

Tamara Post (Eigen Haard):

Lean is gezond verstand in een aantrekkelijk jasje

Eigen Haard maakte in 2015 kennis met Lean. Binnen enkele maanden behaalde de Amsterdamse corporatie hiermee grote successen en inmiddels is deze werkwijze standaard binnen de organisatie. Wat bewoog Eigen Haard destijds om Lean te omarmen? Wat heeft het sindsdien opgeleverd en welke tips hebben de Amsterdammers voor andere corporaties? We vroegen het Lean Master Black Belt Tamara Post. "Lean is gezond verstand in een aantrekkelijk jasje."

Lean wordt omschreven als een business strategie en manier van werken en denken waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van waarde voor de klant in alle processen. Tamara Post werkt al meer dan tien jaar bij Eigen Haard. "Het gestructureerd verbeteren van processen was voorheen in de praktijk best lastig," start ze het gesprek. Door een Lean training geïnspireerd, ging ze hiermee aan de slag en is ze inmiddels met drie collega's de stuwende kracht achter Lean binnen Eigen Haard.

Successen in het verhuurmutatieproces

"Een directielid gaf de concrete opdracht mee om voor het verhuurmutatieproces in de vrije sector de doorlooptijd te halveren", vervolgt Tamara. "Dat was best een uitdaging, maar binnen een aantal maanden is dit gelukt. Dat gaf een enorme energie." Om dit te realiseren werd gestart met het organiseren van een 'buffsessie', een programma van een paar dagen waarin één proces wordt ontleed en verbeterkansen geïdentificeerd. "Vertegenwoordigers van alle teams die een rol hadden in het proces werden hiervoor uitgenodigd. Deelnemers bedachten, met de halvering van de doorlooptijd in het achterhoofd, welke verbeteringen nodig waren om het doel te behalen. Hierbij werd gebruikgemaakt van een waardeestroomanalyse."

Betere communicatie maakt werken leuker

Collega's die hadden deelgenomen aan de buffsessie kwamen vervolgens wekelijks een dagdeel samen om te werken aan verbeterprojecten. "Dat deed de onderlinge communicatie echt goed, waardoor collega's veel meer 'één taal' gingen spreken," vertelt Tamara. "Dit is meteen ook één van de beste dingen die Lean ons heeft opgeleverd. We weten nu veel beter van elkaar wat we doen, er is meer begrip ontstaan en inzicht in hoe we elkaar kunnen versterken, je snapt elkaar beter. Ik ben ervan overtuigd dat de Lean-transformatie die we als organisatie doormaken het werken voor veel mensen

echt een stuk leuker maakt. Lean is gezond verstand en structuur in een aantrekkelijk jasje."

Continu verbeteren

Dankzij Lean zijn er inmiddels verschillende effectieve en meetbare resultaten behaald. "Doel is dat continu verbeteren in de genen van alle medewerkers komt, dat zij probleemoplossers worden. We willen dat het verbeteren natuurlijk gedrag wordt. We meten in hoeverre teams daar zelfstandig in zijn." Per team wordt bekeken wat de doelen zijn en hoe deze bijdragen aan de grotere doelen van Eigen Haard, legt Tamara uit. "Vervolgens richt ieder team zijn eigen dag- of weekstart in en gaat dagelijks of wekelijks de prestatiedialoog voeren op het bereiken van de gestelde doelen."

Introduceren van Lean

Tamara vertelt dat het laten landen van Lean binnen de organisatie als een olievlek is gegroeid. "Na het eerste succes kwamen al snel aanvragen van andere teams. Het eerste jaar hadden we voor de introductie niet echt een plan, dat is vanzelf gegaan. Dit werd al snel steeds groter en toen was het wel nodig om een plan te maken. Er zijn ook veel mensen in de organisatie opgeleid: er zijn inmiddels meer dan 80 Green Belts. Deze mensen krijgen een actieve rol in het verspreiden van het Lean-gedachtegoed. Lean is nu op verschillende niveaus in de organisatie geland."

'Het Ware Noorden'

In Lean-terminologie wordt de stip op de horizon van een organisatie 'Het Ware Noorden' genoemd. Op de vraag wat het Ware Noorden voor Eigen Haard is, zegt Tamara: "Onze directie heeft vastgesteld dat dit 'Woongeluk voor iedereen' is. Dit 'zachte' doel moet vooral inspireren en vertaald worden naar concrete en meetbare kleine doelen." Klanten worden bijvoorbeeld ook uitgenodigd voor sessies om met een gespreksleider te vertellen wat zij van de dienstverlening vinden. Alleen door het te vragen slaag je erin om de behoefte van de klant te leren kennen."

X-matrix

Tamara geeft aan dat de 'x-matrix' een middel is dat hierbij helpt. "Het is de vertaling van het Ware Noorden naar lange-termijn doelen, jaar-doelen en verbeterplannen. Uitdaging is om hierbij proces kpi's op te stellen waarop je kortcyclisch kunt sturen. Naast Eigen Haard heeft iedere divisie en stafafdeling nu ook zijn eigen x-matrix."

Lean verankerd in de organisatie

Het Lean-programma loopt tot 2020, Eigen Haard wil dan als organisatie Lean zelfstandigheidsniveau 3 – van de 5 – hebben behaald. Als dat lukt moet de corporatie zelfstandig door kunnen groeien naar het vierde niveau. "Dat is voor de





Tamara Post, Rebecca Bosma, Simone Lanting, Thomas Damhaar

corporatiesector een voorbeeld,” zegt Tamara. “Het einde van het derde niveau betekent dat Lean verankerd is in de organisatie. Houding en gedrag van leiders en medewerkers is een ontzettend belangrijk element om te kunnen slagen.”

Successen

Draagvlak voor Lean in het hoger management is cruciaal geweest om de introductie ervan in de organisatie te laten slagen, zegt Tamara. En nog steeds is er veel draagvlak in de directie. Naast behaalde meetbare resultaten in verbetering van processen en klanttevredenheid, zijn er ook financiële resultaten behaald. Zo heeft de corporatie flink bespaard door het verhogen van het ‘in één keer goed percentage’ bij het uitvoeren van reparaties. De versnelde doorlooptijd van het verhuurmutatieproces van de vrije sector huur halveerde daarnaast het aantal leegstandsdagen. Het gemiddelde cijfer dat door klanten werd gegeven voor reparaties is van een 6,7 in 2015 gestegen tot een kleine 8 in 2018.”

Verbeterpunten Lean

Ondanks het enthousiasme voor Lean plaatst Tamara ook wat kritische kanttekeningen. “Er worden veel verbeterprojecten uitgevoerd, daardoor hebben we het luxeprobleem dat het lastig is om overzicht te behouden. De check en borg van verbeteringen gaat nog niet altijd goed. Daarnaast is prioriteren, keuzes maken belangrijk om succesvol te verbeteren.”

Tot slot geeft Tamara nog mee dat de Lean transformatie en de daarmee gepaard gaande cultuurverandering een kwestie van lange adem is. “Wij zijn ervan overtuigd dat een van de succesfactoren van Lean bij Eigen Haard de volharding van de directie is om enerzijds continu verbeteren in de genen van medewerkers te laten komen en anderzijds verbeteringen de tijd te geven om effect te hebben.” ■