. Als het concreter moet worden - meer dan de filosofie en de tools – wordt de spoeling dunner, zeker als het de invulling betreft voor de dienstensector. Hoe een team concreet en in de praktijk omgaat met operationeel management en capaciteitsmanagement in de dienstverlening is nog lastiger te vinden. Dit artikel toont dat het balanceren van de instroom en productie een zaak is van goed voorbereiden en stevige begeleiding. De dagstart is het aangewezen hulpmiddel maar vergt creativiteit en doorzettingsvermogen van de deelnemers.

Inleiding

Dienstverlening wordt door de Van Dale gedefinieerd als: "hulp die een persoon, instantie of onderneming biedt aan het publiek". De dienstverlener is vaak een commerciële organisatie maar ook (semi-)overheden verlenen diensten. Daarnaast zijn in productiebedrijven ondersteunende afdelingen die diensten verlenen, denk aan facilitaire diensten, een HRM afdeling en ICT al of niet ondergebracht in shared service centra. In Nederland vormt de dienstensector bijna 75% van het bruto binnenlands product (bron: CBS 2012).

Dienstverlening onderscheidt zich door de aard van het product (niet fysiek en daarom geen eindvoorraden), vaak de grotere betrokkenheid van klanten in het proces en een lokale klantgroep; diensten worden niet over de wereld vervoerd. De kwaliteit van diensten kan verschillend worden geïnterpreteerd en is minder meetbaar, minder vergelijkbaar en daardoor lastiger te sturen. Is de ene makelaar beter dan een ander? De variëteit aan klantvragen kan sterk verschillen; er zijn veel soorten hypotheek. Aangezien diensten niet opgeslagen worden is tijdigheid belangrijk voor klanten; levering en gebruik gaan vaak samen. De distributie loopt bij een product langs meerdere kanalen met of zonder tussenhandel; bij diensten is deze significant anders. Als "productiemiddel" spelen medewerkers een grotere rol dan machines.

Bij commerciële organisaties is de klant duidelijk, maar wie is de klant bij de overheid? Als ik een paspoort nodig heb ben ik dan klant? De noodzaak voor een paspoort wordt opgelegd door de overheid. Als ik kon zou ik zonder reizen. Is een paspoort vooral voor grensbewaking en identificatie voor de overheid belangrijk? Of voor de maatschappij? Ben ik klant van de belastingdienst? Ben ik als asielzoeker klant van de immigratiedienst, ook al krijg ik "nee" te horen? En wat als deze immigratiedienst tegenover mij staat in de rechtbank?

Wat voor effecten hebben deze kenmerken voor Lean?

De kenmerken van een dienstverlener zorgen er voor dat Lean niet werkt zoals bij productiebedrijven. De veel gehoorde opmerking van medewerkers "maar wij maken toch geen auto's" is volkomen terecht. Belangrijke Lean technieken werken niet bij dienstverleners; het gedachtegoed van Lean wel. Een paar verschillen:

- Bij de overheid is het klantbegrip niet altijd duidelijk of ronduit verwarrend;
- Het aanhouden van een eindvoorraad is onmogelijk; geen supermarket of FIFO lanes;
- Omstellen van machines is niet nodig (SMED) al moeten medewerkers soms mentaal "schakelen";
- Pull in het proces is niet fysiek en moet anders worden gerealiseerd, net als Kanban;
- Diensten kennen andere vormen van verspilling; overproductie en transport komen weinig voor;
- Bewerkingstijden kunnen sterk verschillen per zaak en per medewerker en zijn lastiger te bepalen;
- Zaken worden vaak digitaal afgehandeld waardoor de lay-out of locatie van een kantoor niet relevant is;
- Het opleidingsniveau en de achtergrond van de medewerkers kan sterk verschillen.

Er zijn ook grote overeenkomsten die in de uitgangspunten van Lean terugkomen:

- De organisatie heeft een visie nodig om richting te geven aan de verbeteringen;
- Een dienstverlener heeft klanten; zeker als details worden bekeken; een team levert aan een volgend team;
- De diensten worden geproduceerd door processen te doorlopen, mogelijk aan de hand van werkinstructies;
- Continu verbeteren wordt uitgevoerd en geborgd door de medewerkers en niet door tools en technieken;
- Management faciliteert, coacht, stuurt, rapporteert op een specifieke manier.

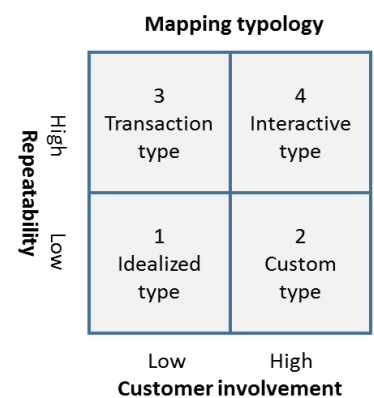
Vooral houding en gedrag is bepalend voor het succes van Lean en door de verschillen tussen productiebedrijven en de dienstensector is er vaak extra weerstand bij management en de medewerkers van een dienstverlener.

Soorten dienstverlenende processen?

Ook binnen dienstverlenende organisaties zijn verschillen. Een architectenbureau die een grote unieke opdracht uitvoert verschilt enorm van een bank die “standaard” hypotheek verkoopt. Onderstaande tabel (bron: Lovelock - Classifying Services) geeft het onderscheid aan tussen verschillende soorten diensten. De twee bepalende factoren zijn de herhaalbaarheid van de dienst of mate van maatwerk en de betrokkenheid van de klant in het proces. De matrix levert 5 soorten diensten op:

1. **Idealized type:** medische zorg, opleidingen, programmeren groot ICT systeem;
2. **Custom type:** ontwerpen brug, advisering, juridisch advies;
3. **Transaction type:** verzekering afsluiten, schade afhandelen, bouwvergunning;
4. **Interactive type:** knippen haar, hotelovernachting, vliegen;
5. **Mixed environments:** combinatie van voorgaande processen.

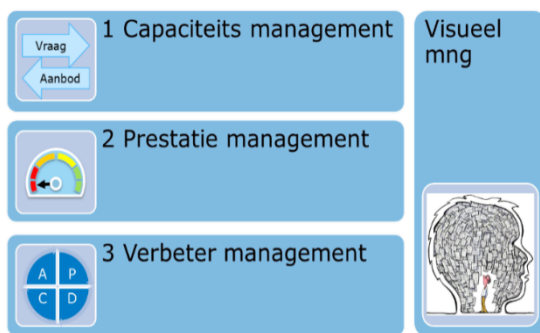
Vanwege de grotere gelijkenis met productieomgevingen en de mate waarin deze processen voorkomen bij grotere organisaties wordt voor dit artikel gekozen om operationeel management te beschrijven voor type 3 “transaction type” processen.



Operationeel management

Traditioneel staat OM (Operationeel Management) voor sturing geven aan het effectief en efficiënt produceren van producten en/of diensten binnen een organisatie. Vaak ligt de nadruk op het primaire proces en minder op secundaire processen. Er wordt gekeken naar normtijden voor het uitvoeren van het werk, het binnenkomende werk en daarmee samenhangend het aantal benodigde medewerkers. Aanhouden van voorraad is prima, zo wordt geregeld dat medewerkers en machines niet wachten; er is geen leegloop. Massaproductie is beter en goedkoper dan kleine hoeveelheden omdat er wordt gestandaardiseerd, machines worden gespecialiseerd en worden minder in- en omgesteld. De prestaties van een afdeling worden beoordeeld door de manager en niet gedeeld. Verbeteringen worden vaak door dezelfde manager geïnitieerd waarbij een beperkt aantal medewerkers of eerder stafmedewerkers zijn betrokken. De ontwikkeling van medewerkers krijgt beperkte aandacht. De algemene denkwijze is dat goedkope producten zorgen voor concurrentievoordeel, dat klanten blijer zijn en meer kopen. Goed en goedkoop gaan in de traditionele denkwijze niet samen.

Binnen Lean wordt op een significant andere wijze gekeken naar OM. Het adagium is dat de klant voorop staat en dat daardoor de producten verbeteren en kosten verminderen. Dit lijkt een contradictie, maar met minder fouten ontvangt de klant sneller een beter product en wordt bespaard. Door beter te sturen op de klanteisen (bijv. geen handleidingen in 5 talen bij een nieuw apparaat) betaalt de klant alleen voor aspecten met waarde en wordt het product goedkoper. Binnen Lean wordt OM vaak omschreven als het dynamisch leveren aan de hand van de klantvraag (afhankelijk van hoeveel, waar, wanneer en hoe de klant dit wilt hebben). Optimaal inzetten van machines en medewerkers heeft aandacht, maar leidt niet tot massaproductie. OM wordt primair ingevuld door:



Capaciteitsmanagement staat voor het afstemmen van de vraag van de klant en het aanbod van de capaciteit (machines en medewerkers) zodanig dat geleverd kan worden wat de klant wilt hebben op het juiste moment op de juiste plaats.

Prestatiemanagement in brede zin staat voor het destilleren van concrete teamdoelen vanuit de missie en visie van de organisatie, het inrichten van de metingen, en vervolgens bespreken van de prestaties. Niet harder werken maar slimmer werken.

Verbetermanagement wordt vooral gevoed vanuit capaciteitsmanagement en prestatimanagement; het staat voor het verzamelen en doorvoeren van verbeteringen op een gestructureerde wijze zodanig dat de kernproblemen worden weggenomen en dat de oplossingen op passende wijze worden geborgd in de organisatie. Minstens zo belangrijk is de communicatie over de voortgang en (tussen)resultaten van de verbeteringen.

Visueel management is een hulpmiddel om voorgenoemde aspecten van OM te ondersteunen. Visueel management zal ook bij andere elementen van Lean management spelen, maar zeker bij OM is het inzichtelijk maken van de huidige en gewenste situatie belangrijk voor alle medewerkers; net zozeer voor hoger management als voor medewerkers die betrokken zijn bij uitvoering van het proces.

In de praktijk blijkt dat prestatimanagement, verbetermanagement en visueel management in verschillende omstandigheden ongeveer gelijk werkt. Binnen dienstverlenende processen worden andere KPI's gebruikt, maar de wijze waarop deze worden bepaald, besproken en gebruikt om de prestaties te beoordelen wijkt niet veel af van productieprocessen. Bij verbetermanagement in dienstenorganisaties is het lastiger om metingen uit te voeren met betrekking tot kwaliteit, snelheid en efficiency. Vooral voor capaciteitsmanagement wordt er binnen dienstverlenende processen een geheel andere invulling gegeven.

Capaciteitsmanagement

Capaciteitsmanagement is een belangrijk onderdeel van dagstarts en weekstarts. Helaas is dit vaak het onderdeel waar medewerkers weinig waarde uit halen als het op een onvolwassen of verkeerde manier wordt uitgevoerd. Daar waar een team heel goed voldoening kan halen als zichtbaar wordt dat de vraag van de klant beter wordt ingevuld en de voorraden afnemen. Vooral als wordt begonnen met een achterstand of oplopende voorraden is dit een uitdaging. Wat zou nu een goed begin zijn? Hoe pak je dit aan?

Onderzoeken vraag en verminderen variatie

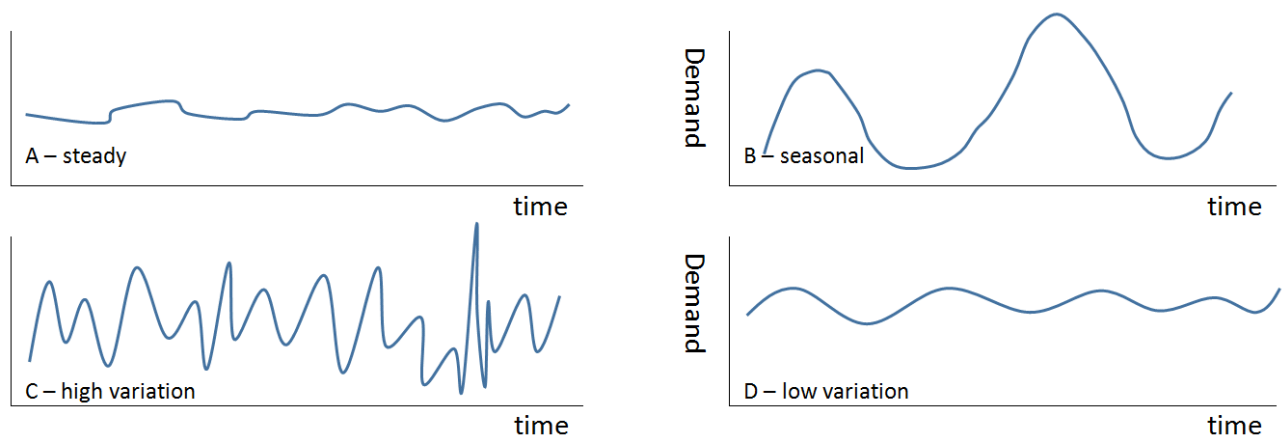
Als eerste stap wordt bij Lean gekeken of er sprake is van productfamilies; producten of diensten die met betrekking tot het productieproces op elkaar lijken of gedeelde middelen hebben. Bij diensten is dat snel het geval als dezelfde medewerkers bijdragen aan de diensten. In productieomgevingen wordt een VSM gemaakt voor een productfamilie. Binnen diensten is deze stap nuttig als het proces grotendeels overeenkomt. Als het proces overeenkomt en alleen de uitvoering anders is (bijv. door afwijkende checklists of afwijkende formulieren en daarmee afwijkende voorraden, prioriteiten en bewerkingstijden) kan dit in de zelfde VSM tot uitdrukking komen. Juist deze “varianten” zijn een goede bron voor verbeteringen. Overigens wordt een proces eerder in kaart gebracht volgens BPMN (Business Process Model and Notation) in plaats van een VSM.

Belangrijker voor OM is dat een productfamilie een goede indicatie geeft van de “takt capability” van een team. De takt capability is een mix van producten die een team kan produceren bij een specifieke capaciteit zodanig dat er geen sprake is van opbouwen van voorraden en die past bij de vraag van de klant. Eigenlijk wordt op deze manier een bandbreedte gedefinieerd voor wanneer een team goed functioneert in de huidige situatie. Een team kan meerdere takt capabilities hebben. Bijv. als in het voorjaar andere verhoudingen worden gevraagd door klanten dan in het najaar. In de winter zijn er meer autoschades, in de zomer meer onderhoud voorafgaand aan vakanties. Om grip te krijgen op de takt capability worden de volgende stappen uitgevoerd:

1. **Onderzoeken van de vraag:** op basis van historische data verduidelijken wat het verloop van de vraag is met als hoofddoel om te kunnen anticiperen op de vraag. Bij voorkeur wordt een korte frequentie gebruikt bij het analyseren van de vraag. Is er sprake van seizoensinvloeden? Is er sprake van maandelijkse, wekelijkse of dagelijkse patronen die het verloop van de vraag verduidelijken. Als er een mogelijk verband is met een ander product (afgeleide vraag) dan moet de vraag van dit product onderzocht worden. Ook andere externe factoren kunnen een rol spelen (weersomstandigheden, aflopen van fiscale regels). Bijv. bij IND wordt een verhoogde instroom van verzoeken tot asiel enkele maanden later gevolgd door een verhoogd aantal beroepen op de negatieve beslissingen van deze verzoeken. De periode tussen de originele aanvraag en het beroep is zeer nuttig voor het voorspellen van de vraag, net als het percentage ingediende beroepen.
2. **Verminderen variatie van de vraag:** de vraag zal in de loop van de tijd variëren en deze variatie zorgt er voor dat het lastiger is om de vraag te beantwoorden. Variatie is sowieso een factor die zo klein mogelijk moet worden gehouden in Lean. Zeker als er sprake is van intern veroorzaakte variatie moet deze voorkomen worden. Batchgewijs werken zorgt voor variatie in vraag. Denk aan het 2-dagelijks bezorgen van post, 's nachts uitwisselen van data tussen systemen, op maandag het werk verdelen voor de week.

Bij een afdeling waar ik heb gewerkt werd periodiek een “besteldag” georganiseerd. Alle medewerkers hielpen mee om de opgelopen voorraad weg te werken. Vervolgens lag deze voorraad enkele dagen later bij het volgende team in het proces; ergo geen handige manier om de voorraad te verkleinen. In dit geval zou het beter zijn als de productie stapsgewijs wordt vergroot door de verbeteringen die de medewerkers doorvoeren zodat achterliggende teams mee kunnen groeien.

Ook als er sprake is van externe variatie – veroorzaakt door externe omstandigheden – moeten we deze variatie begrijpen en zo mogelijk dempen (zie figuur 1). Periodieke reclamecampagnes en aanbiedingen kunnen variatie versterken of dempen (bijv. restaurants die rond het weekend andere prijzen vragen; er zijn restaurants die op rustige dagen “slots” tegen veel lagere prijzen verkopen via internet, daarmee ook de reserveringen vereenvoudigen en no-show verlagen). Door de variatie te dempen wordt het eenvoudiger om de vraag te voorspellen. Doordat meerdere effecten door elkaar kunnen lopen wordt het moeilijker om het verloop van de vraag te begrijpen en te beïnvloeden. Bijv. bij een call center waar sprake was van tijdelijke onderbezetting was normaal gesproken een mooi verloop te zien van de vraag over de dagen van de week en de uren van de dag. Echter doordat op maandagen niet alle gesprekken afgehandeld konden worden belden klanten op andere dagen terug; de variatie werd lastiger te analyseren. Historische gegevens samen met het bereikbaarheidspercentage gaven uiteindelijk voldoende inzicht in het verloop van de vraag.



Figuur 1: Verschillende soorten van variatie m.b.t. instroom

3. **Onderzoeken huidige prestaties:** veel dienstverlenende organisaties hebben beperkte inzicht in de prestaties. Het is onduidelijk hoeveel medewerkers hoeveel tijd besteden aan welke output per periode. Of de periode is te ruim zodat veranderingen niet te relateren zijn aan verbeteringen in de cijfers. Soms zijn er vuistregels met betrekking tot de (gemiddelde) bewerkingstijden van processen, maar zijn deze onvoldoende helder.

Bij één team waren normtijden gedefinieerd en leek de instroom goed afgestemd op de bezetting van het team; er was bij medewerkers echter ongenoegen over de werkdruk en de oplopende voorraad. Na onderzoek bleek dat er geen rekening werd gehouden met “niet waarde toevoegende activiteiten” zoals coaching, training en teamoverleg. Duidelijkheid in deze cijfers is niet altijd voldoende aanwezig.

Nu is het goed mogelijk om op basis van tijdschrijven dit beeld te ontwikkelen. Echter veel medewerkers hebben bezwaren tegen tijdschrijven. Het vormt een belasting op zich, is een tijdsopname en kan gewild en ongewild worden verstoord door allerlei oorzaken, bijv. door onduidelijke communicatie wat wel en niet mee te tellen. Medewerkers zijn vaak bevreesd voor individuele afrekening aan de hand van de resultaten.

Het doel van tijdschrijven kan op een andere manier worden behaald; op basis van historische gegevens een uitspraak doen over de productie van een team bij een bepaalde inzet van medewerkers. Desnoods wordt deze productie tijdelijk geturfd; uiteindelijk is de productie van een team een belangrijke KPI en zal registratie sowieso worden ingeregeld. Dat deze cijfers in eerste instantie met een veilige marge worden bepaald is niet erg; dit zorgt er voor dat de eerste successen snel komen en eerder voor een bestendiging van gepast gedrag zorgen. Nu kan de takt capability worden bepaald en kan worden beoordeeld of er een verschil is tussen de verwachte vraag en de gemiddelde productie.

4. **Beantwoorden van de vraag:** hoe zorgt een team er voor dat het dynamisch reageert op de vraag van de klant? De manier waarop dit wordt vormgegeven heeft gevolgen voor capaciteitsmanagement binnen het team inclusief de noodzaak en vorm van dagstarts en dagstartborden. Twee factoren spelen daarbij een rol; (a) de verdeling van het werk over de medewerkers, (b) omgaan met fluctuaties in de vraag.

a. Vraag verdeling: hoe wordt het werk ontvangen, geprioriteerd en verdeelt over het team?

Bij veel teams komt het werk binnen langs verschillende – onduidelijke – kanalen bijv. door het ontvangen van verzoeken via de mail, de telefoon en via ICT systemen. Zeker als het gaat om ad-hoc verzoeken worden deze op creatieve manier ontvangen. Medewerkers gaan in hun streven naar klantwaarde in op deze verzoeken zonder de prioriteit af te wegen en zonder het werk te beoordelen op inhoud; wie kan dit het beste doen en heeft ruimte? Het is een goede stap om (als onderdeel van een VSM) het ontvangen van werk te structureren, afspraken te maken over prioriteiten en te weten welke medewerkers welke kennis hebben zodat de verdeling wordt uitgevoerd op basis van kennis en beschikbaarheid (“demand flow analysis & design”). Natuurlijk zonder daarbij aan flexibiliteit in te leveren; want ook dat levert klantwaarde op. Als er sprake is van kennisgebieden waar slechts enkele medewerkers goed in zijn dan is dat aanleiding om op te leiden. Leid medewerkers op in gebieden waar de vraag toeneemt en om flexibele inzet mogelijk te maken. Deze verbeteringen kunnen prima door het team worden gerealiseerd.

Als individuele productiecijfers belangrijk zijn en waardering of zelfs beloning hier van afhankelijk is dan is dat een slecht uitgangspunt voor verdeling van het werk. Medewerkers kiezen voor de eigen prioriteiten in plaats van voor de afspraken in het team. Bijv. door alleen eenvoudige zaken uit te voeren, half uitgevoerd werk niet over te dragen en minder snel helpen van collega's – want dat telt immers niet mee in de individuele productie en kost tijd.

Vooral de prioriteiten met betrekking tot verdeling van het werk kunnen tot uitdrukking komen in een dagstart. Vaak is er op dagbasis afstemming nodig voor (her)verdeling van het werk. Zijn er medewerkers ziek? Zijn er ad-hoc verzoeken? Zijn er medewerkers met (te) hoge en/of (te) lage werkdruk en kan worden gebalanceerd? Kunnen we vandaag voldoen aan de vraag van de klant en komen we na wat we beloofd hebben? De prioriteiten helpen bij de (her)verdeling; liefst volgens eerdere afspraken en zonder discussie.

Onderstaande tabel toont een voorbeeld waarbij medewerkers “inschrijven” op werksoorten. Per werksoort is vooraf bepaald hoeveel FTE nodig is voor die periode om aan de gemiddelde vraag te voldoen. De eerste kolom (werksoort 1/2/3) dient als een eenvoudige versie van de takt capability. Uit het voorbeeld blijkt onderbezetting op vrijdag en overbezetting op maandag tot en met donderdag; niet ingepland). Een variant is waarbij in de eerste kolom de medewerkers staan en zij per dag de werksoort aangeven.

Werksoort	Ma 09-11	Di 10-11	Wo 11-11	Do 12-11	Vr 13-11
1 Biometrie (2FTE = 80x)	Arnold Jaap	Arnold Jaap	Arnold Jaap	Arnold Jaap	Jaap Henk
2 Mail (3FTE = 100x)	Jan Henk Erik	Jan Henk Erik	Jan Henk Ruud	Kim Jan Henk	Jan Marcel ...
3 Afspraken (2FTE = 10x)	Marcel Kim	Marcel Kim	Kim Marcel	Marcel Ruud	Kim Ruud
Niet ingepland	Ruud	Ruud	Erik	Erik	
Thuis		Erik	Jan		Marcel
Ziek	Kim	Kim			
Vrij					Arnold Erik

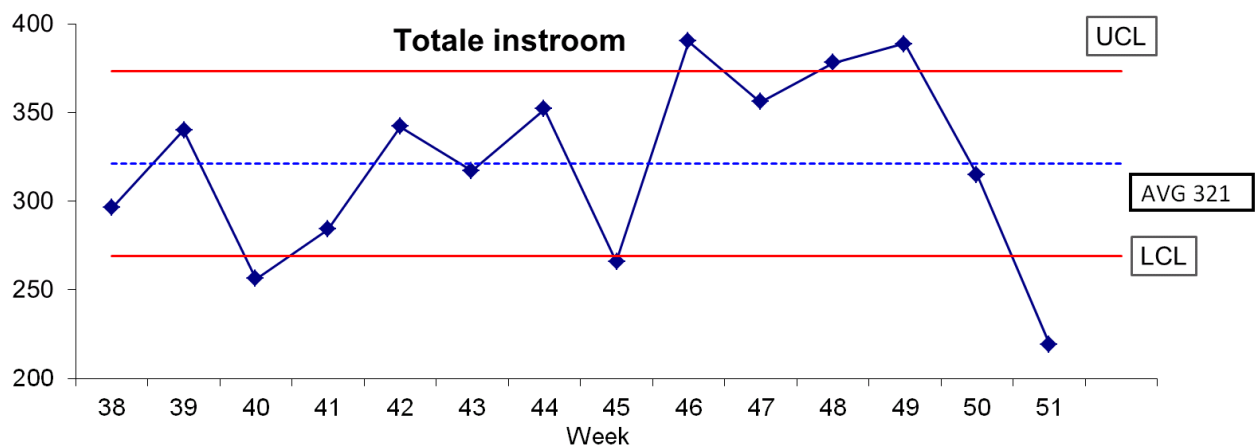
Figuur 2: Voorbeeld capaciteitsmanagement waarbij medewerkers “inschrijven”

b. Afstemmen capaciteit op de vraag: hoe kan het team reageren op fluctuaties in de vraag?

Vaak blijft ondanks eerdere inspanningen de vraag variëren. Helaas zal een kleine *eind*voorraad niet werken bij diensten. Er zijn twee manieren om dit op te vangen; een kleine “werkvoorraad” als elastiek, bij onderbezetting loopt deze op en bij overbezetting verkleint het team de werkvoorraad. Leegloop wordt voorkomen. Vanuit Lean perspectief niet altijd gewenst, want dit verhoogt de doorlooptijd en verkleint de mogelijkheid op korte feedback loops. De voorraad is vaak digitaal en zal zodoende geen ruimte innemen en niet snel verouderen. Toch is het beter om een vorm van “pull” in diensten te organiseren, nl. door de capaciteit binnen het team te variëren afhankelijk van de instroom van werk en niet te bufferen.

Als de medewerkers hier voor beschikbaar zijn kunnen zij bij hogere instroom tijdelijk meer uren werken en daarmee de instroom bijhouden. Op het moment dat er minder instroom is worden de extra uren gecompenseerd. Een team kan voor een deel uit een flexibele schil bestaan; uitzendkrachten die op dag- of weekbasis wordt gevraagd om meer of minder te werken. Zolang de instroom beweegt in een bepaalde bandbreedte (zie figuur 3; LCL/UCL = lower control level en upper control level) is het team in staat om dit zelf te regelen en elke dag de instroom af te handelen. Zodra de instroom buiten de marge beweegt moet iets anders worden gedaan; bijv. extra capaciteit van andere teams regelen of uitzendkrachten. Zorg er voor dat een manager snel kan schakelen en niet een maand moet wachten op handtekeningen. Mandaat kan vooraf geregeld zijn. Er kan zelfs een soort escalatieladder zijn voor grotere afwijkingen. Bij overcapaciteit wordt meer tijd besteed aan (bij)scholing of duurzaam verbeteren (hoewel dit niet het onderspit moet delven bij ondercapaciteit) of wordt de overcapaciteit aangeboden aan andere teams.

Een voorbeeld zag ik bij een verzekeraar waar ingezonden facturen werden verwerkt. Er was een ochtend- en een middagploeg, deels bemand door uitzendkrachten, om te voldoen aan ARBO regels met betrekking tot beeldschermwerk en om geen onderbezetting met de lunch te hebben. Afhankelijk van de drukte konden medewerkers eerder naar huis of werden gevraagd langer te blijven. Elke dag werd de volledige instroom weggewerkt. Als deze vorm voor medewerkers waarde oplevert dan past het wat mij betreft in Lean.



Figuur 3: Historische instroom met control level (UCL en LCL)

Hoe kan in de praktijk de capaciteit worden geregeld?

- Stem het aantal vaste medewerkers af op ondergrens (LCL) van de verwachte instroom en de historische productie van het team. Vul dit aan met medewerkers uit andere teams met overcapaciteit of met uitzendkrachten. Een organisatie moet ook in staat zijn snel nieuwe uitzendkrachten aan te nemen en in te werken, bijv. door standaard procesbeschrijvingen en werkinstructies.
- Maak afspraken over opschalen en afschalen bij rustige en drukke periodes of bij ziekte en vakantie. Met de afspraken wordt een haalbare productie per periode berekend. Leg de afspraken evt. vast in een beslisboom ("Mix Logic Chart"). Dit moet voldoende zijn om de bovengrens aan te kunnen; anders zijn meer medewerkers nodig. Dit is ook de bandbreedte waarin het team afstemming van vraag en aanbod regelt.
- Bij een structurele stijging van de instroom op middel lange termijn (bijv. met 5 FTE) liever meer dan 5 uitzendkrachten werven en dan 75% inzetten. De nieuwe medewerkers kunnen binnen het contract tijdelijk meer werken en dragen bij aan flexibiliteit; bij 100% inzet is dat niet mogelijk. Minder werken is later ook een optie; zolang de afspraken vooraf duidelijk zijn en in overleg zijn gemaakt. Let bij het aannemen van medewerkers op de vaste vrije dagen; vaak zijn deze niet goed verdeeld binnen het team. Wat heb je aan de uitzendkrachten als er niemand is om hen te begeleiden (op vrijdagen) of als er te weinig werkplekken zijn?
- Natuurlijk verloop onder de vaste medewerkers wordt bij voorkeur opgevangen door de verbeteringen die in de loop van de tijd worden gerealiseerd. Bij een verloop van 5% worden de loonkosten jaarlijks evenredig kleiner. Bij een structurele groei van de instroom op lange termijn wordt dit bij voorkeur opgevangen in het team door verbeteringen of door het aannemen van vaste medewerkers. Het zou goed zijn als er voor uitzendkrachten een reële kans is om in vaste dienst te komen.

Waar wordt dan over gesproken tijdens de dagstart m.b.t. capaciteitsmanagement?

- "Kunnen we leveren wat de klant vraagt?" is de primaire vraag. De hoogte van de instroom inclusief ad-hoc verzoeken tegenover verlof en ziekte bepalen of een team dit kan invullen. Het balanceren van de werkdruk van het team en ook de vraag of er meer of minder gewerkt moet worden kan tijdens de dagstart aan bod komen. Kunnen zaken worden geruild zodanig dat dit beter past? Bij voorkeur kijkt een team een bepaalde periode vooruit; dat geeft rust in de planning en niet alleen voor vandaag duidelijkheid, maar ook voor de komende week. Per dag kunnen vervolgens afwijkingen worden besproken (ad-hoc, spoed, ziekte).
- Als het team knel loopt wordt gekeken of de werkzaamheden die op de agenda staan van waarde zijn. Heeft de klant dit (nu) nodig? Vanuit dit oogpunt is het nuttig om meer detail te hebben in het werk dat op de agenda staat voor medewerkers. Dit gaat verder dan een aanwezigheidsrooster op een bord. Er worden uren besteed aan projecten, commissies en verbeteringen die tijd wegnemen van de primaire productie. Lopende verbeteringen zonder (tussen)resultaten hebben aandacht nodig want deze hebben impact op de huidige productie. Dit zorgt er voor dat de manager beter weet waar de medewerkers tijd aan besteden maar kan bedreigend zijn voor de medewerkers. Goed voorbeeldgedrag en de juiste consequenties naar aanleiding van het inzichtelijk maken (belonen!) helpen om deze drempel weg te nemen.
- Natuurlijk kan het team verder vooruit kijken; hebben komende feestdagen effect op de voorraad? Zijn er projecten of vergaderingen die gevolgen hebben? Is er tijd over om te investeren in opleiding of verbetering? Is er capaciteit bij andere teams nodig? Mogelijk dat dit wekelijks wordt besproken.
- Meer inhoudelijk gericht zijn vragen of opmerkingen naar aanleiding van het werk van gisteren en vandaag. Heeft iemand hulp nodig om het werk van vandaag op te leveren? In het klein zorgt dit er voor dat de specifieke vraag geen belemmering wordt voor vandaag. Als het een herkenbaar punt is dan kan dit leiden tot een verbetering zodanig dat deze zaken worden voorkomen.
- Als er inhoudelijk weinig naar voren wordt gebracht, is het een optie om vragen die op de dag aan collega's worden gesteld op te schrijven op een post-it en mee te nemen naar de volgende dagstart (natuurlijk hoeft de beantwoording niet te wachten tot de dagstart). Hierdoor wordt het lerend effect van de dagstartleden vergroot. Als de beantwoording wel kan wachten tot de volgende dagstart wordt ook ad-hoc overleg voorkomen. Een andere optie is om elke dagstart een medewerker te laten vertellen wat voor bijzondere, lastige of opmerkelijke "zaak" hij heeft afgehandeld de dag er voor. Inhoud en proces kunnen kort worden besproken. Deze vraag rouleert in het team, en ook hier kunnen verbeteringen uit worden gehaald.

In een team met onderbezetting liepen ongeveer 20 projecten. Bij een inventarisatie bleek dat 10% van de uren van het team werden besteed aan deze projecten; zeer versnipperd over de medewerkers. Management had geen overzicht van doel, bijdrage en voortgang van de projecten. Omdat de nood hoog was zijn de bijdrages aan projecten zonder projectleider, zonder (actueel!) projectplan en zonder voortgangsrapport direct in de pauzestand gezet. De andere projecten werd gevraagd concreet te maken welke medewerkers wanneer welke inspanning leveren aan welke producten om te beoordelen of dat inderdaad waarde opleverde voor de klant. Wekelijks werd kort aandacht besteed aan een project om de participatie van andere medewerkers te vergroten.

Hoe kan dit visueel worden gemaakt?

Zoals gezegd zijn enkele elementen belangrijk voor capaciteitsmanagement; deze horen dan ook zichtbaar te zijn op de borden, nl. de instroom (liefst met historie en voorspelling) en eventuele voorraden. Anderzijds natuurlijk de beschikbaarheid en de inzet van de medewerkers voor de komende periode, eventueel met een verdeling over verschillende werksoorten. De productie is belangrijk voor capaciteitsmanagement maar zou ik eerder bij de prestaties plaatsen. Zeker als het goed gaat in het team is het niet nodig de productie dagelijks te bespreken.

1 Aanwezigheid week 50							
Medewerker	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Bijzonderheden	Seizoen
Broers, M. IND/RVN/DB02	Ziek	Ziek	Ziek	Ziek	Ziek	Afwezig i.v.m. zwangerschap tot april 2015	
Cammen-Kroops, M., van der, IND/RVN/DB02	Aanwezig	Roostervrij	Aanwezig	Aanwezig	Roostervrij		
Classen-Vorstenbosch, B.H., IND/RVN/DB02	Thuiswerken	Aanwezig	Thuiswerken	Aanwezig	Verlof		
Goris, W.M., IND/RVN/DB02	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Thuiswerken	Roostervrij	Thuiswerken > VM	
Honegraaf, E.D.M., IND/RVN/DB02	Thuiswerken	Aanwezig	Roostervrij	Aanwezig	Thuiswerken		
Kooske, I.D.M., IND/RVN/DB02	Roostervrij	Aanwezig	Opleiding	Opleiding	Aanwezig	Opleiding > Ter Appel	
Ladrachi, M., IND/RVN/DB01	Aanwezig	Roostervrij	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig		
Lacot, P.M., IND/RVN/DB02	Ziek	Ziek	Ziek	Ziek	Ziek		
Louff, S., IND/RVN/DB01	Aanwezig	Roostervrij	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig		
Mansveld, C.N.D., IND/RVN/DB02	Aanwezig	Aanwezig	Roostervrij	Aanwezig	Aanwezig		
Nieuwenhuijzen, K.A.M., van der, IND/RVN/DB02	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Verlof	Roostervrij		
Pütten, J.J., van der, IND/RVN/DB02	Thuiswerken	Aanwezig	Thuiswerken	Aanwezig	Aanwezig		
Raaij, J.W.M., van der, IND/RVN/DB02	Roostervrij	Aanwezig	Aanwezig	Thuiswerken	Aanwezig	Roostervrij dinsdag na 13:30 uur	
Rooij-van der Sijde, G.A.L., van der, IND/RVN/DB02	Bijstand A&B of OR	Bijstand A&B of OR	Bijstand A&B of OR	Bijstand A&B of OR	Bijstand A&B of OR		
Schmidt, W.A., IND/RVN/DB02	Bijstand A&B of OR	Bijstand A&B of OR	Bijstand A&B of OR	Bijstand A&B of OR	Bijstand A&B of OR	Dublin	
Seiten, H.A.C., IND/RVN/DB02	Thuiswerken	Aanwezig	Roostervrij	Aanwezig	Aanwezig	Donderdag NH > Den Haag	
Tenbult, A., IND/RVN/DB02	Thuiswerken	Aanwezig	Aanwezig	Thuiswerken	Roostervrij	Maandag thuiswerk > VM	
Tilburg, H.C.J., van der, IND/RVN/DB02	Opleiding	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Roostervrij		
Van, K.H.F., van der, IND/RVN/DB02	Aanwezig	Aanwezig	Thuiswerken	Aanwezig	Thuiswerken		

Figuur 4: Digitaal aanwezigheidsoverzicht



Figuur 5: Eenvoudig capaciteitsbord met "inschrijven"

De manier waarop het team om gaat met de verdeling van de instroom en fluctuaties in de instroom heeft gevolgen voor de span of control van de manager. De taak van de manager kan verschuiven naar coaching, begeleiding en het oppakken van verbeteringen die niet door de medewerkers kunnen worden verholpen. Over het algemeen is zelfredzaamheid en zelfstandigheid een grote beloning voor de medewerkers, en de manager houdt zich niet meer bezig met micro management.

Het feit dat de instroom, voorraad en productie zichtbaar is zal an sich al een verbetering van de productie tot gevolg hebben; zonder dat er sprake is van verbeteringen in het proces. Waarom doet zich dit voor? Het zichtbaar maken geeft binnen het team focus inclusief de manager. Werkzaamheden die minder of niet bijdragen aan de productie worden eerder achterwege gelaten. Als er kleine uitdagingen zijn in de voorraad of de productie is het leuk en lonend om deze te halen. Bijv. als op dit moment de voorraad 2000 zaken is en het doel is om deze terug te brengen naar 1950 zaken (bij gelijke instroom) binnen 2 weken dan is dat haalbaar. Bij 25 medewerkers is 1 extra zaak per week te doen. Deze gezamenlijke teaminspanning leidt tot een goed gevoel in het team. Overigens kan bij een hoge voorraad of hoge instroom het beter voelen om de historische productie te overtreffen in plaats van de instroom bij te houden. Het verhogen van de productie is een prestatie van het team; een disbalans tussen de instroom en de productie is een actie voor het management.

Capaciteitsmanagement heeft een sterke verbinding met prestatie management en verbetermanagement. Uit de inhoud komen verbeteringen – zolang er maar goed gekeken wordt – die de prestaties beïnvloeden. Bij veel dagstarts komt de inhoud beperkt naar voren, terwijl medewerkers wel behoefte hebben om deze te bespreken. Het “opnoemen” van de deliverables van de dag levert niet de energie die nodig is. Zoek in het team naar manieren waarop dat wel gebeurt en als de afspraken zijn gemaakt, volg deze op! Het gevolg zal zijn dat er meer verbeteringen boven water komen, dat de saamhorigheid verbetert en dat de prestaties verbeteren.

In een team ging de manager structureel een halve dag minder goed verlopen zaken en klachten nabellen. Op die manier werden meer klanten behouden en werd kostbare inhoudelijke informatie verkregen van de klant. De manager verkreeg veel meer kennis van de klant, de klanteisen en de vertaling naar het proces. Medewerkers werden niet afgerekend op fouten, maar vooral het proces werd samen met de medewerkers verbeterd door de grondoorzaak van de klachten weg te nemen.

Eerste pogingen, begeleiding en groei

Ondanks dat de volgende punten voor allerlei soorten dagstarts gelden (en niet alleen voor diensten) hierbij een paar belangrijke uitgangspunten voor het neerzetten van een goede dagstart in dienstverlenende organisaties:

- De start met OM binnen het team, en vooral capaciteitsmanagement in dagstarts wordt niet altijd in dank afgenomen. Een gerichte start neemt de weerstand deels weg. Een goed gebruik is om samen met management en (een afvaardiging van) medewerkers te bepalen in welke samenstelling dagstarts gehouden worden. Vooral als het team groot is, of bij meerdere teams met vergelijkbaar werk is dit nuttig. Dagstarts met 30 medewerkers zorgen voor gebrek aan participatie en zend-verhalen en zijn niet gebruikelijk. Bij discussies in grote groepen wordt een deel niet gehoord of het is niet interessant. Opdeling is om deze reden nodig; maar op basis van welk kenmerk? Een indeling op markt, klant(groep) of naar het proces past goed bij Lean. Een indeling op functie of zelfs op tijdstip van binnenkomst kan maar leidt eerder tot groepen die elkaar minder te zeggen hebben. Zodra de groepen bekend zijn kan in de groep een discussie starten hoe de onderdelen in te vullen en zichtbaar te maken. Dit kan bottom-up, maar management heeft zeker wensen met betrekking tot wat wordt besproken en wat zichtbaar wordt. Het management kan deze wensen inbrengen, maar sterker is als de teams daar zelf mee komen (wel belonen!). Mocht het uiteindelijk niet het geval zijn dan kan de wens alsnog worden ingebracht.
- Net zoals bij andere onderdelen van Lean kan verbeteren alleen als er sprake is van voorbereiding, uitvoering, evaluatie en bijstelling (PDCA); dit geldt ook voor dagstarts. Deze evaluatie kan door een Lean coach maar net zo goed met een deelnemer van de dagstart. Bijkomend voordeel van de laatste optie is dat medewerkers oefenen met feedback geven en dat ze een beter beeld krijgen van wat er eigenlijk moet gebeuren tijdens een dagstart. Periodiek een plenaire evaluatie helpt ook. Leren en groei gaat niet zonder deze elementen. Als een dagstart niet verbetert is de oorzaak vaak te vinden in een beperkte voorbereiding en evaluatie. Een evaluatieformulier helpt hierbij; welk gedrag moet zichtbaar zijn tijdens een dagstart. Bijv. is iedereen op tijd? Is het bord up-to-date?
- In veel situaties krijg ik de vraag of de dagstart door gaat op de woensdagen, de vrijdag en tijdens de vakantie. De opkomst zakt bijna letterlijk naar het nulpunt. Volgens mij kan een medewerker altijd kijken naar het dagstartbord; ook als er geen collega's zijn. Zijn er nog ad-hoc vragen? Is er ziekte waardoor iets gedaan moet worden (al is het minimaal de klant informeren dat het langer duurt)? Zijn er verbeteringen waaraan gewerkt kan worden? Volgens mij kan een dagstart altijd door gaan, zolang de medewerkers maar de wil hebben om te kijken en de ruimte om te handelen.

Bij een team werd na enkele keren een hele goede dagstart neergezet. De dagstartleider had een vaste agenda die herkenbaar werd doorlopen. Ze legde duidelijk de vragen bij de deelnemers neer; in plaats van zelf het hoogste woord te hebben. Er kwamen goede knelpunten en discussies die door de dagstartleider tot acties werden gesmeed. Mijn complimenten leidde tot glinsterende ogen, trots, en tot de vraag van de dagstartleider, “Welke concrete punten vond je dan goed?”; een terechte vraag! De juiste vraag om specifiek goed gedrag vast te houden en te werken aan andere punten. Dan snap je het!

Conclusion

Operationeel management in de dienstensector is prima in te vullen en vormt de basis voor prestaties en verbeteringen. Helaas wordt vaak het kind met het badwater weggegooid als na enkele pogingen medewerkers niet de aangekondigde voordelen ervaren, of wordt direct begonnen met een weekstart in plaats van een dagstart terwijl er weinig ervaringen zijn met dagstarts. De oorzaak is vaak een slechte opzet door de Lean coach en het management en te weinig begeleiding bij de start van de dagstarts. Ook wordt er te veel geluisterd naar de medewerkers in de weerstand; laten we het eerst maar eens ervaren in plaats van direct een mening te hebben!

Essentieel is het afstemmen van de klantvraag met de beschikbare capaciteit en de flexibiliteit om met variatie om te gaan. Alleen dan kunnen medewerkers er zelfstandig mee om gaan. Beginnen met een achterstand (grote voorraad) is niet erg; de prestaties worden dan vooral afgemeten aan de verhouding instroom en productie. Onbalans wel, want dan loopt de voorraad op zonder dat de medewerkers er iets aan kunnen doen.

Voor de dagstarts geldt meer dan andere Lean instrumenten dat het doen en groeien belangrijk is. De dagstarts zijn de centrale plaats waar Lean samenkomt. Als dit niet goed loopt zal continu verbeteren niet lukken. De voorbereiding, uitvoering en evaluatie bepalen het succes van de dagstarts.

Arno Willemse
Sr. Consultant
awillemse@conclusion.nl

Arno is Lean Black Belt en heeft ervaring in commerciële dienstenorganisaties en binnen de overheid. Hij geeft Lean trainingen aan medewerkers, management en collega consultants. Als coach begeleidt hij teams in de uitrol van Lean en bij specifieke Lean events.