

Scriptie

Continu verbeteren

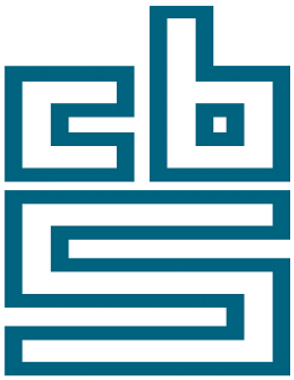
Van kleine verbeterinitiatieven naar concrete organisatie verbeteringen

Bianca Bouwhuis| 1144316 | Afstudeeronderzoek | 16 juni 2017

Scriptie

Continu verbeteren

Van kleine verbeterinitiatieven naar concrete organisatie verbeteringen





Scriptie Zuyd Hogeschool, Faculteit Management en Recht.

Naam student	:	Bianca Bouwhuis
Studentnummer	:	1144316
Opleiding	:	People and Business Management
Studiejaar	:	2016-2017
Stageperiode	:	06-02-2017 t/m 23-06-2017
Datum van publicatie	:	16 juni 2017
Naam van de organisatie	:	Centraal Bureau voor de Statistiek
Adres van de organisatie	:	CBS-weg 11, 6412 EX Heerlen
Telefoonnummer van de organisatie	:	045 - 570 60 00
Bedrijfsbegeleider	:	Mevrouw Patricia Smeets- Reijnen
Docentbegeleider	:	De heer Harry Hoenjet

“Hierbij verklaar ik Patricia Smeets-Reijnen dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk.

Datum: _____ Handtekening: _____”

I Voorwoord

Van 6 februari 2017 tot 24 juni 2017 heb ik stage gelopen bij de afdeling Internationale Handel in Goederen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Hierbij word ik door stagebegeleiders mevr. Patricia Smeets- Reijnen en dhr. Micha Juffermans van Internationale Handel in Goederen (IHG) begeleid. Vanuit Zuyd Hogeschool word ik begeleid door docentbegeleider dhr. Harry Hoenjet.

In het kader van mijn afstudeerstage bij CBS werk ik aan een onderzoek naar de verbetermogelijkheden om de verwerking van statistische informatie efficiënter te laten verlopen. Dit onderzoek is een onderdeel van mijn afstudeerscriptie.

Graag wil ik de medewerkers van het CBS en in het bijzonder de collega's van het team van Internationale Handel in Goederen bedanken voor hun tijd, energie en hulp bij de introductie in de organisatie en in de reguliere werkzaamheden. Daarnaast wil ik graag mijn stagebegeleiders mevr. Patricia Smeets-Reijnen en dhr. Micha Juffermans, maar ook mijn docentbegeleider dhr. Harry Hoenjet en tweede beoordelaar Bart Nelissen bedanken voor de begeleiding tijdens de stage.

Ik wens u plezier met het lezen van mijn afstudeerscriptie.

Bianca Bouwhuis

Student People and Business Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard

Heerlen, 16 juni 2017

II Managementsamenvatting

Beleidskeuzes hebben gezorgd voor inperkingen in de financiële situatie van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Met als gevolg dat het CBS moet bezuinigen. Het CBS wil de effectiviteit van processen verbeteren met de beschikbare middelen. Het CBS wil daarbij een cultuur van continu verbeteren stimuleren. Het CBS heeft hierin al stappen gemaakt met behulp van Lean Operational Management.

De afdeling Internationale Handel in Goederen (IHG) werkt nog niet op een gestructureerde manier met continu verbeteren. IHG wil een bijdrage leveren aan het behalen het strategische doel om processen continu te verbeteren door verspillingen in het proces weg te nemen. De gevolgen van bezuinigingen hebben ook effect op IHG. Het personeelsaantal moet gereduceerd worden. Dit is een extra reden om doelmatig om te gaan met de beschikbare capaciteit (mensen en middelen). De afdeling IHG wil graag meer grip krijgen op processen en verspillingen. IHG wil daarom Lean Operational Management (LOM) inzetten om dit doel te bereiken. Het onderzoek concentreert zich rondom de vraag: *'' Hoe kan binnen het team Internationale Handel in Goederen het proces van de verwerking van statistische gegevens verbeterd worden om verspilling te voorkomen?''*

Om de hoofvraag te beantwoorden is kwalitatief onderzoek gedaan naar de toepasbaarheid van LOM bij IHG. LOM is een werkwijze waarmee kleine en grote kwesties opgelost worden. Problemen worden hiermee opgelost en doorlooptijden en processtappen worden korter. Om te onderzoeken of LOM toepasbaar is voor IHG zijn observaties, interviews en een workshop uitgevoerd.

Uit de observaties van de werkprocessen van IHG kwamen een aantal verspillingen naar voren. Deze verspillingen kwamen ook duidelijk naar voren in de workshops. Daarnaast bleek dat medewerkers onvoldoende op de hoogte waren van welke werkzaamheden collega's uitvoerden. Maar ook welke stappen in het gehele productie proces gedaan worden was voor medewerkers onbekend. Met als gevolg dat verspillingen ontstaan, zoals dubbele of verkeerde handelingen worden uitgevoerd door medewerkers. LOM kan bijdrage om verspilling inzichtelijk te krijgen en te voorkomen. LOM biedt teams mogelijkheden om op een gestructureerde manier (wekelijks terugkerend) te overleggen op de werkvloer en oplossingen aan te dragen om deze verspillingen weg te nemen.

Uit de interviews bleek dat medewerkers onvoldoende geïnformeerd zijn over de ontwikkelingen rondom het herontwerp van een aantal huidige productieprocessen. Medewerkers maken zich zorgen over wat het herontwerp betekent voor hun baan. Daarnaast bleek dat medewerkers er positief tegenover stonden om LOM te implementeren op de werkvloer van IHG.

De rol van de leidinggevende is essentieel in het slagen van LOM op de werkvloer. Dit bleek uit interviews met verschillende afdelingsleiders en de observaties van een LOM werkoverleg (Keek op de Week). De leidinggevenden van IHG kunnen hierin een bijdrage leveren door een duidelijke visie en doelstelling op te stellen en dit duidelijk te communiceren naar de medewerkers van IHG.

Door stapsgewijs LOM in te voeren op de afdeling IHG en gestructureerde werkoverleggen (Keek op de Week) in te richten kan het team grip krijgen op het proces. Zodat medewerkers de processen begrijpen en kritisch gaan benaderen en verbeteren. Met behulp van het prestatiebord en het verbeterbord worden doelen, verbeteringen en prestaties visueel duidelijk gemaakt. Cijfers spelen hierin een belangrijke rol. De voortgang en implementatie van LOM kan geborgd worden door de inzet van een Black Belt (interne LOM coach).

III Abstract

Policy choices have resulted in constraints in the financial situation of The Statistical Bureau of the Netherlands (CBS). As a result, CBS has to cut back on costs. CBS wants to improve the efficiency of business processes within the means of the corporate budget. One of the objectives of CBS is to make effective use of the available resources by continuously improving processes. CBS has already taken steps using Lean Operational Management.

The International Trade in Goods Division (IHG) does not yet work in a structured way to continuously improve. IHG wants to contribute to achieving the strategic goal of continuously improving processes by eliminating waste in the process. The effects of budget cuts also affect IHG. The number of staff must be reduced from 46 to 36 employees. This is an additional reason to deal effectively with the available capacity (people and resources). The department would like more control on processes and wastages. IHG therefore wants to use Lean Operational Management (LOM) to achieve this goal. The research focuses on the question: *'' How can the Department International Trade in Goods team improve the process of processing statistical data to prevent waste? ''*

In order to answer the main question, qualitative research was conducted into the applicability of LOM at IHG. LOM is a method that addresses small and big issues. As a result, problems will be solved and throughput times and shorter process steps. This will solve problems. and lead times and process steps become shorter. To investigate whether LOM is applicable to IHG, observations, interviews and a workshop have been conducted with IHG employees.

From the observations of IHG's work processes, a number of wastes emerged. These wastages also emerged clearly in the workshops. In addition, the investigation showed that employees were insufficiently aware of what work colleagues did and what steps were taken in the entire production process. As a result, wastes arise such as double or wrong actions by employees. LOM can help to understand and prevent insufficient contribution to reduce waste. With LOM, teams can discuss the workflow in a structured way (weekly return) and provide solutions to remove these wastages.

The interviews revealed that employees were insufficiently informed about developments in the redesign of a number of current production processes. Employees are worried about what the redesign means for their job. In addition, it appeared that employees were in favour of implementing LOM in the workspace of IHG's.

The role of the manager is essential in the success of LOM in the workplace. This was evident from interviews with various department leaders and the observations of a LOM consultation (Look at the Week). IHG executives can make a contribution by drawing up a clear vision and goal and communicating this clearly to IHG employees.

By gradually introducing LOM in the department and organising structured work meetings (Looked at the Week), the team can get a grip on the process. So employees understand and understand the processes and critically. So that employees understand the processes and approach the process critical and correct. With the help of the performance board and the improvement board, goals, improvements and performance are visualised and made clear. Figures play an important role in this. The progress and implementation of LOM can be ensured by the use of a Black Belt (internal LOM coach).

Inhoud

I Voorwoord 2
II Managementsamenvatting 3
III Abstract 4
1. Inleiding 6
1.1 Aanleiding 6
1.2 Korte onderzoeksopzet 7
2. Probleemcontext 8
2.1 Organisatiebeschrijving 8
2.2 Probleemomgeving 10
3. Probleemstelling 11
4. Theoretisch kader 14
4.1 Wat is Lean Six Sigma? 14
4.2 Wat is verspilling? 15
4.3 Wat is Lean Operational Management? 16
4.4 Verandermanagement 17
5. Onderzoeksopzet 21
5.1 Onderzoeksmethoden 22
5.1.1 Theoretische benadering 22
5.1.2 Praktische benadering 23
5.1.4 Populatie en steekproef 25
5.2 Kwaliteitscriteria onderzoek 26
6. Verantwoording feitelijk onderzoek 27
6.1 Afwijking van de geplande onderzoekaanpak 27
6.2 Wijze van datahandeling en processing 28
7. Resultaten onderzoek 29
7.1 Eigen bevindingen onderzoek 29
7.2 Resultaten interviews afdelingsleiders CBS 32
7.3 Resultaten interviews medewerkers IHG 33
7.4 Resultaten workshops medewerkers IHG 34
8. Conclusie en aanbevelingen 35
9. Implementatieplan 39
Bibliografie 42
Bijlagen ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

1. Inleiding

Deze scriptie staat in het teken van een afstudeeronderzoek. Het afstudeeronderzoek is een onderdeel van het vierde en laatste jaar van de studie 'People and Business Management' met als uitstroomprofiel 'Business Private'. Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd van 6 februari tot en met 23 juni 2017 bij de afdeling Internationale Handel in Goederen (IHG) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Het CBS heeft in 2015 een aantal strategische doelen opgesteld. Een van deze strategische doelen is om processen continu te verbeteren. Het afstudeeronderzoek belicht de mogelijkheden waarop IHG een bijdrage kan leveren aan het behalen het strategische doel om processen continu te verbeteren door verspillingen in het proces weg te nemen. Daarnaast dient de aansturing van de dataverwerkingsteams worden verbeterd, omdat de communicatie tussen teams niet altijd soepel verloopt. Tevens wordt aandacht besteed aan de cultuuraspecten die meespelen in het veranderproces. Het doel van het onderzoek is het schrijven van een implementatieplan voor de leidinggevenden van IHG, om aan de slag te gaan met continu verbeteren.

1.1 Aanleiding

Beleidskeuzes door het kabinet Rutte I, het Lenteakkoord en Rutte II (voornamelijk efficiency maatregelen) zorgen voor een inperking in de financiële situatie van het CBS. Het Ministerie van Economische Zaken heeft in 2011-2015 het budget van het CBS met € 37,3 miljoen gekort in verband met de taakstelling Rutte I. Met de bezuinigingen van het Lenteakkoord loopt de bezuiniging op tot € 41,7 miljoen. Dat is bijna een kwart van het oorspronkelijke budget van CBS in 2011 (CBS, 2016). Het CBS heeft daarom de taakstelling uit Rutte-I/Lenteakkoord verwerkt in de Meerjarenplanning (MJP) 2014-2018 met een aantal strategische doelen (zie hiervoor bijlage 1).

Het CBS heeft te maken met bezuinigingen. Het effect van deze bezuinigingen is te zien bij alle afdelingen van het CBS, ook bij IHG. Deze bezuinigingsmaatregelen zijn bij IHG terug te zien onder het personeel. In 2010 waren nog 48 medewerkers werkzaam bij IHG. Vanwege het Rutte II beleid moet het aantal werkzame personen worden teruggebracht naar 36. Dit zorgt ervoor dat IHG efficiënter moet werken met de beschikbare capaciteit (mensen en middelen). Daarom is een van de strategische doelen om processen continu te verbeteren. Continu verbeteren richt zich op samenwerking, houding en gedrag, klantwaarde en het krijgen van grip op processen om waar nodig bij te sturen. Diverse teams in het CBS werken al op een gestructureerde manier aan continu verbeteren. Dit doen de teams met behulp van Lean Operational Management.

Het team van IHG werkt nog niet op een gestructureerde manier aan het proces van continu verbeteren. Met continu verbeteren wil IHG op een gestructureerde wijze zelfstandig procesoptimalisaties van bestaande processen uitvoeren en verder bouwen aan een cultuur van continu verbeteren. Met als doel het voorkomen van verspilling en verstoring.

Ter illustratie van het probleem volgt hierna een case die zich afspeelde binnen IHG;

Case IHG
IHG beantwoordt telefonische vragen van bedrijven over de internationale handel in goederen. De gaafmaakteams (dataverwerkingsproces) beantwoorden een deel van deze vragen. Elke team van de gaafmakers verantwoord een bepaalde branche (bijvoorbeeld automobielindustrie). Echter komt het voor dat vragen niet bij de juiste persoon/teams terecht komen. Dit heeft ermee te maken dat medewerkers niet zijn ingelogd in de telefoon waardoor zij niet bereikbaar zijn voor vragen van buitenaf.

Uit deze case blijkt dat geen duidelijke afspraken bestaan tussen teamleden, of dat deze afspraken niet voldoende worden nageleefd. Bedrijven en collega's ondervinden hierdoor hinder. Dit probleem zorgt ervoor dat veel wordt doorgeschakeld tussen medewerkers. Ook zijn vaak dezelfde medewerkers ingelogd in de telefoon. Met als gevolg hogere werkdruk, stress en frustratie voor de medewerkers die wel altijd de telefonische vragen beantwoorden.

Probleemstelling
Uit de aanleiding blijkt dat de afdeling IHG de wens heeft om het proces van continu verbeteren te stimuleren en hiermee verspillingen en verstoringen te voorkomen. De probleemstelling hierbij luidt als volgt:

'' Hoe kan binnen het team Internationale Handel in Goederen het proces van de verwerking van statistische gegevens verbeterd worden om verspilling te voorkomen?''

Om de probleemstelling correct en volledig te beantwoorden is dit onderzoeksrapport opgedeeld in een aantal hoofdstukken. In het tweede hoofdstuk wordt de probleemcontext geschetst met een organisatiebeschrijving en een analyse van de probleemomgeving met het DESTEP model. In hoofdstuk 3 komt de probleemstelling, probleemanalyse, researchdoelen en randvoorwaarden beschreven. In hoofdstuk 4 wordt het theoretisch kader geschetst. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de onderzoeksopzet (die hierna nog kort een bod komt) en uitvoering beschreven. De verantwoording van het onderzoek komt aan bod in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 komen de conclusie en aanbevelingen aan bod. De scriptie sluit af met een implementatieplan. Aanvullende informatie is terug te vinden in een apart bijlagenboek.

1.2 Korte onderzoeksopzet
Het onderzoek begint met deskresearch. Er worden verschillende bestaande databronnen geraadpleegd om een algemeen beeld te verkrijgen van de organisatie. Daarnaast worden bestaande bronnen van het CBS gebruikt voor het beschrijven van de probleemcontext. In de probleemcontext wordt aandacht besteed aan een beperkt aantal kwesties die relevant zijn voor IHG.

In het literatuuronderzoek komen de thema's Lean Six Sigma, Verspilling en Lean Operational Management aan bod. Deze theorie wordt vervolgens toegepast op de afdeling IHG.

In het onderzoek worden meerdere (triangulerende) dataverzamelingsmethoden gebruikt om de probleemstelling op te lossen. De methoden die worden gebruikt zijn observaties, interviews en een workshop. Deze onderzoeksmethoden worden ondersteund door een theoretische basis.

De resultaten van het onderzoek worden vervolgens vastgelegd en geanalyseerd. Dit zal leiden tot een aantal conclusies en aanbevelingen.

2. Probleemcontext

In het voorgaande hoofdstuk werd aangegeven dat het CBS kampt met bezuinigingsmaatregelen. Om een goed beeld te krijgen van het CBS en de afdeling IHG wordt in dit hoofdstuk een organisatiebeschrijving gegeven. Vervolgens wordt de probleemomgeving van het CBS geanalyseerd.

2.1 Organisatiebeschrijving

Het CBS is (ZBO[1]) een instantie in Nederland die belast is met het verzamelen, verwerken en publiceren van statistieken van overheid, wetenschap en bedrijfsleven. Het CBS is een grote organisatie waar ruim 1800 medewerkers werkzaam zijn. De taak van het CBS is het publiceren van betrouwbare en samenhangende statistische informatie die inspeelt op de samenleving. Het CBS heeft hierin een belangrijke taak. De informatie moet betrouwbaar en samenhangend zijn. Als dit niet het geval is bestaat het risico dat cijfers en informatie een onjuist beeld geven van de werkelijkheid.

De statistische expertise van de medewerkers en de wetenschappelijke analyse van gegevens borgen adequate en betrouwbare statistische informatie. Jaarlijks worden honderden bedrijven en personen en overheidsinstellingen benaderd voor een enquête. Het CBS is verplicht tot geheimhouding van individuele gegevens. Slechts statistische gegevens op grotere schaal worden openbaar gemaakt. Deze gegevens worden verzameld bij personen, bedrijven en instellingen. Deze statistieken bevatten meerdere onderwerpen, van handel en burgergegevens tot economie. De statistieken worden geplaatst op StatLine, dit is de openbare elektronische databank van het CBS (CBS, 2017).

Missie

CBS heeft als taak het publiceren van betrouwbare en samenhangende statistische informatie, die inspeelt op de behoefte van de samenleving. Naast de verantwoordelijkheid voor de nationale (officiële) statistieken is CBS ook belast met de productie van Europese (communautaire) statistieken (CBS, 2017).

Strategie

CBS is uitgegroeid tot een innovatieve organisatie, die actief inspeelt op behoeften van de samenleving. Het deelt zijn rijkdom aan informatie met andere overheden, politiek, wetenschap, media en het bedrijfsleven. CBS maakt het mogelijk dat maatschappelijke debatten en besluitvorming worden gebaseerd op betrouwbare statistische informatie. CBS biedt informatie die uitnodigt tot gebruik en zorgt ervoor dat de informatie toegevoegde waarde heeft voor de gebruikers. Niet alleen losse cijfers worden gepubliceerd, maar zoveel mogelijk worden economische en sociale fenomenen beschreven door cijfers in samenhang te presenteren. CBS sluit aan bij actuele gebeurtenissen door het uitbrengen van nieuwsberichten en tweets (CBS, 2017).

Toekomst CBS

In de aanleiding is het al kort een gestipt. Vanwege teruglopende inkomsten is het CBS genoodzaakt om te bezuinigen. Het CBS, moet net zoals andere overheidsorganisaties, bezuinigen en hetzelfde werk met minder mensen doen (CBS, herfst 2017). Onder invloed van bezuinigen komen kwaliteit, innovatie en productvernieuwing onder druk te staan. Dit is een extra reden om doeltreffend en

[1] Een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO) is een organisatie die overheidstaken uitvoert maar niet onder het ministerie valt (CBS, 2017).

doelmatig te zijn met de beschikbare middelen. Daarom is een strategische agenda opgesteld. In het zogenaamde 'tienpuntenplan' is de strategische agenda opgedeeld in een aantal subdoelen (bijlage 1). In de periode 2015-2018 is het CBS bezig om deze doelen te behalen.

Internationale Handel in Goederen

Het CBS is een grote organisatie verdeeld over divisies en afdelingen. De afdeling die in dit onderzoek centraal staat is Internationale Handel in Goederen (IHG).

IHG is verantwoordelijk voor het verwerken van gegevens over de internationale handel in goederen. IHG neemt grensoverschrijdende handel in goederen naar het buitenland waar. Hierbij wordt gekeken naar de in- en uitvoer van goederen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen intrahandel (handel gevoerd met landen van de Europese Unie) en de extrahandel (handel gevoerd met landen niet behorend tot de Europese Unie). Daarnaast volgt IHG ook de invoer, doorvoer, wederuitvoer, uitvoer en transacties van goederen. Deze gegevens komen uit verschillende databronnen. Deze gegevens worden gecontroleerd en ingevoerd. Vervolgens wordt deze data gepubliceerd op StatLine en op de website van het CBS.

In figuur 1 staat een kort overzicht van de hoofdprocessen van IHG.

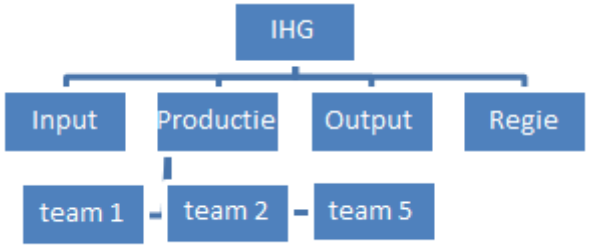


Figuur 1 Productieproces IHG

De afdeling IHG bestaat uit zesendertig medewerkers. Van deze zesendertig medewerkers zijn dertien vrouwelijk en drieëntwintig mannelijk. De leeftijd van de medewerkers ligt tussen de dertig en zestigplus. Waarvan acht medewerkers jonger dan vijftig zijn. De meeste medewerkers vallen in de leeftijdscategorie 50-60 jaar (15). Het opleidingsniveau van de medewerkers is gemêleerd. Het niveau ligt tussen LBO en WO niveau. De meeste medewerkers hebben een Mavo diploma.

Organogram IHG

Het CBS is georganiseerd in vijf hoofddivisies verdeeld over twee locatie, Den Haag en Heerlen (CBS, 2016): Bedrijfsvoering, IT en Methodologie (BIM), CBS communicatie en nieuws (CCN), Dataverzameling (DVZ), Economie, bedrijven en nationale rekeningen (EBN), Sociaaleconomische en ruimtelijke statistieken (SER) (CBS, 2016). Zie hiervoor ook het ingesloten organogram in bijlage 2. Hoofddirectie EBN/EBH bestaat uit meerdere sectoren en teams. Waaronder Internationale Handel in Goederen, waarbinnen het onderzoek zich concentreert. Figuur 2 is een weergave van het organogram van IHG.



Figuur 2 organogram IHG

2.2 Probleemomgeving

Het CBS staat niet op zichzelf maar midden in de huidige samenleving. Aan die omgeving ontleent het CBS ook zijn bestaansrecht. De probleemomgeving wordt met het DESTEP model geanalyseerd. DESTEP staat voor demografisch, economisch, sociaal, technologisch, ecologisch en politiek. Dit model is een middel om de externe (macro) omgeving waarin een organisatie actief is in kaart te brengen. Voor dit model is gekozen, omdat externe factoren bepalend zijn voor het beleid dat het CBS volgt. Echter zijn niet alle letter van het DESTEP model relevant voor de analyse van de organisatie. Daarom komen alleen de demografische, economische, politieke en sociale factoren aan bod. De volledige uitwerking van dit model is te vinden in bijlage 3.

Demografie

De omvang van de Nederlandse bevolking verandert. De bevolkingsontwikkeling kenmerkt zich door toenemende migratie, dalende geboorten en stijgende sterfte (CBS, 2017). Ook de samenstelling van het personeel verandert binnen de publieke sector. Van het totaal aantal werkzame personen was 54,5 procent vrouw en 45,5 procent man. In 2015 was de gemiddelde leeftijd 45,1 jaar (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). Het aantal werkzame personen in de publieke sector is gedaald. Zo ook bij IHG. In 2010 waren nog 48 medewerkers werkzaam bij IHG. Vanwege het Rutte II beleid moet het aantal werkzame personen teruggebracht worden naar 36. Dit zorgt ervoor dat IHG efficiënter moet werken met de beschikbare capaciteit.

Economisch

De eerste tekenen van herstel na de economische crisis zijn zichtbaar. Toch blijft de economische onzekerheid druk uitoefenen op overheidsuitgaven. Doordat de overheid terughoudend is met publieke uitgaven is het van belang om efficiënt met de beschikbare middelen om te gaan. Het ministerie van Economische Zaken (EZ) heeft het budget tussen 2011 en 2015 van het CBS met 37,3 miljoen euro gekort in verband met de taakstelling Rutte I. Met de bezuinigingen van het Lenteakkoord lopen de bezuiniging op tot € 41,7 miljoen. Dat is bijna een kwart van het oorspronkelijke budget van CBS in 2011 (CBS, 2016).

Sociaal

De informatie die het CBS publiceert is vrij toegankelijk voor publiek. Hierdoor verdient het CBS vrijwel niets aan deze informatie. Vanwege teruglopende financiële middelen is het van belang dat ingezet wordt op andere betaalde bronnen (WerkvoorDerden).

Politiek

De politiek bepaald voor een groot deel het beschikbare budget voor het CBS. Beleidskeuzes door het kabinet Rutte I (Lenteakkoord) en Rutte II zorgen voor een inperking in de financiële situatie van het CBS. Het CBS heeft daarom de taakstelling uit Rutte-I/Lenteakkoord verwerkt in de Meerjarenplanning 2014-2018 (CBS, 2016).

Conclusie

Met het oog op beleidsmaatregelen moet het CBS bezuinigen. Het CBS moet op een efficiëntere manier processen verbeteren om verspillingen te verminderen en te voorkomen. De vermindering in het personeelsaantal van IHG is een extra reden om doelmatig om te gaan met de beschikbare capaciteit (mensen en middelen).

3. Probleemstelling

In het voorgaande hoofdstuk is de probleemcontext omschreven. Deze probleemcontext beschrijft de taak van organisatie en de problemen waartegen zij aan loopt. In dit hoofdstuk komt de analyse van het probleem aan bod. Daarnaast wordt het probleem concreet geformuleerd in een researchprobleem en een managementprobleem met researchdoelen. Verder komen de randvoorwaarden en de doelstellingen van het onderzoek aan bod.

Probleemanalyse

In het voorgaande hoofdstuk werd de strategische agenda uit bijlage 1 al genoemd. Naar aanleiding van deze strategische agenda heeft IHG besloten om zich dit jaar te concentreren op een aantal doelen. (Het thema 'meer fenomeengericht'[2] is niet direct relevant maar wordt wel geacht als een punt van aandacht voor IHG.) Zie bijlage 4 voor een uitgebreide versie van de probleemanalyse.

IHG wordt geconfronteerd met een behoorlijke uitdaging op het gebied van personeel. IHG heeft enerzijds te maken met een behoorlijke uitstroom de komende jaren waar deels vervanging voor moet komen. Anderzijds heeft IHG te maken met veranderende eisen aan de kwaliteiten die medewerkers moeten hebben om het werk te doen door veranderende systematiek enerzijds en anderzijds een verschuiving van puur productiegericht naar outputgericht (klantgerichtheid). Dit sluit aan op het item 'Implementeer een strategisch personeelsplan'.

Het proces van continu verbeteren is al op verschillende afdelingen binnen het CBS gestart. Het CBS heeft in 2016 reeds 25.000 uur structureel vrijgespeeld (bij ca. 130 projecten) doordat Lean Operational Management is ingevoerd (Kroese, CBS Intranet, 2017). IHG heeft als doel gesteld om processen efficiënter te maken door het proces continu te verbeteren met behulp van LOM. IHG is nog niet op een gestructureerde manier bezig met het proces van continu verbeteren. De reden dat IHG aan de slag wil gaan om het proces van continu verbeteren te stimuleren, is om verspillingen en verstoringen te voorkomen. Door op een gestructureerde wijze processen te optimaliseren worden verspilling en verstoring voorkomen en wordt zorg gedragen voor een maximale toegevoegde waarde voor de klant.

Het item 'verbeter en borg de kwaliteit' wil IHG bereiken door het toevoegen van een kwaliteitsverbetering in het herontwerp die de huidige IHG systemen gaan vervangen. IHG heeft hierbij de wens om betere cijfers te maken op het detailniveau 'goedsoort x land'. Met het herontwerp van een aantal bestaande processen hoopt IHG een efficiënter systeem te krijgen waardoor een hogere kwaliteit verkregen wordt en waarbij minder mensen nodig zijn.

IHG wil 'actiever inspelen op de grote (latente) behoefte aan (betaalde) statistische diensten' waarbij EBH (onderdeel van EBN) een WerkvoorDerden doelstelling heeft waaraan IHG ook een bijdrage moet leveren. IHG wil jaarlijks de bijdrage van WerkvoorDerden uitbreiden. Dit is nu vooral nog vraag gestuurd, maar op termijn is het de bedoeling om actief WerkvoorDerden binnen te halen.

[2] 'Meer fenomeengericht': de output wordt uitgebreid met een link naar globalisering (nieuw output beleid). IHG is bezig met een nieuw outputbeleid. Met als voorbeeld een artikel over de handelsrelatie tussen Italië en Nederland bij een staatsbezoek.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat IHG met grote veranderingen te maken krijgt. Als al deze zaken niet worden opgelost dan bestaat het risico dat dit effect heeft op het behalen van de strategische doelen van het CBS. IHG wil met de LOM methode grip krijgen op processen om de doelen te behalen.

Researchprobleem

Het CBS heeft als een van de strategische doelen gesteld om processen efficiënter te maken. Het CBS is van mening dat hierdoor processen onder controle zijn en blijven. Ook door doelgerichter te werken en tijdige besluitvorming worden processen transparanter.

Het proces van continu verbeteren is al op verschillende afdelingen binnen het CBS gestart. Verschillende afdelingen zijn al met Lean Six Sigma (L6S) of Lean Operational Management (LOM) projecten gestart. Het Team Internationale Handel in Goederen (IHG) is nog niet op een gestructureerde manier bezig met het proces van continu verbeteren. De noodzaak om hiermee aan de slag te gaan heeft te maken met het herontwerp van een aantal processen en de vermindering in het personeelsaantal. Het team van IHG heeft als doelstelling gesteld voor 2017 om ook met LOM aan de slag te gaan. De reden dat IHG aan de slag wil gaan met LOM is om het proces van continu verbeteren te stimuleren waarbij verspillingen en verstoringen worden voorkomen.

De probleemstelling die Internationale Handel in Goederen heeft gesteld, luidt als volgt;

'' Hoe kan binnen het team Internationale Handel in Goederen het proces van de verwerking van statistische gegevens structureel verbeterd worden om verspilling te voorkomen?''

Managementprobleem

Het CBS heeft een nieuwe strategische koers. Onderdeel daarvan is het efficiënter laten verlopen van processen. Een probleem bij het realiseren van dit doel voor IHG is het relatief verouderde personeelsbestand. Het beschikbare werk moet met minder mensen gedaan worden. Dit maakt het lastiger om het gestelde strategisch doel te halen. De oplossing wordt gezocht in het introduceren van een cultuur van continu verbeteren. Waarmee gestimuleerd wordt om verspilling, verstoring en gedoe te voorkomen.

Researchdoelen

De doelstelling van het onderzoek is het produceren van een implementatieplan voor IHG. Dit plan beschrijft de manier waarop een gestructureerde manier het proces van continu verbeteren gestimuleerd wordt. Tevens worden verspillingen inzichtelijk gemaakt. Ook wordt beschreven op welke manier verspilling kan worden voorkomen. Er wordt onderzocht hoe meer transparantie verkregen wordt in de communicatie en samenwerking. Met transparantie wordt bedoeld dat medewerkers op de hoogte zijn van wat speelt binnen het team.

De eerder genoemde probleemstelling bevat een aantal onderdelen. Om ieder onderdeel van de vraag te beantwoorden worden deelvragen opgesteld. De volgende deelvragen worden gebruikt om de probleemstelling op te lossen. De deelvragen luiden als volgt:

1. Wat is verspilling?
2. Wat is Lean en welke vormen zijn er?
3. Welke ervaringen zijn op andere afdelingen met de principes van Lean?
4. Wat is de huidige situatie binnen het team Internationale Handel in Goederen?

5. Wat is de gewenste situatie binnen het team Internationale Handel in Goederen?
6. Welke methode is het meest geschikt op de werkvloer van Internationale Handel in Goederen?
7. Welke verbeteringen zijn nodig om de gewenste situatie te bereiken?
8. Wat is nodig om de gewenste situatie te implementeren?
9. Hoe wordt draagvlak gecreëerd om de gewenste situatie te implementeren?

Randvoorwaarden
Om te voorkomen dat het project te breed wordt en te weinig concrete aanbevelingen omvat worden een aantal randvoorwaarden opgesteld die de kwaliteit van het onderzoek waarborgen.

De directe doelgroep van het onderzoek is het team van IHG. Het is mogelijk om binnen dit team een verandertraject te ontwerpen dat precies is toegesneden op de teamleden van IHG. Bij IHG zal een veranderslag worden doorgevoerd die op andere afdelingen binnen het CBS al in gang is gezet. Andere afdelingen hebben al stappen gemaakt om processen efficiënter te maken door de inzet van Lean Operational Management. IHG kan van de ervaringen van andere afdelingen leren hoe de veranderslag naar een cultuur van continu verbeteren realiseerbaar is.

Het onderzoek heeft plaats gevonden tussen 6 februari en 16 juni 2017. Het onderzoek is afgerond doormiddel van het inleveren van een implementatieplan en een scriptie aan de opdrachtgever. De onderzoeker heeft ongeveer 450 uur (25 uur x 18 weken) besteed aan het onderzoek en het schrijven van de scriptie. De adviseur stelt de adviezen op en test de onderzoeksaanpak op de werkvloer. De daadwerkelijke implementatie van de adviezen en aanbevelingen draagt de adviseur over aan de opdrachtgever.

Voor de adviseur is het van belang dat de teamleden van IHG ook een bijdrage leveren aan de resultaten van het onderzoek. Er moet voldoende input en respons zijn van de betrokken teamleden voor een goed resultaat van het onderzoek.

De onderzoeker heeft de mogelijkheid om tussendoor stukken te laten controleren door de betrokkenen op bruikbaarheid en uitvoerbaarheid. Daarnaast is het belangrijk dat de informatie actueel en betrouwbaar is. De onderzoeker moet uiterst secuur omgaan met bronnen en bronvermelding. Hierbij moet een juiste bronvermelding volgens de APA-normering gehanteerd worden. Tevens moet het onderzoek voldoende verdedigbaar zijn. De onderzoeker mag kritisch en confronterend zijn, maar de bevindingen moeten verantwoordbaar zijn. De scriptie moet voldoen aan de voorwaarden die geldig zijn op een Hbo-niveau.

Doelstelling/ doelgroep
De doelstelling van het onderzoek is het produceren van een implementatieplan voor IHG. Dit plan beschrijft hoe het proces van continu verbeteren op een gestructureerde manier gestimuleerd wordt. Tevens worden verspillingen inzichtelijk gemaakt. Ook wordt beschreven op welke manier verspilling kan worden voorkomen. Verder komt aan bod hoe meer transparantie verkregen wordt in de communicatie en samenwerking.

4. Theoretisch kader

Zoals eerder aangegeven heeft het CBS gekozen om Lean Operational Management (LOM) toe te passen binnen teams om processen continu te verbeteren. Na het succes van LOM bij andere teams van het CBS wordt onderzocht of LOM ook toepasbaar is voor IHG. Ook komt het thema Lean Six Sigma (en de vormen hierin) kort aan bod. Bij het thema verandermanagement staan de menselijke factoren in het veranderproces en de inrichting van LOM op de werkvloer centraal.

4.1 Wat is Lean Six Sigma?

Lean Six Sigma is een combinatie van Lean en Six Sigma. Om Lean Six Sigma beter te begrijpen, worden de twee begrippen uitgesplitst in “wat is Lean?” en “wat is Six Sigma?”. (Zie figuur 3 voor een kort overzicht tussen de begrippen Lean Six Sigma.)



Figuur 3 Lean Six Sigma (Bosman, 2017)

Wat is Lean?

Lean is simpel gezegd: ‘meer doen met minder’. Waarbij het erom gaat dat de producten en diensten die worden geleverd een kwaliteit hebben waar de klant om vraagt en ook voor wil betalen. Lean is vooral bedoeld als verbetermethode. Lean is een continu ontwikkel proces gericht op verbetering en aanpassingen (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016). Zoals ook in figuur 3 wordt genoemd focust Lean zich op het reduceren van verspillingen (zie paragraaf 4.2). Bij een Lean proces wordt alles wat geen toegevoegde waarde heeft voor de klant geëlimineerd. De theorie van Lean en de tools komen uitgebreid aan bod in bijlage 5.

Wat is Six Sigma?

Six Sigma is een data-gedreven probleem- oplossingsmethodiek, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van processen. Dit gebeurt door oorzaken van fouten op te sporen en te elimineren (Six Sigma, 2017). Daarnaast is Sigma een statistische maat voor de variantie of spreiding in de kwaliteit van een proces. Six Sigma is een manier om de variantie of spreiding van processen te beïnvloeden, te ontdekken en te beheersen. Six Sigma gaat vanuit de projectmatige aanpak DMAIC. De theorie van Six Sigma en de tools komen uitgebreid aan bod in bijlage 6.

Wat is Lean Six Sigma?

Lean Six Sigma (L6S) is een methode voor het organiseren van verbeteringen in kwaliteit en efficiency. Deze methode combineert de principes en tools van Lean en Six Sigma (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016). Voor het CBS betekent dit het opsporen van verspillingen in het proces en deze elimineren. Maar ook om doelmatig met de beschikbare middelen dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Dit betekent vooral het meten van prestaties in processen. Dus hoe lang een bepaald proces geduurd heeft en waaraan dit ligt. Dit kan worden onderzocht door de projectmatige manier van verbeteren (DMAIC zie bijlage 6).

4.2 Wat is verspilling?

Verspilling of 'waste' (Lohman & Os, 2009) is elk activiteit in een proces dat geen waarde toevoegt voor de klant. De waarde stroomt door de organisatie van begin tot eind tot het product of de dienst gereed is. In de praktijk zijn zeven soorten verspillingen te onderscheiden. In essentie is het de bedoeling deze problemen op te lossen/te voorkomen. Door het vinden en wegnemen van drie problemen muda, mura en muri wordt verspilling geëlimineerd. Deze begrippen worden kort uitgelegd.

Onder **Muda's** vallen: Wachten, Overbewerking, Voorraad, Transport, Fouten, Overproductie, Beweging en Talent (Emerinks, 2015) (deze komen uitgebreid aan bod in de bijlage 5.2).

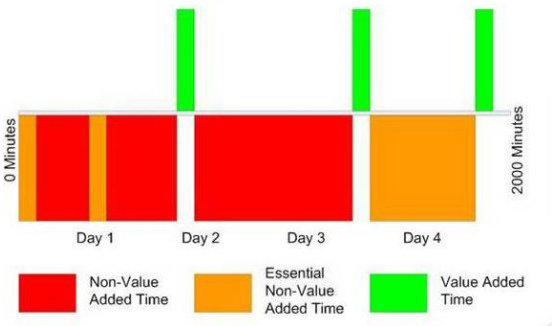
Met **Mura** wordt onregelmatigheid bedoeld. Daarvan is sprake als pieken voorkomen waardoor op het ene moment medewerkers tekort zijn en op het andere moment niets te doen is. Een continue gelijkmatige stroom van goederen en diensten vermijdt onregelmatigheid, zorgt voor minder stress bij medewerkers en voorkomt fouten (Emerinks, 2015).

Met **Muri** wordt onnodige structurele overbelasting bedoeld van machines en van medewerkers. Bij machines leidt dit tot meer storingen, extra onderhoud en snellere slijtage. Bij mensen leidt overbelasting tot meer fouten, onnodige stress met als uiteindelijk gevolg een groter verzuim (Emerinks, 2015).

Om verspilling te identificeren is TIM WOODS een handig instrument (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016). TIM WOODS staat voor transport, inventaris, motie (beweging), wachten, overprocessing, overproductie, defecten en skills. Meer informatie hierover is te vinden in de bijlagen 6.

Om het proces inzichtelijk te krijgen en eventuele verspillingen uit te lichten is SIPOC een handig instrument (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016). De SIPOC diagram is in hoofdlijnen een procesbeschrijving. Waarbij de Suppliers (leveranciers), Input (invoer), Process (proces), Output (uitvoer) en Costumers (klanten) in een diagram worden verwerkt (George, Rowlands, & Kastle, 2013).

Een andere tool is Value Stream Map (VSM) (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016). Door de waardestroom in kaart te brengen wordt duidelijk welke activiteiten waarde toevoegen aan het bedrijfsproces en welke niet. VSM is een visuele weergave van alle stappen, taken of activiteiten in een proces gedocumenteerd van begin tot eind. Een activiteit die geen waarde toevoegt, waar de klant niets aan heeft en niet bereid is om voor te betalen, mag met recht waardeloos (non value add) genoemd worden. Door een waardeloos activiteit te elimineren kan de organisatie de kwaliteit verbeteren en/of kosten verlagen. Sommige processtappen worden in de ogen van een klant als niet waardevol gezien, maar zijn toch noodzakelijk (business value add) omdat ze wettelijk of volgens protocol vereist zijn, maar ook om faillissement te voorkomen. (Zie figuur 4 en bijlage 6)



Figuur 4 VSM (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016)

Het is niet mogelijk om voor het gehele proces van het CBS een VSM te maken. Het CBS heeft veel klanten en levert veel diensten en producten. Echter kan wel van elk afzonderlijk product of dienst (zoals een maatwerkopdracht) een VSM gemaakt worden.

4.3 Wat is Lean Operational Management?

De theorie van Lean Operational Management (LOM) is afkomstig uit Lean Manufacturing (wat letterlijk betekent 'slanke productie') (Emerinks, 2015). Meer hierover is te vinden in bijlage 7. Lean Manufacturing probeert de waardestroom binnen bedrijven te vergroten, zodat de toegevoegde waarde van producten of diensten zo groot mogelijk wordt. Dat kan alleen als de doorstroom (de *flow*) verbetert. Lean gaat ervan uit dat het essentieel is om materialen, documenten, halffabricaten en producten in zo gelijkmatig mogelijke stroom door het bedrijf te laten bewegen (Emerinks, 2015). LOM heeft raakvlakken met Lean en Six Sigma. De tools zoals 'Belts' en DMAIC komen bij Six Sigma naar voren. (die uitgebreid worden toegelicht in bijlage 6) Maar ook de verschillende vormen van verspilling worden uitgelicht in LOM, dit is weer een Lean methode.

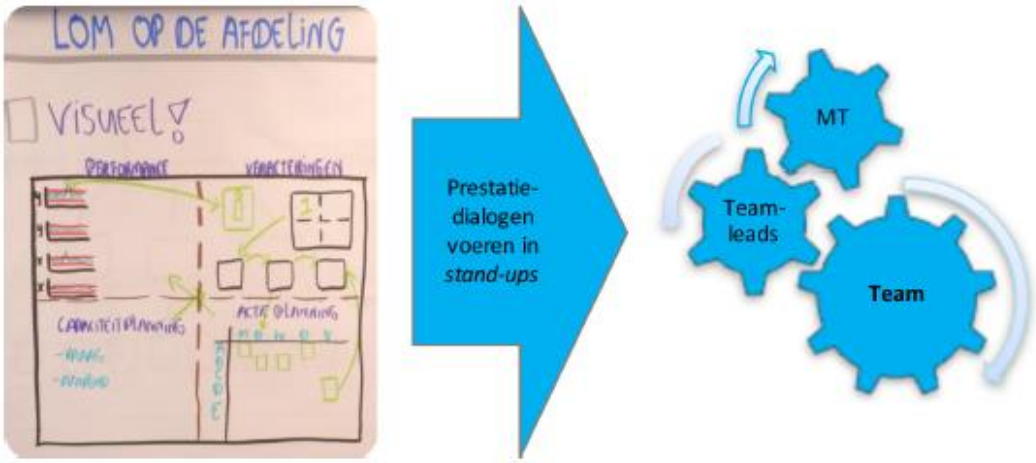
Voor Lean en L6S wordt gekozen om een probleem blijvend op te lossen in bestaand proces. De oplossing is dan nog onbekend. Voor LOM wordt gekozen als onvoldoende inzicht of grip is op de huidige processen en prestaties van teams. Met LOM wordt op een gestructureerde manier prestaties en verbeteringen gesignaleerd. Om gezamenlijk prestaties op orde te houden en continu te verbeteren (CBS, 2016).

LOM is een methode, een denkwijze, die gericht is op het verkorten van de doorlooptijd van processen en het verwijderen van (tijds-)verspillingen. LOM richt zich op het optimaliseren van achtereenvolgende processtappen. LOM is erop gericht om samen op een praktisch manier op de werkvloer bezig te zijn met prestaties en verbeteringen (2016). Het thema continu verbeteren staat centraal bij LOM. Iedere dag, iedere maand verbeteren is hierbij het doel. De verbeteringen vinden plaats in kleine stapjes met een duidelijke focus (2016).

Nieuwenhuijse (2016) definieert LOM als '*LOM is het zo optimaal mogelijk afstemmen van prestaties (het waarheen), kunde in gestructureerd verbeteren (het hoe) en effectueren van gewenst gedrag op meerdere niveaus van afdelingen/binnen de lijn van een organisatie (waarom willen we het doen).*'

In de praktijk is de LOM werkwijze geschikt om veel kleine en grote kwesties op te lossen. Hierdoor worden problemen opgelost en worden doorlooptijden en processtappen korter. Dit zorgt ervoor dat toegevoegde waarde wordt gecreëerd waarvoor de klant wil betalen. De kwaliteit verbetert waardoor klanten tevredener zijn.

Praktisch toegepast op de werkvloer, is LOM werken met verbeter -en prestatieborden en het monitoren van de voortgang (zie figuur 5). De sleutel tot succes bij het verbeteren is het bewust maken van medewerkers. Bewust maken van de structuur in processen en ervoor zorgen dat het teams over processen en prestaties nadenken en dit samen bespreken. Voorwaarde is hierin dat dit op een gestructureerd manier gebeurt, dus dagelijks of wekelijks terugkerend.



Figuur 5 Lean Operational Management (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016)

Als in een team onvoldoende grip en inzicht is de huidige processen en meer orde in de prestatie van het team nodig is. Daarnaast moet een behoefte bestaan om continu te verbeteren. Dan is Lean Operational Management met uitstek het meest geschikt om hierin resultaten te bereiken.

Kortom Lean Operational Management is mogelijk voor teams als sprake is van:

1. Onvoldoende grip op en inzicht in de processen van het team;
2. Samen (management en medewerkers) de prestaties van het proces op orde krijgen en op orde houden. Het management bepaalt wat, het team bepaalt hoe;
3. Samen continu verbeteren.

IHG ervaart dat onvoldoende grip is op processen met als gevolg dat verspillingen ontstaan. Ook heeft IHG de behoefte om continu bezig te zijn om het proces te verbeteren. Maar hoe nu verder?

4.4 Verandermanagement

LOM vereist een andere manier van denken en doen. Het is een gedragsverandering die vanuit binnenuit gebeurt. Mensen zijn best bereid om te veranderen, maar alleen als ze zelf bedacht hebben hoe. Als eerste moet verbinding gecreëerd worden met het doel en de verandering.

Er moet aandacht worden besteed aan de zachte kant van het veranderproces. Want ondanks goede voorbereiding en intensieve communicatie, zal bij elke verandering sprake zijn van weerstand en onrust. Weerstand komt altijd voor bij verandering. Reacties op deze verandering zijn onvermijdelijk.

Als in de organisatie een veranderwens is om naar een continue verbetercultuur te gaan dan kan deze veranderambitie gesteund worden door LOM. De verandering naar een LOM verbetercultuur bestaat uit drie dimensies zie hiervoor figuur 6 (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016).

Het WAARHEEN: dit is de visie en de KPI's die gesteld worden door de organisatie.

Dit is voor IHG de vertaling van de strategische CBS doelen naar IHG doelen. Al deze doelen zoals 'Maak processen effectiever en efficiënter' komt hier tot uiting.

Het HOE: dit is het ontwikkelen van ‘kunde’ ofwel routine in het continu verbeteren. Denk aan het realiseren van effectieve stand up’s of weekstarts, of het zelfstandig uit voeren van het verbetertraject. Om daarmee een gewenste verbeterkunde op elk niveau in de organisatie te realiseren.

IHG kan wekelijks of dagelijks een terugkerend kort overleg met een vaste structuur creëren om continu bezig te zijn processen te verbeteren.



Figuur 6 drie dimensies van een verbetercultuur (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016)

Het WAAROM: dit is het motivatiedeel (cultureel). Het gaat om de identiteit en de kernwaardes van de organisatie, concrete gedragingen en welke mindset (principes en overtuiging) helpen om een goede verbetercultuur te realiseren (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016).

IHG kampt met het probleem dat met minder mankracht dezelfde hoeveelheid aan werk gedaan moet worden met sterk verouderde systemen. Daarnaast ontbreekt een goede communicatie tussen teams. Er wordt niet goed met elkaar afgestemd, over verschillende processtappen. Dit heeft ermee te maken dat teams autonoom zijn en hun communicatie met andere teams niet afstemmen.

De integratie, of te wel het midden van deze verandering, is de zogenaamde ‘’sweet spot’’ (figuur 6) Dit is samenwerken om een cultuur van continu verbeteren te bereiken, alle doelen te behalen en ondertussen samen nadenken over verbeteren. Tot LOM in het DNA van het IHG zit.

Veranderstrategie

De strategie die het beste bij de LOM-filosofie aansluit is om medewerkers een proces van ‘leren en ontdekken’ te laten doormaken, ondersteund door ‘weten’ en ‘moeten’. De juiste mix van deze drie is essentieel voor een succesvol verandertraject. De focus ligt op ‘leren en ontdekken’ (Ten Have Change Management, 2015). Want zonder de kennis van de feiten kan de verandering niet succesvol worden ingezet. Daarna volgt weten en meten. Het is daarnaast van belang om te realiseren in welke fase (bijlage 7) medewerkers zich bevinden in de acceptatie van LOM op de werkvloer.

Veranderproces

Deze fase start met de vraag: “Hoe kun je continu verbeteren met Lean?” Om te beginnen is Lean een managementfilosofie voor procesverbetering die klantwaarde centraal stelt. Hoe moet dit toegepast worden in de organisatie?

- Helder krijgen van het ‘waarom’;
- formuleren van het probleem;
- Identificeren van het proces;
- Identificeren van verspillingen;
- Elimineren van verspillingen.

Er wordt gestart met het formuleren van een probleem in het proces waarmee IHG kampt. Voor dat gestart wordt met het verbeteren van een proces is het goed om eerst de 8 verspillingen van Lean te

bestuderen. Deze verspillingen moeten namelijk in ieder proces geëlimineerd worden. Dit zijn; wachten, overbewerking, voorraad, transport, fouten, overproductie, beweging en talent. Om een begin te maken met continu verbeteren zijn enkele praktische tools waarmee een begin gemaakt kan worden. Dit zijn 5S, de Value Stream Map en de Kanban –en verbeterborden (meer hierover in bijlage 7 en 15.2). Daarna worden steeds kleine verbeteringen doorgevoerd. Met een Kanban bord kan duidelijk en overzichtelijk aangegeven worden van wat nog gedaan moet worden en wat momenteel al gedaan is. Ook kan met een verbeterbord verbeterideeën gevisualiseerd worden om continu te blijven verbeteren (Bureau Tromp, 2016).

Het uiteindelijke doel is het worden van een 'Lean organisatie'. Een Lean organisatie is snel en wendbaar. Het implementeren van Lean is het beste te doen door veel kleine stapjes te nemen in plaats van een aantal grote stappen. Zo kan de organisatie ook sneller bijsturen. Een gemakkelijke stap bij dit implementeren is het gebruik van een verbeterbord. Zo worden problemen bespreekbaar gemaakt. Hierdoor wordt ruimte gecreëerd om verbeterideeën gestructureerd door te voeren en worden medewerkers betrokken gemaakt, om mee te denken over eigen werk. De leidinggevende stappen hier in de rol van de coach (Bureau Tromp, 2016).

Vergeet niet de menselijke kant!

Veel ondernemingen falen om Lean Management succesvol te implementeren vanwege de afwezigheid van het besef van de menselijke kant in de verandering. Organisaties starten meestal met Lean om kosten te besparen ter voorbereiding op een reorganisatie. Feitelijk betekent dit dat 'respect for people' in de verandering mist. De ultieme vorm van respect voor 'the people' is dat leidinggevenden de medewerkers optimaal laat leren en groeien. Dit betekent niet dat een leidinggevende altijd aardig moet zijn en alleen maar complimentjes hoeft te geven. Als leidinggevende écht respect hebben voor medewerkers dan faciliteren zij hen om álles uit zichzelf te halen, om te blijven groeien en te blijven leren. Op de gemiddelde afdeling binnen de gemiddelde organisatie vindt men het wel best. Om deze ultieme vorm van 'respect for people' te bereiken is het belangrijk dat een veilige omgeving (medewerkers zitten stabiel op een positie en worden niet zomaar ontslagen) gecreëerd wordt waar men verbonden met elkaar is (werk zoveel mogelijk met teams) en erkenning wordt gegeven voor goed werk. Dan pas is een solide basis voor LOM (Bureau Tromp, 2016). LOM bestaat dus uit twee pijlers die verbonden zijn. Bij continu verbeteren zijn mensen nodig die willen leren en groeien en nieuwe dingen willen aanpakken. Kortom: Om continu te verbeteren is "respect for people" nodig. (Zie ook bijlage 7) (Bureau Tromp, 2016).

Hoe krijg je medewerkers mee?

Met LOM kan een cultuur van continu verbeteren gecreëerd worden. Maar hoe krijgt IHG haar medewerkers mee in deze verandering? Dus hoe wordt draagvlak gecreëerd onder de medewerkers. Allereerst is het voor de organisatie belangrijk om de waarom, hoe en waarvoor vraag helder te krijgen. Dit geeft de medewerkers een helder beeld van de visie van de leidinggevenden. Daarnaast helpt het om het proces te visualiseren, door verbeter-en-prestatieborden. Zorg dat prestaties worden gemeten aan de hand van cijfers (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016). Cijfers, zeker bij het CBS, beteken iets, het heeft overtuigingskracht. Breng dit proces ook visueel in kaart met behulp van een VSM. Een Value Stream Map kan een organisatie helpen om de stappen in het proces helder te krijgen. Waarbij wordt gekeken naar activiteiten die waarde toevoegen voor de klant. Voor IHG betekent dit dat per processtap of dienst (input, troughput en output) een VSM (bijlage 6) gemaakt kan worden.

Conclusie

IHG wil graag meer grip op processen. IHG wil daarom LOM inzetten om dit doel te bereiken. Met LOM maken teams hun processen inzichtelijk en wordt op basis van prestaties besproken waar verbeteringen mogelijk zijn.

LOM bestaat uit twee pijlers die niet zonder elkaar kunnen. Bij continu verbeteren zijn mensen nodig die willen leren en groeien en nieuwe dingen willen aanpakken. Kortom: Om continu te verbeteren is “respect for people” nodig. De verandering is vooral gericht op de mens en de ontwikkeling.

Daarnaast is het belangrijk het proces in kaart te krijgen, de verspillingen en de verbetermogelijkheden. Het visualiseren van het werk en het proces aan de hand van een prestatie- en verbeterbord helpt de medewerker de voortgang te monitoren. Cijfers, zeker bij het CBS, zijn hierin een krachtig instrument.

5. Onderzoeksopzet

Het IHG heeft voor de LOM methode gekozen om processen inzichtelijk te maken met het oog op de veranderingen rondom bezuinigingsmaatrelen, het herontwerp en het personeelsbestand. In het voorgaande hoofdstuk is de theorie rondom LOM onderzocht. Dit hoofdstuk gaat in op welke manier data verzameld is en geanalyseerd wordt. De opzet van het onderzoek wordt uitgesplitst in een theoretische en een praktische benadering. Het eerste gedeelte van dit hoofdstuk betreft de theoretische benadering van het onderzoek. Deze benadering bestaat uit deskresearch en een literatuurstudie. Het tweede gedeelte omvat de praktische benadering van het onderzoek. Deze benadering bestaat uit interviews en een workshop. Daarnaast worden processen geobserveerd. Deze observaties wordt verwerkt in eigen bevindingen (paragraaf 7.1). Met deze verschillende onderzoeksmethoden en meetinstrumenten wordt getracht een antwoord te vinden op de probleemstelling. Verder in het hoofdstuk komen de methode van dataverwerking en de kwaliteitscriteria aan bod.

Het onderzoek betreft een praktijkgericht onderzoek. In het praktijkgerichte onderzoek wordt naar een oplossing gezocht voor een probleem in de praktijk. De praktijksetting in dit onderzoek is de afdeling IHG. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van focusgroepen. De focusgroepen zijn onderdeel van een kwalitatieve onderzoeksvorm waarbij drie groepen van mensen worden gevraagd naar hun perceptie, ideeën en meningen over een specifiek onderwerp, namelijk LOM (Baarda & Goede, 2013). Er zijn drie focusgroepen te onderscheiden in het onderzoek. De eerste focusgroep is de afdeling IHG. De tweede focusgroep zijn de leidinggevenden van verschillende CBS afdelingen. Focusgroep drie bestaat uit de groepen waar een Keek op de Week wordt gehouden. Dit is de input voor het *conceptuele raamwerk (figuur 7 en tabel 1)*.

Conceptuele raamwerk.



Figuur 7 Conceptuele raamwerk

Tabel 1 onderzoeksmethode per focusgroep

Focusgroep	Meting 1	Meting 2	Meting 3
1	Medewerker ervaringen met LOM d.m.v. interviews	Toepasselijkheid LOM op de werkvloer van IHG d.m.v. observaties en interviews	Introductie en implementatie van LOM d.m.v. workshop
2	Leidinggevenden ervaringen met LOM d.m.v. interviews	Toepasselijkheid LOM op de werkvloer van de verschillende afdelingen, d.m.v. interviews	Introductie en implementatie proces van LOM d.m.v. interviews
3	Observatie van Keek op de Week	Uit ervaringen afdelingen, toepasselijkheid LOM voor IHG	Ervaringen meenemen in workshop

5.1 Onderzoeksmethoden

In het onderzoek wordt geen gebruikgemaakt van kwantitatieve cijfermatige gegevens, maar van kwalitatieve gegevens, omdat het onderzoek gebaseerd is op meningen (Evers, 2016). Er is gekozen voor *kwalitatief* onderzoek om achter het 'hoe', 'wat' en 'waarom' van vragen te komen. Van belang is om te weten te komen welke factoren invloed hebben op de medewerkers. De onderzoekseenheden (medewerkers) worden in de omgeving als geheel onderzocht. Deze vorm van onderzoek wordt ook wel *holisme* genoemd. Een holistisch onderzoek is gericht op ervaringen van medewerkers als onderdeel van het geheel van de belevingswereld en niet als een opzichzelfstaand feit (Evers, 2016).

Tijdens het onderzoek worden meerderde dataverzamelingsmethoden gecombineerd met een onderzoeksopzet, dit heet *triangulatie*. Triangulatie bevordert de geldigheid en validiteit van de onderzoeksresultaten (Baarda & Goede, 2013). De triangulerende onderzoeksmethoden die in dit onderzoek aan bod komen zijn observaties, semigestructureerde interviews en een veldexperiment. Verder in dit hoofdstuk wordt hierop ingegaan. Deze triangulerende methoden van onderzoek worden ondersteund door een theoretische basis.

5.1.1 Theoretische benadering

Zoals aangegeven wordt de theoretische benadering als eerste behandeld. Deze theoretische benadering biedt de basis voor het uitvoeren van het conceptuele raamwerk.

Onderzoeksmethode 1: deskresearch

Het onderzoek begint met deskresearch. Dit is een onderzoeksmethode waarbij gebruikgemaakt wordt van bestaande gegevens (Baarda & Goede, 2013). Ook maakt de literatuurstudie deel uit van fieldresearch, dit deel wordt hierna besproken.

Er is data verzameld uit de intranet pagina van het CBS. Dit is informatie die betrekking heeft op de strategische doelen en problemen die het CBS bezig houden. Deze informatie is gebruikt om de afdeling IHG en het CBS te analyseren. Deze informatie komt terug in de probleemcontext, organisatieanalyse en de probleemanalyse.

In de probleemoriëntatie wordt aandacht besteed aan een beperkt aantal elementen binnen de organisatiecontext. In de probleemoriëntatie wordt ingezoomd op de problemen van de afdeling IHG. Het uitgangspunt voor de probleemoriëntatie is het Strategische Tienpuntenplan van het CBS. Dit plan beschrijft een aantal kwesties binnen het CBS. Deze kwesties worden nader onderzocht en toegepast op de afdeling IHG.

Onderzoeksmethode 2: literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek wordt gebruikt voor de afbakening van het onderzoek en om een theoretische onderbouwing te geven (Baarda & Goede, 2013). Daarnaast wordt het literatuuronderzoek gebruikt om begrippen te definiëren. Nadat de begrippen gedefinieerd zijn, wordt het probleem verder gedefinieerd. Daarna worden verschillende zoektermen en informatiebronnen verzameld. Uit al deze bronnen en theorie wordt een selectie gemaakt van de relevantste kaders voor het onderzoek.

In het onderzoek wordt een literatuuronderzoek uitgevoerd om de adviezen te onderbouwen. Er wordt in een literatuuronderzoek onderzoek gedaan naar verschillende soorten literatuur. Deze worden hierna behandeld.

Primaire literatuur:
Er is geen sprake van primaire literatuur, omdat het onderwerp niet voor het eerst wordt behandeld.

Secundaire literatuur;
De onderwerpen in het onderzoek zijn al eerder behandeld door anderen. Andere onderzoekers hebben hierover gerapporteerd. De literatuur in dit onderzoek bestaat uit verschillende onderwerpen. De hoofdonderwerpen van het onderzoek zijn Verspilling, Lean Management en Verandermanagement. Elk van deze onderwerpen wordt aan de hand van literatuur onderzocht. Ook komen modellen en tools aan bod die ondersteuning bieden aan de literatuur. Verder komt ook de theoretische onderbouwing van het doen van onderzoek aan bod.

Grijze literatuur:
Rapportages van niet gangbare boekencollectie, zoals beleidstukken, worden gebruikt als aanvullende en essentiële informatie. Deze informatie is van belang voor de organisatiecontext en het organisatie beleid. Literatuurbronnen die veelvuldig tijden het onderzoek geraadpleegd worden zijn afkomstig van Intranet van het CBS. Dit zijn stukken zoals beleidsdocumenten, Intranet web artikelen en overige bronnen die afkomstig zijn van het CBS.

5.1.2 Praktische benadering
In de theoretische benadering is deskresearch en het literatuuronderzoek toegelicht. In deze fase heeft de onderzoeker een probleemomschrijving en analyse uitgevoerd. Tevens is een theoretisch kader opgesteld aan de hand van het literatuuronderzoek. In de praktische benadering worden de onderzoeksmethoden besproken die deel uitmaken van het veldonderzoek. Het veldonderzoek bestaat uit interviews en een workshop (focusgroep 1 en 2). Zoals al aan het begin van dit hoofdstuk is vermeld, zijn ook observaties uitgevoerd naar de werkzaamheden van IHG en de Keek op de Week bij verschillende afdelingen van het CBS. Echter is deze methode niet wetenschappelijk verifieerbaar. Uit deze observaties zijn eigen impressies en bevindingen geconstateerd. Deze staan vermeld in paragraaf 7.1.

Onderzoeksmethode 3: semigestructureerde interviews
Er worden met twee focusgroepen interviews gevoerd. Dit zijn focusgroep één en twee. Als meetinstrument wordt gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews. Beide interviewmethoden worden samengevat in paragraaf 7.2 en 7.3.

Focusgroep 1
Er wordt in deze focusgroep (met medewerkers van de afdeling IHG) gebruik gemaakt van een semigestructureerde vragenlijst. De vragenlijst (bijlage 8) die gebruikt wordt voor het interviewen van de medewerkers van IHG is gebaseerd op drie hoofdonderdelen. In het algemene gedeelte wordt gevraagd naar de werkmotivatie en naar de visie op veranderingen op korte termijn en op lange termijn. Hiermee wordt onderzocht hoe tevreden de medewerker is in zijn huidige en toekomstige werkzaamheden. De tevredenheid is bepalend voor de motivatie en inzet van de medewerking met betrekking tot de acceptatie en transformatie naar LOM op de werkvloer. In het hoofdgedeelte wordt gevraagd naar manieren waarop het werk beter kan. Hiermee worden verbeteringen en verspillingen bedoeld. Het laatste gedeelte bevat vragen over de bekendheid van de medewerker met het begrip Lean of LOM. Er wordt gevraagd naar de ervaring met LOM of Lean in het verleden.

Ook wordt gevraagd naar de bereidheid om LOM of Lean te accepteren in de werkomgeving en hoe de medewerkers dat zien.

Focusgroep 2

De tweede focusgroep omvat interviews met teamleiders. De vragenlijst (zie bijlage 10) die gebruikt wordt voor het interviewen van de afdelings-en teamleiders van verschillende afdelingen van het CBS is opgebouwd uit vier onderdelen. Het eerste onderdeel is gebaseerd op de huidige situatie van het team. Vervolgens wordt ingezoomd op de activiteiten die de leiding heeft verricht om het LOM/Lean in het team te implementeren. Daarnaast wordt gevraagd naar een globaal beeld van traject van implementatie. Tot slot wordt gevraagd hoe en welke vorm van LOM/Lean op de werkvloer wordt verricht. Deze interviews worden gebruikt als basis en beeldvorming om kennis te maken met de teams die de LOM verandering al doorgemaakt hebben.

Onderzoeksmethode 4: Workshop

Focusgroep 1

Als onderdeel van het onderzoek wordt de theorie van Lean/LOM tot uitvoering gebracht bij de afdeling IHG. Er wordt geëxperimenteerd met het implementeren van Lean/LOM binnen IHG. Dit betekent dat een workshop voor de medewerkers wordt opgezet - samen met een Black Belt - waarin de basiskennis van Lean/LOM wordt uitgelegd (Orange Belt basis niveau). Daarnaast zal in deze workshop diverse modellen worden toegepast om vast te stellen wat het huidige proces is en wat hierin beter of anders kan (met behulp van een SIPOC en TIM WOODS). Tijdens deze workshop wordt ook de basis gelegd voor de implementatie van Lean/LOM op de werkvloer. Dit betekent dat een opzet gemaakt wordt van een Keek op de Week, een prestatiebord en een verbeterbord. De groep van 35 medewerkers wordt opgedeeld in twee groepen van 17 en 14 personen (dit is exclusief een langdurig zieke en twee leidinggevenden).

Er wordt van de workshops een verslag gemaakt. Dit verslag maakt onderdeel uit van de onderzoeksresultaten die besproken worden in het paragraaf 7.1.

Na de workshop wordt gestart met de toepassing van LOM op de afdeling zelf, in kleinere groepen. Na de workshop en de Keek op de Week wordt samen met de groep geëvalueerd. De globale voortgang van de Keek op de Week's van iedere groep wordt gemonitord door de onderzoeker en de leidinggevenden. Daarnaast zal een Black Belt betrokken zijn bij de borging en het monitoren van de voortgang van de groepen tot zij het maximale volwassenheidsniveau (bijlage 14) hebben bereikt.

De leidinggevenden van IHG participeren ook nog in een andere workshop. Deze workshop is erop gericht dat de leidinggevenden tools aangereikt krijgen, waarmee LOM en Lean traject in de uitvoering ondersteund worden bij IHG. Van de workshops voor leidinggevende van beide dagen wordt een verslag gemaakt. Dit verslag maakt onderdeel uit van de onderzoeksresultaten die besproken worden in het paragraaf 7.4.

5.1.4 Populatie en steekproef

In dit hoofdstuk komt globaal aan bod welke populatie het onderzoek omvat. Zoals al eerder genoemd wordt uitgegaan van drie focusgroepen. In dit onderwerp wordt per focusgroep gekeken naar de grote van de groep en welke kenmerken de populatiedeelnemers bezitten.

De steekproef is een deelverzameling van de populatie. De populatie is het aantal eenheden waarover uitspraak wordt gedaan in het onderzoek (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2011). Bij een kwantitatief onderzoek bestaat de mogelijkheid om een berekening te maken van de steekproef uit de populatie. Echter gaat het in dit onderzoek om een kwalitatief onderzoek. In dit geval is de steekproef groot genoeg als geen nieuwe informatie meer wordt verkregen en de resultaten generaliseerbaar zijn naar de populatie.

Focusgroep 1

Interviews

Er worden tien interviews afgenomen onder de vijfendertig medewerkers van IHG. Deze interviews gaan over de wensen binnen het team betreffende processen, veranderingen en Lean Operational Management.

Observaties

Voor de observaties zijn een vijftal respondenten geselecteerd uit de gehele populatie. Dit zijn observaties van de werkprocessen van IHG. De totale populatie omvat alle medewerkers van de afdeling IHG. Bij IHG zijn veel verschillende werkprocessen. Er zijn drie hoofd werkprocessen te onderscheiden in het primaire proces; Input, dataverwerking en output. Ondersteunend daaraan zijn de regie werkprocessen die een coördinerende en overkoepelende rol hebben in het primaire proces. Daarom worden vijf observaties verricht onder de medewerkers. Een observatie wordt verricht bij de medewerker die (deels) verantwoordelijk is voor de input van data. De tweede observatie wordt verricht bij de medewerker die bezig is met de dataverwerking. De derde medewerker is een analist. De vierde medewerker is verantwoordelijk voor het corrigeren van fouten in de data. De laatste observatie wordt verricht bij de medewerker die verantwoordelijk is voor de output van data en publicaties.

Workshop

Alle (op één zieke en een gedetacheerde) medewerkers van IHG participeren mee in de workshops.

Focusgroep 2

Interviews

Om een goed beeld te krijgen van LOM op de werkvloer, worden vijf afdeling-of-teamleiders geïnterviewd. Deze vijf personen zijn geselecteerd uit een totale populatie dertig teamleiders.

Focusgroep 3

Observaties

Daarnaast worden twee (uit dertig) observaties uitgevoerd onder de teams die met LOM (en de implementatie daarvan) bezig zijn op andere CBS afdelingen. Deze observaties gelden als referentie kader om een voorstelling te maken van de implementatie en voordelen van de LOM aanpak bij IHG.

5.2 Kwaliteitscriteria onderzoek

Om ervoor te zorgen dat een gedegen onderzoek wordt uitgevoerd moet worden voldaan aan een aantal kwaliteitscriteria, namelijk betrouwbaarheid en validiteit.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken met de stabiliteit van de onderzoeksresultaten. Zonder aantasting van toevallige fouten. Ook de mate waarin het onderzoek *herhaalbaar* is een voorwaarden om de betrouwbaarheid te toetsen (Wester & Peters, 2014).

Betrouwbaarheid is in dit onderzoek een lastig thema. Dit heeft ermee te maken dat de data niet 'hard' zijn maar open voor interpretatie. Toch is getracht om in het onderzoek bij sommige onderzoeksmethoden de betrouwbaarheid te vergroten.

Focusgroep 2

Bij de interviews met de afdelingsleiders is gezamenlijk met een andere onderzoeker (bezig met een onderzoek naar de rol van de Black Belt bij LOM) een semigestructureerd onderzoek opgesteld. Deze is vervolgens ook gezamenlijk gehouden (en opgenomen). De gegevens zijn daarna gezamenlijk besproken en vastgelegd in een verslag.

Validiteit

Validiteit hangt samen met geldigheid en zuiverheid van de onderzoeksresultaten. Krap gezegd is het 'meten wat je wilt weten' en dat geen systematische fouten gemaakt zijn (Wester & Peters, 2014).

Ook het criteria validiteit is een lastig thema in dit onderzoek. Toch is bij een aantal methoden aan het criteria van validiteit voldaan.

Focusgroep 1

De validiteit van de semigestructureerde interviews met IHG medewerkers is geborgd doordat in samenspraak met de leidinggevenden van IHG de vragen zijn doorgelopen. Hierbij is gelet of de vragen ook meten wat gemeten moet worden, om de hoofdvraag te beantwoorden. De feedback van de leidinggevenden is verwerkt in de interviews.

Focusgroep 2

De validiteit van de semigestructureerde interviews met de afdelingsleider is geborgd doordat bij het opstellen van de semigestructureerde vragenlijst feedback is gevraagd aan een Black Belt over de opzet van de vragen. Deze feedback is later verwerkt in de interviews.

6. Verantwoording feitelijk onderzoek

Het vooronderzoek en feitelijk onderzoek zijn uitgevoerd. In deze paragraaf wordt verantwoording afgelegd over keuzes die zijn gemaakt gedurende het onderzoek. De resultaten van het (voor)onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 7.

6.1 Afwijking van de geplande onderzoekaanpak

In deze paragraaf wordt aangegeven of afwijkingen zijn in de geplande onderzoeksaanpak onder de verschillende focusgroepen.

Focusgroep 1

Het team van IHG bestaat uit 35 personen. De totale groep van de medewerkers die deelnemen aan de verandering zijn 34 personen. Dit is inclusief twee leidinggevenden. Een persoon is langdurig ziek en een persoon zit wel in team IHG, maar heeft aparte werkzaamheden buiten IHG. Dit zorgt ervoor dat effectief 34 personen betrokken zijn bij het veranderproces, na terugkeer van ziekte neemt ook de zieke medewerker deel aan de verandering. Aan de workshops (verdeeld over twee dagen) participeren 33 deelnemers, twee leidinggevende, een à twee Black Belts (interne LOM coach) en een onderzoeker.

Observatie: Er zijn geen afwijkingen in de observaties van de productieprocessen

Interviews: Er zijn negen in plaats van tien medewerkers geïnterviewd. Dit heeft met het verzadigingsniveau te maken. Bij het 9^{e} interview was geen nieuwe informatie verkregen. Ook is van elke soort processtap in het totale productieproces een medewerker geïnterviewd. Hierdoor is groot vertrouwen in het besluit om genoegen te nemen met negen interviews.

Workshops: Er heeft zich een afwijking voorgedaan op de geplande onderzoeksaanpak. Vanwege planmatige problematiek zijn de twee workshops, pas in mei uitgevoerd. Hierdoor ondervangt het schrijven van het rapport enige verschuiving in de geplande aanpak vanwege de uitvoer van de workshops.

Focusgroep 2

Interviews: Er zijn geen afwijkingen in de vijf afgenomen interviews met verschillende afdelingsleiders van het CBS.

Focusgroep 3

Observatie Er zijn geen afwijkingen in de observaties van de Keek op de Week.

6.2 Wijze van datahandeling en processing

In deze paragraaf worden de verschillende onderzoeksmethode en de wijze waarop de data is verkregen en geanalyseerd. Dit wordt per focusgroep toegelicht.

Focusgroep 1

Interviews: de medewerkers van IHG worden face-tot-face en per e-mail benaderd voor een semigestructureerd interview. De medewerkers worden benaderd met vragen over hun eigen werk, vormen van verspilling, problemen waar tegenaan gelopen wordt en hun kijk op LOM bij IHG. Alle semigestructureerde interviews zijn opgenomen. Dit is voorafgaand aan de respondenten aangegeven. De interviews zijn volledig uitgewerkt in een transcript. Uit deze transcripten worden de relevantste zinnen en interessante citaten genoteerd in een samenvatting. Deze samenvatting wordt voorgelegd aan de leidinggevenden. Deze methode van dataverwerking is objectief en daarom betrouwbaar, omdat de respondenten antwoord gegeven hebben op de vooraf gestelde vragenlijst. Er is voornamelijk gewerkt aan de hand van de gesprekstechniek LSD (luisteren, samenvatten en doorvragen). Vervolgens wordt per interview een transcript gemaakt en gecodeerd. De codering doorloopt een aantal fasen. De eerste fase bestaat uit het schrijven van het transcript van het interview. Dit betekent dat elk woord, wat gezegd is in het interview wordt opgeschreven. Het codeerproces begint met ‘open coderen’. In de interviews worden label (codes) aan tekstfragmenten gehangen. Deze codes geven per fragment aan wat het hoofdthema is. Dit wordt voor elk interview gedaan. Een voorbeeld van open coderen is; het tekstfragment bestaat uit: ‘‘ik vind dat vandaag het proces helemaal in de soep is gelopen, omdat Piet weer eens niet aanwezig is’’ de open codering is dan ‘‘afwezigheid medewerker’’. Vervolgens wordt axiaal gecodeerd. Dit is een codering voor een tekstfragment onder een samenvattende term. Tot slot wordt selectief gecodeerd op details in de interviews.

Workshop: Van de workshops wordt een verslag gemaakt. Er worden foto’s van de dagen gemaakt.

Observaties: van de observaties van de werkprocessen van IHG wordt een verslag gemaakt. Dit verslag is de input voor de workshop en het maken van een processchema waarbij verspillingen worden uitgelicht.

Focusgroep 2

Interviews: Daarnaast wordt gebruikgemaakt van interviews met de afdelingsleiders van andere teams binnen CBS. Er zijn vijf interviews gehouden met afdelingsleiders van verschillende afdelingen binnen het CBS. Deze interviews gelden als referentiekader voor het onderzoek naar de invoering van LOM.

Ook deze interviews zijn opgenomen, met toestemming van de geïnterviewde. Er is een verslag gemaakt van de interviews. Dit is niet volgens een transcript gedaan en of gecodeerd. Omdat deze interviews vergelijkingsmateriaal zijn met succesverhalen van andere afdelingen.

Focusgroep 3

Observaties: van de observaties van de Keek op de Week’s wordt een verslag gemaakt.

7. Resultaten onderzoek

In de voorafgaande hoofdstukken werd met verschillende dataverzamelingsmethoden onderzocht hoe IHG de LOM methode kan toepassen op de werkvloer. In dit hoofdstuk komen de resultaten uit het vooronderzoek en het feitelijke onderzoek aan bod.

7.1 Eigen bevindingen onderzoek

In de eerste stadia van het onderzoek zijn een aantal eigen impressies opgedaan. Deze impressies zijn verkregen uit observaties van een weekstart (Keek op de Week) en observaties van werkprocessen op de werkvloer van IHG. Deze observaties zijn niet technisch hard of valide en betrouwbaar, omdat deze niet 'gemeten' zijn in de vorm van categorieën of bijvoorbeeld tellingen. Met andere woorden de onderzoeksmethode is niet verifieerbaar (herhaalbaar). Daarom zijn alleen eigen bevindingen vastgelegd als onderzoeksresultaat. Van beide observaties is een samenvattend verslag gemaakt (de volledige versie is opgenomen in bijlage 12 en 13).

Observaties werkprocessen IHG

Focusgroep 1

Als eerste zijn de werkprocessen van IHG geobserveerd. De vijf hoofdprocessen zijn; input, gaafmaken (Meetlat en Koré), analyse en output. Deze observaties worden verricht om een globaal beeld te krijgen van de lopende processen van IHG. Maar ook welke handelingen een medewerker in een proces verricht en welke vormen van verspilling in het proces naar voren komen.

Elk van deze observaties wordt (in figuur 8) kort omschreven. Ook zijn een aantal verspillingen naar voren gekomen. Een uitgebreide versie is van dit proces is opgenomen in bijlage 12. De werkprocessen zijn vervolgens in een SIPOC gezet. Een SIPOC is een methode om de stappen in een proces te onderzoek. SIPOC staat voor**;** Supplier, input, process, output en costumer. De SIPOC van vijf processen staan in bijlage 14.



Figuur 8 IHG productieproces

Er wordt kort omschreven welke processen bij IHG zijn, het nut daarvan is en welke verspillingen zijn geïdentificeerd.

Input: Het input proces is de eerste stap in het productieproces. Dit is het punt waar alle data uit verschillende databronnen bij elkaar komt (GPA, AGS, ICV, ICL). De data wordt door een dataverwerkingssysteem van ruwe data tot complete data verwerkt. Via programma's vinden een aantal processen plaats. In dit proces wordt gebruik gemaakt van (ingewikkelde) software en processen die lang duren. De programmatuur is verouderd en lijkt ingewikkelder dan nodig. Dit programma wordt in het herontwerp (van de huidige IHG systemen) vervangen. Op het menselijke vlak blijkt verspilling voor te komen in de vorm van miscommunicatie over de flexwerkplekken en komen vragen terecht bij de verkeerde personen/groep of zijn onterecht.

Gaafmaken: het gaafmaakproces is ervoor bedoeld dat het de binnengekomen data handmatig wordt gecontroleerd op fouten. Naast een verouderd systeem (wat door een herontwerp wordt

vervangen) zijn ook verspilling te identificeren op het menselijk vlak namelijk; er is onduidelijkheid over de telefonische bereikbaarheid van allen, er zijn onduidelijke productie/kwaliteit richtlijnen en collega's uithelpen bij drukte is niet vanzelfsprekend.

Analyse: de analisten zijn verantwoordelijk voor het analyseren van de data op een geaggregeerd (samengevoegde cijfers) niveau. De analisten maken gebruik van een analysetool die veel wachttijd oplevert. Op menselijk vlak zijn een aantal verspillingen geïdentificeerd. Dit zijn; een overkill aan mails, er worden verschillende maatstaven per goederengroep gehanteerd, te grote variatie in maatstaven, er is meer kennisdeling nodig en andere onderwerpen worden aangedragen dan nodig is om te werken.

Output: het output proces is erop gericht dat de goedgekeurde cijfers worden gepubliceerd aan klanten en op StatLine. Er zijn ook hierbij een aantal verspillingen aan het licht gekomen. Dit zijn; het ontbreken van harde afspraken (tussen collega's en publicatiebeleid, nieuwsartikelen die later worden geschrapt door redactie (nadat het stuk al af gemaakt is) en cursussen die niets opleveren voor eigen werk.

Conclusies

De medewerkers zijn afhankelijk van de systemen en programma's om dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Echter speelt het systeem de medewerkers vaak parten. Door alle medewerkers wordt aangegeven dat de traagheid van het systeem hen vaak parten speelt.

In de analyse van de werkzaamheden kwamen een aantal verspillingen naar voren. LOM kan bijdragen om deze (menselijke) verspilling in kaart te brengen en ermee aan de slag te gaan om deze weg te nemen. Om grip te krijgen op processen en verspilling kan met LOM op een gestructureerde manier (wekelijks terugkerend) overlegd worden op de werkvloer. Deze overleggen worden in diverse subgroepen gevoerd.

Observaties Keek op de Week CBS

Focusgroep 3

Er hebben twee observaties plaats gevonden binnen twee teams van het CBS. Er zijn twee groepen geobserveerd die al werken met LOM. De eerste groep is ERB en de tweede is SAL. Bij deze teams werd geobserveerd hoe de LOM aanpak in de praktijk werkt. De twee teams voeren wekelijks een Keek op de Week uit. De Keek op de Week (KodW) is een wekelijks terugkomend overleg waarbij alle teamleden aanwezig zijn. Deze KodW volgt een vaste structuur. De KodW is geobserveerd als achtergrondinformatie voor de implementatie van LOM op de werkvloer van IHG. (Een uitgebreide uitwerking van de observaties is terug te vinden in bijlage 13.)

Bij deze observaties zijn een aantal bevindingen naar voren gekomen die kenmerkend zijn, zoals;

1. De interactie op de werkvloer;
2. De rol van de leidinggevende;
3. De rol van de procesleider;
4. De effectiviteit van de KodW op de werkvloer.

ERB Aanleiding LOM: Het initiatief bij ERB kwam vanuit het team en het teamhoofd, omdat een heel nieuw managementteam was aangesteld. Het team zocht een manier om eigen waarden en normen te sturen en zag LOM als een uitwerking hiervan. Deze normen en waarden hebben te maken met de verwachtingen van de medewerkers en wat het team belangrijk vindt.

Conclusies

- Het team van ERB werkt goed samen. Er is cohesie tussen de teamleden. Zij vullen elkaar aan en geven kort aan waar ze mee bezig zijn en waar ze tegen aan lopen.
- Het team werkt met een goede structuur in het proces van de KotW. Er wordt gewerkt met een verbeterbord en een prestatiebord. Tevens hebben de medewerkers een persoonlijk prestatiebord. Er wordt gewerkt aan een aantal KPI's verdeeld onder thema's.
- De rol van teamleider is van grote invloed op het proces. De teamleider heeft een positieve instelling, weet haar medewerkers te motiveren en is een inspirator.
- Op dit moment gaat het erg goed, maar zoals bekend blijft het een proces van continu verbeteren en hierin zijn altijd groeimogelijkheden.

SAL Aanleiding LOM: het initiatief bij SAL kwam vanuit het teamleden en de teamleider. In dit team werken medewerkers aan hun eigen stukje werk. De medewerkers waren redelijk individualistisch ingesteld. Er was behoefte aan het samenbrengen van de teamleden om een betere afstemming tussen werkzaamheden te krijgen en medewerkers van elkaar leren.

Conclusies

- Deze groep is nog niet evenredige aandacht voor het investeren van 'spreektijd' in de Keek.
- Er is nog weinig sprake van participatie onder de teamleden.
- SAL werkt wel al met een prestatiebord en een verbeterbord.
- Het team werkt met een goede structuur in het proces van de KotW.
- Er wordt gewerkt met een verbeterbord en een prestatiebord. Tevens hebben de medewerkers een persoonlijk prestatiebord. Er wordt gewerkt aan een aantal KPI's verdeeld onder thema's.
- De rol van teamleider is nog niet optimaal bereikt. De teamleider is nog te veel aan het woord en leidt het proces voornamelijk. Er is weinig input en participatie van medewerkers.
- Op dit moment gaat het niet erg goed. Dit team is nog zoekende in de juiste synergie in het team. De input van de medewerkers is nog niet gelijk.

Conclusie

Door de observatie werd duidelijk hoe een Keek op de Week eruit ziet, hoe het in de praktijk functioneert en hoe de prestatie en verbeterborden zijn gevisualiseerd.

7.2 Resultaten interviews afdelingsleiders CBS

Focusgroep 2

Interviews afdelingsleider

In het vooronderzoek zijn vijf interviews gehouden met de afdelingsleiders van team ERB, Inkoop, DVP, DVW en DVZ. De belangrijkste bevindingen zijn per onderwerp hieronder uitgewerkt. Een uitgebreide versie van alle interviews is opgenomen in bijlage 9.)

Uit de interviews blijkt dat;

Huidige toestand

- De meeste medewerkers zijn bekend met LOM, door het volgen van een Orange Belt cursus, dit zorgt voor onderlinge samenhang.

Activiteiten

- LOM zorgt voor structuur, met een verbeterbord en prestatiebord.
- Met het prestatiebord worden medewerkers bewust gemaakt van prestaties van het team.

Globaal beeld van traject

- LOM is een methode voor het visualiseren van het werk.
- De teams werken met KPI's om doelen te onderstrepen.
- Keek op de Week zorgt voor duidelijkheid over de taken die medewerkers hebben en waar ze tegenaan lopen.
- LOM zorgt voor zelfsturing en eigen verantwoordelijkheden.
- het meedelen van 'het waarom van LOM' aan de medewerkers helpt met de acceptatie van de verandering.
- de rol van teamleider is cruciaal om de verandering in gang te zetten.

Vorm:

- het is belangrijk om de toegevoegde waarde van LOM kenbaar te maken aan het team.
- Het is goed om te laten zien dat werkelijk iets gedaan wordt met de feedback uit het verbeterbord, om de medewerkers en het proces te helpen.

Conclusie

De rol van de leidinggevende in het LOM traject is essentieel in het slagen op de werkvloer. Ook het laten zien van de toegevoegde waarde van LOM voor de medewerker helpt in de acceptatie van LOM op de werkvloer. Het volgen van een Orange belt training door de medewerker is een goede eerste stap in het begrijpen van LOM. Het verbeterbord en het prestatiebord helpen de medewerkers hun werk te verbeteren, te begrijpen en te meten (KPI's).

7.3 Resultaten interviews medewerkers IHG

Uit de resultaten van de getranscribeerde en gecodeerde interviews zijn een aantal conclusies getrokken. Deze worden per onderdeel benoemd.

Focusgroep 1

De respondenten bevatten de volgende kenmerken. Twee van de negen respondenten is vrouw. Van de negen respondenten zijn twee ouder dan 40 jaar en zeven respondenten met een de leeftijd rond de 60+. Van elk onderdeel in het productieproces zijn een of meerdere medewerkers geïnterviewd. (alle interviews zijn opgenomen in de bijlage 11)

Werkbeleving

- Medewerkers zijn tevreden.
- Medewerkers geven aan zich zorgen te maken over het herontwerp, baanverlies etc.
- Medewerkers kijken uit naar hun pensioen.

Visie op verandering, verbetering en verspilling

- Medewerkers geven aan dat de systemen traag zijn.
- Inzet collega's is niet gelijk, dit gaat ten koste van andere collega's die wel hard werken.
- Communicatie tussen collega's over het werk kan beter (telefonische bereikbaarheid).
- nakomen van werkafspraken wordt niet of onzorgvuldig gedaan.
- Er wordt werkdruk ervaren door een wijziging in de gaafmaakteams indeling (van vier teams naar drie teams).

Perceptie over Lean op de werkvloer

- Medewerkers zijn op de hoogte van LOM.
- Sommige medewerkers hebben al ervaring met LOM.
- Sommige medewerkers hebben een Orange belt cursus gevolgd.
- De meeste medewerkers hebben geen problemen als LOM op de werkvloer wordt geïmplementeerd.

Conclusie

De meeste medewerkers zijn op de hoogte van de ontwikkelingen rondom Lean. De medewerkers staan open voor het initiatief om Lean/LOM te implementeren op de werkvloer van IHG. Vijf respondenten hebben een Orange Belt training gevolgd, omdat zij betrokken waren bij L6S projecten. De volgende stap is om alle medewerkers de kennis over LOM (en L6S) over te brengen, de vorm die hiervoor gekozen is een workshop.

De meeste zorgen onder de respondenten hebben te maken met het herontwerp. Hier heerst veel onzekerheid over. Medewerkers maken zich zorgen over hun baan. Weten niet wat het herontwerp betekent voor het uitvoeren van hun eigen werk. Medewerkers willen meer duidelijkheid over het herontwerp (door bijvoorbeeld te testen).

7.4 Resultaten workshops medewerkers IHG

Door het houden van de workshops worden de medewerkers geïnformeerd over de theorie rondom LOM. Hoe het werkt op de werkvloer, wat een Keek op de Week inhoud en wat een prestatiebord en verbeterbord is. Ook gaven de leidinggevenden in een Pitch aan waarom het invoeren van LOM op de werkvloer van belang is voor IHG en voor de medewerkers zelf.

Focusgroep 1

Ter voorbereiding hebben de leidinggevenden van IHG deelgenomen aan een LOM management training. Deze tweedaagse training heeft plaats gevonden op 8 en 23 mei 2017. Hieruit is een pitch ontstaan waarmee de doelstellingen en problemen kort en krachtig worden benoemd.

De pitch gaat als volgt;
''IHG staat voor een aantal uitdagingen. Door bezuinigingsmaatregelen moeten wij steeds meer (en moeilijker) werk met minder mensen doen. Daarom denken wij dat LOM een goed middel is om meer grip op processen te krijgen. Daarnaast werken wij met verouderde systemen wat ervoor zorgt dat met veel piepen en kraken het werk af komt. Met de komst van het herontwerp hopen we een deel van het probleem op te lossen.''

De LOM aanpak wordt als meest geschikte methode geacht om de processen van IHG inzichtelijk te krijgen. Daarom is een workshop opgezet (op 11 en 18 mei) voor de medewerkers van IHG. Deze workshop werd georganiseerd door een Black Belt, de onderzoeker en de leidinggevenden. Maar de verspillingen in het totale productieproces zijn in kaart gebracht. Deze bevindingen zijn verwerkt in een procesplaat (SIPOC en TIM WOODS in bijlage 14). Deze tools worden de handvaten om LOM tot uiting te brengen op de werkvloer. De leidinggevende in gaven een Pitch aan waarom het invoeren van LOM op de werkvloer van belang is voor IHG en voor de medewerkers zelf.

De eerste bijeenkomst is voor de workshops van de medewerkers van IHG en de tweede is na de workshops. (verslag en het draaiboek van de workshops zijn opgenomen in de bijlage 14.)

De belangrijkste bevindingen uit de workshop zijn:

- Er was sprake van hoge participatie onder de medewerkers. Dit heeft te maken met het gevarieerde en interactieve programma.
- sommige medewerkers hadden echt geen idee welke stappen zich in het proces bevonden.
- Een groep medewerkers niet wisten wat andere medewerkers deden.
- Van de groep krijgen wij feedback dat de teamindeling niet ideaal was. De diversiteit in taken was niet evenredig in de groepen verdeeld. De teamindeling is daarom direct gewijzigd tijdens de tweede workshop.
- De tweede groep medewerkers was terughoudender in de participatie aan de activiteiten. Ook de presentaties van de resultaten gingen moeizaam. De groepsleiders (de onderzoeker en de leidinggevende) moesten hierin het initiatief nemen.

Na de workshop werd aangegeven dat IHG ging starten met LOM op de werkvloer. Uit de workshops, de interviews en de observatie (van de keek op de week) bleek is dat LOM een Maatwerk traject is. Dit betekent dat gekeken wordt naar de behoeftes van de medewerkers en de tools (L6S project) die ingezet worden om hierin ondersteuning te bieden. Het traject wordt hierop aangepast.

8. Conclusie en aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk komen de conclusies en aanbevelingen aan bod. Hiermee wordt getracht de probleemstelling te beantwoorden. Vervolgens worden aanbevelingen aan de opdrachtgever gegeven. De probleemstelling die Internationale Handel in Goederen heeft gesteld, luidt als volgt;

'' Hoe kan binnen het team Internationale Handel in Goederen het proces van de verwerking van statistische gegevens structureel verbeterd worden om verspilling te voorkomen?''

Om de probleemstelling te beantwoorden is theoretische en een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er wordt aan de hand van theoretische onderbouwing, interviews, observaties en de workshop getracht een antwoord te vinden op de probleemstelling.

Conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat het mogelijk is voor IHG om structureel te verbeteren en verspillingen te voorkomen met behulp van LOM. Echter zijn bij het implementeren wel een aantal beperkingen en begrenzingen. De motivatie en de input van de medewerkers is nodig om LOM op de werkvloer tot een succes te maken. Daarnaast zijn een aantal ander bevindingen geconcludeerd in het onderzoek.

Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat medewerkers onvoldoende geïnformeerd zijn over de ontwikkelingen rondom het herontwerp. Hier heerst veel onzekerheid over. Medewerkers maken zich zorgen over hun baan en weten niet wat het herontwerp betekent voor het uitvoeren van hun eigen werk. Medewerkers stellen het op prijs om meer duidelijkheid over het herontwerp te krijgen.

Uit het onderzoek zijn een aantal verspilling naar voren gekomen in de dagelijkse processen. Dit is gebleken uit de workshop met de tools SIPOC en TIM WOODS en uit de interviews met medewerkers. Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van wat hun collega's voor werkzaamheden uitvoerden. Bij de SIPOC opdracht werd dit duidelijk gesignaleerd. Daarnaast zijn medewerkers onvoldoende geïnformeerd over de stappen in de keten van de processtappen bij IHG.

LOM kan het beste worden geïmplementeerd door een duidelijk doel en een duidelijke visie te scheppen tegenover de medewerkers. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers worden overtuigd van het belang van LOM op de werkvloer. Dus dat zij duidelijke verspillingen signaleren en inzien dat stappen in het proces niet goed gaan.

Ook leidt het ontbreken van een totaal beeld van het productieproces bij medewerkers tot het maken van "verkeerde" keuzes (toepassen van juiste prioriteiten). Tevens komt het voor dat processen/stappen dubbel worden uitgevoerd. Deze verspillingen worden aangepakt door middel van de LOM aanpak. Door de workshop zijn medewerker bezig geweest met het verbeteren van het totale proces. Er kan structuur geboden worden aan het team door wekelijks processen te bespreken en te verbeteren. Deze structuur wordt geboden dooreen Keek op de Week te houden met een prestatiebord en verbeterbord. Waarbij de medewerkers aan de hand van cijfers en data de voortgang volgen.

Afsluitende conclusie

Het CBS wil graag dat efficiënter gewerkt wordt binnen het CBS vanwege de bezuinigingen vanuit de overheid. Met LOM is het mogelijk om deze efficiency winst te behalen. Uit data van het CBS blijkt dat 25.000 uur structureel is vrijgespeeld (bij ca. 130 projecten) doordat LOM is ingevoerd op het CBS (Kroese, CBS Intranet, 2017).

Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten en conclusies kunnen een aantal aanbevelingen geformuleerd worden. Deze aanbevelingen moeten ervoor zorgen dat LOM een succes wordt voor IHG.

Ten eerste is LOM een maatwerk traject. Daarom is geen LOM traject binnen het CBS kopieerbaar naar IHG. Dit heeft te maken met de aard van de werkzaamheden, het opleidingsniveau, begrips-en acceptatie manier van de medewerkers. Daarom is het van belang om LOM stapsgewijs uit te rollen over de afdeling IHG. Naast de reeds genoemde voorwaarden voor een succesvolle implementatie, zijn een aantal aanbevelingen te stellen.

Maak kleine groepjes

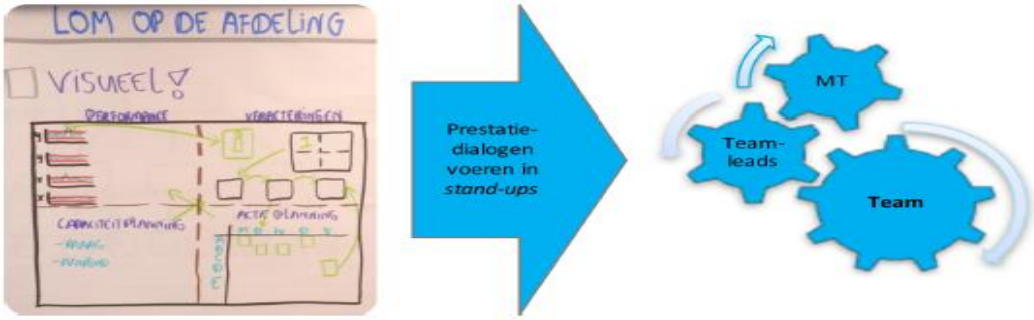
De groep van IHG is vrij groot. Met 35 medewerkers wordt het lastig om een team brede oplossing te vinden om met LOM te werken. Daarom wordt aanbevolen om in kleine groepen van maximaal tien personen met LOM aan de slag te gaan. Een verdeling van de groepjes is mogelijk op basis van het soort werk dat de medewerkers doen. Dit betekent dat subgroepen gecreëerd worden binnen de disciplines input, dataverwerking, output en ondersteuning.

Het waarom van de verandering is belangrijk

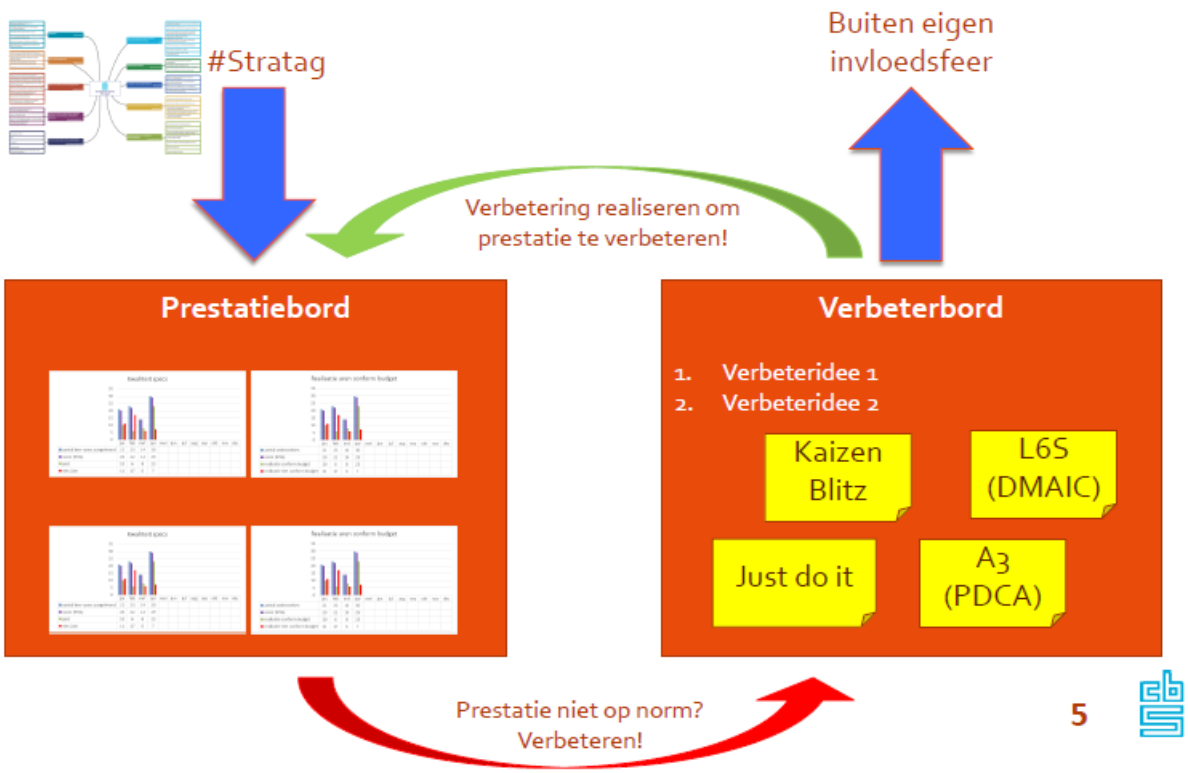
Daarnaast helpt het de medewerkers om te zien waarom zij met LOM op de werkvloer hun eigen werk verbeteren, dat het prettig is om van elkaar te weten waar iedereen mee bezig is en waarom het prettig is om steeds bezig te zijn met verbeteren. De leidinggevenden van IHG moeten een duidelijk visie en doelen opstellen voor het team. Een aanbeveling is daarom om de leidinggevenden deze visie en doelen te delen met het team door middel van een Pitch. Deze Pitch zorgt ervoor dat de medewerkers het nut en de toegevoegde waarde van LOM in gaan zien.

Maak verbeteringen en prestaties visueel en meetbaar

Daarnaast wordt aanbevolen om te werken met een verbeterbord en een prestatiebord. Ook wordt hierin aanbevolen om deze borden visueel te maken en meetbaar aan de hand van KPI's (figuur 9), zoals dat het geval is bij ERB en SAL (zie bijlage 13.1 en 13.2). Hierdoor wordt het begrijpelijk en gefocust op iedere schakel in het productieproces. Een andere aanbeveling hierin is dat bij het prestatiebord activiteiten van alle productieonderdelen (in de weekstart) samen te vatten. Dit zorgt ervoor dat het door de medewerker processen goed begrijpen en hierop grip krijgen. Daarnaast is het specifiek toegespitst op hun eigen productieproces. Door deze processen goed te monitoren kan voor de leidinggevenden ook stuurinformatie verkregen worden uit het verbeterbord en het prestatiebord. Dit is een dynamisch proces. Het verbeterbord en het prestatiebord wijzigt naar de behoefte van het team (figuur 10).



Figuur 9 Lean Operational Management (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016)



Figuur 10 overlegstructuur

De belangrijke rol van de leidinggevenden bij LOM

De rol van de leidinggevenden is essentieel in het slagen van LOM op de werkvloer. De leidinggevenden moeten achter het doel staan. De leidinggevende draagt actief bij om ervoor te zorgen dat LOM van toegevoegde waarde is voor de medewerkers. Een aanbeveling is om de leidinggevende voorbeeldgedrag te laten vertonen. De leidinggevende moet achter de verandering staan en moet dit in woorden en daden uitdragen, of te wel voorbeeldgedrag vertonen.

Maak gebruik van de kennis van de Black Belt

Er wordt aanbevolen om bij de implementatie van LOM een Black Belt in te zetten. De Black Belt stuurt de voortgang van LOM bij IHG. De Black Belt heeft de taak om het team hierin te coachen. Ook kan de Black Belt tools inzetten, zoals (L6S) (DMAIC) projecten en interventies (bijvoorbeeld bij weerstand). Maar ook door een pitch trainingen te verzorgen voor medewerkers. Dit is een voorbeeld van een interventie. Deze pitchtraining geeft medewerker handvaten om bij de Keek op de Weeks medewerkers niet te lang aan het woord te zijn en te gedetailleerd in te gaan op het proces. Maar dat de grote lijnen van het probleem kort en concreet worden genoemd (zie in bijlage 14.3 voor een overzicht van verschillende interventies).

Met het afgeronde onderzoek en de conclusies en aanbevelingen is er een implementatieplan geschreven voor IHG. Dit plan staart vermeldt in hoofdstuk 9.

Discussie

Voor dit onderzoek zijn veel verschillenden vormen van onderzoek gebruikt, zoals observaties, interviews en een workshop. Een beperking in dit onderzoek heeft te maken met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Vanwege de opzet en uitvoering van het onderzoek is dit onderzoek niet herhaalbaar. Bij herhaling kan niet worden gesteld dat de resultaten hetzelfde zouden zijn. Daardoor zouden de resultaten van dit onderzoek niet voldoende valide zijn. Dit komt doordat LOM een maatwerk traject is. Het is in het begin van het LOM traject vooral nog zoeken naar de juiste fit op de werkvloer voor IHG. Uiteraard kan een Black Belt hierin ondersteuning bieden. Er kan ook van tevoren niet worden gezegd hoe lang het duurt voordat LOM volledig geaccepteerd en geïntegreerd is op de afdeling IHG. Dit heeft te maken met menselijke factoren. Factoren zoals weerstand tegen de verandering. Het gieten van LOM in de juiste vorm die het beste werkt voor de medewerkers van IHG kost tijd. Tevens is het voorbij het doel van deze studie om het effect van de uitvoering van LOM op de werkvloer van IHG te onderzoeken. Dit heeft met de beperking in de tijd te maken. De tijd voor het onderzoek was te kort om het effect van LOM op de werkvloer te meten.

Daarom ben ik van mening dat een vervolgonderzoek niet nodig is. Het gaat bij IHG niet om herhaalbaarheid van de resultaten maar het bieden van handvaten voor de leidinggevenden en de medewerkers van IHG om op een gestructureerde manier bezig zijn processen te verbeteren. Maar ook gezamenlijk te bespreken welke verbetermogelijkheden of problemen medewerkers tegen komen in hun werk.

9. Implementatieplan

Het team van IHG wil graag het proces van continu verbeteren structureren. Op dit moment is nog geen structuur in het verbeteren van processen. In het voortraject is de LOM methode voor verandering naar continu verbeteren gekozen. Deze vorm is geschikt voor IHG, omdat deze methode handvaten geeft om processen te verbeteren, verspillingen te verminderen en meer grip te krijgen op processen. Dit hoofdstuk omvat een implementatieplan voor de leidinggevenden van IHG. Een aantal voorwaarden voor een succesvolle verandering zijn hierin;

- Stapsgewijs werken;
- Tijd nemen;
- Opletten wat in een team gebeurd;
- Cultuur;
- Leiderschapsrol;
- Teamleiders;
- Groepen: minimaal 6 en maximaal 10 medewerkers per subgroep.

Globale aanpak veranderplan

Als eerste wordt samen met de leidinggevende, de Black Belt en de onderzoeker gekeken naar de LOM volwassenheidsplaat. Hiermee wordt aan de hand van een vragenlijst vastgesteld wat het volwassenheidsniveau is van de afdeling. Meer hierover is te vinden in de bijlage 14, figuur 18).

Vervolgens wordt er gestart met het Lom traject. Als eerste wordt een LOM coach gekoppeld aan het traject. Dit is een interne Black Belt. Deze Black Belt heeft in dit proces een coachende rol. Dit traject wordt maatwerk. Dit betekent dat gekeken wordt naar de behoeftes en de tools die ingezet worden om meer structuur te krijgen op de afdeling. De tool die ingezet kan worden is een dashboard. Dit dashboard bevat een prestatiebord en een verbeterbord. Het prestatiebord bevat prestaties van het teams met daaraan gekoppelde KPI's. Deze KPI's bieden stuurinformatie. Met het verbeterbord kan het team inzichtelijk krijgen welke verbetermogelijkheden er zijn.

Daarnaast is het belangrijk dat de teamhoofden kennis hebben van de theorie rondom LOM. De leidinggevenden participeren in een champion cursus. Deze cursus biedt specifieke handvaten om de processen te structureren op de werkvloer van IHG.

De volgende stap is de bewustwording van de teamleden. Onder de teamleden moet draagvlak ontstaan. Het gevoel dat het prettig is om de LOM aanpak te hanteren. Er wordt aan de medewerkers van IHG een workshop gegeven waarin de aspecten van Lean Operational Management en Lean Six Sigma worden uitgelegd. De workshop wordt gehouden voor het gehele IHG team. Tevens wordt al de basis gelegd voor de implementatie van LOM op de werkvloer van IHG. De groep van 37 medewerkers wordt in twee groepen opgedeeld. De indeling van de groep wordt als volgt; groepen van 17 en 14 personen per groep (totaal 35 medewerkers). De groep is ingedeeld op basis van de soortgelijke werkzaamheden en opleidingsniveau. De twee leidinggevende hebben over deze twee groepen een helicopterview. Dit betekent dat 2 workshops gehouden worden. Deze werkgroepen vormen later de basis voor LOM op de afdeling IHG. Tijdens de werkshops wordt ook vastgesteld op welke dag wekelijks de Keek op de Week plaats vindt.

Nadat de medewerkers de workshop hebben gevolgd is de basis voor LOM op de werkplek gelegd. Na de workshop wordt ook gestart met de Keek op de Weeks. De tool die ingezet worden tijdens de Keek op de Week zijn de dashboards met de daaraan gekoppelde KPI's.

Kortom

1. Kennis
2. Bewustwording
3. Draagvlak
4. Test: weekstart
5. Meten van prestaties
6. Controle op resultaten
7. Bijstellen

Het invoeringspad

Kennis Leidinggevende

1. De leidinggevende volgen een tweedaagse LOM training.
2. Als start van een LOM traject geven twee Black Belts een training voor hoofden die starten met LOM.
3. De training bestaat uit 2 blokken van 2 uur met een paar huiswerkopdrachten (praktische opdrachten ter voorbereiding op het implementeren van LOM in het team). De data en tijden zijn:
    - Maandag 8 mei van 10.30u. tot 12.30u.
    - Dinsdag 23 mei van 10.00u. tot 12.00u.

Kennis medewerkers

4. De medewerkers volgen een workshop.
5. Als start van een LOM traject geven de leidinggevenden, de Black Belts en de onderzoeker twee workshops voor medewerkers die in twee groepen van 17 en 14 personen worden ingedeeld.
6. De workshop bestaat uit 2 blokken van 4 uur De data en tijden zijn:
    - Donderdag 11 mei van 09.00u. tot 12.30u.
    - Donderdag 18 mei van 09.00u. tot 12.30u.

Bewustwording en draagvlak op de werkvloer

7. Begrijpen van LOM/Lean, filosofie vooruit lopen, begrijpen van de methode. Eigen voordeel. Toenemen van plezier in het werk. Stukje autonomie en bewustwording

Testen

8. Stapsgewijs introduceren van weekstart

Meten

9. Prestaties meten
10. Kwesties signaleren en stapsgewijs verbeteren

Bijstellen

11. Controle en borging door leidinggevenden en een Black Belt

Borging

Enthousiasme kan vanzelf niet blijven bij LOM. IHG moeten actief beleid ontwikkelen en een combinatie van activiteiten ontplooien zoals:

- Op LOM resultaten ingerichte management informatie voor leidinggevende
- Overleg structuren procesgericht inrichten
- Kritische prestatie- indicatoren formuleren en aanscherpen
- Zichtbare kennisoverdracht
- Personeelsbeleid (personeelsplanning, beoordeling, opleiding, werving en selectie)
- Voorbeeldgedrag blijven vertonen

Heb altijd aandacht voor het proces. Het is belangrijk aandacht te houden voor knelpunten en mogelijke verbeteringen in het proces. Dit kan bijvoorbeeld door het instellen van kwaliteitsteams met medewerkers van de werkvloer. Maar ook door speelse elementen toe te voegen, zoals 'Verbetervoorstel van de week'. Dit kan bijvoorbeeld tijdens korte Kaizen sessies en eventuele 'Keek op de week' bijeenkomsten. Kleine verbeteringen die ook al helpen, zoals bij het terugbellen van personen, geen post-its te plakken op het scherm van de collega, want dit is rommelig, maar door een e-mail te sturen naar de collega. Het verbeteren van de routing van de koffiecorner etc.

Door de inzet van Lean Operational Management wordt op een gestructureerde manier in de organisatie informatie verzameld en daarop gestuurd. Dit kan door bijvoorbeeld een dashboard in te zetten. Op dit dashboard staat alle benodigde stuurinformatie om het proces continu op koers te houden. Ook door steeds de KPI's aan te scherpen wordt het proces van continu verbeteren geborgd. Door regelmatig de wensen van de klant (Voice of the customer), ook interne – of business (Voice of the Business) te analyseren om de KPI's steeds aan te scherpen. Zichtbare kennisoverdracht is kenmerkend voor een LOM-aanpak. Medewerkers, teams en afdelingen leren van elkaar. Bijvoorbeeld door het delen en toegankelijk maken van 'best practices', die op de intranetsite gepubliceerd worden. Het juiste personeelsbeleid zorgt ook voor borging van LOM. De LOM- aanpak zorgt ervoor dat anders aangestuurd gaat worden. Het anders aansturen van leidinggevenden en meer verantwoordelijkheid voor medewerkers vraagt om andere types medewerkers en managers. Sommige mensen hebben 'het' wel en sommige hebben 'het' niet. Met 'het' wordt dan gedoeld op het eigen maken en verkrijgen van de gewenste vaardigheden door opleiding en training. Soms hebben medewerkers dat niet in zich, omdat ze qua karakter hiërarchisch zijn ingesteld, of dat ze heel goed in saneren zijn maar niet goed in het opbouwen en coachen. Er zal altijd een groep zijn die niet wil of kan meegaan met de verandering. Ervaring leert om niet te veel energie te steken in de medewerkers die niet mee wil in de verandering.

Tevens kan in plaats van korte verbeter sessies, een middag georganiseerd worden voor teams of de afdeling om samen na te denken over de volgende vragen;

1. Wat kun jij persoonlijk nog verbeteren in je werk, en hoe denk je dit concreet aan te pakken?
2. Wat kun je verbeteren in de samenwerking met de aan jou gekoppelde interne klant, en hoe denk je dit concreet aan te gaan pakken?
3. Welke verbeterpunten zie je bij collega's binnen onze afdeling en daarbuiten, en hoe denk je deze verbetering concreet vorm te geven?

Tot slot blijft het belangrijk om voorbeeldgedrag te vertonen. De leidinggevende moet achter de verandering staan en moet dit in woorden en daden uitdragen, of te wel voorbeeldgedrag vertonen.

Bibliografie

Volksstellingen 1795-1971. (2011, september 6). Opgeroepen op maart 17, 2017, van Volkstellingen.nl: http://www.volkstellingen.nl/nl/index.html

Achanga, P. (2006). Critical succes factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 460-71.

Achanga, P. (2006). Critical succes factors for lean implementation within SME's . *Journal of Manufacturing Technology Managament*, Vol. 17 No 4, 99. 460-471.

Baarda, B., & Goede, M. d. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Bergman, M., Laan, T. v., Nieuwenhuijse, S., & Blijsie, J. (2016). *Lean Six SIgma; Samenzinnig verbeteren.* Soesterberg: Lean Six Sigma Partners (LSSP).

Bosman, J. (2017). *Lean Six Sigma & Continu Verbeteren*. Opgeroepen op juni 13, 2017, van http://www.improven.n: http://www.improven.nl/improven/onze-dienstverlening/improven-verbetert-processen/lean-six-sigma/

Bureau Tromp. (2016, november 28). *De Menselijke Kant van Lean (die vaak vergeten wordt)*. Opgeroepen op maart 21, 2017, van Bureautromp: http://bureautromp.nl/menselijke-kant-lean-vaak-vergeten-wordt/

Bureau Tromp. (2016, juni 16). Whitepaper: Continu verbeteren met Lean Six Sigma. Amsterdam.

Buuren, H. v. (2009). *Onderzoek, de basis* . Utrecht: Noordhoff Uitgevers.

CBS. (2014, januari 24). *Mededeling: Tjin-A-Tsoi nieuwe directeur-generaal CBS.* Opgeroepen op maart 17, 2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/04/tjin-a-tsoi-nieuwe-directeur-generaal-cbs

CBS. (2015). *Strategische agenda CBS*. Opgeroepen op februari 10, 2016, van CBS Intranet: http://cbsintranet/pdc/Paginas/Strategische%20agenda%20CBS.aspx

CBS. (2016, december 27). *75-plussers sterkst groeiende groep internetters*. Opgeroepen op april 24, 2017, van CBS.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/52/75-plussers-sterkst-groeiende-groep-internetters

CBS. (2016). *Bedrijfsvoering 2016*. Opgeroepen op 5 19, 2017, van cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/over-ons/organisatie/bedrijfsvoering/archief/bedrijfsvoering-2016

CBS. (2016, augustus 3). *Duurzame ontwikkeling*. Opgeroepen op april 24, 2017, van cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/duurzame-ontwikkeling#/

CBS. (2016, maart 23). Jaarverslag CBS 2015. Den Haag.

CBS. (2016, november Jaargang 01). Lean Six Sigma Special. *Ik wil verbeteren! Maar hoe?* Den Haag/Heerlen: CBS.

CBS. (2016). *Maatwerk en microdata*. Opgeroepen op april 25, 2017, van CBS.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/maatwerk-en-microdata

CBS. (2016). *Stand van zaken bezuinigingen bij CBS*. Opgeroepen op 05 19, 2017, van cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/over-ons/organisatie/bedrijfsvoering/archief/stand-van-zaken-bezuinigingen-bij-cbs

CBS. (2016, oktober 27). *Statline:Internet; toegang, gebruik en faciliteiten* . Opgeroepen op april 24, 2017, van Statline.cbs.nl: http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83429NED&D1=0,49-54,58&D2=0,14&D3=0&D4=3-4&HDR=T&STB=G1,G2,G3&VW=T

CBS. (2016). *Unieke samenwerking voor big data-onderzoek*. Opgeroepen op 5 19, 2017, van CBS: https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/unieke-samenwerking-voor-big-data-onderzoek

CBS. (2017). Kernprognose 2016-2060. Den Haag/Heerlen.

CBS. (2017). *Organisatie*. Opgeroepen op 2 15, 2017, van cbs: https://www.cbs.nl/nl-nl/over-ons/organisatie

CBS. (herfst 2017). *Relatiemagezine van het Centraal Bureau voor de Statistiek.* Heerlen/Den Haag: CBS.

CBS. (sd). *Voorschriften voor statistieken over overheidsfinanciën*. Opgeroepen op april 24, 2017, van CBS.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/economie/overheid-en-politiek/kenniscentrum-voor-statistieken-over-overheidsfinancien/voorschriften-voor-statistieken-over-overheidsfinancien

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *CBS Jaarverslag 2015.* Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017). Nederland in 2016: een economisch overzicht. Den Haag/Heerlen.

Chowdhury, S. (2002). *De kracht van Six Sigma.* Utrecht: Pearson Education NL.

Davenport, T., & Short, J. (2003). Information technology and business process redesign. *Operations Management: Critical perspective on business and management*, 97.

Doelen, A. (2009). *Organiseren en managemen; het 7S-model toegepast* . Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Domingo, A. (2016). *Monitor Burgerparticipatie 2016.* ProDemos - Huis voor democratie en rechtstraat. Den Haag: ProDemos - Huis voor democratie en rechtstraat.

Emerinks, R. (2015). *Kwalteitsmanagement.* Amsterdam: Pearsons.

Europa Nu. (2016, november 4). *Klimaatconferentie Parijs 2015 (COP21)*. Opgeroepen op april 24, 2017, van Europa-nu.nl: https://www.europa-nu.nl/id/vjmhg41ub7pp/klimaatconferentie_parijs_2015_cop21

Evers, J. (2016). *Kwalitatieve analyse: Kunst én kunde.* Amsterdam: Boom Uitgevers.

Fennis, W., & Schilderinck, J.-P. (2014). *De essentie van de administratieve organisatie.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

George, M., Rowlands, D., & Kastle, B. (2013). *Wat is Lean Six Sigma.* Amsterdam: UNC.

Hoek, J., & Koopmans, M. (2014). *Kennismaken met Lean.* Den Haag: Academic Service.

Inman, R. (1999). Are you implementing pull system by putting the cart before the horse? *Production and Inventory Management Journal*, No 2, pp. 67-71.

Kars, C. (2006). *Praktijkboek procesmanagement.* Eubron Utgeverij B.V. .

Kiesraad. (2017, maart 21). *Officiële uitslag Tweede Kamerverkiezing 15 maart 2017*. Opgeroepen op april 24, 2017, van Kiesraad.nl: https://www.kiesraad.nl/actueel/nieuws/2017/03/20/officiele-uitslag-tweede-kamerverkiezing-15-maart-2017

Knoot, J. (2016). *Distributieanalyse*. Opgeroepen op april 25, 2017, van Strategicmarketing.nl: https://www.strategischmarketingplan.com/marketing-analyses/distributie-analyse/

Koning, d. (2007). *Scientific grounding of lean six sigma's methodology.* Amsterdam: UVA, Faculty of Science.

Kroese, B. (2017, februari 16). *CBS Intranet*. Opgeroepen op februari 16, 2017, van Maak processen efficienter en effectiever # processen: Maak processen efficienter en effectiever # processen

Kroese, B. (2017, maart 2). *Tien vragen aan Bert Kroese over: Kwaliteit*. Opgeroepen op maart 2, 2017, van CBS Intranet: http://cbsintranet/werkruimten/Strategische-agenda--Verbeter-en-borg-de-kwaliteit/default.aspx?PageView=Shared&InitialTabId=Ribbon.WebPartPage&VisibilityContext=WSSWebPartPage

Kroese, B. (2017, februari 16). *Tien vragen aan Bert Kroese over: Maak processen effectiever en efficiënter!* Opgeroepen op februari 16, 2017, van CBS Intranet: http://cbsintranet/werkruimten/Signaal-Digitaal/signaal%20digitaal/Tien%20vragen%20aan%20Bert%20Kroese%20over%20maak%20processen%20effectiever%20en%20efficienter.aspx

Kusters, R., Martin, H., & Willems, E. (2014). Procestaalgebruik. *Reader Open Universiteit* , 23.

Lohman, B., & Os, J. v. (2009). *Praktisch Lean management.* Geldermalsen: Maj Engineering Publishing.

Melton, T. (2005). The benefits of lean manufacturing: what lean thinking has to offer to the process industries. *Chemical Engeneering Research and Design*, 662-673.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2013). *Rijksbrede Trendverkenning.* Den Haag: Strategieberaad Rijksbreed.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017). *Staat van het Bestuur 2016.* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2016, september). Trends & cijfers; werken in de publieke sector 2016. Den Haag, Nederland.

Naslund, D. (2008). *Business Process Management Journal.* Jacksonville, Florida, USA: University of North Florida.

Planbureau voor de Leefomgeving. (2017, februari 16). *Analyse leefomgevingseffecten verkiezingsprogramma's 2017-2021*. Opgeroepen op april 24, 2017, van PBL: Publicaties: http://www.pbl.nl/publicaties/analyse-leefomgevingseffecten-verkiezingsprogramma%27s-2017-2021

Planbureau voor de Leefomgeving. (sd). *Energiestranstitie, Joulebak 2050*. Opgeroepen op april 24, 2017, van themasites.pbl.nl: http://themasites.pbl.nl/energietransitie/

Rijksoverheid. (2011, februari 14). *Personeelsbeleid Rijksoverheid*. Opgeroepen op april 25, 2017, van Rijksoverheid: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/inhoud/overheid-en-arbeidsmarkt/personeelsbeleid-rijksoverheid

Rorink , F. J., & Kleijn, H. G. (2015). *Verandermanagement.* Amsterdam: Pearsons.

Sangen, M. v. (2016, januari 22). *Innoveren is experimenteren* . Opgeroepen op maart 17, 2017, van CBS Corperate nieuws: https://corporate.cbs.nl/#articleId=58c2e541-7d6d-4d82-bf1c-8422116db7c8-nl-nl

Sangen, M. v. (2017, maart 20). *Europese landen samen aan de slag met big data*. Opgeroepen op april 24, 2017, van CBS.nl/Internationale ontwikkelingen : https://www.cbs.nl/nl-nl/corporate/2017/12/europese-landen-samen-aan-de-slag-met-big-data

Schut, C. (2017, februari 9). Tien vragen aan Cecile Schut over: Ontbureaucratiseer! Heerlen.

Six Sigma. (2017). *Six Sigma Woordenboek*. Opgeroepen op maart 6, 2017, van Six Sigma Woordenboek: https://www.sixsigma.nl/woordenboek/six-sigma

Sociaal Cultureel Planbureau. (2016). *De toekomst tegemoet.* Den Haag: SCP.

Sociaal Cultureel Planbureau. (2017). *Kwestie van kiezen.* Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Ten Have Change Management. (2015). *Veranderkracht: succesvol doelen realiseren.* Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.

Tweede Kamer der Staten Generaal. (2017, maart 2017). *Kabinetsformatie 2017*. Opgeroepen op april 24, 2017, van Tweedekamer.nl: https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/uitgelicht/kabinetsformatie-2017

UNC Plus Delta. (2016). Handleiding Lean Six Sigma. *Project intake L6S*. Amstelveen: UNC Plus Delta.

Veld, M. i., & Slatius, B. (2010). *Analyse van bedrijfsprocessen, een toepassing van denken in systemen.*

Verburgh, M. (2017, januari 19). Tien vragen aan Marion Verburgh over: Implementeer een strategisch personeelsplan . Heerlen.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek.* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitegevers.

Wester, F., & Peters, V. (2014). *kwalitatieve analyse.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Wiegel, V., & Maes, J. (2015). *Succesvol Lean.* Utrecht: Pearson Education NL.

Womac, J., & Jones, D. (2010). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corparation.* New York: NY: Simon and Schuster.

Womack, J., & Jones, D. (1996). Lean Thinking, Simon & Schuster. New York.



Bijlagenboek

Scriptie: Continu verbeteren

Van kleine verbeterinitiatieven naar concrete organisatie verbeteringen

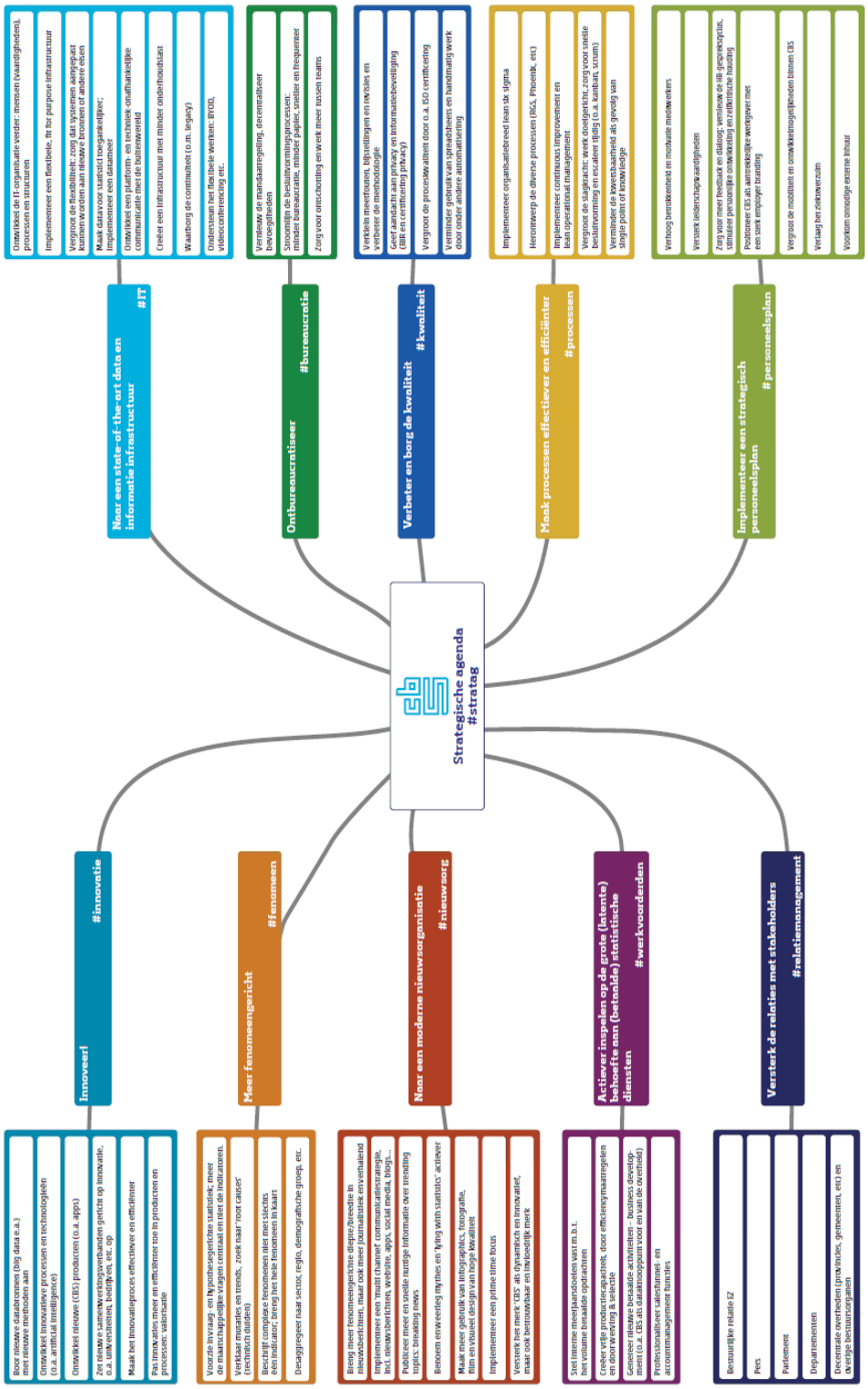
Bianca Bouwhuis| 1144316 | Afstudeeronderzoek | 16 juni 2017

Inhoud

1. Strategische doelen en MJP 50
2. Organogram 52
3. Macroanalyse 53
4. Probleemanalyse 59
5. Lean theorie en historie 62
5.1 Wat is een verbetering? ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
5.2 Wat wordt bedoeld met verspilling in het kader van Lean? 64
5.2.1 Muda's 65
5.3 Wat is Six Sigma? 66
5.3 Historie Lean 70
6. Six Sigma theorie, TIM WOODS en Value Stream Map 71
6.1 SIX SIGMA ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
6.2 Lean Six Sigma Tools 71
6.3. Belts 72
6.3.1 Opleiden van medewerkers tot Belts bij het CBS 73
6.4 VSM 75
6.5 TIMWOODS 75
7. Lean Operational Management 76
7.1 Wanneer Lean Operational Management? 76
7.2 Weerstand 77
7.3 Veranderstrategie 78
7.4 Veranderproces 79
7.5 Kaizen 82
7.6 5S 82
8. Gestructureerde interviewvragen afdelingsleiders 83
9. Gestructureerde interviews afdelingsleiders 84
10. Gestructureerde interviewvragen medewerkers 88
11. Gestructureerde interviews medewerkers 89
12. Observatie werkprocessen 127
12.1 Uitgewerkte productieprocessen 131
13. Observatie Keek op de Week 132
13.1 Voorbeeld Prestatie bord ERB 133
13.2 Voorbeeld verbeterbord ERB 134

14. Workshops 136
14.1 SIPOC 138
14.2 TIM WOODS safari 144
14.3 Mogelijke interventies Black Belt 146
15. Resultaten onderzoek 147
15.1 Interviews afdelingsleiders 147
15.2 Observaties Keek op de Week 148
15.3 Resultaten interviews medewerkers 149
15.4 Resultaten workshops leidinggevenden 151
15.5 Resultaten workshops medewerkers IHG 152
Bibliografie 154

1. Strategische doelen en MJP



Figuur 11 Strategische Agenda CBS

MJP

Per 2014 is een nieuwe Directeur-Generaal (DG)gestart bij het CBS. De DG heeft de koers van het CBS gewijzigd van alleen het verzamelen van statistiek, naar het presenteren van samenhang in statistische informatie[3].

Het CBS moet net zoals veel andere overheidsorganisaties bezuinigen en het zelfde werk met minder mensen doen. Onder invloed van bezuinigen komen kwaliteit, innovatie en productvernieuwing onder druk te staan. Dit is een extra reden om doeltreffend en doelmatig, om informatieverlies tegen te gaan als organisatie[4].

Om dit te bewerkstelligen heeft de DG een aantal vernieuwingsinitiatieven gemaakt voor het CBS. Deze vernieuwingsinitiatieven zij op basis van een strategische gemaakt. Deze strategische agenda wordt het 'tienpuntenplan' genoemd. In 2015 heeft het CBS de award 'Overheidsorganisatie van het jaar' gewonnen[5].

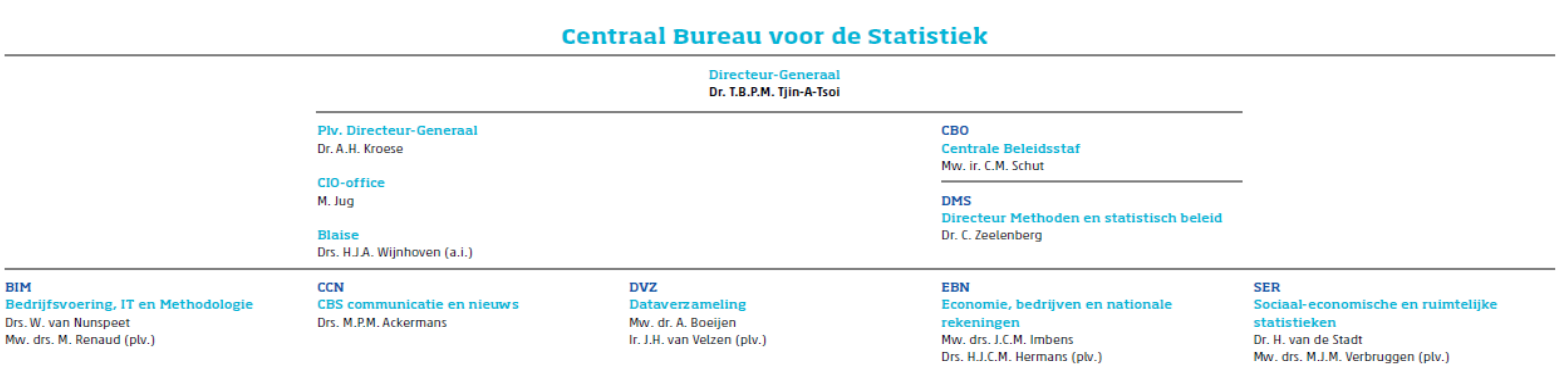
Strategische agenda CBS

STRATEGISCHE AGENDA #stratag[6]
CBS werkt nu en de komende jaren aan de Strategische Agenda.
Stand van zaken uitvoering Strategische agenda - van start (medio 2015) tot en met eind 2016

Het tienpuntenplan of meerjarenplan (MJP) bestaat uit tien punten

1. Innoveer[7]
2. Meer fenomeen gericht
3. Naar een moderne nieuwsorganisatie
4. Actiever inspelen op grote (latente) behoeften aan (betaalde) statistische diensten
5. Versterk relaties met relaties en stakeholders[8]
6. Naar een state-of-the-art data en informatie infrastructuur
7. Ontbureaucratiseer
8. Verbeter en borg de kwaliteit
9. Maak processen effectiever en efficiënter[9]
10. Implementeer een strategische personeelsplan

[3] https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/04/tjin-a-tsoi-nieuwe-directeur-generaal-cbs
[4] https://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/869CE368-C1DF-4228-96F7-5A111D9AABBB/0/2014008580RM201403web.PDF
[5] https://corporate.cbs.nl/#articleId=58c2e541-7d6d-4d82-bf1c-8422116db7c8-nl-nl
[6] http://cbsintranet/pdc/Paginas/Strategische%20agenda%20CBS.aspx
[7] http://cbsintranet/werkruimten/Signaal-Digitaal/signaal%20digitaal/Tien%20vragen%20aan%20Marcel%20van%20der%20Steen%20over%20innoveren.aspx
[8] http://cbsintranet/werkruimten/Signaal-Digitaal/signaal%20digitaal/Tien%20vragen%20aan%20Hanneke%20Imbens%20over%20versterk%20de%20relaties%20met%20stakeholders.aspx
[9] http://cbsintranet/werkruimten/Signaal-Digitaal/signaal%20digitaal/Tien%20vragen%20aan%20Bert%20Kroese%20over%20maak%20processen%20effectiever%20en%20efficienter.aspx



CBS Organogram – 1 april 2016

Figuur 12 Organogram CBS

3. Macroanalyse

De macro-omgeving van de organisatie wordt geanalyseerd aan de hand van het DESTEP-model. DESTEP staat voor demografisch, economisch, sociaal, technologisch, ecologisch en politiek. Dit model is een middel om de externe (macro) omgeving waarin een organisatie actief is in kaart te brengen. Inzicht in de externe omgeving van een organisatie is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen uit de omgeving.

Demografie

Omvang Nederlandse bevolking

De afgelopen zeven jaar heeft de bevolkingsontwikkeling zich gekenmerkt door toenemende migratie, dalende geboorten en stijgende sterfte. Vanaf 2013 is de immigratie verder opgelopen terwijl de emigratie vrijwel gelijk bleef. Hierdoor groeide de bevolking. Dit kwam deels door toenemende immigratie vanuit andere EU-lidstaten, maar voornamelijk door stijgende asielmigratie, in het bijzonder van Syriërs. Het aantal migranten steeg van 158 duizend in 2012 tot bijna 205 duizend in 2015. Daarnaast is de bevolkingsgroei gelijk gebleven. Het aantal geboortes daalde terwijl het aantal sterfgevallen steeg. In 2016 werd de bevolkingsgroei op 111 duizend inwoners geraamd. Het aantal geboortes en sterfgevallen nam in 2016 toe. (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017)

De prognose is dat de bevolking in Nederlandse de komende decennia verder zal toenemen. De aard en de snelheid van de groei zal per regio verschillen. Opvallend is het verschil in de toenemende vergrijzing en ontgroening tussen regio's, met name tussen stedelijke regio's en krimpregio's. Verder zal de samenstelling van de huishoudens veranderen. Het aantal eenpersoonshuishoudens zal gaan toenemen. Publieke organisaties krijgen als maatschappelijke uitdaging een combinatie van bezuinigingen en vergrijzing van het personeelsbestand, zoals ook te zien is in het voorgaande stuk over de demografische ontwikkelingen. De demografische ontwikkelingen hebben impact op openbare verordening, financiële verhoudingen en arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen van bestuurders en abtenaren, doordat de samenstelling en omvang van de Nederlandse bevolking verandert de komende jaren.

Aantal werkzame personen

In 2015 waren in de overheid 908.045 mensen werkzaam, waarvan 286.315 in het openbaar bestuur, 501.723 in het onderwijs of wetenschappen en 120.007 in de veiligheid. Ten opzichte van 2014 is dit aantal gedaald naar 915.513 werkzame personen. Het aantal fte's van deze werkzame personen was in 2015 771.42 ten opzichte van 775.987 in 2014. Binnen Gemeenschappelijke regelingen waren in 2015 38.384 werkzame personen, waarvan 33.790 fte's. In 2014 waren dit 36.519 werkzame personen, waarvan 32.0420 fte's. Bij zelfstandige bestuursorganen waren in 2015 38.998 fte's werkzaam. Ten opzicht van 2014 waren dit minder. Toen waren nog 39.032 werkzame fte's. (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). Het aantal werkzame personen in de publieke sector is met 5.603 is gedaald.

Samenstelling personeel

In 2015 was 27% 55 jaar of ouder en 23.2% jonger dan 35 jaar. De gemiddelde leeftijd was in 2015 45,1 jaar. Van het totaal aantal werkzame personen was 54,5% vrouw en 45,5% man. Van deze vrouwen had 32,7% een hoge functie. Mannen waren in 2015 voornamelijk werkzaam in de veiligheid (75%). Vrouwen waren in 2015 voornamelijk werkzaam in het onderwijs of in de

wetenschap (66,2%). In het openbaar bestuur is de verdeling 46,3 vrouw en 53,7% man. Het totaal aantal deeltijd medewerkers was in 2015 46,8%. Het aantal niet-westerse allochtonen was in 2015 6,6% (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

In- en uitstroom personen

In 2015 stroomde 62.071 personen in de overheid en onderwijs sector. Dit is een toename ten opzichte van 2014. Toen stroomde maar 54.427 personen in de sector. De grootste instroom van personen was in onderwijs en wetenschappen met 44.644 personen. Ook is een toename te zien in het aantal instromers in het openbaar bestuur van 8.993 in 2014 naar 12.996 in 2015. In 2015 stroomde 67.740 personen uit de sector overheid en onderwijs. Waarvan in 2015 in het onderwijs 46.459 personen uitstroomden. De uitstroom van het aantal vrouwen bestond uit 60,6% (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

In 2010 waren nog 48 medewerkers werkzaam bij IHG. Vanwege het Rutte II beleid moet het aantal werkzame personen terug gebracht worden naar 36. Dit zorgt ervoor dat IHG efficiënter moet werken met de beschikbare capaciteit.

Economisch

Vanwege teruglopende financiële middelen is het van belang dat ingezet wordt op andere betaalde bronnen. De informatie die het CBS publiceert is vrij toegankelijk voor publiek.

Herstel na economische crisis

De eerste tekenen van herstel na de economische crisis zijn zichtbaar. In 2016 groeide de economie zelfs met 2,2 procent dan vorig jaar. Er kwamen weer meer banen bij en de werkloosheid daalde sterk. Het bbp per inwoner lag weer boven het niveau van voor de crisis. Ook de consumptie en de woningmarkt groeide in 2016 (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Toch blijft de economische onzekerheid druk uitoefenen op de overheidsuitgaven. De overheid had in 2016 voor het eerst sinds 2008 meer inkomsten. Dit komt doordat Btw-inkomsten stegen. De overheid gaf iets minder uit in 2016 aan EU afdrachten. Ook betaalde de overheid minder rente. Dit kwam door de historisch lage rentetarieven en de afnemende schuld. De uitgaven aan (cao)lonen van de overheid en de sociale uitkeringen stegen sterk, voornamelijk door AOW-uitkeringen en zorguitgaven (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017).

Minder publieke uitgaven

Doordat de overheid terughoudend is met publieke uitgaven is het de vraag of decentrale overheden het vermogen hebben om met structureel minder financiële middelen hun activiteiten uit te voeren. Ook gaat minder overheidsuitgaven naar gemeenten als gevolg van samenvoegingen (decentralisatie). Toch gaan met name de stedelijke regio's een belangrijke rol spelen door meer impulsen te geven aan innovatie en economische ontwikkeling. Echter, brengt dit vragen met zich mee over de rol van de (regionaal) bestuur, als het gaat om democratische legitimatie van samenwerkingsverbanden en de inhoud van een rijks brede agenda stedelijke ontwikkeling (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Contractlonen publieke sector
De contractlonen in de markt, zorg en overheid stijgt al enkele jaren. In 2014 lagen de lonen lager dan in 2015. In 2014 was dit nog 49.270 miljoen. In 2015 was dit 50.036 miljoen. De hoogste loonsom (25.497 miljoen) werd in 2015 in het onderwijs en wetenschap uitgegeven (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Sociale zekerheid bij de publieke sector
In 2015 waren verschillende ontwikkelingen op het gebied van sociale zekerheid in de publieke sector. Er waren in 2015 303.737 duizend euro aan WW uitkeringen en 300.789 duizend euro aan WIA uitkeringen verstrekt aan personen in de publieke sector. Waarvan de meeste WW uitkeringen (15.240) in het onderwijs en wetenschap werden verstrekt. In 2015 stroomde 20.786 personen in de WW en 19.206 stroomde uit de WW. In 2015 werden aan 27.314 personen een WAO uitkering verstrekt. Waarvan de meeste personen (13.114) in het onderwijs en wetenschap en in het openbaar bestuur (11.506) een WAO uitkering kreeg (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Het ministerie van Economische Zaken (EZ) heeft in 2011-2015 het budget van het CBS met € 37,3 miljoen gekort in verband met de taakstelling Rutte I. Met de bezuinigingen van het Lenteakkoord loopt de bezuiniging op tot € 41,7 miljoen. Dat is bijna een kwart van het oorspronkelijke budget van CBS in 2011 (CBS, 2016).

Sociaal

Nieuwe scheidslijn in de samenleving van Nederland
De klassieke sociaaleconomische scheidslijnen veranderen. Met scherpere tegenstelling ten opzichte van bestaande waardeoriëntaties in de maatschappij. Er is een segmentatie te zien langs sociale lijnen, die cultureel, etnisch of religieus van aard. Het opleidingsniveau en intellectuele capaciteiten vormt een steeds dominantere scheidslijn in de samenleving. Deze (nieuwe) scheidlijnen leiden mogelijk tot sociale conflicten en protest in de samenleving (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013).

Medialisering van de Nederlandse samenleving
Bij medialisering is sprake van een proces waarin media alomtegenwoordig worden en met elkaar verknoopt raken. Hierbij valt het onderscheid tussen het ‘echte’ leven en het digitale leven steeds meer weg. De media is verweven geraakt met de beleving van de werkelijkheid. De media bepalen tot op zekere hoogte het podium waarop de politiek zich begeeft. Verslaggeving en debatten spelen in de verkiezingscampagne van 2017 voornamelijk af in studio’s en op het web, sociale media en het virtuele peilen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013).

Medialisering zorgt aan de andere kant ook voor controle op burgers, op directe en indirecte wijze. Direct omdat alle acties van een persoon tot op de minuut gevolgd kunnen worden. Indirect omdat de traditionele media en de nieuwe media opvattingen en gedrag mogelijk beïnvloeden. Dit zorgt ervoor dat op lange termijn het web bijna zelfsturend wordt, buiten invloed van mensen om. Daarnaast maken nieuwe media het mogelijk dat burgers in toenemende mate zelf ‘content’ produceren. In deze content kan de identiteit van burgers gevormd worden en zijn zij zelf in staat om

hun ’15 minutes of fame’ te creëren, zonder afhankelijk te zijn van traditionele media (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013).

Verwachtingspatroon van burger ten opzichte van de overheid
De burger van Nederland verwacht meer van overheidsprestaties. Tegelijkertijd wil de burger minder overheidsbemoeienis. De onderlinge verhouding tussen burger en de overheid verandert. Thema’s als doe-democratie, ruimte voor maatschappelijk initiatief en sociale innovatie, roepen bij de burger vragen op over de betekenis van een representatieve democratie bij het burgerschap. Toch is behoefte en een noodzaak om als overheid mee te werken aan deze verandering en deze legitimeren en faciliteren. Deze veranderende verhouding vergen andere vaardigheden en competenties van professionals in het publieke domein. Hiermee verandert ook de werkwijze en de manier van aansturing voor professionals in de overheid (Domingo, 2016).

Technologisch

Technologische ontwikkelingen publieke sector
In toenemende mate zijn technologische ontwikkelen bepalend voor de wijze waarop maatschappelijke vraagstukken benaderd en gerealiseerd worden. Bij de overheid hebben informatie- en communicatietechnologieën de afgelopen decennia voor beweging gezorgd. Met name door de ontsluiting en de koppeling van een groot aantal (persoons-)gegevens. De komende jaren zal in deze koppeling van gegeven verdere stappen worden gezet. De publieke sector zal gebruik van technologische ontwikkelingen moeten maken om stappen te zetten in de beschikbaarheid en de toegankelijkheid van overheidsinformatie (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Big data
De afgelopen tien jaar is de impact van technologische ontwikkeling erg groot geweest. Ook de overheid heeft hier ontwikkelingen in gemaakt. Gemeenten en provincies maken steeds meer gebruik van technologieën, zoals tablets en de cloud. De overheid maakt steeds meer gebruik van de mogelijkheden van big data en analytics voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017). Ook steeds meer Europese landen gaan aan de slag met big data. In Bulgarije vond dit jaar de eerste internationale workshop plaats die kijkt naar de mogelijkheden om big data te gebruiken bij officiële statistiek (Sangen M. v., 2017). Dit is een ontwikkeling waar het CBS ook mee bezig is. CBS is zelfs een unieke samenwerking gestart op het gebied van big data namelijk het Center for Big Data Statistics (CBS, 2016).

Internet toegang en de digitale overheid
In 2016 had 94,4% van de Nederlanders (vanaf 12 jaar) toegang tot internet. De groep die het hardste groeide in het internetgebruik zijn 75-plussers (CBS, 2016). In 2016 kon 60% van de 75-plussers thuis internet gebruiken. Een jaar eerder was dit nog maar 40%. 65 tot 75 jaren lazen ook vaker de krant online dan vier jaar geleden. Van de Nederlanders maakt in 2016 64% gebruik van de websites van overheidsinstanties, zoals de Belastingdienst en Mijn Overheid (CBS, 2016).

Ecologisch

Klimaat

Het klimaat in Nederland verandert. De huidige energievoorziening is vrijwel volledig gebaseerd op fossiele brandstoffen. Bij de verbranding van fossiele brandstoffen komen broeikasgassen vrij. Deze broeikasgassen dragen bij aan de klimaatverandering. De prognose voor de komende decennia laat zien dat de gemiddelde temperatuur stijgt. Dit heeft ook gevolgen voor het milieu. De zeespiegel zal stijgen en de kans op extreem weer neemt toe (CBS, 2016). De uitstoot van broeikasgassen moet in de periode tot 2050 verminderd worden (Planbureau voor de Leefomgeving).

De komende jaren zullen milieumaatregelen een belangrijk speerpunt zijn van overheidsingrijpen. Tijdens de klimaattop van 30 november 2015 in Parijs hebben de 195 landden van de Verenigde Naties het klimaatakkoord getekend (klimaatakkoord is 4 november 2016 in werking getreden). In het klimaatakkoord is vastgesteld dat de uitstoot van broeikasgassen wordt teruggedrongen. Hierdoor wordt de opwarming van de aarde beperkt tot maximaal 2 graden, met 1,5 graad als streefwaarde (Europa Nu, 2016).

Zeven politieke partijen hebben in hun verkiezingsprogramma van maart 2017 geconcretiseerde maatregelen opgenomen om de emissie van broeikasgassen te reduceren (Planbureau voor de Leefomgeving, 2017).

Hernieuwbare energie en energiebesparing

Klimaatverandering vergt een vermindering van het energieverbruik als omschakeling naar duurzame of hernieuwbare energie (Sociaal Cultureel Planbureau, 2016). Een transitie naar een koolstofarme samenleving vergt ook dagelijkse verandering met zich mee voor burgers. Zoals bij de zuivel- en vleesconsumptie en in het dagelijks gebruik van verwarming, vervoer, vakantie en voeding. Nederland maakt voor 14 procent gebruik van hernieuwbare energie. De EU zit gemiddeld op 20 procent. Nederland is daarmee de nog ver verwijderd van de doelstelling van Parijs (Planbureau voor de Leefomgeving).

Politiek

Geopolitieke ontwikkelingen en een schuivende machtsverhoudingen in de wereld

Hedendaagse machtsverhoudingen staan onder druk. Deze machtsverhoudingen hebben implicaties voor de stabiliteit van de wereld en daarom ook voor Nederlandse veiligheidsbelangen. Deze instabiliteit, de zo genoemde 'gordel van instabiliteit', loopt van Latijns-Amerika via Afrika en het Midden-Oosten naar Zuid- en Centraal-Azië. Deze gebieden kenmerken zich door een geschiedenis van aanhoudende conflicten. De gebeurtenissen in de Arabische wereld, zoals de burgeroorlog in Libië en Syrië, getuigen van deze instabiliteit (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013). Recente ontwikkelingen rondom Rusland, Verenigde Staten, Turkije en opkomst van het populisme in de internationale politiek zorgen voor onrust in de wereld.

Politieke verkiezingen Nederland

Vijftien maart 2017 ging Nederland weer naar de stembus om een stem uit te brengen op de partij van hun keuze. Nederland had de keuze uit 28 deelnemende politieke partijen. Op de verkiezingsdag hadden 12.893.466 kiesgerechtigden hun stem uitgebracht. Dit was met 81,9% de hoogste opkomst sinds 1986 (85,82%). In de Tweede Kamer verkiezing waren 150 zetels weg te geven. Nederland had

het meeste gestemd voor de VVD (33 zetels), PVV (20 zetels), CDA (19 zetels), D66 (19) en GroenLinks (14) (Kiesraad, 2017).

Op dit moment is informateur Edith Schippers verkenner bij de kabinetsformatie. Er wordt onderzocht of het mogelijk is om een stabiel kabinet te vormen met VVD, CDA, D66 en GroenLinks (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2017).

Maatschappelijk onrust
De politiek erkent in het regeerakkoord met de titel 'Bruggen slaan' dat veel ongerustheid heerst over de tegenstellingen in de Nederlandse samenleving. De kloof tussen Den Haag en de samenleving, stad en landelijk gebied, arm en rijk, jong en oud, tussen laag en hoog opgeleiden groeit. De kloof groeit ook tussen de mensen die in elke verandering een uitdaging zien en mensen die vooral bezorgd naar veranderingen kijken, liggen in het verlengde van een internationaal debat. Deze maatschappelijk verschillen worden door de bevolking als problematisch ervaren (Sociaal Cultureel Planbureau, 2017).

Het politieke klimaat in Nederland en in de wereld verandert. Hedendaagse machtsverhoudingen staan onder druk. De politiek bepaald voor een groot deel het beschikbare budget voor het CBS. Beleidskeuzes door het kabinet Rutte I (Lenteakkoord) en Rutte II zorgen voor een inperking in de financiële situatie van het CBS. Het CBS heeft daarom de taakstelling uit Rutte-I/Lenteakkoord verwerkt in de Meerjarenplanning (MJP) 2014-2018 (CBS, 2016).

4. Probleemanalyse

In deze paragraaf wordt het probleem geanalyseerd. Tevens wordt ingegaan op de vorderingen die al zijn gemaakt om het probleem op te lossen.

Wat is het probleem?

Het CBS heeft als een van de strategische doelen gesteld om processen effectiever en efficiënter te maken. Het CBS is van mening dat hierdoor processen onder controle zijn en blijven. Door doelgerichter te werken en tijdige besluitvorming worden processen transparanter. Het proces van continu verbeteren is al op verschillende afdelingen binnen het CBS gestart. Verschillende afdelingen zijn al met L6S of LOM projecten gestart. IHG is nog niet op een gestructureerde manier bezig met het proces van continu verbeteren. Het team van IHG heeft als doelstelling gesteld om in 2017 ook met Lean of LOM aan de slag te gaan. De reden dat IHG aan de slag wil gaan om het proces van continu verbeteren te stimuleren, is om verspillingen en verstoringen te voorkomen. Door op een gestructureerde wijze processen te optimaliseren worden verspilling en verstoring voorkomen en wordt zorg gedragen voor een maximale toegevoegde waarde voor de klanten van het CBS maar ook voor de afdelingen van het CBS.

IHG wil bij het thema 'Meer fenomeengericht' de output uitbreiden met daarbij de link naar het thema globalisering. Daarom is IHG bezig met het opstellen van het outputbeleid voor de komende jaren. Een voorbeeld hiervan is een artikel over de handelsrelatie tussen Italië en Nederland naar aanleiding van het staatsbezoek in juni.

Waarom is dit het probleem?

Het CBS wil de samenleving zo goed mogelijk voorzien van relevante, objectieve en actuele informatie - met de middelen die beschikbaar zijn. Die middelen moeten zo effectief en efficiënt worden ingezet. Daar komt bij dat het CBS moet bezuinigen, wat een extra reden is om doeltreffend en doelmatig te werken om te voorkomen dat informatie verloren gaat (Kroese, Tien vragen aan Bert Kroese over: Maak processen effectiever en efficiënter!, 2017).

Het CBS wil goede mensen behouden, aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt voor nieuwe (toppers) young professionals om hen te binden aan de organisatie. Door de toenemende uitstroom van medewerkers de komende jaren, zal de focus liggen op de juiste mensen te hebben en te houden (Verburgh, 2017). De gemiddelde leeftijd van medewerkers ligt rond de vijftig jaar. Zodra medewerkers rond deze leeftijd zijn hebben ze recht op meer verlof (zoals een pas dag bij het bereiken van de 57 jarige leeftijd). Dit zorgt ervoor dat effectief minder fte's werken. Zodra medewerkers de AOW gerechtige leeftijd bereiken gaan zij met pensioen. De kennis van medewerkers gaat verloren als deze niet wordt overgedragen naar andere (eventuele jongere) medewerkers. Er zijn weinig jonge medewerkers. Jonge medewerkers zorgen voor vernieuwing en hebben een frisse blik en perspectief op zaken. Oudere medewerkers zijn wat meer vast geroest in de manier waarop zij werkzaamheden uitvoeren. (Ik heb dit werk al jaren op deze manier gedaan, dat ging altijd goed, waarom zou ik dan veranderen?) Dit zorgt voor spanning op de werkvloer, inclusief onderlinge persoonlijke relaties. Dit zet de prestaties van de afdeling onder druk.

Wie is betrokken bij het probleem?

Vanuit strategisch perspectief is de Directeur-Generaal (DG) betrokkene. De DG heeft in 2015 een aantal strategische doelen opgesteld, het zogenaamde tien-punten plan (zie bijlage 1). Strategisch item 'maak processen effectiever en efficiënter' is van belang voor het CBS. Dit item bevat een aantal

subdoelen. De subdoelen waarop de leidinggevende van IHG zich richten zijn; het implementeren van Lean Six Sigma organisatiebreed, implementeren van continuous improvement en Lean Operational Management, het vergroten van de slagkracht door doelgerichter te werken, snellere besluitvorming en tijdig escalaties te signaleren en het verminderen van kwetsbaarheid als gevolg van 'single point of knowledge'. Daarnaast zijn de medewerkers van IHG betrokken in de bedrijfsvoering en de (uiteindelijke) verbeteringen in efficiëntie en effectiviteit van de organisatie.

In hoeverre is dit een probleem voor de organisatie?
Het personeelsbestand van IHG is redelijk verouderd. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 55 jaar. Dit zorgt ervoor dat langzaam een uitstroom richting de pensioenleeftijd ontstaat. Met als risico kwetsbaarheid van 'single point of knowledge', waarbij de kennis van de medewerker niet wordt overgedragen aan een andere medewerker en dus verloren gaat.

Team IHG werkt nog niet op een gestructureerde manier aan het proces van continu verbeteren. Er wordt wel gewerkt met verbeter/verander trajecten. Dit gebeurt echter nog niet op een gestructureerde manier. Om het proces van continu verbeteren te implementeren dient een onderzoek plaats te vinden naar de huidige aansturing van de dataverwerkingsteams van IHG. Tevens moet aandacht besteed worden aan de cultuuraspecten die verbonden zijn aan het proces van continu verbeteren. IHG beoogt op een gestructureerde wijze zelfstandig procesoptimalisaties van bestaande processen uit voeren en verder te bouwen aan een cultuur van continu verbeteren. Daarnaast wenst IHG op een gestructureerde wijze processen te optimaliseren, om verspilling, verstoring te voorkomen en zorg te dragen voor een maximale toegevoegde waarde.

Wat is gedaan om het probleem op te lossen?
Vele honderden medewerkers van het CBS zijn al opgeleid in L6S. De L6S projecten leveren ook daadwerkelijk (structureel) efficiëntie op. Ook het aantal medewerkers dat LOM toepast op de werkvloer om processen efficiënter te maken en uren vrij te spelen is nog groeiende. Zoals aangegeven zijn andere afdelingen binnen het CBS al actief bezig met het verbeteren van processen en efficiënter te werken met Lean en LOM. De afdeling IHG is hier nog niet mee gestart. IHG is nu pas bezig om te ontwikkelen vanuit de noodzaak dat een krimp in het personeel is ontstaan. LOM en Lean geven de medewerkers een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid, elkaars werk overnemen en zelf bekijken wat beter kan en hoe. Dus meer invloed op het eigen werk. Ook zal het nieuwe herontwerp zorgen dat processen efficiënter worden. Het herontwerp wordt per 1 januari 2018 in de organisatie geïmplementeerd (Kroese, 2017)/ (Verburgh, 2017). Dit is een nieuwe versie van een programma waarmee data verzameld en geanalyseerd wordt. Verder zijn in het kader van het verminderen van 'single point of knowledge' een aantal medewerkers aan elkaar gekoppeld, voor kennisoverdracht (bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van het herontwerp/macroview).

Wat zijn de gevolgen als het probleem niet wordt opgelost?
Als de kwaliteit en kwantiteit van processen gelijk blijft en geen verbetering komt, bestaat de mogelijkheid dat processen niet effectiever en efficiënter worden. Processen blijven hierdoor onveranderd voortgaan. Er is geen ontwikkeling in het proces of in verbeterinitiatieven.

Daarnaast kampt IHG met een 'verouderd' personeelsbestand. Bij IHG werken 13 medewerkers die in de categorie 60 vallen. Hierdoor bestaat de kans dat over 7 jaar afscheid genomen wordt van deze collega's. Ondanks deze vermindering in personeel moet nog steeds hetzelfde werk gedaan worden, maar dan met minder medewerkers. Om deze krimp in personeel op te vangen kunnen jongere

medewerkers worden geworven. Daarom is het belangrijk om slimmer te gaan werken en de kennis van deze medewerkers over te dragen aan (jongeren) collega's.

Als al deze zaken niet worden opgelost dan bestaat het risico dat dit effect heeft op het behalen van de strategische doelen van het CBS.

5. Lean theorie en historie

Volgens Lohman (2009) is Lean simpel gezegd: 'meer doen met minder'. Vanuit het perspectief van een organisatie is Lean een bedrijfsstrategie als het gaat om klanten tevreden te stellen, waarbij het erom gaat dat de producten en diensten die worden geleverd een kwaliteit hebben waar de klant om vraagt. Op het moment dat een klant het product of de dienst wil dat dit in de juiste hoeveelheid tegen de juiste prijs wordt geleverd. Om dit voor elkaar te krijgen wordt gebruikgemaakt van een minimum aan materiaal, gereedschap, ruimte, arbeid en tijd. Door het toepassen van de Lean filosofie is een organisatie beter in staat om tegen steeds lagere kosten producten en diensten te ontwikkelen, van een hoger kwaliteit door efficiënter gebruik van hulpbronnen.

Lean vindt zijn oorsprong in de productiesfeer en vooral in de auto-industrie. De successen die behaald zijn binnen de auto-industrie, met name bij Toyota (TPS[10]) hebben ervoor gezorgd dat de Lean methode nu toegepast is op processen op verschillende gebieden (Womac & Jones, 2010). Lean wordt geassocieerd met productieprocessen maar gaat over de hele onderneming en raakt alle onderdelen van het operationele proces, zoals interne functies, leveranciers netwerken en klantwaardenketens. Het is vooral bedoeld als verbetermethode (Emerinks, 2015).

Lean is een continu ontwikkel proces gericht op verbetering en aanpassingen. Het continu ontwikkel proces is erop gericht verspillingen tegen te gaan. Verder wil deze verbeterbenadering alles wat geen toegevoegde waarde aan de klant levert elimineren. Daarnaast wil men korte productietijden, minder leveranciers, minder bureaucratie, minder voorraden maar ook minder bedrijfsongevallen (Emerinks, 2015). Lean manufacturing wordt gesymboliseerd als een huis, zie fig.11.



Figuur 13 Principes van Lean

Principes van Lean

Lean berust op vijf principes (zie figuur 3);

1. Waarde bepalen
2. De waarde-stroom of keten
3. Creëren van Flow
4. Creëren van Pull
5. Continu verbeteren

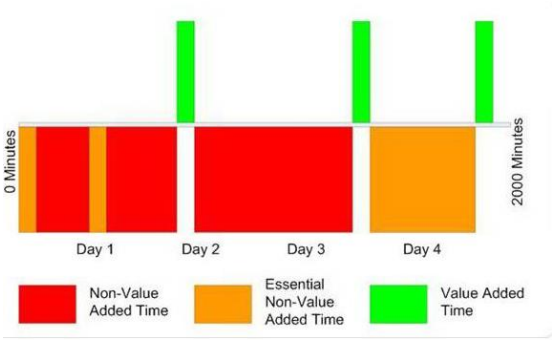
Waarde bepalen

Het identificeren van de toevoeging van waarde is een principe van Lean. Essentieel is dat de waarde van een product of dienst wordt bepaald door de klant. Er is sprake van toegevoegde waarde als de klant bereid is voor de activiteiten die nodig zijn om het product of de dienst te leveren te betalen, de dienst of het product transformeren en het in een keer goed wordt uitgevoerd. De moeilijkheid hierin is dat klanten sommige activiteiten als waarde beoordelen (bv. het maken van product met de hand) en andere klanten dezelfde activiteit als 'waste' beoordelen (Melton, 2005). Er zijn acht typen waste te identificeren en te elimineren. Dit zijn: overproductie, voorraden, fabricagefouten, fabricageverstoringen, wachttijden, transport, zoeken en onbenut talent.

[10] Toyota Production System (TPS) gecreëerd door de Japanse ingenieurs Taiichi Ohno en Shigeo Shingo (Inman, 1999)

De waarde-stroom of keten

Een waarde stroom is het geheel aan processtappen en bijbehorende activiteiten dat minimaal nodig is om een product of dienst te maken (Lohman & Os, 2009). Door de waardestroom in kaart te brengen wordt duidelijk welke activiteiten waarde toevoegen aan het bedrijfsproces en welke niet. Value stream mapping (VSM) is een visuele weergave van alle stappen, taken of activiteiten in een proces gedocumenteerd van begin tot eind. Een activiteit die geen waarde toevoegt, waar de klant niets aan heeft en bereid is voor te betalen, mag met recht waardeloos (non value add) genoemd worden. Door een waardeloos activiteit te elimineren kan de organisatie de kwaliteit verbeteren en/of kosten verlagen. Sommige processtappen worden in de ogen van een klant als niet waardevol gezien, maar zijn toch noodzakelijk (business value add) omdat ze wettelijk of volgens protocol vereist zijn, maar ook om faillissement te voorkomen. (Zie figuur 4 voor een voorbeeld) Om te weten wat een klant wil betalen is het van belang om de klant goed te kennen en weten wat de klant waardevol vindt. Dit resulteert in een prijs die de klant moet betalen omdat deze past bij de waarde die verkregen wordt (Hoek & Koopmans, 2014). Daarnaast kunnen de acht type verspilling geëlimineerd worden. Op basis van een VSM wordt flow gecreëerd. Zie bijlage 6 voor een weergave van VSM.



Figuur 14 Time Value Map

Creëren van Flow

Met 'Flow' wordt bedoeld als een stromend proces, rustig en gelijkmatig verdeeld, zonder tussen voorraden en wachten een korte looptijd creëren. Gebrek aan flow is productieprocessen zorgt voor ophoping van voorraden en zorgt ervoor dat kapitaal vast zit in goederen. Flow zorgt dat materialen en halffabricaten gaan stromen door het productieproces. Stilstand leidt tot tussenvoorraden en is dus verspilling. Lean zorgt ervoor dat de flow verbeterd in het productieproces.

Creëren van Pull

Met 'Pull' wordt de productie vraag gestuurd. Er wordt pas geproduceerd als de klant dat vraagt. De klant 'trekt' als het ware het product of dienst door het proces heen en houdt het proces daarmee continu in beweging. Iets maken wat een klant nog niet heeft besteld is ook verspilling. Het omgekeerde van pull is push. Met push wordt bedoeld dat van een productieplanning uit wordt gegaan, waarvan niet duidelijk is of dit aansluit op de vraag van de klant. Waardoor de kans op verspilling groter wordt (Hoek & Koopmans, 2014).

Continu verbeteren

Met continu verbeteren wordt bedoelt dat een organisatie niet tevreden is met 'een' verbetering, maar blijvend naar verbeteringen zoeken (perfectie). Dit is een steeds terugkerend proces. Dit betekent dat elke dag, week, continu verbeteren blijvend aanwezig is. (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016). Continu verbeteren is beter voor de klanten omdat zij de reden zijn van het bestaan van een onderneming. Als een onderneming niet slaagt in het realiseren van de wensen van de klant dan is de onderneming binnen 'no time out of business'. Ondernemingen moeten zich steeds afvragen 'wat wil de klant' en 'waarvoor wil de klant betalen'. Daarnaast is het continu verbeteren van processen ook motiverend voor de medewerker omdat geen aandacht wordt

besteed aan activiteiten die geen waarde toevoegen aan het bedrijfsproces. Dit is van belang omdat gemotiveerde medewerkers mede het succes bepalen van de organisatie. Dus het succesvol verbeteren van processen levert waarde op voor zowel de medewerker als de organisatie. Daarnaast levert de organisatie de beste prestaties aan de klant, zonder verspilling van geld, tijd en energie (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016).

5.1 Wat wordt bedoeld met verspilling in het kader van Lean?

Verspilling of 'waste' is elk activiteit in een proces dat geen waarde toevoegt voor de klant. De waarde stroomt door de organisatie van begin tot eind tot het product of de dienst gereed is. Lean wordt vaak aangeduid als een kostenreductiemechanisme (Achanga). In de praktijk betekent dit dat Lean Manufacturing onderscheid maakt tussen zeven soorten verspillingen. In essentie is het de bedoeling deze problemen op te lossen/te voorkomen. Door het vinden en wegnemen van drie problemen muda (verspilling), mura (ongelijkmatigheid) en muri (overbelasting) wordt verspilling geëlimineerd.

Toyota heeft met Lean Management vormen van verspillingen (Muda) in het productieproces weggenomen. Toyota heeft hierin 7 vormen van verspilling geïdentificeerd. Later is daar een vorm van verspilling bij gekomen; het niet benutten van talent. Muda is te classificeren in twee types; activiteiten die geen waarde toevoegen, maar nodig worden geacht door het bedrijf, deze zijn niet onmiddellijk uit te bannen, en activiteiten die geen waarde toevoegen en ook niet nodig zijn voor het bedrijf. Deze activiteiten zijn het eerste uit te bannen (Bureau Tromp, 2016).

5.1.1 Muda's

1. Wachten

Wachten wordt veroorzaakt doordat een proces niet goed doorlopen wordt. Wachttijden tijdens de productie wordt opgevuld met activiteiten die geen waarde toevoegen. Door in het proces stappen achter elkaar aan te laten sluiten wordt wachten voorkomen en wordt efficiënter gewerkt.

2. Overbewerking

Overbewerking betekent dat meer gedaan wordt dan de klant heeft gevraagd. Daarom is het van belang om alle verwachtingen met de klant af te stemmen. Niet meer of minder doen dan de klant vraagt, maar alleen wat de klant vraagt. De klant vraagt geen overbodige extra's die voor hem geen toegevoegde waarde (bereid hiervoor te betalen) opleveren. Verliezen in de productiemethoden door onnodige productiestappen en het vermijden van afval en uitval.

3. Voorraad

Zorg dat de voorraad precies genoeg is voor wat nodig is om aan de wens van de klant te voorzien. Voorwaarde is wel dat het proces goed moet lopen om te weten hoeveel voorraad is en hoeveel capaciteit nodig is om deze te transformeren. Als te veel grondstoffen zijn, onderhanden werk, eindproducten of leveren deze geen toegevoegde waarde.

4. Transport

Zijn onnodige verplaatsingen of bewegingen (die geen waarde toevoegen) van onderdelen, materiaal of informatie. Verspilling kan meerdere vormen aannemen; te veel te vaak of te weinig. De ideale situatie is dat precies genoeg op de afgesproken tijd wordt geleverd, zonder dat het wachttijd oplevert of dat voorraad wordt opgeslagen.

5. Fouten

Defecten of fouten zijn menselijke maar dit kan leiden tot verspilling, omdat fouten moeten worden hersteld, wat meer tijd kost en geen waarde toevoegt.

6. Overproductie

Om geen overproductie te hebben is het van belang om niet meer te maken dan de klant vraagt. Overproductie leid tot te veel voorraad die niet snel geleverd wordt aan klanten. Dus produceren op het moment dat de klant het vraagt, niet eerder of sneller dan gevraagd.

7. Beweging

Ook onnodige beweging kan leiden tot verspilling. Niet in de energie van een medewerker die de beweging uitvoert, maar in de tijd. Als alles op de juiste plek ligt, wordt meer tijd bespaard en loopt het proces beter (toepassing van 5S op de werkplek).

8. Talent

Het komt steeds vaker voor dat medewerkers met een hogere opleiding hun kennis niet kunnen of hoeven te gebruiken in het werk dat zij doen. Dit is niet alleen maar verspilling van kennis maar leidt ook tot ontevreden en ongemotiveerde medewerkers.

5.2 Wat is Six Sigma?

Volgens het Six Sigma woordenboek (2017) is Six Sigma een data-gedreven probleem-oplossingsmethodiek, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van processen. Dit gebeurt door oorzaken van fouten op te sporen en te elimineren. Een korte historie van deze managementstrategie is te vinden in bijlage 6.

Sigma is een statistische maat voor de variantie of spreiding in de kwaliteit van een proces. Six Sigma is een manier om de variantie of spreiding van processen te beïnvloeden, te ontdekken en te beheersen. Het geeft aan in welke mate diensten of producten aan specificaties en verwachtingen voldoen. Sigma wordt ook wel aan geduid met de Griekse letter σ (ofwel Sigma). Deze statistische maat wordt in de statistiek de standaardafwijking genoemd. Sigma is een maat voor spreiding van waargenomen verschijnselen. Er wordt uitgegaan van zes verschillende niveaus van zes sigma (6 σ ofwel Six Sigma), waarbij zes sigma het hoogste bereikbare niveau is. Bij zes sigma is het aantal fouten of defecten niet meer dan 3,4 per miljoen mogelijkheden. Bij drie sigma is het aantal fouten of defecten al 66.807 per mogelijkheden (Emerinks, 2015). Volgens Naslund (2008) is Six Sigma ook ''Processen kun je pas goed beheersen als je weet hoe elk proces verloopt en om dat te weten, moet gemeten worden'': "meten is weten". Door het wegnemen van de (grond) oorzaken en het beheersen zal het proces verbeteren om fouten te voorkomen.
De drie voornaamste doelen van Six Sigma zijn:

1. het terugbrengen van fouten in een onderneming;
2. het verhogen van de klanttevredenheid;
3. het verbeteren van het bedrijfsresultaat (Emerinks, 2015).

Six Sigma is volgens Naslund (2008) is ''een zeer gestructureerde methode die volledig gebaseerd is op metingen en het bewijzen van gemaakte stellingen.'' Door het gebruik van statistische methoden worden schommelingen in het proces opgespoord om de oorzaak ervan te begrijpen. Daarnaast is binnen een organisatie een infrastructuur van experts in deze methode. Er zijn verschillende ervaringsniveaus die ook wel 'Belts' genoemd worden. (Emerinks, 2015). Meer informatie over de verschillende Belts is terug te vinden in de bijlage 6.

DMAIC

Een van de meest gebruikte instrumenten van Six Sigma is het DMAIC model (zie figuur 5). DMAIC staat voor Define, Measure, Analyse, Improve en Control. Oftewel Definiëren, Meten, Analyseren, Verbeteren en Controleren. Met deze methode worden teams gedwongen om met data te werken. Data zijn relevant om de aard en de omvang van het probleem vast te leggen. De ware oorzaak van het probleem te achterhalen waardoor oplossingen geformuleerd worden waarvan duidelijk is dat deze een link hebben met de grondoorzaken. Hierop worden procedures vastgesteld om de voortgang van het project te handhaven (2013). In het kort wordt elke stap beschreven en welke tools hierbij horen.



Figuur 15 DMAIC

Project charter

Het verbeter proces start met het in kaart brengen van het project. Om dit te doen wordt gebruikgemaakt van een project charter. Een charter is een document van een á twee pagina's waarin staat vastgesteld wat het team moet bereiken.

Define

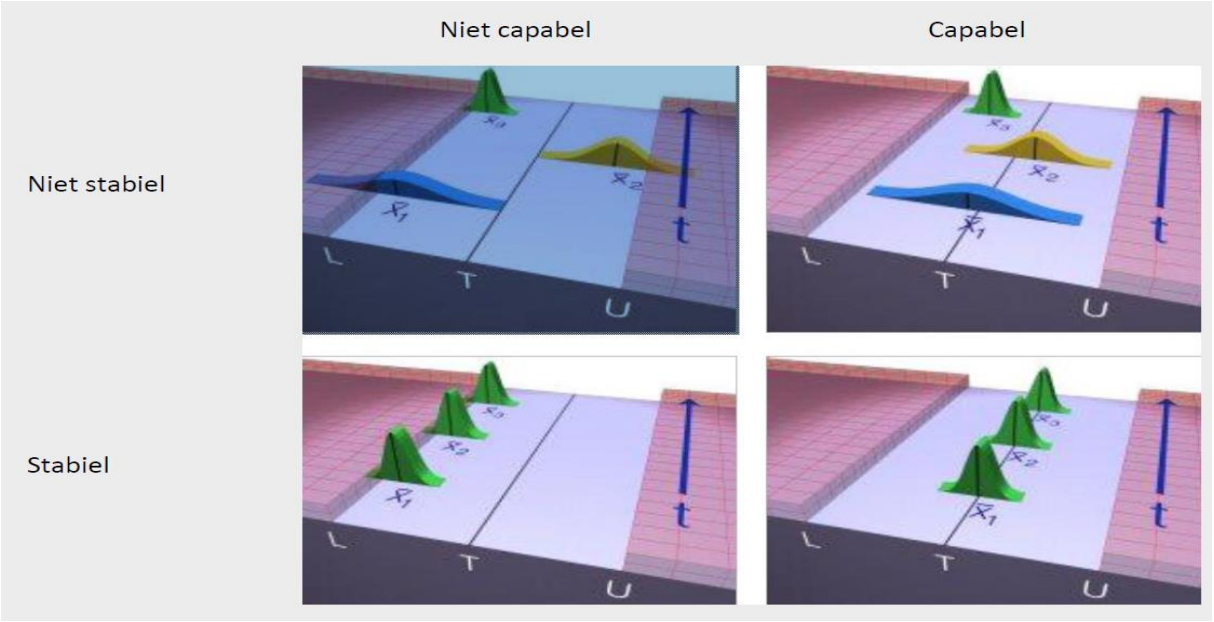
In de eerste stap van het DMAIC model wordt de doelstelling, klantwensen, de belanghebbende en de klanteisen vast gesteld. Vanuit de klanteisen wordt gewerkt naar een kritische prestatie indicator (KPI). Hierin staat het doel beschreven waar een organisatie naar streeft.
Een van de define-tools is SIPOC. De SIPOC diagram is in hoofdlijnen een procesbeschrijving. Waarbij de Suppliers (leveranciers), Input (invoer), Process (proces), Output (uitvoer) en Costumers (klanten) in een diagram worden verwerkt (George, Rowlands, & Kastle, 2013). Een andere tool is Value Stream Map, die al eerder is benoemd in deze bijlage.

Measure

In de tweede fase van de DMAIC wordt de aard en de omvang van het probleem vastgesteld. Het is hierbij van belang om te weten wat en hoe gemeten wordt. Is data dan meten. Is geen data, dan wordt het proces in kaart gebracht. Vervolgens moet beoordeeld worden hoe betrouwbaar de data is. Met een nulmeting wordt de realiteit gemeten. Door te meten/vergelijken (benchmarks) met anderen. Hierbij is data relevant. Data is te classificeren als discreet (goed/fout/schoenmaat) of continu (leeftijd/lengte) of sprake van capabiliteit of stabiliteit (figuur 6 en 7) . Capabiliteit is het vermogen van een product, proces, persoon of organisatie om aantoonbaar specifieke taken uit te voeren volgens de vastgestelde eisen en specificaties. Stabiliteit is het verhogen van de kwaliteit door het reduceren van variantie (zie bijlage 6 voor voorbeeld). Een tool voor de measure fase die ingezet wordt is het observeren van een proces. Dit kan bijvoorbeeld door de tijd van elke processtap te meten. Om vervolgens mogelijke verspillingen te elimineren. (Gemba –Walk – observatiemethode gericht op werkzaamheden op de werkplek, extra accent op signaleren verspillingen) (George, Rowlands, & Kastle, 2013).
Dit kan vervolgens in een Time Value Map gezet worden. Dit schema bestaat uit een tijdlijn met balken. De dwarsbalken tonen het werk dat waarde toevoegt voor de klant. Ook het werk dat geen waarde toevoegt voor de klant wordt vermeldt (Zie figuur 4).

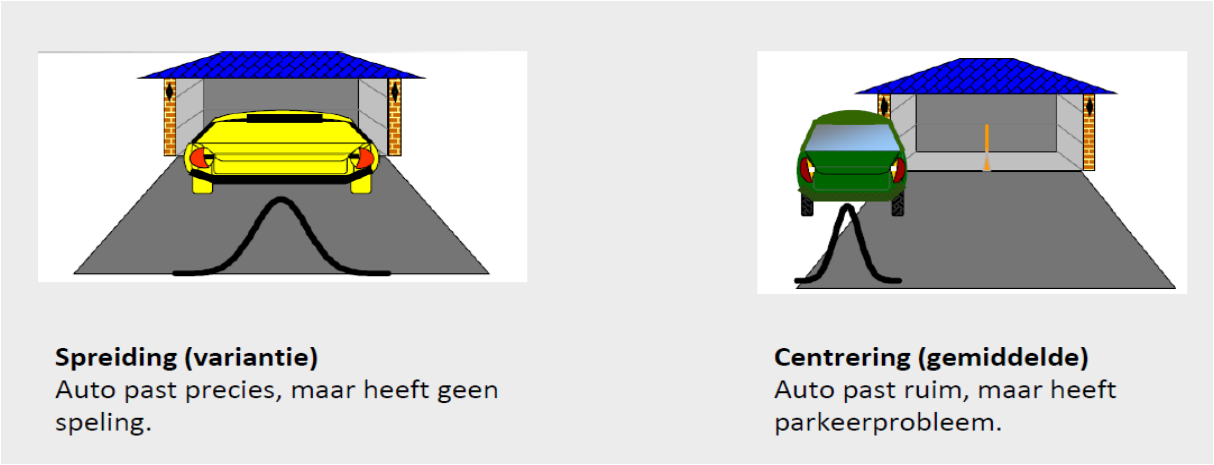
Capabiliteit en Stabiliteit

Capabiliteit is het vermogen van een product, proces, persoon of organisatie om aantoonbaar specifieke taken uit te voeren volgens de vastgestelde eisen en specificaties. Stabiliteit is het verhogen van de kwaliteit door het reduceren van variantie.



Figuur 16 Capabiliteit en stabiliteit

Spreiding en centrering



Figuur 17 Spreiding en centrering

Analyse

De derde fase van de DMAIC identificeert mogelijke oorzaken en grondoorzaken. In deze fase worden de uitkomsten uit de define en measure fase bekeken. Op drie verschillende niveaus wordt geanalyseerd; praktisch(SIPOC), grafisch(grafiek), analytisch(rekenen). Hierbij wordt weer onderscheid gemaakt of data is of geen data. Bij data kan gebruikgemaakt worden van een Boxplot (grafisch) of een Anova (analytisch). Is geen data dat wordt uitgegaan vanuit het proces met de procesmap. Door bijvoorbeeld tijden en activiteiten toe te voegen wordt dit overzicht gedetailleerder (George, Rowlands, & Kastle, 2013).

Met de inzet van tool komen mogelijke oorzaken aan het licht. De tools zijn brainstorm of Ishakawa. De Ishakawa heet ook wel de oorzaak-gevolg diagram. Deze wordt gebruikt om de oorzaken en de grondoorzaken te vinden van het probleem. De grondoorzaken komen aan het licht door vijf keer de vraag 'waarom?' te stellen. De kleine graten vertegenwoordigen de meest specifieke oorzaken, deze hebben een aandeel in de grotere graten.

Nog een handig instrument om de grondoorzaken te achterhalen en verspilling te identificeren is TIM WOODS. TIM WOODS staat voor transport, inventaris, motie (beweging), wachten, overprocessing, overproductie, defecten en skills. Meer informatie hierover is te vinden in de bijlagen 6.

Improve

De voorlaatste fase van de DMAIC geeft aan hoe verandering in het proces gebracht kan worden. De eerder geconstateerde gebreken, de verspilling en extra kosten (die gerelateerd zijn aan de behoeften van de klant) geëlimineerd worden. In deze fase worden de oplossingen gegenereerd (bijvoorbeeld door een brainstrom). De oplossingen worden gegroepeerd (combine, delete, add, modify CDAM). Vervolgens worden oplossingen geselecteerd op basis van effort-benefit. Daarna wordt een pilot uitgevoerd met de gekozen oplossing. Tot slot worden de oplossingen geïmplementeerd (George, Rowlands, & Kastle, 2013)

Control

In de laatste fase van de DMAIC leiden de oplossingen uit de improve fase tot een permanente oplossing. Dit kan gemeten worden door een vergelijking van het effect van de nulmeting en de nameting. Van belang in de control fase is het beheerssysteem. Hiermee worden verantwoordelijkheden duidelijk en wordt het proces beheerst. Voorbeelden van elke van de tools om de kwaliteit en voortgang van de oplossing te borgen zijn; SOP (standard operational procedure)SPC (statistical proces control) en een OCAP (out of contol action plan, Rampenplan)

5.3 Historie Lean

Een korte introductie in Lean Management

Lean is een managementmethode die is ontwikkeld in Japan bij autofabrikant Toyota, en draait om het zo efficiënt mogelijk inrichten van processen. Sakichi Toyoda richtte in 1926 'Toyota Automatic Loom Works' op. Hij was hierbij al veel bezig met het inbouwen van kwaliteit met als hoofddoel foutenvrij produceren. Om eens een kijkje in de keuken te nemen bij andere autofabrikanten, ging Toyoda na de Tweede Wereldoorlog in Amerika op bezoek bij Ford. Bij terugkomst constateerde hij dat de massa- gestuurde productie van Ford niet zou werken in Japan, dat als eiland niet dezelfde schaalvoordelen had als Ford. Daarnaast was de afzetmarkt veel kleiner. Toch deed hij ook inzichten op die hij ontwikkelde tot een geheel nieuwe manier van werken. Dit was de basis voor het Toyota Productie Systeem (TPS). Deze manier van werken zorgde voor een efficiënte en duurzame manier van produceren. Er werd gewerkt met minder materialen, inspanningen en energie. Hiertegenover stond dat minder (tussen)voorraden en uitval was. Tijdens de wereldwijde crisis in de jaren '80 van de vorige eeuw bleek de manier van werken bij Toyota erg succesvol. Waar de auto-industrie over de hele wereld te maken had met grote verliezen, was Toyota de enige die winst bleef maken (Emerinks, 2015).

Dit begon ook in de rest van de wereld op te vallen. Dit zorgde ervoor dat twee wetenschappers, Womack & Jones van het Massachusetts Institute of Technology (MIT), afreisden naar Japan om de verrichtingen van Toyota met eigen ogen te bekijken en te onderzoeken. Hier deden zij langdurig onderzoek, wat in 1990 resulteerde in een boek over het TPS waarin voor het eerst de term 'Lean' viel. Wat opviel was dat Toyota niet alleen een ideale bedrijfsstructuur had, maar dat ook de cultuur een grote invloed had op de resultaten.



Figuur 18 principes van TPS

6. Six Sigma theorie, TIM WOODS en Value Stream Map

6.1 Lean Six Sigma Tools

Kaizen: De letterlijke verstaling van Kaizen is: veranderen (kai) en ten goede (zen). Kaizen is een filosofie en een methodiek om de standaardprocessen continu te verbeteren. De focus ligt hierbij op wat verandert moet worden. Het gaat om een cyclische verbetering in kleine stappen.
Value stream mapping: Bij LM worden alleen de bedrijfsprocessen waarvoor een klant wil betalen als toegevoegde waarde gezien. Alle overige activiteiten zijn verspillingen. Om vast te stellen wat toegevoegde waarde oplevert en wat verspillingen zijn → LVM

A3: Letterlijk verwijst A3 naar het papierformaat. De bedoeling van de A3 is dat medewerkers ondersteund bij het verbeteren van processen. De Kaizen methode wordt gebruikt als invulling van de A3.

Andre instrumenten

JIT (Just in time): productie ene levering zonder wachttijd en voorraden.

Process mapping: een instrument voor het vastleggen van alle belangrijke invloedsfactoren van een productieproces, verdeeld in processtappen en de daaruit volgende resultaten.

5S methode: een methode staat voor schiften, sorteren, schoonmaken, standaardiseren en systemen.

Standaardisatie: het verminderen van de variatie van producten en van het productieproces.

Procesflow-diagram: het weergeven van de stroom van een proces vanuit een logistiek oogpunt. (Vermindering van de doorlooptijden van producten en van de proceskosten).

Poka-Yoke: een methode om een productieproces zodanig te vormen dat het bijna onmogelijk wordt om fouten te maken.

Kanban (just in time): betekent in de Japanse taal het woord ‘kaart’. Het is een logistieke methode om voorraden te beheersen en ze zo klein mogelijk te houden.

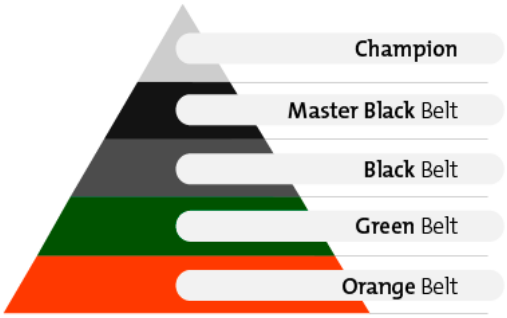
Single-Minute Exchange of Dies (SMED): is een aanpak die helpt de kwaliteitsverliezen en een vermindering van productietijd ten gevolge van omstellen van machines.

OCAP: Out of control plan. Plan waarbij mogelijke risico’s en interventies in kaart mee worden gebracht.

SOP: visuele weergave van een proces waarbij gestreefd word naar de doelstelling om fouten te reduceren door processen eenduidig volgens ene stappenplan te laten verlopen.

6.2 Belts

Six Sigma is volgens Naslund (2008) is ''een zeer gestructureerde methode die gestructureerde methode die volledig gebaseerd is op metingen en het kunnen bewijzen van gemaakte stellingen.'' Door het gebruik van statistische methoden worden schommelingen in het proces opgespoord om de oorzaak ervan te begrijpen. Daarnaast is binnen een organisatie een infrastructuur van experts in deze methode. Er zijn verschillende ervaringsniveaus die ook wel 'Belts' genoemd worden. (Zie figuur 10) (Emerinks, 2015).



Figuur 19

Yellow of **Orange** Belts zijn medewerkers die een tweedaagse training doen in (Lean) Six Sigma. Het is de taak van de Yellow Belts om de Black Belts op de werkvloer in de verbeterprojecten te ondersteunen.
Green Belts zijn medewerkers die op middel management niveau werken. De training van zo'n 50 uur is de theorie en toepassingen van de Six-Sigma instrumenten. Het gaat het vooral om analysemodellen en beslissingsinstrumenten.
Black Belts zijn de medewerkers die een opleiding hebben gevolgd bestaande uit vijf bijeenkomsten over de theorie van (Lean) Six Sigma. Ten opzichte van het Green Beltniveau is het Black Belt programma zowel een verbreding als een verdieping. Tijdens de opleiding wordt voortdurend gewerkt met casuïstiek en wordt tussen de verschillende teams in opleiding een competitie-element in gebouwd. De prestatie-indicatoren daarbij betreffen vooral het foutloos werken, de snelheid in het creëren van oplossingen en de efficiency van de oplossing. Veel tijd wordt besteed aan de principes van projectmanagement. De Black Belt wordt pas gecertificeerd nadat hij twee praktijkprojecten heeft opgelost.
Een **Champion** is de bewaker van de voortgang van projecten. Dit zijn vaak sleutelfiguren, zoals leidinggevenden in een organisatie. Het is de rol van de Champion om aan alle medewerkers het belang van één of meerdere projecten duidelijk te maken. Is verantwoordelijk voor de projecten.
De **Master Black** Belt is altijd academisch geschoold en hebben een wetenschappelijke achtergrond. Zijn vooral gespecialiseerd in de problematiek van Six Sigma. Het is ook de taak van de Master Black Belt om te coachen en certificeren van Black Belts. Maar ook het goedkeuren van de verschillende Six Sigmaprojecten en op toe zien dat de juiste analyse-instrumenten worden toegepast.
De **Sponsor** is veelal het directielid die het project ondersteunt en is verantwoordelijk voor zaken, zoals het budget, het toekennen van middelen en extra medewerkers. Het tonen van de nodige betrokkenheid ten aanzien van de projecten en van de medewerkers. Zorgen dat de adviezen en aanbevelingen worden geaccepteerd en dat deze worden geïmplementeerd. (Emerinks, 2015)

6.2.1 Opleiden van medewerkers tot Belts bij het CBS

- Yellow Belts
- Green Belts
- Black Belts
- Master Black Belts
- Champions

Binnen BIM zijn acht personen opgeleid tot Black Belt om de introductie en verdere uitvoering van Lean Six Sigma en Lean Operational Management te begeleiden. Zij bieden als groep de volgende diensten aan:

- *Opleiden van belts:* Om optimaal verbeterprojecten uit te kunnen voeren of aan bij te dragen, leiden we medewerkers op tot zogenaamde Green Belts en Orange Belts.
  De tweedaagse Orange Belt opleiding is een in-huis training en wordt verzorgd door de Black Belts. Hier worden de basismethoden en -technieken van Lean Six Sigma onderwezen en de medewerker is na afloop in staat om zelfstandig kleine verbeteringen op een gestructureerde wijze door te voeren. Voor de grotere en wat moeilijkere verbeteringen, bieden we de achtdaagse Green Belt opleiding aan. Deze wordt verzorgd door onze externe partner UNC Plus Delta.

- *Coachen van belts:* De Green Belts en Orange Belts worden gecoacht en ondersteund bij hun verbeterprojecten.

- *Coachen van teams:* Teams die starten met Lean Operational Management worden hierbij gecoacht en ondersteund door de Black Belts. In een eendaagse workshop worden de medewerkers meegenomen in het gedachtengoed van Lean Operational Management en wordt een stappenplan gemaakt. Adoptie gaat echter niet vanzelf. Het vereist veel inzet en aandacht. In de daaropvolgende maanden wordt het team intensief begeleid om als team op een gestructureerde wijze de prestaties te bespreken en verbeterpunten te signaleren en op te pakken.

- *Ondersteunen beheren verbeterportfolio:* Omdat binnen het CBS en elke hoofddirectie op enig moment nogal wat verbeterprojecten lopen, is goede coördinatie en begeleiding belangrijk. Elke hoofddirectie beheert haar eigen verbeterportfolio en zal deze matchen met de beschikbare Green Belts. De Black Belts ondersteunen hierbij. Het deployment team onder leiding van de plaatsvervangende DG, bewaakt de CBS-brede voortgang.

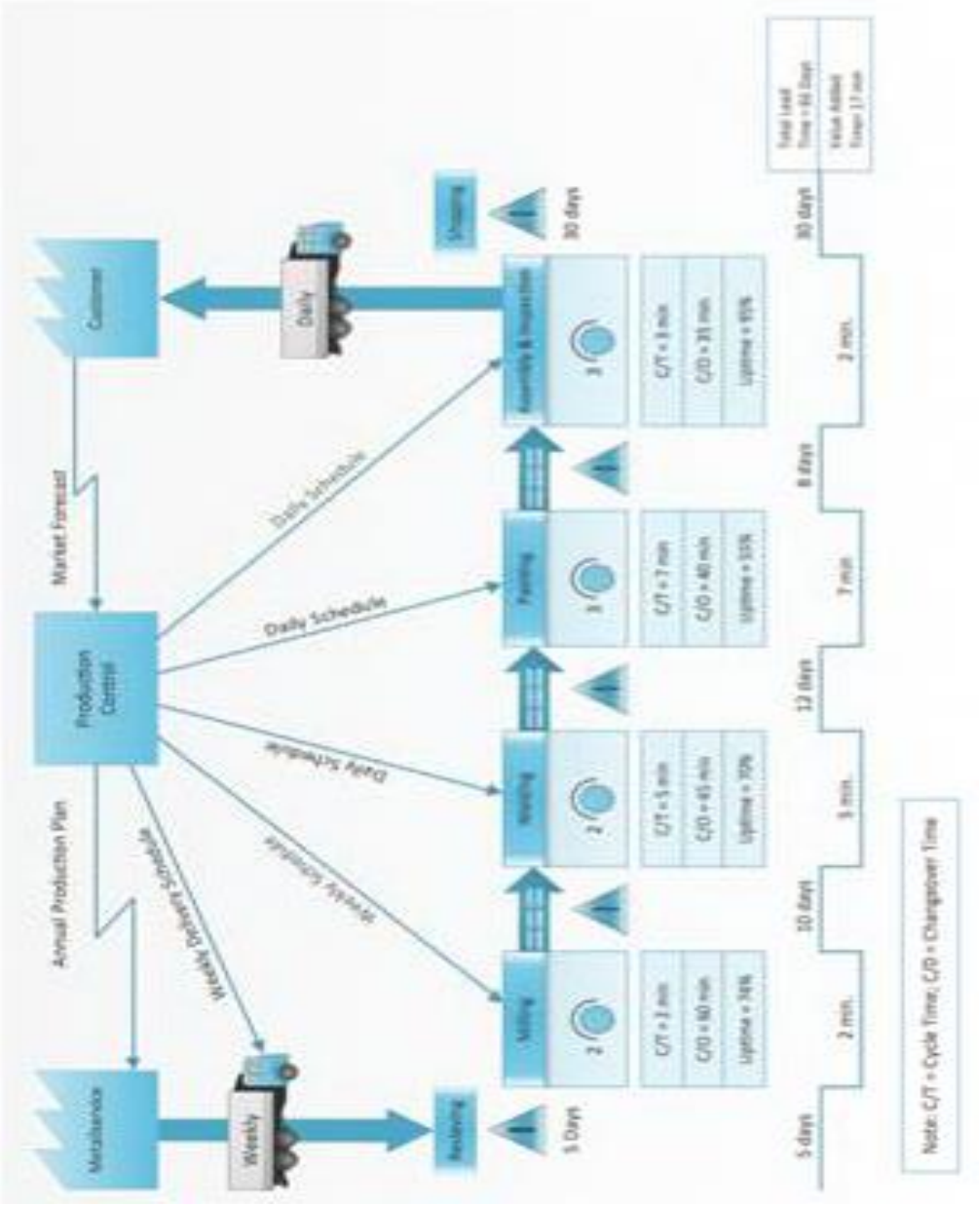
- *Uitvoeren van complexe verbeterprojecten:* Naast het opleiden en coachen zijn de Black Belts inzetbaar om de complexere en sector- of divisie-overstijgende verbeterprojecten op te pakken.

- *Kennis- en expertisecentrum:* De Black Belts vormen samen een kennis- en expertisecentrum op het gebied van Lean Six Sigma en Lean Operational Management. Zij verspreiden deze kennis intern door het organiseren van bijvoorbeeld informatiesessies en postersessies en het geven van presentaties. Ook extern onderhouden zij de relaties op het vakgebied, zoals met andere overheidsinstanties en statistische bureaus.

Voordelen van Lean Six Sigma

- Platte organisatie
- Meer verantwoordelijkheid op de werkvloer
- Elimineren van mogelijke verliezen
- Verbetering van de communicatie binnen de onderneming met klanten en met leveranciers
- Concentratie op de kernactiviteiten ofwel de *core business*
- Klantvriendelijk
- Grotere betrokkenheid bij het verbeteren van de kwaliteit en daarmee ook tot een minder weerstand bij medewerkers
- Een cultuuromslag

6.3 VSM



Figuur 20 VSM

6.4 TIMWOODS

Een goed middel om vormen van verspilling te identificeren is de methode TIM WOODS. TIM WOODS staat voor transport, inventaris, motie (beweging), wachten, overprocessing, overproductie, defecten en skills. Bij TIMWOODS moet gekeken worden vanuit perspectief van de klant. Vanuit klantperspectief bekeken welke van deze activiteiten waarde toevoegen in het proces voor de klant. Een alternatief voor TIM WOODS is VERSTOPT. Dit is een vergelijkbare methode om verspilling op te sporen. VERSTOPT is meer gericht op dienstverlening, zorg of (semi-)overheid. VERSTOPT staat dan voor voorraad, euvel (fouten maken en herstelwerkzaamheden), rondlopen, stilstand, transport, overbewerking, productieoverschot en talent onbenut. Lean analyse-tool Value Stream Mapping kan gebruikt worden om TIM WOODS in te vullen om op te sporen welke activiteiten geen waarde toevoegen voor de klant (Bergman, Laan, Nieuwenhuijse, & Blijsie, 2016).

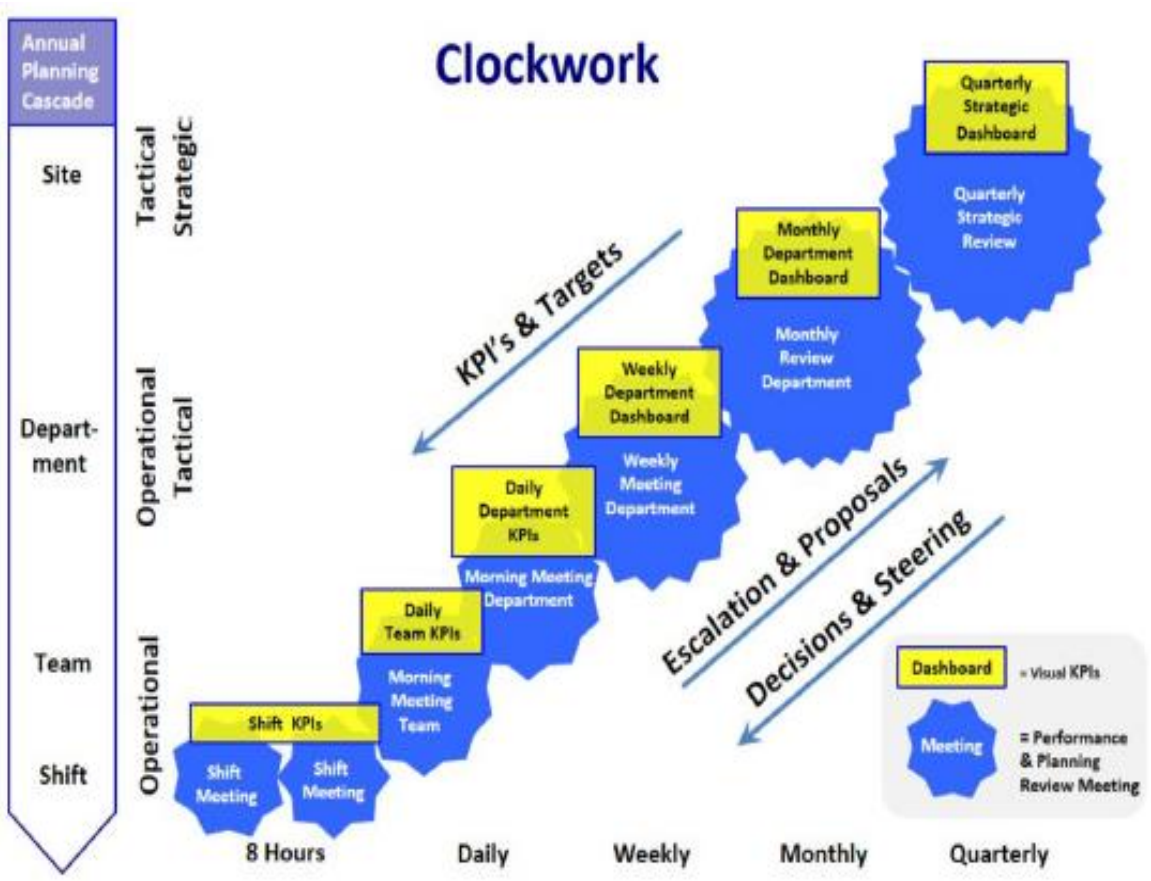
7. Lean Operational Management

7.1 Wanneer Lean Operational Management?

Als binnen een team onvoldoende grip en inzicht in de huidige processen aanwezig is en meer orde in de prestatie van het team nodig is. Daarnaast moet een behoefte zijn om continu te verbeteren. Dan is Lean Operational Management met uitstek het meest geschikt om hierin resultaten te bereiken.

Kortom Lean Operational Management is mogelijk voor teams als sprake is van:

4. Onvoldoende grip op en inzicht in de processen van het team
5. Samen (management en medewerkers) de prestaties van het proces op orde krijgen en op orde houden. Het management bepaalt wat, het team bepaalt hoe.
6. Samen continu verbeteren.



Figuur 21 Inrichting en tijdsbepaling LOM

7.2 Weerstand

Lean vereist een andere manier van denken en doen. Het is dus een gedragsverandering die vanuit binnenuit gebeurd. Mensen zijn best bereid om te veranderen, maar alleen als ze zelf bedacht hebben hoe. Als eerste moet verbinding gecreëerd worden met het doel en de verandering. De verandering bevat drie elementen (Lohman & Os, 2009);

- Begrijpen van de verandering
- Gevoel in staat te zijn gedrag te vertonen dat bij de verandering hoort
- Nemen van verantwoordelijkheid voor zijn of haar rol.

Weerstand komt altijd voor bij verandering. Reacties op deze verandering zijn onvermijdelijk. Iedereen die door een verandering gaat door een viertal fases heen. De fasen zijn;

1. Ontkennen: in twijfel trekken van de aanleiding voor verandering, aarzelingen over het nut van de oplossing, bagatelliseren van de eigen rol, anderen aanwijzen als de cruciale spelers en afdwalen als relevante zaken aan bod zijn.
2. Weerstand: Hakken in het zand, hier doe ik niet aan mee! openlijk verzet, de weigering om mee te werken, de afwijzing van voorstellen, groeps- of coalitievorming, werkonderbrekingen en stakingen.
3. Zelfonderzoek: Misschien zit toch wel wat in. Wellicht dat het toch nuttig is.
4. Verbinding: Het is goed, ik snap het, ik ga ervoor!

Steek geen energie in de medewerkers die het echt niet willen. Bij verandering gaat het om een normaalverdeling in drie groepen. Ongeveer 10% word meteen enthousiast en gaat mee in de voorgestelde verandering. Dit zijn de voorlopers die een rol gaan spelen in het ambassadeurschap. Bij ongeveer 90% van de medewerkers zal weerstand zijn. Bij 10% van deze groep is de weerstand hardnekkig. Deze medewerkers willen om allerlei redenen niet meegaan met de verandering, omdat het bijvoorbeeld als moeilijk wordt ervaren of omdat het nu ook goed gaat. Ervaring leert dat het niet veel zin heeft om in deze groep veel energie te steken. Het is beter om te concentreren op de 10% van de medewerkers die wel enthousiast zijn (Lohman & Os, 2009).

Interventies

Een kenmerk van een interventie is dat het een doel in zich heeft: de manager zet een bepaald activiteit in om iets specifieks te bereiken. Deze interventies kunnen worden gericht naar een team, een groep of een organisatie. Interventies tegen de weerstanden kunnen zijn;

- Arbitrage of bemiddeling: een derde onafhankelijke partij kan bemiddelen
- Belonen van medewerkers voor het meegaan in verandering
- Besluitvormingsregels waarbij de medewerkers betrokken worden
- Coaching van medewerkers tijdens de verandering
- Feedback gesprekken met medewerkers
- Sociale activiteiten kunnen helpen om de verandering positief te laten verlopen

7.3 Veranderstrategie

'' Veranderstrategie is een doelgerichte beleidsmatige aanpak in het uitvoeren van organisatieveranderingen, gebruikmakend van interventies en daarbij zo min mogelijk weerstand veroorzaken'' (Rorink & Kleijn, 2015).

De strategie die het beste bij de Lean-filosofie aansluit is om medewerkers een proces van 'leren en ontdekken' te laten doormaken, ondersteund door 'weten' en 'moeten'. De juiste mix van deze drie is essentieel voor een succesvol verandertraject. De focus ligt op 'leren en ontdekken'. Want zonder de kennis van de feiten kan de verandering niet succesvol worden ingezet. Daarna volgt weten en moeten. Het is daarnaast van belang om te realiseren in welke fase medewerkers zich bevinden.

Om de organisatie en de medewerkers te typeren wordt gebruikgemaakt van het kleurendenken van de Caluwé en Vermaak. Aan de hand van vijf verschillende kleuren zijn type individuen, teams en organisaties te typeren. In het kort worden de kleuren toegelicht.

Dit model wordt gebruikt voor de diagnose van het probleem. Met dit model kan vanuit een probleem gedacht worden over een oplossing volgens een bepaalde kleur te veranderen. Daarnaast wordt het Kleurendenken gebruikt om vorm te geven aan de verandering op met een combinatie van kleuren. In het tabel 1 is een overzicht te vinden van de vijf veranderkleuren.

Hierna wordt uitgebreid stilgestaan bij de verschillenden kleuren met de daarbij behorende toepassingen en interventies. Een verkorte samenvatting van de kleurentheorie van de Caluwé staat vermeldt in tabel 1.

Tabel 2. Denken over veranderen in kleuren. Naar De Caluwé en Vermaak (2006)

Veranderkleur	Er verandert iets…			Borging door
	In een..	Als je…	Door een…	
Geeldrukdenken	Machtsspel	Belangen bij elkaar brengt.	Macht gebruikende procesbegeleider.	Beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit.
Blauwdrukdenken	Planmatig proces	Denkt en vervolgens planmatig uitvoert.	Inhoudelijke expert.	Bijsturing op basis van metingen.
Rooddrukdenken	Ruilproces	Mensen op de juiste manier prikkelt.	Een coachende manager.	Informatiesystemen, goede verhoudingen en communicatie.
Groendrukdenken	Leerproces	Leersituaties creëert	Procesbegeleider die mensen steunt.	Lerende organisaties.
Witdrukdenken	Dynamisch proces	Ruimte biedt voor spontane evolutie.	Kwetsbaar opgestelde patroonduider.	Dialoog en zelfsturing.

7.4 Veranderproces

Deze fase start met de vraag: “Hoe kun je continu verbeteren met Lean?”

Om te beginnen is Lean een managementfilosofie voor procesverbetering die klantwaarde centraal stelt. Hoe moet dit toegepast worden in de organisatie?

Er wordt gestart met het formuleren van een probleem waar een Lean Six Sigma project van gemaakt wordt. Voor dat gestart wordt met het verbeteren van een proces (een Lean Six Sigma project) is het goed om eerst de 8 verspillingen van Lean te bestuderen. Deze verspillingen moeten namelijk in ieder proces geëlimineerd worden. Dit zijn; wachten, overbewerking, voorraad, transport, fouten, overproductie, beweging en talent (Bureau Tromp, 2016).

Om een begin te maken met continu verbeteren zijn enkele praktische tools waarmee een begin gemaakt kan worden. Dit zijn 5S, de Value Stream Map en de Kanban –en verbeterborden. Met de 5S methode wordt een schone gestructureerde werkplek gecreëerd. Een werkplek die nodig is om een goed begin maakt met het verbeteren van processen. Vervolgens is het van belang om deze processen in kaart te brengen door middel van de Value Stream Map. Daarna kunnen steeds kleine verbeteringen worden doorgevoerd (Bureau Tromp, 2016).

Het uiteindelijke doel is het worden van een ‘Lean organisatie’. ‘’Een Lean organisatie is snel en wendbaar. Het implementeren van Lean is het beste te doen door veel kleine stapjes te nemen in plaats van een aantal hele grote. Zo kan de organisatie ook sneller bijsturen’’ (Bureau Tromp, 2016). Een gemakkelijke stap bij dit implementeren is het gebruik van een verbeterbord. Zo worden problemen bespreekbaar gemaakt, is ruimte voor verbeterideeën gestructureerd door te voeren en worden medewerkers betrokken gemaakt in het meedenken over eigen werk. De leidinggevende kunnen hier in de rol van de coach stappen (Bureau Tromp, 2016).

Met een Kanban bord kan duidelijk en overzichtelijk aangegeven wat nog gedaan moet worden en wat momenteel al gedaan is. Ook kan met een verbeterbord verbeter ideeën gevisualiseerd worden om continu te blijven verbeteren (Bureau Tromp, 2016).

Vergeet niet de menselijke kant!

Mike Rother (auteur van het boek Toyota Kata) is iemand die de menselijke kant van Lean Management het beste begrijpt. Rother heeft de menselijke kant bij Toyota tussen 2004 en 2010 bestudeerd. De onderstaande quote geeft kernachtig de ‘people side’ van Lean weer (Bureau Tromp, 2016).

“In studying Toyota I often got the impression that respect for people means that it’s disrespectful of people to not utilize their human capability to learn and to grow. ” (Mike Rother)

Volgens Rother is de ultieme vorm van respect om medewerkers en leidinggevende optimaal te laten leren en groeien. Deze ‘respect for people’ betekent niet dat leidinggevende niet alleen maar complimenten geven en aardig zijn. Respecteren van medewerker betekent dat leidinggevende hen faciliteren om alles uit zichzelf te halen, om te blijven groeien en leren. Toch heeft niet iedere medewerker behoefte aan ontwikkeling en groei (Bureau Tromp, 2016).

Als we Mike Rother moeten geloven is dus de ultieme vorm van respect om jezelf en jouw medewerkers optimaal te laten leren en groeien. Dit betekent tegelijk dat 'respect for people' niet betekent dat je als leidinggevende altijd aardig moet zijn en alleen maar complimentjes hoeft te geven. Als je écht respect hebt voor medewerkers dan faciliteer je hen om álles uit zichzelf te halen, om te blijven groeien, te blijven leren. Op de gemiddelde afdeling binnen de gemiddelde organisatie vindt men het wel best. De piramide van Maslow (zie figuur 13) illustreert het beste hoe de hoogste staat 'zelfontplooiing' wordt bereikt. Met Lean Management wordt gestreefd naar het hoogste niveau maar eerst moeten de onderliggende niveaus voldoen om deze ultieme vorm te bereiken. Zorg voor een veilige omgeving (medewerkers zitten stabiel op een positie en worden niet zomaar ontslagen) waar men verbonden met elkaar is (werk zoveel mogelijk met teams) en erkenning wordt gegeven voor goed werk. Dan pas is een solide basis voor Lean Management (Bureau Tromp, 2016).



Figuur 22 Piramide van Maslow

Veel ondernemingen falen om Lean Management succesvol te implementeren vanwege de afwezigheid van het besef van de menselijke kant in de verandering. Organisaties starten meestal met Lean om kosten te besparen ter voorbereiding op een reorganisatie. Als organisaties zelfontplooiing oplegt dan komt weinig terecht als het op de overige niveaus niet goed zit. Zie figuur 14 waarin de bezwaren die men per laag kan hebben zijn opgenomen (Bureau Tromp, 2016).



Figuur 23 Omgekeerde piramide van Maslow

Lean bestaat dus uit twee pijlers die verbonden zijn. Bij continu verbeteren zijn mensen nodig die willen leren en groeien en nieuwe dingen willen aanpakken. Kortom: Om continu te verbeteren is “respect for people” nodig. Respect for people uit zich in de hoogste behoefte van zelfontplooiing die zich alleen maar manifesteert als het op onderliggende lagen goed zit (Bureau Tromp, 2016).

7.5 Kaizen

In de improve fase kan de tool Kaizen ingezet worden. Dit model is een moderne probleemoplossingsmethode, in het Japans Kaizen genoemd. De letterlijke verstaling van Kaizen is: veranderen (kai) en ten goede (zen). Kaizen is een filosofie en een methodiek om de standaardprocessen continu te verbeteren. Bij Lean ligt de focus alleen op het verbeteren van processen. Kaizen legt de focus op continu verbeteren. Het gaat om een cyclische verbetering in kleine stappen. Met Kaizen is een organisatie continu bezig om te verbeteren. Kaizen heeft ook aandacht voor muda, muri, mura en de 5Sen bij het verbeteren van processen. Een Kaizen kent een aantal stappen. De stappen zijn;

1. Definiëren van het probleem
2. Meten en analyseren van het probleem
3. Genereer verbeter ideeën en selecteer de beste maatregel
4. Implementeer de verbeteringsmaatregel
5. Borg de verbetermaatregel.

De elementen van het Kaizen principe zijn:

1. Teamwork:
2. Persoonlijke discipline:
3. Kwaliteitscirkels:
4. Suggesties voor verbetering:
5. Verbeterd moreel:

Met teamwork wordt bedoeld dat gezamenlijk wordt gestreefd naar een zo optimaal proces, zonder verspilling, waarbij het team gezamenlijk bezig is om oplossingen bedenken voor problemen. Met persoonlijke discipline wordt bedoeld continu bezig zijn met het verbeteren van het proces. Kwaliteitscirkels worden gebruikt om in kleine groepen medewerkers de kwaliteit te verbeteren. Een groep medewerkers die vergelijkbaar werk uitvoeren komen regelmatig samen om problemen te identificeren, analyseren en op te lossen. Medewerkers komen regelmatig met suggesties met verbetermogelijkheden. Medewerkers zijn bezig om hun eigen processen te verbeteren en om geen ‘waistfull’ activiteiten uit te voeren. Dit zorgt ervoor dat geen onnodig werk wordt uitgevoerd. Dit zorgt voor een verbeterd moraal onder de medewerkers.

7.6 5S

Met de 5S methode wordt een schone gestructureerde werkplek gecreëerd. Een werkplek die nodig is om een goed begin maakt met het verbeteren van processen. Deze methode staat voor schiften, sorteren, schoonmaken, standaardiseren en systemen.

8. Gestructureerde interviewvragen afdelingsleiders

Huidige toestand

1. Hoe staat het binnen uw afdeling met LOM?
2. Welke aspecten van LOM worden door de afdeling gebruikt?

Activiteiten

1. Welke activiteiten worden in het kader van Lom toegepast binnen het team?
2. Wat was de projectduur?
3. Hoe werd door de Black Belt begeleiding geboden?
4. Wat ging goed?
5. Wat zou anders kunnen?

Globaal beeld van traject

6. Hoe is het LOM traject begonnen?
7. Op welke manier heeft het LOM traject bijgedragen aan de werkprocessen?
    a. Efficiëntie, verspilling, kennisdeling, grip, klantwaarde, houding en gedrag.

Vorm

1. Was sprake van weerstand binnen het team bij de invoering van LOM?
2. Welke weerstanden waren dit?
3. Is genoeg kennis en kunde om LOM te gebruiken op de afdeling?

9. Gestructureerde interviews afdelingsleiders

Interview 1 ERB Registers en Koppelingen

Datum: 21-02-2017

Huidige toestand

Team Registers en Koppelingen is al ver gevorderd in het LOM Traject. (in redelijke mate van volwassenheid) Alle medewerkers hebben een Orange Belt, sommige medewerkers hebben een Green Belt.

Activiteiten

Teamhoofd ERB geeft aan al in 2012 gestart te zijn met de voorstadia van een soort LOM traject. Dit initiatief is vanuit het team en het teamhoofd gekomen omdat een nieuw managementteam was aangesteld. Het team zocht een manier om op de eigen waarden en normen te sturen. Het team zag LOM als een uitwerking van hun eigen normen en waarden om het teams op te sturen. Deze normen en waarden hebben te maken met de verwachtingen en wat het team belangrijk vindt, maar ook met transparantie en weten waar iemand mee bezig is binnen het team.

Binnen dit team worden de tools 'Keek op de week' en 'dagstart' in dit team toegepast.

Globaal beeld van traject

In 2013 maakte het team kennis met Lean om de normen en waarden te praktiseren. Ook de medewerkers zijn met een training Green belt begonnen. Waarbij de eerste stap was het visualiseren van het werk. Met de toepassing theorie van Lean; voor zelfsturendheid en eigen verantwoordelijkheid. Pas later in 2015 werd door invloed vaneen Black Belt het meten van prestaties van belang. Er was al gestart met een verbeterbord. De Black Belt heeft het prestatiebord ingericht. Met als doel bewustmaking van prestaties.

Vorm

In het begin waren weerstanden voor LOM. Deze hadden te maken met het gevoel dat medewerkers gecontroleerd werden en meer verantwoordelijkheid kregen. De weerstanden die in het begin aanwezig waren werden na een half jaar minder. Medewerkers gingen voelen dat iets veranderde en werden zelfsturend, maar kregen ook meer inzicht in de werkzaamheden. De weerstand had te ook te maken met de hoge leeftijd en de langdurige dienstverbanden binnen het team. In kleine stappen is het traject verder gevorderd in een volledig zelfstandig LOM Team.

Interview 2 BIK- Inkoop

Datum: 22-02-2017

Huidige toestand

Team Inkoop houdt samen met het team crediteuren administratie wekelijks een Keek op de Week. Een aantal (2) medewerkers hebben de Orange Belt training gevolgd. De overige teamleden zijn ook geïnteresseerd in het volgen van een LOM training.

Activiteiten

De keuze is gemaakt om niet dagelijks een dagstart te doen, maar via een video conferentie wekelijks een Keek op de Week in te plannen met de twee teamonderdelen. Er is niet gekozen voor een dagstart omdat het team daarin niet de toegevoegde waarde zag.

Globaal beeld van traject
Pas sinds het najaar van 2016 is het LOM traject begonnen. De eerste stap naar LOM werken was een informatiedag in Den Bosch. Het team was na de informatiedag gestart met de invoering van LOM en was meteen enthousiast. De dagelijkse activiteiten worden iedere week besproken. Voorheen was maar een keer per maand werk overleg. Sommige zaken speelde al langer speelde en kwamen pas later ter sprake. Voor de invoering van LOM werd tussendoor veel navraag gedaan naar bepaalde lopende zaken.

Vorm
De introductie werd goed verzorgd door de Black Belt. Het team zag al snel de toegevoegde waarde van LOM. De toenmalige coördinator had alle tabellen grafisch gemaakt, dit wordt gebruikt voor de wekelijke Keek op de Week. Het verbeterbord is elektronisch bestaat uit verbeterpunten, bijvoorbeeld tijdigheid van betalen en snelheid afhandelen van inkooporder.

Interview 3 DVP – Klantcontact en projectleiding
Datum: 22-02-2017

Huidige toestand
Afdeling DVP bestaat uit drie onderdelen. Een onderdeel heeft wekelijks een keek op de week. En de andere twee onderdelen hebben om de andere week een Keek op de week en om de andere week een uitgebreider overleg waar gewerkt wordt aan het verbeterbord.

Activiteiten
De medewerkers hebben een Orange Belt trainingsdag gehad met KPI's. Volgens het team voegen KPI's niet veel toe aan de werkzaamheden. Het moet een meerwaarde hebben voor de medewerkers. Ook het delen van kennis over operationele kwesties was van belang. Er was een behoefte om kennis te delen en structureel stapjes vooruit de doen.

Globaal beeld van traject
Het LOM traject is vorige jaar april gestart met een training. Daarna begonnen met LOM activiteiten binnen het team. Het duurde ongeveer een half jaar voordat het team zijn eigen draai had gevonden. Dit had met een aantal weerstanden te maken. Het draagvlak onder de medewerkers liep gestaag. Er werd in het begin tegen LOM aan gekeken als iets dat moest omdat het management dit wil. Het was in het begin zoeken naar hoe LOM meerwaarde kon creëren voor de medewerkers. In het begin was het vinden van de draai in het LOM traject lastig, er was weerstand. Er werd aangegeven dat het van belang was dat ieder week een Keek op de Week werd gehouden. Daarnaast is het belangrijk om open te staan voor de medewerkers en hierop sturen.

Vorm
In de weekstart werd gemerkt dat sommige teamleden het lastig vonden om kort en bondig te zijn in hun verhaal. De medewerkers ging te diep in op het detail niveau, bang om iets te vergeten. Dit detail niveau was voor de andere medewerkers relevant. Het gaat meer om de grote lijnen en de hulpvraag waarmee een medewerker bezig is.

Een aantal projecten zijn met A3 methodiek, divisie breed opgepakt. Ook de Green Belt training voor een aantal medewerkers. Er wordt niet gewerkt met KPI's, omdat geen KPI's waren en het moest leiden tot meerwaarde voor de medewerkers.

Structuur Keek op de Week DVP
Wat was je planning

Wat heb je gerealiseerd

Wat was je hulpvraag?

Interview 4 DVZ /DVW - Enquêtebeheer, Secundaire Waarneming en Digitalisering

Datum: 01-03-2017

Huidige toestand
Team Enquêtebeheer, Secundaire Waarneming en Digitalisering is op dit moment minder bezig met Lom activiteiten. De Keek op de Week is geschrapt en vervangen door een inhoudelijk overleg van een uur. Er was meer behoefte voor verdieping tijdens de Keek op de Week. Het LOM traject is afgezwakt maar draagt toch bij aan de huidige structuur.

Activiteiten
De meeste medewerkers zijn opgeleid tot green of Orange belt. De medewerkers hebben een LOM workshop gehad. Er is geen dagstart, hier is geen behoefte aan. Wel word de structuur van de KOTW aangehouden.

Globaal beeld van traject
LOM is door het management geïntroduceerd bij het team. Het management heeft de medewerkers naar training gestuurd. Door de training ging het meer leven ook door de inzet van de Black Belt. LOM heeft ervoor gezorgd dat een verbeterbord en prestatiebord werd ingezet. Ook tools zoals A3 projecten zijn gebruikt. Incidentmanagement maakt ook maandelijks deel uit van de Keek op de Week. issues en problemen worden bij gehouden, wat is de status en eerste stap volgende stap in de Incidentrapportage. Ook wordt gebruikgemaakt van KPI's.

Vorm
In het begin van het traject was wel weerstand. Dit kwam omdat het initiatief vanuit het management kwam en niet vanuit de medewerkers. Na de training Lom ging het pas leven en werd gewerkt met de tools van LOM en werden medewerkers enthousiaster toen het gebruikt werd op de werkvloer.
Het teamhoofd geeft aan dat wel meer behoefte is aan nazorg. Er is geen sprake van bijscholing door de Black Belt. Echter, is wel behoefte aan handvaten en tools. Hierdoor is het verhaal enigszins Ingezakt.

Interview 5 DVZ /DVW - Enquêtebeheer, Secundaire Waarneming en Digitalisering

Datum: 02-03-2017

Huidige toestand
Team Enquêtebeheer, Secundaire Waarneming en Digitalisering is op dit moment minder bezig met Lom activiteiten. De Keek op de Week is geschrapt en vervangen door een inhoudelijk overleg van een uur. Er was meer behoefte voor verdieping tijdens de Keek op de Week. Het LOM traject is afgezwakt maar draagt toch bij aan de huidige structuur.

Activiteiten

De meeste medewerkers zijn opgeleid tot green of Orange belt. De medewerkers hebben een LOM workshop gehad. Er is geen dagstart, hier is geen behoefte aan. Wel word de structuur van de KOTW aangehouden.

Globaal beeld van traject

LOM is door het management geïntroduceerd bij het team. Het management heeft de medewerkers naar training gestuurd. Door de training ging het meer leven ook door de inzet van de Black Belt. LOM heeft ervoor gezorgd dat een verbeterbord en prestatiebord werd ingezet. Ook tools zoals A3 projecten zijn gebruikt. Incidentmanagement maakt ook maandelijks deel uit van de Keek op de Week. issues en problemen worden bij gehouden, wat is de status en eerste stap volgende stap in de Incidentrapportage. Ook wordt gebruikgemaakt van KPI's.

Vorm

In het begin van het traject was wel weerstand. Dit kwam omdat het initiatief vanuit het management kwam en niet vanuit de medewerkers. Na de training Lom ging het pas leven en werd gewerkt met de tools van LOM en werden medewerkers enthousiaster toen het gebruikt werd op de werkvloer.

Het teamhoofd geeft aan dat wel meer behoefte is aan nazorg. Er is geen sprake van bijscholing door de Black Belt. Echter, is wel behoefte aan handvaten en tools. Hierdoor is het verhaal enigszins Ingezakt.

10. Gestructureerde interviewvragen medewerkers

Inleiding: Ik voer een onderzoek uit in het kader van de invoering van Lean/LOM op de afdeling IHG. Lean is een methode om ons werk te verbeteren.

Ik wil beginnen met drie algemene vragen en daarna een aantal vragen over Lean en over verbeteren.

1. Hoe kijkt u tegen uw werk aan?
2. Wat zal volgens u de komende tijd in uw werk gaan veranderen?
3. Wat is uw visie op de toekomst binnen het CBS?

Vervolgens wil ik het gaan hebben over manieren waarop het werk beter kan.

4. Hebt u hier eigen ervaring mee?
5. We kunnen ons werk beter doen als onze software beter is of als wij zelf dingen anders gaan doen. Hoe staat u hier tegenover?
6. Zou u voorbeelden kunnen noemen van verspilling veroorzaakt door het gebruik van onze software?
7. Zou u voorbeelden kunnen noemen van verspilling door ons eigen toedoen?
8. Wat moet gebeuren om deze verspillingen weg te werken?
9. Wat kunnen de medewerkers zelf doen, volgens u?
10. Hoe staat u hier tegenover?
11. Welke activiteiten worden door medewerkers gedaan die verspilling opleveren?
12. Hoe staat u hier tegenover?

Andere afdelingen binnen CBS

13. Bent u bekend met wat op afdeling X en Y is gedaan in het kader van Lean?
14. Wat vindt u daarvan?
15. Wat zou op de afdeling IHG passen? Wat niet?
16. Hoe kijkt u naar de verandering in de organisatie (andere afdelingen) met betrekking tot de implementatie van Lean/LOM projecten?
17. Hoe staat u tegenover als binnen IHG Lean of LOM geïmplementeerd wordt?
18. Hebt u nog initiatieven of wensen die u en IHG ten goede komen?

11. Gestructureerde interviews medewerkers

Per vraag wordt gekeken wat de respondenten hebben geantwoord.

Dit is een globale transcriptie. Typefouten en andere slordigheden zijn niet gecorrigeerd. Deze transcriptie is daarom niet volledig en bevat diverse fouten!

Algemeen;

I: Hoe kijkt u tegen uw werk aan?

1MANA: Ik vind mijn werk leuk. Ik kom met plezier naar mijn werk. Er zijn nieuwe system in ontwikkeling, nu krijg ik hier nog weinig informatie over. Ik volg de ontwikkelingen die er zijn. Ik ontwikkel zelf niets. Ik ben sinds drie weken analist in een ander team (van team 3 naar 5), ik merk dat het werk daar toch anders is. Op het gebied van hoeveelheden aan relaties, maar ook de complexiteit; qua werkmaatschappijen, BTW afdragers, goederenstromen instroom of doorvoer. Ik vind dat het veel is, maar het is te doen. Samen met mijn collega werken wij als analist van branche 5. Als hulpmiddel gebruiken de analisten de analysetool. De meetlatters werken aan het gaafmaken van de data. De analisten doen op gearrangeerd niveau analyses over de data, er wordt hierbij gelet op uitbijters. Voor deze uitbijters wordt gekeken naar de verklaring hiervan. Deze reden moet worden opgegeven door de meetlatters, dit gebeurt niet altijd.

2MINPU: Ja, op zich wel. Ik kijk hier met een wisselende blik naar. Sommige dagen vind ik het werk heel erg leuk. Maar er zijn ook dagen waarbij ik denk, nou vandaag heb ik niet zo'n zin om te werken. Dit komt doordat ik een bepaalde stress ervaar. Ik vind het werk wel leuk, het stuk automatisering en het ontwikkelen van automatisering vind ik leuk om mee bezig te zijn. Het is ook een stukje verantwoordelijkheid voor de groep. Om het proces zo optimaal mogelijk te laten verlopen, met soms tegenwerking van de organisatie, die wel eens ingeslopen.

3MLT: Ik doe het werk graag. Ik werk hier al sinds '78 op de afdeling IHG. 18 jaar heb ik daar gewerkt. Ik heb uitstapjes gemaakt naar verschillende afdelingen. Door reorganisatie ben ik weer een aantal jaar geleden hier terug gekomen. Ik zit graag bij IHG, ik vind het werk uitdagend.

4MREG: Ik doe mijn werk met plezier. Maar de omstandigheden moeten ook goed zijn. Hiermee bedoel ik de mensen en systemen die goed moeten lopen. We proberen bedrijven zo goed mogelijk te helpen om aan die verplichting te voldoen. Maar dan loop je wel eens tegen dat systemen niet goed op elkaar aansluiten. Waarbij brieven uitgaan naar opgave plichtige. Die niet in het PRRW zitten. Dit komt voor bij 1% dit zijn 2000 mensen die die brief krijgen. Vanuit het register proberen ze een zo goed mogelijk bestand vanuit het PRWR naar de koppeltabel te leveren. Maar daar moet links en rechts nog wel wat aan gebeuren. En dat hopen we dat dat verbeterd met het herontwerp. Dus dat we dat nu nog hebben moeten we nog even voor lief hebben. En dat nemen we ook voor lief. Daar is op dit moment niets aan te dopen. Past op de plaats. De mouwen oplossen en weer tot ze begin volgend jaar aan de brieven die eind volgend jaar de deur uit gaan. En we hopen dat dat goed loopt. Dit ligt wel meer bij ERB. ERB en DVZ.

5VANA: Nou ik kom met heel veel plezier naar mijn werk. Ik ervaar het werk als afwisselend. We hebben alleen twee jaar geleden iets nieuws geïmplementeerd. Het Ruigh project. Dat betekent reductie uitvraag internationale handel in goederen. Daarmee willen ze de bedrijven ontlasten die normaal die iedere maand moeten insturen. Die worden nu onder een bepaalde drempelwaarde 1 x

per jaar. Vroeger werd achter de schermen ook nog bij geschat. Bij bedrijven die wel handel in goederen hadden. Maar waarvan de waarde te laag was om te laten insturen. Dat bij schatten zijn nu een schat relaties geworden. Die krijgen nu een geschatte hoeveelheid en geschatte prijs. Dit bezorgt ons heel veel extra werk. Er werd eerst gezegd dat als dit eenmaal loopt dat dit minder werk zou opleveren. Maar het gaat vaker fout. De jaaraangevers die worden een bepaalde parameter gebruikt om een prijs aantal of land goed combinatie. Dat gaat ook regelmatige hartstikke fout. We zijn dus de laatste twee jaar heel veel aan het corrigeren. Terwijl ons werk analyseren is. Maar waardoor we eigenlijk minder aan ons eigen werk doen. Toen ik bij IHG begon in 2004 (ik zat eerst bij een andere afdeling) werkte wij 25% van onze tijd in projecten. Deze projecten zijn er nu niet meer. Dat was vroeger wel een leuke afwisseling van de op zich wel afwisselende werkzaamheden. Een voorbeeld van zo'n project. IHG bestond vroeger uit drie clusters dat was Regie. In die tijd werd best wel veel uitgedacht in bijvoorbeeld gemakkelijk zijn om werkzaamheden te vereenvoudigen. En toe werd er een project opgericht met een teamleider. Met meestal een of twee analisten daarbij. Dat werd dan op poten gezet. Ik moet zeggen dat mis ik nu wel. Er lopen nog wel projecten. Maar die lopen langs ons heel. Door omstandigheden werken er ook nog eens minder mensen. Maar daardoor wordt de belasting op ons groter, productie en analisten. We moeten nu vaker in een kortere tijd problemen oplossen. Of verklaringen voor uitschieter te geven. Om vervolgens met de bedrijven te bellen om die bloopers te verklaren.

6VOUT: Ik heb op zich redelijk gevarieerd werk. Uhm maar dat is niet heel gemakkelijk te vangen onder een noemer en het is ook niet heel eenvoudig in te plannen. Ik heb wel deadlines. Maar die zijn niet altijd even strak. Uhm ik ben eigenlijk niet echt betrokken bij productie maar meer bij ontwikkeling. Op heb moment dat ik iets ontwikkeld heb en het zou klaar zijn. Dan is het de bedoeling dat iets regulier gedaan wordt dan ben ik meestal niet diegene die het uitvoert. Er zijn taken die veel meer met een vast stramien werken, zoals dat bij andere afdelingen het geval is. Eerst komt er dit, dan moet er elke maand dus en dan dat. Nee, er is geen vaste structuur. Het is een beetje wat er voorbij komt. Of waarvan verwacht wordt dat ik dat kan of leuk vind of allebei. Ik krijg ook vaak opdrachten van buiten. Soms komen er een paar achterelkaar. Dan is het even aanpoten en dan is er weer een tijdje minder. Dus dat varieert wel. Ja, ik ben positief. Ik vind juist de variatie en het gepuzzel en diep met de data bezig zijn en daar gegevens uit vissen om daar conclusies uit te trekken vind ik erg leuk. Dus dat is echt wat ik heel graag doe. Ik merk dan ook dat ik daardoor energie van krijg als je dingen doet die je leuk vind.

7MPRO: Ik ga meestal met plezier naar mijn werk. Dat is zondermeer nog steeds waar. Het is heel gevarieerd soms wel te gevarieerd voor iemand van mijn leeftijd. Nou je hebt een vast patroon op het werk. Dat is heel erg leuk. De afwisseling die je krijgt en vragen die je van anderen krijgt is ook heel erg leuk. Maar soms stapelt het werk wel eens op. En ik loop op dit moment tegen de beperkingen van het systeem aan. En dan merk je gewoon onder een tijdsdruk komt te staan. Dat ik niet voldoende tijd heb om de zaken fatsoenlijk uit te werken. Vroeger hadden we internationale handel in goederen. Dat was redelijk eenvoudig. Dat was een verordening voor de verwerking. Op dit moment zie je dat er steeds meer belangen komen en meer heren die we moeten dienen. Waardoor je tegenstrijdige belangen krijgt. En dat is soms wel eens heel moeilijk om te verwezenlijken. We lopen de laatste tijd tegen dat het ene bedrijf doorvoer is en het andere handelen het andere is weer wederuitvoer. Op dat moment krijg je dat niet meer fatsoenlijk in de cijfers ingebracht. Vanmorgen hadden wij een opdracht met diensten. Dat zijn dingen die hadden wij vroeger helemaal niet. Op dit

moment zie je dat al die dingen, dat het systeem dat niet meer aankan. Dan ga je dus trucen met het systeem. Wat jij zojuist mee maakte met mijn collega. [Er moesten nieuwe reeksen aangemaakt worden voor een bedrijf maar alle beschikbare cijfers waren gebruikt, er moest gebruikgemaakt van de reeds eerder gebruikte cijfers om de nieuwe reeks aan te maken voor dat bedrijf.] er je dat doet heb je kan dat de systemen inconsistent maken dat is heel moeilijk om die weer helemaal goed te krijgen. Dat levert wel stress op dat merk ik wel. Maar voor de rest vind ik het wel allemaal heel leuk. Wat ik ook vind is dat zoiets als trage systemen. Dat is gewoon heel erg vervelend. Dat is al heel lang aangekaart en ik heb het idee, misschien is er niets aan te doen. Dat weet ik niet. Maar ik heb het idee dat. Of het serieus genomen wordt. Dat weet ik niet. Ik heb dat idee want ik zie geen vooruitgang. Dat is heel frustrerend moet ik eerlijk zeggen. Herontwerp? Het herontwerp is op dit moment zo vaag dat we niet duidelijk weten wat het ons gaat brengen. Wat ik alleen zie in het herontwerp dat daarna veel meer data bekeken kan worden. Maar dat zou dan met veel minder mensen gedaan moeten worden. Terwijl de belangrijkste aspecten van het herontwerp. Dat is het automatisch gaaf maken en de Macroview de belangrijkste dingen die op dit moment op losse schroeven staat. Waar nu de miste voortgang is. We zijn een dreamliner aan he ontwerpen. Maar de motor van de dreamliner is nog niet klaar. En je krijgt het dan heel moeilijk de lucht in. Dus dat zijn wel de twee belangrijkste dingen die als eerste geborgd moeten zijn die als een fatsoenlijke motor moeten hebben wil dat systeem straks draaien. Ik heb nu het idee op dit moment dat bij de collega van het herontwerp de grootste zorg ligt van gaat de Macroview en het automatisch gaafmaken goed. Dat zal toch de grote winst van het herontwerp moeten worden. Buiten dan een systeem dat wel er loopt. En waar ik mij zorgen over maak is de gehele output. Volgens mij is de hele output niet belegd in het herontwerp en wie dat straks moet gaan bouwen is mij niet helemaal duidelijk. Dus wat dat betreft zijn er heel veel onduidelijkheden betreffende het herontwerp. En als je binnen 8 a 9 maanden het herontwerp in de lucht moet zijn dan houd ik mijn hart vast. Naar mijn idee is dat onmogelijk.

8MOUT: Ik kom graag naar het werk. Ik vind het leuk. Ik vind het plezierig. Ik voel me er happy bij. Maar ik zeg daarbij ook dat ik te weinig uitdaging voel. Ik wil graag dat er scherper en meer gepresteerd wordt. Afdeling breed gezien. Maar ik betrekt het natuurlijk ook op mijzelf. Soms ligt dat ook aan mijzelf. Maar het ligt vooral ook aan de omstandigheden. Wordt met omstandigheden ook leiding bedoeld? Nee, de omstandigheden. Dus de leiding maar ook de afdeling zelf. Alles speelt mee.

9MINP2: ja, ik doe het werk graag. Ik vind het leuk dat het zo gevarieerd is. Ik doe van alles. Ik verveel me niet gauw.

I: Wat zal er volgens u de komende tijd in uw werk gaan veranderen?

1MANA: Het nieuwe herontwerp gaat de meetlat vervangen. Ik ben toch wat argwanend betreffende het nieuwe herontwerp, ik ben bang dat het banen gaat kosten. Ook ben ik bang dat de kwaliteit wellicht achteruit gaat. Of alles via automatische systemen gaat of er gecorrigeerd of beoordeelt kan worden. Ook is mij niet bekend of de mogelijkheden die er nu zijn, ook in het herontwerp worden meegenomen. Ik heb geen idee hoe dit eruit gaat zien of gaat worden. Een verandering van een systeem kan een verbetering zijn, dit kan wel zorgen voor verbetering om beter en efficiënter te werken. Er zijn echter nog weinig details bekend over het herontwerp. Ook is mij niet bekend of de data ook nog op detail niveau te bekijken en analyseren is, zoals dat nu kan in de meetlat.

2MINPU: Ik vernam laatst dat de programmatuur waarmee ik nu werk niet meer voldoet aan de normen die het CBS stelt op het gebied van beveiliging. Dit vind ik niet erg prettig. Ik werk namelijk graag met de huidige programmatuur. Ik betwijfel of de kwaliteit van de nieuwe programmatuur het zo goed doet als mijn huidige programmatuur.

3MLT: Nou met name het herontwerp. Ik weet nog niet hoe het precies gaat uitzien. Daar zijn we zijdelings mee betrokken zoals voortgang sessies. Hierbij kan je zien wat de voortgang is van het herontwerp. Maar bij ons op de werkvloer hebben wij een hele andere inkijk of ideeën als de mensen die achter de schermen daaraan werken. Ik heb wel een idee over wat er verandert moet worden. Maar goed of dat haalbaar is of dat dat kan dat straks misschien een nieuwe situatie volgend jaar als het doorgaat ook gerealiseerd kan worden of is geworden. Dat is nog even afwachten. Qua team indeling kan het nog anders misschien. Maar ook de goederengroepen die kunnen volgens mij anders worden ingedeeld. Maar ook andere dingen zoals het uitsturen van brieven waar wij heel veel problemen mee ervaren. Ik ben namelijk met een bedrijf bezig geweest. Die man had twee bedrijven en vier verschillende brieven ontvangen. Het gekke is dat die man twee bedrijven heeft die ook gekoppeld zijn onder hetzelfde[fiscale eenheid] BTW nummer. Dus dan zouden er niet vier verschillende brieven verstuurd hoeven en mogen worden omdat ze aan elkaar zijn gekoppeld. Die man kreeg vier verschillende brieven met vier verschillende teksten die allemaal over hetzelfde gingen. Deze fiscale eenheid had maar twee goederenstromen, ICV en ICL. En iedere keer werd, sinds december de eerste brief ontvangen, er vier brieven ontvangen. En iedere keer is de insteek van de brieven anders. Ik denk dan houd het toch gewoon hetzelfde. Het is een bedrijf waar alle BTW nummer onder zitten met twee BTW nummers en het gaat om dezelfde twee goederenstromen. Van de week hebben wij een kleine bijeenkomst gehad met het sectorhoofd en daar is het ook aangekaart. Ergens is het beschamend voor het CBS dat op hoog niveau opereert, we noemen onszelf ook nog een kennisinstituut, en dan stuur je iedere keer dezelfde onprofessionele brieven de deur uit. Ik vind dat echt schrikken. En dan denk ik als je het niet kan als CBS zijnde dan is dat niet erg, maar geef het toe en geef deze dienst uit handen aan derden. Aan bedrijven die daar op ingestemd zijn, die het werk wel kunnen. Het is echte uh. Los van het feit dat wij als IHG daar werk mee hebben, en de mensen die die brieven ontvangen storen zich hier aan. We hebben het dan over lastendruk en over andere druk die we opleggen die we [aan de bedrijven] moeten afnemen. Er worden maar brieven uitgestuurd, en dan denk ik maar ja. Uh. Er is wel bekend wanneer brieven worden verzonden? ja we krijgen die verzendingen van te voren wel eens door maar dat is ook niet altijd. We krijgen het wel eens door als er verschil in zit. Als de mensen binnen te bellen en te klagen dan denk ik ja uh. Dat moet echt niet. Dat vind ik echt niet goed. Het ergste vind ik nog dat ik tien jaar geleden nog gedetacheerd gezeten bij Dataverzameling, dat is de afdeling die dus verantwoordelijk is voor die brieven, toen ging het al fout. bij dataverzameling? ja bij hun. En nu zijn we tien jaar verder en nu gaat het nog altijd fout. Dan denk ik, leren we daar nou niks door. Dan denk ik echt jongens uh. Toen is bij Dataverzameling werkte weet ik nog dat ze voornamelijk tekstueel heel erg bezig waren, er werd toen veel meer nadruk gelegd op boetes en de hoogte van de boetes. Daarna is een ander bedrijf hiervoor ingeschakeld omdat er toch veel verschillende manieren zijn hoe je een brief opstelt. Nu maken we mee dat mensen zich daar aan storen. Dat op begeven moment in de brief staat. Ja u kunt en boete krijgen tot €16.000 euro. Ja dan denk ik moet je dat inderdaad in de brief benoemen, vind ik niet noodzakelijk. hoe zit het dan met de rappelbrief? ik denk dat dat ander kan. Dat je mooie korte brief en dan doe je voor mij part een losse brochure bijvoegen waarin de boetes en sancties en procedures benadrukt worden. Maar niet in de brief zelf. Dat vind ik onnodig. Anderzijds vind ik over

de brieven. Er zijn programma's die die brief maken. De registers passen niet op de verplichting die de bedrijven hebben vanuit het PRWR. Dan denk ik. Als het technisch niet mogelijk is, dan heb je de mogelijkheid niet binnen het CBS, ga dan naar derden, naar externe. Maar zorgt ervoor het zulke duidelijke en nette brieven zijn. Nu jaag je alleen je eigen relaties tegen je in het harnas.

4MREG: Dat hele systeem wordt herzien. Niet alleen de meetlat maar ook het register gebeuren. Dan hopen we beter vat te krijgen op fiscale eenheden en werkmaatschappijen. En dat hierdoor een betere communicatie komt met DVZ naar de bedrijven toe. Het komt voor als brieven worden verzonden naar een fiscale eenheid. Daar geldt de opgave plicht. Omdat daar de opgave omzet belasting daar op wordt gedaan. Dan kan je daarnaast nog onderliggende BV's hebben. Dus onderliggende entiteiten. Als die nu in het verleden zelfstandig opgave verplichting hebben gehad. Dan zie je vaker dat ze dat nu ook nog vaker hebben. En dat ze die onder de fiscale eenheid moet brengen. En als in de oude situatie daar verschil in zit in opgave plicht. Dan zijn er al brieven naar dat BTW nummer verzonden. Als je dan het BTW nummer daar onder plakt. Dan heb je kans dat uit de keten, keten der brieven. Daar ook weer een brief, naar die fiscale eenheid en die werkmaatschappij gaat. Onder die fiscale eenheid hoort een ander opgave van opgaveplicht. Bij DVZ wordt gezegd dat men een bepaalde brief wil. Daar komt daarna een bepaalde vervolgbrief op. Ze kunnen niet op de fiscale eenheid. dat daar een opgave plicht geldt voor in-en- uitvoer. En op BTW nummer is alleen opgave plicht voor invoer. Als ik die daar onder hang dan gaan er toch twee verschillende brieven uit naar een fiscale eenheid. Waar dezelfde situatie wordt benoemd. En dat is een slag die na het herontwerp. Dat daar een oplossing voor komt. Dat daar een gecombineerde brief voor komt. Of dat daar iets anders voor wordt bedacht qua routing en inhoud. Dat is afwachten.

5VANA: Daar heb ik op dit moment nog geen kijk op. Want ik heb begrepen dat veel van het gaafmaakwerk in de productie vervallen. Omdat daarbij alleen de uitschieters te zien zijn. Met het programma macroview (herontwerp) aan gekoppeld werden. De analisten hebben het programma macroview samen met de teamchef van macroview bekeken aan zijn bureau. Dan had je historische gegevens. Dan zie je een grote punt. Als je daar met de cursor op ging staan dat er daarop ingezoomd. Maar als dat niet veel meer werd uitgesplitst per eenheid dan zou je met alle analisten op dezelfde data gaan inzomen. Er zit dan bijvoorbeeld in die waarde een grotere afwijking. Dat bij een bepaalde goederensoort iets van een miljoen zichtbaar. Bij energie is een verschil van een miljoen is daar normaal. Daar fluctueert het wel regelmatig in de cijfers. We vragen ons wel af hoe dat straks gaat werkt. Er zit verschil tussen de waardes wat dan nagevraagd moet worden. Maar bij ons is bij vijftig of zestig miljoen verschil in of meer dan vijfentwintig miljoen. Dan denk je dat het een wisselende reeks is waarbij die schommelingen er zijn. Je hebt ook nog te maken met seizoensgebonden waar een bepaalde curve zit. Wat ik van mijn leidinggevende begreep dat zij zoiets had van dat macroview niet de geschikte tool is voor onze werkzaamheden. Verder zouden de analisten wel al met macroview aan de slag. Tot nu toe is vanwege allerhande omstandigheden hebben wij al vijf a zes weken het al te druk is. Ze zijn bij wijze van speken al bezig met testen. Wellicht dat er nog vertraging wordt opgelopen.

6VOUT: Ik denk het niet. Ik denk dat veranderingen die te maken hebben met bezuinigingen enzo die raken mij niet. En als er andere plannen zijn dan raken die mij ook niet.

7MPRO: Nee, ik denk niet dat er nog heel veel grote wijzigingen komen buiten het herontwerp. Ik denk dat we nu de zaak stabiel houden tot het herontwerp er is. Dan hopen we dat het werkt.

8MOUT: Dit jaar IHG breed. Ja dat herontwerp gaat eraan komen. Maar dat is meer iets wat volgend jaar en het jaar daarna speelt. Dit jaar is het de aanloop daarna toe. Maar wat het nu allemaal precies gaat worden weet ik eerlijk gezegd niet. Ik zal volgende keer weer proberen om naar zo'n voorlichtingsbijeenkomsten te gaan. Ik had wel al wat gezien. Het is voor mij nog vrij vaag allemaal, zoals ik het ervaar. Ik vind de presentaties ook niet allemaal even sterk, wat ik gezien heb. Dat ligt er ook aan wie het presenteert. Ik vind een van de presentators heel sterk in zijn presentatie.
Maar goed verder is er output, output vernieuwing. Ik hoop dat er dit jaar het een en ander allemaal van de grond komt. Ik probeer daarvoor mijn best te doen. Op het gebied van Statline en de structuur daarin? Ja, ik ben het helemaal met je eens wat betreft structuur in de StatLine omgeving. Dit is nu erg onoverzichtelijk. Ik vond het ook heel slecht van mijzelf dat ik de drempelwaarde niet wist. Ik had ze wel gevonden als ik even tien minuten de tijd nam. Ik moet het eigenlijk met en paar muisklikken snel vinden, vind ik. Dat reken ik mijzelf ook wel aan. Maar dat is mijn verantwoordelijkheid niet om die drempelwaard te weten. En aan te passen. Laat ik dat voorop stellen. Maar ik zou het wel moeten weten waar dat staat.

9MINP2: er zijn dit jaar geen lopende opwikkelen. Het herontwerp is de belangrijkste verandering. Ja de gewone werkzaamheden moeten doorgaan. Het ligt eraan wanneer het herontwerp in gaat. Dat kan januari zijn maar dat kan ook nog later zijn. Maar omdat ik mij met de codetabellen bezig houd, zal dat ook nog moeten gebeuren in het herontwerp. Maar er zal ook iets van code tabellen zijn in het herontwerp.

I: Wat is uw visie op de toekomst binnen het CBS?

1MANA: Ik ben toch wat argwanend betreffende het nieuwe herontwerp, ik heb nog geen duidelijk perspectief over hoe dit eruit gaat zien, welke mogelijkheden er zijn en welke programma's het vervangt. Er gaan een aantal mensen met (vervroegd) pensioen. Ik ben toch wel bang of de hoeveelheid die er nu is nog wel verwerkt kan worden, met minder mensen, in de zelfde (minder) tijd.

2MINPU: Over tien jaar hoop ik lekker van mijn welverdiende rust en pensioen te genieten. Daar kijk ik wel naar uit. Dan is het aan anderen de taak om het huidige werk een stap verder te brengen. Er gaat uiteraard van alles veranderen. Mensen zitten niet stil. Zo ook de Belastingdienst die blijft ook innoveren. Ik mijn korte periode in deze huidige functie heb ik al veel nieuwe verandering bij de Belastingdienst meegemaakt. Maar het CBS heeft ook niet stil gezeten. CBS heeft DIA. CBS vond op een begeven moment dat de servers niet meer fysiek ik het gebouw aanwezig. Daarom hebben ze de servers van het CBS in een streng beveiligde in Almere computerfarm. Met een back-up systeem. We hebben virtuele profielen waarmee we inlogen op de servers in Almere. Daarom hebben we alleen nog een mini computer nodig met een klein browser die het werk verricht. Voorheen werkte we met een PC zie zelf rekenkracht had met geheugen en opslag. Het voordeel hiervan was dat je niet afhankelijk was van anderen die storingen hadden. Maar ja de huidige manier van virtueel werken is wel de tendens van deze tijd.

3MLT: Voor mij persoonlijk is hier nog toekomst en de mogelijkheid om door te groeien. Met doorgroeien dacht ik in eerste instantie aan analistenwerk maar de leidinggevende zien dit toch anders. De leidinggevende vinden mij om communicatiegebied veel beter. Ze zijn aan het kijken of ze mij voor de functie van mijn collega kunnen laten doorgroeien. Omdat mijn oudere collega langzaam naar zijn pensioen af is aan het bouwen. Mijn oudere collega wou er graag al dit jaar uit maar dat gaat niet gezien de financiële situatie wil hij nog niet met pensioen gaan. Hij plakt er nu nog een jaar achter. Als tussendoor een nieuwe oplossing komt en nieuwe mogelijkheden om het werk van hem over te nemen. Ik heb namelijk altijd al in de communicatie kant gezeten. Toen ik bij het CBS ben begonnen als [technische] helpdesk medewerker. Vervolgens doorgestroomd naar verkoop en infoservice. Dus ik ben altijd wel communicatief bezig geweest.

4MREG: Dan zit ik in de tuin. Haha. Voor zover ik het nu in kan schatten heb ik over 2 jaar nog wel plezier in mijn werk. Ik heb dit als een van de werkzaamheden. Ik doe eigenlijk van alles. Vanuit mijn kennis en ervaring weet ik veel. Ik weet ook veel op te lossen. Daar wordt ook gretig gebruik van gemaakt. Ja, de kennis wordt gedeeld met de collega's. Dat komt geregeld voor. Dat komt voor betreft directe collega's uit de teams vooral en dat komt voor betreffende de collega's van andere afdelingen. En ook vanuit buitenaf bedrijven. We hebben een groepsnummer voor internationale handel 7920 dat wordt ook naar buiten gecommuniceerd. Daar zit ik als enige in de groep. We hebben daarnaast een geen gehoor nummer. Waar alle teams in zitten. Eigenlijk ben ik het eerste aanspreekpunt. Daarna beantwoord ik de vraag meteen [vrijwel alle vragen 99%]. Daar heb ik ook de kennis voor. Een enkele zet ik door naar specialisten. Bepaalde douane zaken doorzetten. Complexe dingen vragen van buiten af zet ik wel eens door. Vooral in het verleden, nu doe ik dat bijna niet meer. Nu doe ik dit intern oplossen.

5VANA: Ik moet nog vijf jaar tot mijn AOW leeftijd ingaat. Maar ik ben aan het overwegen om 1 of 2 jaar eerder te stoppen. Ondanks dat ik straks met pensioen ga zie ik toch met plezier veranderingen tegenmoet. Omdat ik voorheen wel na een aantal jaren van afdeling ben gewisseld. Omdat ik dan het werk te veel op de automatische piloot het werk deed. Dan krijg je wat meer uitdaging.

6VOUT: Ik heb geen idee. Ik heb niet de behoefte om te switchen van afdeling. Ik zit nu een jaar bij deze afdeling. Op mijn vorige afdeling heb ik 8 jaar gezeten. Daarvoor heb ik op een afdeling gezeten waarbij ik vooral bezig was met data van IHG. maar dat was niet voor de afdeling IHG, om het ingewikkeld te maken. Ik werk wel al sinds 2008 met data van IHG. maar er zijn zo veel verschillende soorten data en iedere keer ook nieuwe ontwikkelingen weer als het gaat over wat voor data we krijgen en wat we ermee moeten. Dat daar toch heel veel variatie in zit. ik heb zelf, al zit ik pas een jaar bij IHG, nog helemaal geen plannen om te vertrekken. Maar ja allebei de keren dat ik wel verandert ben van afdeling was dat ook eigenlijk meer een kans die zich voordoet waarvan ik vond dat het wel iets voor mij was. Of dat iemand anders zelfs suggereert of dat een bepaalde functie echt iets voor mij is. Waardoor ik daar over na ben gaan denken en dat dan daardoor er wel een verandering volgde. Maar dat kwam dan niet bij mijzelf vandaan. Dus ik heb niet zo van, ik heb nu 6 jaar hier gezeten, dan wordt het tijd op naar iets anders te gaan. Nee dat heb ik niet, maar dat hangt ook heel erg van de situatie af. Het kan te maken hebben met een wijziging van de leidinggevende bijvoorbeeld. Zo van daar kan ik niet mee om overweg, ik zoek iets anders. Dat kan meespelen. Of dat er echt zo veel veranderingen gaan komen. Waarbij ik denk maar dit past niet meer bij mij omdat ik dat niet meer prettig vind. Ik vind het bijvoorbeeld niet prettig als ik veel van die productie achtige

dingen moet doen. Waarbij het allemaal snel, snel moet en je mag niet in de diepte. Je vind verschillen maar je mag ze niet verklaren of je mag er geen tijd aan besteden want het moet snel naar buiten. Daar houd ik niet van. Als dat de regel gaat worden dan zoek ik iets anders, ik zou niet weten wat maar dan zoek ik iets anders. Er zijn voor mij wel bepaalde kenmerken aan mijn werk die ik heel belangrijk vind. Als dat weg valt. Dan kan dat een reden zijn om te vertrekken. Maar op dit moment heb ik die reden niet.

7MPRO: Ik hoop binnen nu en vijf jaar met pensioen te zijn. Haha. Dat is in ieder geval de belangrijkste perceptie. Hoe zit het dan met uw naaste collega. Er wordt verwacht dat hij straks de zaak van u over neemt, klopt dat? Ja dat hoop ik. Ik hoop ook dat mijn naaste collega ook steeds meer van mij overneemt. Ik zou het wel prettig vinden om de laatste 2 a 3 jaar wat rustiger aan te kunnen doen. Dat mijn naaste collega dat de verantwoordelijkheid overneemt. Dat zou ik heel fijn vinden. Dit heb ik ook al besproken met de leidinggevende. Ik denk ook dat mijn naaste collega dat ook prima kan. Dat is geen enkel probleem. Maar hij zou het nooit alleen kunnen. Maar dat ligt wel aan wat er na het herontwerp komt. Bij hoeveel systemen we overhouden. Dat is op dit moment hoe ik het zie. Als dat systeem inderdaad veel eenvoudiger wordt dan het huidige systeem. Dan heb je minden mensen nodig om dat systeem in de lucht te houden. Maar dat is nog ver in de toekomst. Ze moeten eerst zorgen dat de systemen er zijn. Maar ook dat we weten wat we moeten doen en hoe het geprogrammeerd is en hoe stabiel het is.

8MOUT: Ja het herontwerp. Waardoor er veel betere manier binnengekomen data verzameld en geanalyseerd kan worden. Daar zijn minder mensen voor nodig. Vooral aan de productiekant. Dat zal voor het personeel die daarbij horen. Ik voel daarin ook wel wat onzekerheid. Hoewel ik weinig contact heb met de mensen die dat werk doen.

9MINP2: Dan ben ik thuis, met pensioen. Met een schuin oog kijk ik daar wel naar uit. Maar zo lang ik hier bezig ben. Kom ik met plezier naar het werk.

Visie op verbetering, verspilling en verandering:

I: Wat is uw visie op verbetering, verspilling en verandering? Heeft u hier eigen ervaring mee?

1MANA: Automatische controle op fouten. Met het programma Ruigh.
De analisten gebruiker de Analyse tool pas sinds 2-3 jaar, deze tool werkt heel handig. Vanuit een bepaald niveau kan dieper in de cijfers gedoken worden. Er kan ook dieper in de cijfers worden gedoken in de meetlat. Deze tool is een goede verbetering. Voorheen werd er geanalyseerd aan de hand van een meetlat score (score 100) van hoog naar laag, hoge scores moesten eerst beoordeeld worden daarna de lagere meetlat scores. Toen bepaalde het meetlat systeem wat er beoordeeld moest worden. Nu kan er met de analyse tool op een grafischere manier gezien worden of zich bepaalde afwijkingen hebben voorgedaan, per aggregatietype. Vervolgens kan dieper worden ingegaan op bepaalde cijfers in de meetlat, hier speelt de meetlat score ook mee, maar deze is niet meer leidend.

2MINPU: In mijn ogen is de grootste bron van verspilling sommige vormen van beleid. Er worden bepaalde zaken nagestreefd die iemand ooit bepaald heeft, maar die eigenlijk een stuk ballast vormen, waarvan ik mij afvraag of dat wel nodig is om het resultaat te bereiken. Hiermee bedoel ik regels en procedures. Dit zijn beleidszaken die (of wettelijk) door het CBS zijn opgelegd.

3MLT: Heel simpel voorbeeld. Mensen die een jaarverplichting hadden moeten dit jaar voor 1 maart insturen. Er is ook een brief naar de bedrijven gestuurd. Deze brief werd verzonden op 16 november. Hierin stond zwart-wit vermeld dat voor 1 maart ingestuurd moest worden. En nu gaan op 2 februari brieven naar bedrijven, met 2 februari gedateerd. En in de brief staat je moet insturen op 3 februari. Terwijl ze de brief pas 2 februari gedateerd is. [waarom staat de datum van uitzending dan niet juist?] de mensen krijgen de brief pas 4 februari. Als je de brief zou zien, dan moet je toch meteen denken. Die brief is niet goed. Zoals ik al zij 10 jaar geleden ging dit af fout. Maar ik hoop niet dat we over 10 jaar weer hier zo zitten en dat het nog steeds fout gaat. Ander voorbeeld; er viel vandaag iets voor bij mijn andere collega. Die moest een mutatie formulier voor het dag proces van februari. Dan moet ze altijd post die binnenkomt op DAP, dus een douane aangifte punt. Die moeten overgeheveld worden naar de relatie zelf. Hiervoor zijn mutatieformulieren. Dan moet ze zoeken. He vind ik iets van dit bedrijf. Huh, ik vind helemaal niets, dat kan helemaal niet. Het kan niet dat elke maand 2 a 3 100 miljoen en dan kan het niet zo zijn er nog niets staat. Dan gaat het naar de productieleider toe om te vragen of hij die relatie wel vind. Dan werd mijn meetlat collega door de productieleider verwezen naar de codestelstel medewerker. Dus het is nooit echt duidelijk bij je je moet zijn om specifieke informatie te krijgen. Er wordt heel gemakkelijk geschoven, ga daar maar eens vragen, of ga daar maar eens heen. Maar er wordt nooit gezegd. Kom, dan doen we het samen effe. Nee altijd, nee dat moet je bij die vragen. En dan zegt die. Nee dat is niet voor ons dat is voor die. Dat is nooit echt duidelijk. Ik vraag me af of er wel duidelijk is wie wat doet. Ik begrijp dat eigenlijk niet. Die moeten toch ook kunnen uitleggen. Dat is niet ons pakkie an. Ik weet wel wat de meetlatters doen. En dat mijn oudere collega de communicatie doet. Maar wat hun doen dat is altijd een beetje wazig, van ja, bijvoorbeeld input. Want ja, bij wie moet ik zijn om bepaalde bestanden te hebben. Of bij wie moet ik zijn om te kijken of er een bestand klaar staat om door te kijken. Dat is voor mij onduidelijk. Ik heb zelfs twee weken geleden gemerkt dat het bedrijf wat ik was aan het volgen dat gastransport niet bekend was. Er zouden al cijfers in moeten zitten. Dus de imputatie waardes, dat zijn de waardes die bekend worden, die had ik aangepast, dus dat ging wel goed. Maar wat er mis ging. Ik zou toen tegen productieleider. Zeg waarom staan die bestanden er niet in, toen zei de productieleider; ik weet ook niet waarom die er niet in staan. Maar die moeten er toch gewoon instaan. En ik was aan het kijken. Nee ze staan niet in de postenbak. Dus dan moet je even hiernaast [bij input] kijken. Toen zeiden ze bij Input; die moet er als in zitten. Dan moet je hiernaast kijken waar de postpakken staan. Toen zei ik, ja die wijzen weer naar input. Wie is nu voordat ik naar hun ging. Even later kreeg ik een mailtje van productieleider, Hé hoe is het met de Gas cijfers? Toen mailde ik terug. Is vier weken geleden ingespoeld, via het systeem kun je inspoelen, zo noemen we dat dan. Dan moet je niet bij mij zijn want er is bij Kore storing geweest. Dus dat ligt bij de codestelsel medewerker of bij jullie. Dat voelt echt raar. Dus wij hebben onze taak afgemaakt. Maar bij wie is het nu, bij codestelsel medewerker of bij de productieleider. Als straks het herontwerp er is. Dan hoop ik dat het duidelijk is bij wie je moet zijn. Ik begrijp dat er heel veel verschillende stromen en bedrijven zijn. We krijgen data binnen via Sagitta, AGS, douane en rechtstreeks van bedrijven. De bedrijven kunnen nog eens gebruik maken van IDEP of via eigen communicatie, zoals digitale opgave. Dat begrijp ik wel, dat is best ingewikkeld. Maar dan nog denk ik, CBS/IH heeft zo veel ervaring. Dat er een lampje moet branden. Nu moeten we toch echts iets anders gaan doen. Dus ik hoop dat dit volgend jaar is opgelost met het herontwerp. Dus ik hoop dat het allemaal op tijd kan worden gerealiseerd. Want ik denk dat 1 januari 2018 niet haalbaar is, dat denk ik niet. Ik denk dat er te veel oponthoud is, mensen die afwezig zijn, moeten wachten op anderen, vakanties et cetera. in december wordt ook nooit veel

werk gedaan. Ik ben best positief, maar dat geloof ik niet. Dus nog even afwachten. Ik heb ook begrepen dat ze ook niet schaduw draaien. Dus dat het huidige systeem naast het herontwerp wordt gedraaid. Om te kijken of voor bijvoorbeeld 2 maanden, alles hetzelfde is. Maar of ze bij dat standpunt blijven, dat weet ik niet. Dat is ook nog even afwachten.

4MREG: De manier waarop we nu werken is al een aantal jaren hetzelfde. Binnen het werk zie je wel wat kleine verbeteringen en verfijningen. Maar de grote verandering komt straks met het herontwerp. Maar dat is koffiedik kijken. Wat ik in het verleden zelf binnen aan verbeterpunten krijg, zet ik zelf meteen door aan het management. Bijvoorbeeld als er vreemde brieven de deur uit gaan. Of de manier van communiceren zou andere kunnen ofzo. Als bedrijven zich daaraan storen. Dat zet ik dat meteen door aan de leiding.

5VANA: Ik werk nu al enige tijd bij IHG. Maar omdat hier toch allerlei veranderingen voorkomen bij IHG zoals wijzigende verordeningen van de EU of bij de belasting zijn dingen gewijzigd. Waardoor het werk op een andere manier benaderd moest worden. Je ziet hier eigenlijk toch wel heel veel vernieuwing. Dat vind ik wel positief. Vaak voor bedrijven die enquêtes bezig zijn. Tot 2010 gaven bedrijven op het BTW formulier aan hoeveel ze aan internationale handel ze deden. Zowel binnen als buiten Europa. Wat zij in NL of buiten Europa hebben ingekocht of verkocht hadden. Vroeger zaten daar ook de internationale diensten in. Vroeger als een bedrijf boven de drempelwaarde zat en hij had geen foute opgave gedaan of op een verkeerd BTW nummer opgegeven. Dan kon je ervan uitgaan dat als dat was ingevuld dat zij dat ook aangeven richting het CBS. Die grens is er nu niet meer omdat nu de diensten erbij zitten. Ik heb nu wel eens als ik bel met een bedrijf dat ze alles op diensten willen gooien terwijl op de ICP lijst. Daar staat wel alles van goederen opgegeven. Dan hebben we weinig argumenten. Of ze moeten die lijst al verkeerd hebben ingevuld. Maar ze beseffen vaak niet dat binnen de EU elke grensovergang fysiek de goederen moesten aangeven en inklaren en weer uitklaren. Dan merk je wel dat bedrijven die opgericht zijn na het Schengenakkoord dat zij denken, goh moet ik dat ook invullen? Maar wij hebben zo iets van, vroeger kregen wij die gegevens van de douane aan de grens overgangen.

6VOUT: Ja ik denk dat er in de processen dingen zijn die niet helemaal goed lopen. Dan denk ik bijvoorbeeld aan de code tabellen. Het is heel belangrijk dat die code tabellen actueel zijn want die tabellen worden gebruik om de gegevens die wij binnen krijgen op een bepaalde manier op te lossen en te classificeren. Dus als die niet actueel zijn. Dan gaan er dingen in de koppeling mis. Het komt wel eens voor dat die niet actueel zijn of zijn bijgewerkt en dan ontstaan er dus verschillen. Dus op het moment da de data raadpleegt dan ben je de gegevens kwijt. Het risico zit erin dat je dat niet ziet. En op het moment dat je het wel ziet kost het veel tijd om te achterhalen wat hier aan de hand is. Dat is wel iets waarvan ik denk daar zou meer controle op kunnen zijn. Ja het miss en verliezen van data is een probleem als je probeert iets te koppelen aan een tabel en in die lijst die je moet gebruiken ontbreken dingen die daar echt wel in horen te staan dan raak je gegarandeerd iets kwijt. Dat kan hele rare uitkomsten geven. Het risico dat daar in zit is dat het heel lang duurt voordat dat boven water komt. Daarnaast zijn er ook wel problemen met verspilling in de zin van software die niet werkt of storingen. Vorige week bijvoorbeeld heeft een storing tweeëneenhalf uur geduurd waardoor ik niet kon doen. Omdat ik niet kon inloggen, ik kon helemaal niks. Dat komt heel vaak voor. Maar problemen met IT komen echt heel vaak voor. Ik heb ook het idee dat de laatste twee jaar dat het duidelijk is toegenomen. Dat zijn allemaal verschillende dingen. Dat zijn rare

foutmeldingen in Excel die ineens vast lopen. Dat er niks meer reageert. Dat er stukjes script kwijt bent. Dat kunnen dingen zijn met Excel, Acces, SPSS, SQL, Word of Outlook. Dat je bijvoorbeeld typt en het duurt gewoon een eeuwigheid dat die letters eindelijk eens op het scherm verschijnen. Zeker op momenten dat je iets moet afmaken en je moet gewoon twee uur wachten voordat je kan inloggen, daar wordt ik hels van. Dat vind ik echt vervelend. Want hoe kan je nu van ons verwachten dat we ons werk goed doen, als onze tools niet deugen. En ik moet heel erg zeggen dat ik af en toe van de IT helpdesk ook geen goede antwoorden krijg, waarvan ik denk, dat kan niet kloppen wat je nou zegt. En als het wel klopt wat ze zeggen dan is het raar dat het zo in elkaar zit. als je allerlei foutmeldingen in Excel dan bel ik al niet meer met de helpdesk. Dan denken zij weer komt zij week met Excel. Maar toen had ik contact met IT over iets anders en toe had kreeg ik een verhaal dat komt dat je op je profiel te veel staat, daardoor krijg je foutmeldingen in Excel. Dan denk ik echt als dat echt zo is. Dan zit er hier echt iets fout. Het moet feitelijk niks met elkaar te maken hebben. Ik heb ook wel eens gezegd tegen IT, omdat ik met hele grote bestanden werk voor de database. Als ik dan vroeg of het niet mogelijk was om dat te vergroten. Omdat ik het idee had dat sommige collega's wel meer ruimte hadden. Toen kreeg ik als antwoord, iedereen krijgt 500 mb in de profiel ruimte wat onder je PID staat. Maar dat zou met database opslag niks te maken hebben. Want dat staat niet daar. Maar diegene die ik sprak. Die had dat niet in de gaten. Dat vind ik kwalijk. Ik heb ook wel eens keren dat ik wel 1,5 uur met dei jongens van IT bel en proberen ze van alles. Maar er zitten ook regelrechte misser tussen. Dat is heel wisselend. Het wordt 's maandags bijna normaal gevonden dat je bijna niks kan doen omdat er dan te veel mensen zitten en dan werkt die niet meer. Dat is ook echt en drama. Het kost ook heel veel tijd om de urenverantwoording in te vullen en het werkt niet echt efficiënt. Dat het vaak is dat je bezig bent met de urenverantwoording in te vullen en dan heeft het systeem weer de boel afgeblazen en afgesloten en dan kan je weer niks. Dan kan je niet meer verder. Dus alles wat je dan hebt ingevuld moet dan opnieuw en heeft het niet opgeslagen en je kan er niets meer mee doen. Je moet dan uitloggen. Naast de uren declareren is het aanvragen van verlof ook niet efficiënt. Ik vind dat Bisnis programma maar verschrikkelijk. Je moet alles altijd drie keer aanklikken. We hebben pas recent de mogelijkheid om het verlof dat we aanvragen, ook automatisch in de urenverantwoording komt te staan. Want ja dat lijkt mij redelijk basic dat je dat moet kunnen. Hetzelfde geldt ook voor het declareren van kosten. Dan moet je documenten proberen in te scannen en dat moet er dan allemaal bij. Dat kost altijd veel tijd. Je kan ook niet zo maar eenvoudig dingen kopiëren uit iets anders dus je moet alles tig keer intikken. Over sommige dingen zijn niet heel goed over nagedacht. Ik ben natuurlijk geen automatiseerder. Maar ik vind wel dat sommige dingen in gebruik niet praktisch zijn.

7MPRO: Wat naam mijn mening op dit moment beter kan gekeken worden naar wat er nog blijft liggen. Omdat mensen besluiten nemen die volgens mij minder prioriteit hebben. Ik denk dat sommige dingen dat meer centraal moeten liggen. En dat er beter prioriteiten gesteld moeten worden, van wat doen we wel en wat doen we niet. We komen nu gaandeweg erachter dat er dingen niet optimaal gedaan worden en dat brandt mij wel eens zorgen. Want bedrijven leveren naar wederuitvoer naar doorvoer en handel. Maar als je die bestanden niet bijhoud dan wordt het heel moeilijk om het fatsoenlijk bij te houden. Daar moet gewoon capaciteit aan vrij gemaakt worden. Dat moet gewoon gebeuren. Dat is volgens mij het belangrijkste verbetertraject wat we op dit moment beter kunnen inzetten buiten het herontwerp. dat we gewoon moeten kijken wat er moet gebeuren en wat zijn onze prioriteiten en wat willen we. Maar ook dat hierover werkafspraken gemaakt

worden van wie wat gaat doen en wie heeft dat in het pakket zitten. Ja, ik denk wel dat het dus een betere verdeling van belasting.

8MOUT: Ja nou, het is zo toen ik nog bij KIO zat. Toen waren de verhoudingen tussen KIO en IHG best wel op gespannen voet, af en toe. KIO wil veel hebben en verlangt veel van IHG. maar IHG doet dat niet, doet dat te weinig of doet dat slecht, of heeft daar te weinig tijd voor.
We zien ook bij de outputvernieuwing. Ik moet het anders zeggen. Ik werk vanaf 2010 bij Internationale Handel. Sinds ruim een jaar zit ik bij IHG. toen bij IHG kwam, waren we al aan het discussiëren hoe het beter kon, of we in duizenden euro's publiceerde of in miljoenen euro's. moeten we nou. Hoe zit het nou met de wederuitvoer. Hoe zit het nou met detail tabellen. Daar zitten we nu nog steeds over te discussiëren. In de tussentijd is er niks gebeurd. Eigenlijk niks. De problemen van toen zijn de problemen van nu nog steeds. Wij doen heel erg moeilijk over ons Statline tabel, een Statline tabelletje. Ik begrijp het niet. Het wordt ervaring als te ingewikkeld? Het wordt naar mijn mening ervaren als te ingewikkeld. Maar dat is niet alleen de cultuur rondom output, of output vernieuwing. Dat zie je ook bij productie. Ik hoor altijd dat men het druk heeft, dat men geen tijd heeft. Nou, als je om je heel kijkt dan geloof ik dat niet zo.

9MINP2: ik kan me niet direct verbeterpunten voorstellen. Als ik kijk naar de input kant, dan ben je ook afhankelijk van de veranderingen van buiten. Qua Sagitta dat is over gegaan naar AGS. Die dingen worden bij ons geïmplementeerd in het productieproces. Als er zo iets te doen is dan verandert er ook iets. Dan heb je uiteraard ook meer werk te doen. En als ik dan kijk hoe het nu ingericht is. Is dat qua programmatuur mogen we zelf niets doen omdat het is uitbesteed. We geven wel aan de programmeur wat hij moet doen. Maar zelf iets doen dat is er niet meer bij. Dat is hoe het nu is ingericht. Het is allemaal wat statisch. Niet zo flexibel allemaal volgens protocollen. Dat is niet verkeerd. Maar daar zijn ze aardig strak in. Vroeger gebeurde alles zelf hier. Maar op een begeven moment is het programmeerwerk enzo dat is inderdaad uitbesteed. vroeger had je die mensen hier. Maar die zijn nu nog hier, alleen die doen nu ander werk. Dat is een beetje kapitaal vernietiging.

I: We kunnen ons werk beter doen als onze software beter is of wanneer wij zelf dingen anders gaan doen. Hoe staat u hier tegenover? Zou u voorbeelden kunnen noemen van verspilling veroorzaakt door het gebruik van onze software?
1MANA: Het meest storende aan het systeem is de traagheid. Per dag verschilt de mate van traagheid. Het hele systeem waaronder programma's zoals acces, sql, oracle. Dit ervaar ik als heel erg belemmerend. Snellere software is zeker een voortuitgang om beter en efficiënter te werken. Ik ben niet op de hoogte of er andere programma's zijn die beter zijn dan de huidige programma's, die dezelfde informatie geven als de huidige programma's.

2MINPU: Het kwam mij tot oren dat bepaalde programma's niet meer gebruikt mogen worden. Waarmee ik nu nog dagelijks werk. De software die gebruikt wordt bij IHG. Die stamt uit het begin van de automatisering en zijn gebaseerd op Oracle. Met Kobalt, met JC Batch, Manipila, Blaise en andere zoals Excel, access Delphi. Pascal, lotus. geconfronteerd van paradox. Hele oude programmatuur maar dat loop naar mijn mening fantastisch. Het programma JC Batch is ooit bedacht door een oud CBS'er. Deze meneer heeft dit gedestilleerd bij de presentatie van BLONT uit een viertal programmeertalen heeft hij zijn eigen vijfde programmeertaal ontwikkeld voor het programma JC Batch. Dit programma zorgt voor de batch verwerking om het IHG systeem hier op te

bouwen. In de console draaien alle processen goed en redelijk snel. Er is tot op heden nog geen concurrent die op heden deze processen of programma's beter en sneller kon maken. Toch is vanuit het beleid geopperd dat het programma JC Batch weg moet. Dat vind ik vervelend en pijnlijk omdat ik het een heel goed programma is dat goed loopt. Toch moet er afscheid genomen worden van dit programma. Met als argumenten kwetsbaarheid, en het niet langer voldoen aan deze tijd omdat het langer dan 10 jaar oud is. Meneer is inmiddels met pensioen en er is tot op heden geen gedegen vervanger voor hem gevonden die dezelfde knowhow en creativiteit heeft als hij. Ook met betrekking tot beveiliging vind ik het er niet gemakkelijker en prettiger op worden. Men wilt bepaalde certificaten behalen (ISO) voor de beveiliging van processen. Dit resulteert erin dat alle processen die medewerkers op de computers doen worden gelogd. Dit is zo omdat in tijden van calamiteiten forensisch onderzoek gedaan kan worden door beveiliging specialiseren. Die moeten ten alle tijdens kunnen zien wie als laatste met zijn vingers aan het bestand heet gezeten. Om een dader te kunnen vinden van het probleem. Dit resulteert erin dat de normale verwerking van het systeem heel traag loopt omdat alles wordt gelogd. Elke toets die aangeraakt wordt, wordt gelogd. Ik vind dat dit veel te extreem is. Ik vraag me af waar ze mee bezig zijn. Het is puur een controle middel om alles van de medewerkers vast te leggen om op te kunnen sporen wie er als laatste aan een programma heeft gezeten, die weet er meer van. Ik snap dat dit een stukje beleid is maar ikzelf betreur het ten zeerste dat erop die manier het erdoor wordt geduwd. Ik vind de performance van het systeem werkelijk waardeloos. Om een voorbeeld te geven. Je bent wat aan het typen. Maar je ziet pas veel later dat je wat getypt hebt. Omdat het gelogd wordt in het back-up systeem. Want als er een eigen laptop gebruik wordt die niet gekoppeld is aan het netwerk dan werken programma's 10 keer sneller. Bij BLONT is aangegeven dat zij erg bang zijn dat er een hacker in het systeem komt, die alles plat legt. Want dit schijnt heel gemakkelijk te zijn. Er zijn overal lekken. Het CBS wil dit uiteraard niet hebben. Vroeger was dit een stuk moeilijker omdat er toen een barrière was om binnen in het systeem te komen. Maar als er eenmaal binnen gedrongen werd dan kon gemakkelijk rond geneusd worden. Het Kobalt systeem werkte heel erg goed en was gebaseerd om hele grote data bestanden te beheren. Dit zorgt ervoor dat er nieuwe programmeurs kunnen nog steeds niet een programma maken dat zo goed functioneert als het programma Kobalt, het enige wat dit programma niet heeft is een stukje beveiliging. Ik heb wel moeite met vernieuwingen die men nastreeft als ik niet zie wat het voordeel van is. Ik wil op zich wel graag moderniseren binnen alle mogelijkheden die er zijn om hier aan mee te werken maar het moet mij wel een voordeel opleveren. Maar als ik dat voordeel niet zie, heb ik liever dat ze met hun handen van de programmatuur af blijven. Ik beschouw mijzelf als operator en voel mij als verantwoordelijke voor het proces. Er zijn veel verbetertrajecten in het verleden geweest die niet gezorgd hebben voor verbetering omdat de complexiteit en performance en grote aantallen te ingewikkeld is. Om ervoor te zorgen voor een beter resultaat. Hierdoor ervaar ik het gevoel dat elk nieuw idee weer strand. Dit werkt niet erg motiverend voor de medewerkers die hier mee bezig zijn. Zij boxen hier tegenaan. Dit heeft met de complexiteit en kwantiteit van de statistiek te maken. Europees gezien moet de uitwisseling van statistiek tussen beter worden. Het ideale plaatje zou zijn dat ieder land op dezelfde manier de importcijfer en export maakt. Maar ook dat deze overeenkomen met de import en export van en naar andere landen. Dit kan alleen als erop vertrouw wordt dat de export correspondeert met de ander import cijfers van de EU. Dan hoeven alleen de import cijfers geproduceerd worden en dan kunnen de gegevens gedistribueerd worden naar de deelnemende leden. Dan is de optelsom van de leden bij elkaar het exportcijfer dat je dan moet hebben. Dit wil EuroStat graag, maar dit heeft veel voeten in de aarde want niet ieder land is even snel dan het andere land met het produceren van statistiek. Want Nederland wil heel snel statistiek

hebben, met name de DNB staat er om bekend dat zij na het verstrijken van de eerste weken van de maand wil DNB al de eerste statistieken (schattingen) hebben. Dan heb je in principe maar twee weken om de statistieken te produceren. Internationaal gezien lukt het landen niet om binnen twee weken statistiek te produceren.

3MLT: Dat weet ik niet, dat is wel te hopen. Ik weet niet of het werk hierdoor beter wordt. Dat betwijfel ik nog. Nu is het veel handmatig oplossen, bijstelling en opschonen. Want je moet vertrouwen op het systeem. Wat nu handmatig gecorrigeerd wordt, of dat goed komt straks. Om een voorbeeld te noemen bijvoorbeeld; eieren. Als je eieren tegen komt van €10 per stuk. Dat ziet iedereen wel dat dat niet klopt. Dan wordt dat gecorrigeerd naar €0.10 a €0.15 cent et cetera. maar als het systeem dat straks doet en die maakt er €5 van. Dan is het nog steeds niet goed. Dan is het wel gecorrigeerd, maar niet goed gecorrigeerd. Ik weet niet.

4MREG: Wat belemmerd is de onvoorspelbare traagheid. Je wordt soms verrast door zeer trage systemen. als er al een patroon zou herkennen dan zou je met name moeten kijken naar het onderhoudsweekend. Waardoor alle programma's haperen. nee, dat is een keer in de maand. Meestal merken we dat daarna heel veel processen niet goed hebben gelopen.

5VANA: Ja. Wij werken als analisten veel met de analisten tool. Die is hier hoofdzakelijk door mijn leidinggevende ontwikkeld en misschien ook nog door een oud collega. Er wordt in die analyse tool (gebaseerd op acces) gegevens opgehaald en die krijgen wij als een grafiek te sorteert. Maar hier zit heel veel vertraging in. Maar we zijn al heel erg blij dat we die tool überhaupt hebben. Vroeger moesten we alles met cijfermatige kolommen verwerken. In de analyse tool kun je per goederentype zien wat per maand de totale waarde is aan in-en-uitvoer. Wat de gemiddelde prijs is voor de in-en-uitvoer is en de hoeveelheden. Wanneer je ziet dat de waarde voor de uitvoer heel erg tegenzit dan kan je doorklikken naar een volgend scherm en op dat scherm zie je dan de bedrijven die eruit springen. De grootste bedrijven dus. Want als bijvoorbeeld Shell heel hoog uitspringt dan weet je meteen al dat ik contact op moet nemen met hen. Dan zie je ook de hoeveelheden. Je ziet bijvoorbeeld in het eerste scherm de waarde van de in-en-uitvoer en de prijs. Als je dan ziet dat de prijs heel erg gekelderd is, dan pak je het vervolgscherm met de hoeveelheden, of er een bedrijf dat qua hoeveelheden er uitspringt. Dan zie je al gauw, dat je moet kijken bij dat bedrijf. Je moet dan wel even in de Meetlat de gegevens ophalen. Dan zie je bijvoorbeeld dat de decimaal fout is gemaakt in de hoeveelheden waardoor de prijzen 0.00 cent zijn geworden. Maar ook andersom als de prijs heel hoog is dan zie je niet welk bedrijf hierin heel laag scoort. Dan zie je dat niet meteen. Dan moet je een script draaien om te zien waar de hoeveelheid heel laag is en waar de prijs ontzettend hoog is. Dat wisselen tussen die schermen van de analyse tool daarop zit je wel lang te wachten, zeker een halve minuut en soms tientallen secondes te wachten. Dat vertraagt heer erg voornamelijk voor een cijferoverleg wat net nieuwe materie is en er een nieuwe maand is geladen. Dan doen we in de meetlat werken om de gegevens van het bedrijf op te vragen zoals het juiste aggregatietype en dan inzoomen op de goederengroepen om bijvoorbeeld de blooper te corrigeren. In de meetlat zijn er meerdere rubrieken waar je op kan inzoomen of als ingang pakken, wij pakken meestal alle WE's en dan alle teams. Dan doen we op een ingang waar de percentages die op niet volledig staan. Het programma Ruigh veroorzaakt ook fouten. Er wordt dan gezegd dat het fouten zijn uit het verleden. En dat klopt ook wel maar het is soms moeilijk om die op te sporen. We zijn er echt niet blij mee. In de meetlat corrigeren we ook bloopers. De meetlat loopt ook heel vaak heel erg langzaam. Verder

geen andere programma's die we gebruiken. Maar dingen zoals internet opstarten, dat kan nog wel eens lang duren. Als wij bijvoorbeeld nieuwe waarnemingseenheden krijgen aangeleverd dan zijn die per team verdeeld maar er zijn ook een aantal waarvan bekijken wat voor activiteiten ze behoren. Ik krijg dan alle team nullen. Dan ga ik op Google zoeken op bedrijfsnaam om te bekijken in wat voor team 5 of voor een ander team. Als ik het niet kan achterhalen dan zoek ik de bedrijfsinformatie op bij de KVK. Dan kijk ik daar of er een omschrijving staat. Als er bijvoorbeeld staat financiële holding. En ik zie al in de concern relatie dat er geen werkmaatschappij zit. Dan maak ik er diensten van omdat we dan nieuwe waarnemingen eenheden die worden door de belastingdienst geen ICP is. Dan weet je niet op het klopt. Dan moet je al die bedrijven bellen en als het een holding is dan zijn ze meestal heel slecht bereikbaar. Dan staat er alleen een telefoonnummer van de directeur vermeldt.

7MPRO: Ja dat denk ik wel. Maar ja die beperkingen hebben we al tien jaar aangegeven dat de systemen niet goed werken. Ja kijk dit systeem is uit 1993. Dat is dus erg verouderd en is niet meer van deze tijd en we weten gewoon dat het systeem is gebaseerd op een andere behoefte als dat we nu hebben. Dat is nooit meegegroeid. Dat hebben we al vaker aangegeven dat het systeem moet veranderen. Maar dat is in feite nooit als prioriteit opgenomen. Er is nooit geld in gestoken. Het hobbelde gewoon voort met het oude systeem. Ze hangen wel steeds nieuwe dingen in het systeem. Waardoor het systeem steeds moeilijker en complexer werd. Ik hoop dat dat met het herontwerp fatsoenlijk kan. Bedoeld u dan gebruiksvriendelijker? Nou voor de mensen die er nu mee werken is het gebruiksvriendelijk, omdat ze het gewend zijn. Ik denk dat het daarom moeilijk word als je dadelijk met een nieuw systeem komt dat helemaal anders is. Zeker voor de zestigplussers zal het nog een omslag worden naar Macroview.

8MOUT: Ja dat lijkt mij wel ja. Dat lijkt mij duidelijk. Anders dan moet je de software niet verbeteren. Dat heeft het geen zin om de software te verbeteren, als het werk hetzelfde blijft. Voornamelijk de productieomgeving. Maar daar zal ik niets mee te maken hebben. Van de traagheid van het systeem heb ik ook last van. Ja daar heeft iedereen last van. Dat is CBS breed hoor. Maar ik denk dat bij de productie, als ik al die mailtjes zie, die vooral de productieleiders stuurt over dat het proces goed gelopen heeft. Of dat we niet in de meetlat mogen. Dat is allemaal heel slecht. Dat heeft allemaal met de systemen te maken. Er wordt echt het uiterste van het systeem gevraagd. Het is een belangrijke afdeling. Er komt ontzettend veel data binnen. En een productiesysteem dat nog hetzelfde is als twintig jaar geleden, volgens mij.

9MINP2: van de vertragingen van het systeem heb ik wel last. Maar het belemmerd mij in mijn werk niet heel erg. Maar je hoort het ook wel van verschillende kanten. Voor ons hebben controle proces. Maar die gaan ok wel eens trager dan. Maar als je daar op in stelt. Dan wen je daar ook aan.

Zou u voorbeelden kunnen noemen van verspilling door ons eigen toedoen?

1MANA: Bij het beantwoorden van vragen van klanten speelt de traagheid van het systeem parten. Als er data gezocht moet worden voor een klant. Zoals BTW gegevens is de procedure als volgt. Eerst Nummers intoetsen, dan omschakelen van ene scherm naar het andere scherm, dit duurt erg lang. Als het erg lang duurt voordat de klant een antwoord gegeven kan worden, wordt de klant mede gedeeld worden dat de vraag wordt opgeschreven en dat het wordt uitgezocht, om vervolgens de klant later weer terug te bellen met het antwoord. Dit vind ik erg klantonvriendelijk.

2MINPU: Er was vorige week iets voorgevallen dat te wijten was aan de fout van een medewerker. Deze medewerker had de stekker uit een PC getrokken. Deze PC was verantwoordelijk voor de licentieserver. Dus alle licenties die ervoor zorgen dat er met programma's gewerkt kan worden. Met als gevolg een lange storing en niet werkende programma's . Dit tevens een dure aangelegenheid want met die licenties is veel geld gemoeid. Ik vind het zeer ernstig dat men zomaar een stekker uit een pc trekt waarvan men niet weet waarvoor dat deze dient, ik vind dat als er niet bekend is waarvoor een apparaat voor dient, om er gewoon met je vingers vanaf te blijven. Wat ik nog extra opvallend vond was dat de medewerker hier gewoon mee weg was gekomen. Dat er aan werd gegeven dat hij opdracht had gekregen van iemand en dat hij niet wist waarvoor die pc voor diende. Versiebeheer van pakketten is ook niet goed geregeld, licenties worden zomaar gedeactiveerd. Opeens kreeg ik een melding dat de versie die ik gebruikte van SPSS al anderhalf jaar lang verouderd was en niet meer werd gebruikt. Dit was twee jaar geleden al aangegeven dat deze vervangen werd, maar dit heb ik naar mijn weten nooit naar mij gecommuniceerd. Hieruit blijkt maar weer dat mensen niet weten wat er op de servers staat en zomaar de stekker eruit halen. Iedereen is al jaren bezig met DIA, het omzetten van data van de ene server naar de andere server. Ook betreffende de kanteling die een aantal jaar terug heeft plaats gevonden. Voorheen was het zo dat iedere afdeling zelf verantwoordelijk was voor het proces, dus vanaf de uitzending, de eerste formulieren die ergens heen gaan tot het opschonen van data het draaien van analyses het maken van publicaties en deze doorgeven naar de drukkerij en was het product af. Dus het proces was van A tot Z bekend en werd afgemaakt viel helemaal onder de verantwoordelijkheid van de afdeling. Daarna werd gezegd dat dit gekanteld moest worden. Want wat bleek dat al die statistieken op dezelfde manier werden gemaakt en allemaal dezelfde uitzenden hadden, hadden allemaal een binnenhalen, een rappel een analyse fase en allemaal publicaties maken, drukken en verkopen, opschonen van bestanden, dit was volgens hun allemaal hetzelfde. In plaats dat het verticaal georganiseerd moest worden werd het horizontaal georganiseerd. Dus toen kwam er een afdeling data verzameling die alleen maar data verzamelde. Na de verzameling was deze afdeling klaar. Wat ze verzamelde en hoe ze verzamelde en wat er allemaal mee gebeurde weet niemand. Vervolgens kreeg je een afdeling die de verzamelde data moet opschonen, maar die is afhankelijk van het werk dat dataverzameling levert, dan pas kunnen er publicaties gemaakt worden. Toch blijkt dat daardoor bij de productie van statistiek dat je afhankelijk bent van anderen, van de software, dataverzameling. IHG behandelen die data en leggen ze vervolgens weer op het volgende bordje. Om vervolgens met die statistiek publicaties te maken. Op dit moment is het zo dat ons stuk, wij niet in de gaten hebben waar we mee bezig zijn, hebben wij geen zicht op. Het kost bijvoorbeeld heel veel energie om levertijden aan te passen. We kregen de data 1 keer per dag om 11 's avonds aangeleverd. Terwijl wij om half 6 al starten met het proces en dit duurt tot de middag en gaat op data moment verschillende postbakken af en gaat kijken wat er is binnen gekomen. Dit wordt allemaal verzameld en in een dagpost gezet. Vervolgens start om 9 uur de grote HTA Deamon de verzamelde data op die dag post en gaat hiermee aan de slag. Om 11 uur. De afdeling handhaving moet toezien op de tijdige aanlevering aan data, die gaan op de dag nauwkeurig berichtgevers benaderen als zij achterstallig zijn en de opgave niet hebben ingeleverd. Terwijl de data wel al is aangeleverd en zelfs een ontvangstbevestiging hebben ontvangen. Dan nemen ze contact op met IHG om na te gaan hoe dat komt. Hoe kunnen we nu bij handhaving iemand vinden die nog niet binnen is terwijl die wel al een ontvangstbevestiging heeft ontvangen. Dan wijzen wij handhaving op het feit dat er discrepantie is tussen de aangeleverde data van half 6 en 11 uur 's avonds. Op het moment dat de kunnen aanleveren. Die synchronisatie is helemaal stuk gelopen. In mijn ogen is hierdoor de kwaliteit van de statistiek niet meer door ons bepaald. Dit zijn

nu andere mensen. Wat zij zouden weten hoe wij uitzendingen moeten doen, wij schrijven die zelf, wij gaan de handhaving voor u regelen, jullie moeten je hier niet meer mee bemoeien, wij doen dat voor jullie, wij weten hoe dat moet. Terwijl IHG hier vroeger hele andere ideeën over heeft. Vroeger hadden wij veel meet zicht op de flow op het geheel. Voor de kanteling... dit mis ik nu voortdurend in allerlei processen. Ik heb het idee dat het over veel verschillende schijven loopt. Dit zorgt in mijn ogen voor meer versnippering door de kanteling.

3MLT: Vorige week had ik een veerbeeld met schepen. Er kwam een post binnen van heel schepen voor €1,- [hier zitten sleepboten in en grote cruise-transport schepen, waarvan de waarde zeer varieert]. Ik weet niet of met name de goederengroep we goed zijn. Er zijn zo veel goederengroepen. Daarbij komt nog voor dat in goederengroepen verschillende maten worden gehanteerd. Er komen bijvoorbeeld boten binnen in kilo's of op kubieke meter, of m2, zelfs per stuk. Dan kan je niet verwachten dat de goederengroep goed is. Dat kan niet. Want de ene maand wordt toevallig heel veel op goederen geïmporteerd op stuk basis. Dan kun je hele hoge stuk prijzen en andere maand heel veel op kubieke meter. Dus daar is veel verschil is. Dus dat kan niet. Ook daar ben ik van overtuigd dat het niet gemakkelijk is. Maar dan denk ik, dan heb je zo veel tijd gehad om daar iets aan te doen. Met name de traagheid van het systeem. Daar is iedereen al een half jaar mee bezig. Dit is vorige week met het sectorhoofd besproken. Maar in mijn optiek is hierin nog niets gebeurd. Want 17 januari ben ik benaderd door iemand, een team Manager IT van dat systeem. Hij had voorgesteld om een dag samen te zitten om te kijken naar het systeem. Toen heb ik gezegd dat dat geen zin had. Want het loopt gewoon die dag dan zit hij daar voor niks. Toen zei ik, stel nou ene aan die je kan bellen zo gauw als het systeem vast hangt. Dan kan ik zeggen, nou kom kijken, nu is het systeem traag. Maar daarna heb ik na 1,5 jaar nog steeds niets over gehoord. Want bijvoorbeeld op vrijdag, dan liep het systeem voor geen meter. Dan is niemand hier [er is weinig personele bezetting op het CBS gebouw op vrijdag]. Toen vroeg ik aan iemand van input of er toevallig iets van een programma aan het draaien was. Toe zij hij nee. Dus er is geen enkele aanleiding waarom het systeem zo traag is. Vorige week heb ik gevraagd aan sectorhoofd of er sprake is van overbelasting van het systeem veroorzaakt is door andere programma's binnen het CBS. De ene afdeling heeft hier meer programma's dan de andere afdelingen. Want er zijn afdelingen die niet zo afhankelijk zijn van de programma's en het systeem. Wij zijn hiervan wel afhankelijk. Als bedrijven bellen met vragen of klachten, die zitten soms wel 6-10 minuten in de wachtrij bij het Contact Center. Zij moeten dan het verhaal aanhoren, geven dan aan, ja dan moet ik even contact opnemen met een andere afdeling. Dan komen ze bij ons. Dan moeten wij het verhaal weer aanhoren. Dan vragen wij naar het BTW nummer. Met het BTW nummer begin je en dat worden wij geconfronteerd met dat het systeem traag is, kunnen wij het bedrijf niet helpen. Soms weet je niet zeker of je bepaalde toetsen wel of niet hebt in geklikt. Soms komt het wel eens voor dat ik weer opnieuw moet inloggen. En dat bedrijf gaat helemaal over de rooie. Vind je dat gek, zitten lang aan in de wacht. Komen ze wij ons, krijgen ze de melding dat het systeem traag is. Dat kan je toch niet verkopen. Dit kost die bedrijven heel veel tijd. En tijd is geld.

4MREG: de inputafdeling heeft programma's die nogal lang lopen. Dat geeft wel wat hinder. Dit geldt zeker voor de medewerkers in de meetlat. Zij kunnen daardoor hun standaard werk niet uitvoeren. En ik heb het geluk dat ik veel variatie heb in mijn werk dat ik altijd wel wat te doen heb. Ik denk ook de complexiteit van de programmatuur hier en de hoeveelheid een rol een speelt.

8MOUT: Ik denk dat we bij output niet zo veel te maken hebben met de systemen. Ik krijg op tijd de cijfers. We hebben op tijd het cijferoverleg. Dan wordt het goedgekeurd. Dan treed het output proces in werking. Dan is er een week later is er output. Dat gaat allemaal. En dat is niet omdat systeem niet meewerkt. Ik heb daar niet zo veel last van.
Ik doe wel eens onderzoek wat uiteindelijk niet oplevert. Maar dat geeft niet, dat is ook goed. Ik heb dat dan gezien. De kers op de taart die is er nog niet echt. Die moet ik dan nog bedenken bij de cijfers die er zijn. Dat weet ik niet. Dat heb ik ook gedaan omdat ik daarin geïnteresseerd was. Kijk dan ook kritisch naar onze cijfer en onze eigen bedrijven. Zoals we dat bij High Tech ook gezien hebben. Dan hadden we gezien dat bepaalde bedrijven niet goed getypeerd werden. Dat waren gewoon pure doorvoer bedrijven, die naar voren kwamen als grote High Tech exporteur. Dat klopt wel, maar dan doorvoer. Dus het zijn geen handelsbedrijven. Die zijn daardoor dus gemuteerd, of die zitten nu in de mutatie. Vandaar is dat alleen maak goed dat dit soort dingen gedaan worden.
Dit is een afdeling die eigenlijk te veel op de productie gericht is. Dit te weinig output gericht denkt. De leiding ook. De leiding is stuurt niet echt op output. Misschien nu een klein beetje. Dat zou eigenlijk veel meer moeten gebeuren. Dat zou ook bron van onvrede zijn die er was, of nog steeds is, tussen KIO en IHG. Ik bedoel dat niet verkeerd. Op het moment dat de cijfers zijn goedgekeurd. En er overleg geweest is, bemerkte ik wel eens, nu is dat niet meer zo. Maar bemerkte ik wel eens het feestje van, he kunnen we weer even achterover leunen. Ik bedoel het niet verkeerd, maar het is een cultuur die er gewoon heerst. We leven even naar een drukt toe, naar het cijferoverleg. Nou goed dan worden ze goed gekeurd. De cijfers gooien we dan over de muur. En dan kunnen we even chillen. Dan zeg ik altijd van nee, dat is dan niet zo. We zijn pas klaar als die cijfers gepubliceerd worden. Dan, vandaag zijn ze gepubliceerd. Vandaag zijn we pas klaar. Vrijdag was ik hier. Het was een drukke dag. Terwijl dat normaal voor mij een PAS dag is. Heb ik vaak met NR gebeld voor het publiceren van de StatLine cijfers. Dat doen we van te voren niet. Want voor hetzelfde geld. Was er helemaal geen telefoon of mail verkeer. Dan kan ik net zo goed een PAS dag nemen. Hoe zit het met de kennis en capaciteiten van de mensen? Bij productie zijn toch veel mensen die hetzelfde werk doen. Ik denk ook een beetje hetzelfde niveau. Zelf heb ik erg blij met de nieuwe productieleider die er gekomen is. Die is echt goud waard voor IHG. dat zal zeker in de toekomst ook zo zijn. Dat is heel fijn. Verder zie je ook dat de mensen die van KIO af zijn gekomen goed zijn voor IHG. Omdat er meer bij de taakgroep thuis hoort. Dat het bij de taakgroep gedaan wordt. Voorheen was het echt een productieafdeling. Dan moet ik erbij zeggen. En dan bedoel ik het niet verkeerd. Vroeger was IHG de grootste afdeling met de meeste medewerkers. Met mensen die alle brieven intikten. We hadden zelfs een telefonie afdeling. Ik kwam in 1981. Toen hadden we net allemaal een mobiele telefoon, kun je nagaan. Ik heb nog meegemaakt in 1987 dat we op een begeven moment een computer kregen op de kamer. Dan zaten we met vier a vijf man op een kamer en er was een computer. Die werd ergens in een hoek gezet. wij hadden zoiets van, ja , uhm. Wordt er ook genoeg aandacht besteed in het ontwikkelen van medewerkers? Als ik kijk naar mijzelf. Ik ben vorige keer naar een opleiding High Charts geweest. Dat is gemakkelijk. Daar ga ik altijd naar toe. Ik ben 60 ik ga me niet echt hele grote dingen op mijn hals halen. Kijk als ik er echt het nut van inzie dan wil ik het wel doen. Maar ik ben eigenlijk ben ik ook wel een heel klein beetje tevreden met wat ik doe. Daar wil ik wel uitdaging in. Ik ben niet super ambitieus. Ik wil wel goed mijn werk doen. Dat wel, daar ben ik wel ambitieus in. Ook in output vernieuwing, dat pak ik zeker op. Maar niet om echt nieuwe dingen, nieuwe ontwikkelprocedures. Laat dat maar aan anderen over. Ik vind ook niet dat de oudere mensen dat moeten doen, denk ik. Het is niet zo dat ik uitkijk naar mijn pensioen. Mijn leeftijdsgenoten praten bij de koffie automaat nergens anders over. Ik vind dat heel erg storend. Ik

vind het vooral heel erg storend voor de jonge mensen. Die jonger zijn, die daar heel, die denk ook, die oudjes. Ja dat is zo.

9MINP2: ja dan kunnen we ons werk beter en vlotter doen. Als het herontwerp er is. De draaitijden. Maar daar zijn ze nu mee bezig.

I: Zou u voorbeelden kunnen noemen van verspilling door ons eigen toedoen?

1MANA: Sommige collega's zouden beter met elkaar kunnen communiceren op het beoordelen van bepaalde cellen. Dat er meer uitleg gegeven wordt door een meetlatter, waarom een bepaalde waarde is goedgekeurd. De gaafmakers moeten bij het beoordelen van cellen zien of er bepaalde afwijkingen zijn. Voor deze afwijking moet een verklaring gegeven worden door de meetlatters. Soms wordt er geen verklaring ingevuld door de meetlatter. Dit kan ermee te maken hebben dat dit lastig is of een extra handeling (relatie moet worden gezocht, omschrijving erin zetten, het is veel werk om dit neer te zetten). Ook kan het als belemmerend worden ervaren dat de naam (PID) erbij vermeldt moet worden, bij opgaaf van de reden van de afwijking/uitbijter (i-tje/incident). Er is misschien een bepaalde vrees; als ik maar niet lastig gevallen wordt, of het is gemakzucht. Ook kan het een belemmering zijn omdat er contact opgenomen moet worden met het bedrijf die de cijfers heeft aangeleverd. Dit gebeurt wellicht niet altijd. Toch zou ik niet weten of het opgeven van de reden van het incident, op een andere manier, of gemakkelijker manier gedaan kan worden.
Bij de analyse van de geaggregeerde data zijn uitbijters te zien. Dit zorgt ervoor dat de analist moet gaan controleren waar die uitbijters vandaan komen. Meestal moet de meetlatter een reden hebben opgegeven voor de afwijking(i-tje). Het komt echter voor dat er geen reden is opgegeven voor de afwijking (per ongeluk of expres). Dit resulteert erin dat de analist zelf uit moet gaan zoeken wat de reden is van het incident. In principe is dit het werk dat de meetlatter moet doen. Dit moet de analist nu zelf doen. Dus is de analist het werk aan het doen van de meetlatter. De afspraak is namelijk; een incident moet verklaard worden. Soms wordt data klakkeloos overgenomen of gecorrigeerd en is daardoor niet meer terug te vinden is. De informatie over hoeveel van de goederen voor invoer/doorvoer, uitvoer en eigen gebruik bedoeld zijn, kan uit het HWD bestand gehaald worden. NR komt wel eens met vragen voor een verklaring voor bepaalde afwijkingen. Als er geen opgaaf van een reden is dat moet dit alsnog worden uitgezocht, bij het bedrijf of bij de meetlatter.

3MLT: nee, dan heb ik het over mij persoonlijk, dat er collega's zijn die niet de inzet hebben als menig ander. Daarmee bedoel ik, actief bezig zijn. Sommige medewerkers vinden het wel welletjes. Het is de bedoeling dat we allemaal zijn ingelogd in de telefoon. Maar altijd dezelfde mensen zijn ingelogd, andere mensen zijn nooit ingelogd. Dat komt ten kosten van de mensen die wel inloggen. Die doen namelijk hun werk en nog eens telefoontjes beantwoorden. Dat kost ook allemaal tijd. Mensen die niet zijn ingelogd die hebben dit niet. Zelfde geldt voor thuiswerken. Sommige mensen werken thuis. En die zeggen gewoon, ik zet de computer aan, ik duw wat op de enter knop en dan loopt dat ding. Andere mensen werk wel thuis. Gister heb ik zelf thuis gewerkt. Toen heb ik zelf nog gebeld naar klanten. mij boeit dat niet. Wat moet gebeuren moet gebeuren. Wat ik dan jammer vind is dus de andere mensen die het dus verpesten voor de mensen die wel bezig zijn. Het is bekend bij het management, maar ze doen er blijkbaar niets aan.

4MREG: Ja ik denk dat ik daar zelf niet echt last van heb. Ik kan niet zeggen dat ik daar veel last van heb. Dat komt een beetje doordat ik veel zelfstandig doe. In Kore, dat soms collega's nummers niet

herkennen. Dan denk ik al meteen, bedrijven zullen niet zomaar iets insturen. Als wat hun ook kunnen. Qua kennis en vermogen. Wat natuurlijk de vraag is of dat met het herontwerp beter wordt. Of dat het daar invloed op heeft. Dan kun je nu heel veel vermijden dat ze nu zelf moeten uitzoeken. Die correcties en controles omdat je dan beter links kunt leggen tussen BTW nummers en waar op binnen komt en waar opgave plicht voor is. nee die binding mis ik niet. Ik weet wel wat ze doen en hoe het in elkaar zit. Als ik daar vragen over krijg van buitenaf. Dan weet ik waar ik de vraag kan neerleggen. En dan weet ik dat de vraag goed opgelost wordt. Want dat is mijn prioriteit. Dat de vraag goed wordt opgelost. De insteek daarin. Ik heb zelf nooit gemeetlat. Ik ben zelf wel in het voorstadium daarvan betrokken geweest. Voor 1992 zijn we integrale waarneming aan de grens naar opgave via iris en via verzamel formulieren. De stap naar de meetlat werd in 1996 gezet, in 1995 heb ik wel nog in de voorbereiding van de meetlat meegemaakt. Ik heb nooit gezien wast het uiteindelijk is geworden omdat ik er nooit mee heb gewerkt. Daar ben ik niet in gespecialiseerd.

5VANA: Ja als er maandwerk gedraaid moet worden of het Ruigh project en het heeft niet gelopen of het heeft vast gehangen. Vaak zijn dat patch verwerkingen wat voor verschillende oorzaken veroorzaakt wordt. Of bij IT. In januari hebben gehad dat alles vast liep. Wat erin resulteerde dat we amper tijd hadden voor het cijferoverleg om de gegevens te beoordelen. De meeste storingen zijn toch wel op IT gebied. Dat vind ik wel jammer aan Lean. Ik heb de Orange belt cursus gedaan. Ik zat toen in een project. Uiteindelijk kwam uit dat project als conclusie dat een groot deel van de handelingen geautomatiseerd moesten worden. Er was ook geen back up voor als er iemand ingewerkt moest worden. Waardoor diegene die het werk deed, als die ziek werd of niet kwam. De uitkomst van L6S is dat je het probleem moest oplossen zonder gebruik te maken van IT. Maar dat gaat gewoon niet. Er is financieel gezien geen ruimte voor ICT. Dus werd er gezegd, probeer dat probleem op te lossen zonder gebruik te maken van IT. Maar dat gaat niet. In dit geval ging het om lijsten die uit CBS Den Haag komen. Met bepaalde codes en die moesten weer vergeleken worden met lijsten uit Heerlen met andere codes. Dus die moesten dan bij elkaar gezet worden. Het zou veel gemakkelijker zijn als dit geautomatiseerd kon worden. Maar hier waren geen middelen voor. Ook werd er gezegd we pas iemand gaan inwerken als de werkzaamheden zijn verandert. Maar de werkzaamheden veranderen niet omdat er geen geld voor automatisering is. Maar wanneer die persoon straks omkiept dan weet niemand ergens van.

6VOUT: Er is zeker sprake van verspilling door met name wachttijd. Dit heeft voornamelijk te maken met inefficiënte programma's. Soms is dat ook groter. Ik wel vaker meegemaakt dat er maatwerk opdrachten komen waarbij we gegevens van de handel moeten koppelen aan de gegevens van het bedrijvenregister. Dat moet gebeuren met de BE indicator. Dat wordt gedaan in Den Haag. Dan krijg ik van Den Haag een lijstje met de BE's voor bedrijven wat aan elkaar gekoppeld moet worden. Waarbij een bedrijf een BE heeft. Ik heb al vaker meegemaakt dat dat lijstje wat ik kreeg niet klopt. Ik moet bijvoorbeeld voor vijf jaar aanleveren. Maar ergens in die vijf jaar is er iets dat niet klopt. Dat bedrijf in vijf jaar dan van BE gewisseld. Dus dat er in feiten twee bedrijven moeten zitten in dat lijstje. Feitelijk zou erbij moeten zitten welk jaar dat geldig is. Waardoor er in de uitkomsten opeens een enorme dip zit. waarvan ik denk, dat is een rare ontwikkeling. Dan ga ik zoeken en dan leg ik eerst de fout bij mijzelf, dan kijk ik of ik iets fout heb gedaan in de programmatuur en wat daarvan de oorzaak kan zijn. Om daarna hypotheses te testen. Vervolgens kom ik erachter dat het bestand dat ik heb gekregen niet deugt. Dus dat dat aangevuld moet worden en dat het opnieuw gedraaid wordt. Maar dat kost dan niet zo veel tijd. Maar het opnieuw analyseren van de uitkomst kost wel veel tijd.

Dit voorval is al twee keer voorgekomen. Dan denk ik dat is gewoon verspilling van tijd. Ik heb een afspraak gemaakt met de opdrachtgever. Van dat gaat zo lang duren, dus dat gaat u dan zo veel kosten. Dan heb ik er opeens meer tijd voor nodig omdat er een fout gemaakt wordt door de tussenpersoon. Als ik dan bij een tweede gelegenheid dan aangeef, joh jongens let erop dat ik alle BE's krijg, en dan is het weer niet zo. Dan zit ik weer te koekeloeren. Ik heb dus deze keer voor een volgende opdracht aangegeven. Ik wil een lijstje per jaar BE bedrijfsnaam. Zodat ik ze allemaal heb. Zodat ik ieder jaar over dat bedrijf of club data ontvang.

7MPRO: Ja zeker met wachttijd. Ik bedoel dat heb jij vanmorgen zelf ook mee gemaakt. Ik zit gewoon heel veel tijd te wachten. Dat is soms best wel frustrerend. Is dat voor de medewerkers in de Meetlat ook het geval? Ja, de meetlat medewerkers zitten ook te wachten als ze opstarten. Want dat duurt ook een hele tijd. Of daar iets aan te doen is weet ik niet. Maar ik heb wel het idee dat het steeds langer worden. Wat zou er moeten gebeuren om deze verspillingen weg te werken? Ik denk dat er ook een stuk verspilling is dat nog niet helemaal helder is wat de medewerkers in de Meetlat moeten gaafmaken. De Meetlat is gebruikt in de tijd dat er veel meer details gepubliceerd werden dan nu. Je moet eerst een helder beeld krijgen van wat je wilt publiceren voordat je gaat kijken wat je gaat gaafmaken. Ik denk dat er op dit moment nog mensen zijn aan het gaafmaken op een detail niveau wat heel erg laag is en dat daar ook nog wel wat te halen valt. Maar dan moeten wel een heel duidelijk standpunt hebben als management. Wat wordt bedoeld met het detail niveau dat heel laag is? Ja er wordt enerzijds gezegd dat het niet hoeft. Maar als er vragen komen dan moet het wel. Dus daar zit ook een stukje onduidelijkheid wat nu eigenlijk onze core business is. Wat willen wij publiceren en wanneer? En dat zou naar mijn mening beter kunnen. Dus dat we het werk beter afstemmen op wat er gevraagd wordt op dat moment ik denk dat er teams zijn die tijd genoeg hebben om dat detail niveau te doen. Maar er zijn ook teams die hebben die tijd helemaal niet. Binnen een paar teams liggen waar de werkverhouding in balans is met werkbelasting. Ik denk dat twee teams momenteel behoorlijk veel werkbelasting hebben. Zeker als je al het werk wilt doen, wat we willen doen.

9MINP2: het is nu natuurlijk omdat je met verschillen processen zit, die moeten achter elkaar lopen. Als een proces anders zijn ingericht, dan heb je kans dat je minder programma's achter elkaar hoeft te draaien. Dat dat in een programma gebeurd. Ik bedoel dan het JC Batch programma. Je zult eerst een bepaald bestand moeten maken. Dat is dan de basis voor het volgende gedeelte van het proces. Maar in de toekomst zijn er misschien bepaalde processen die min of meer in een kunnen plooien. Dat dat ook wat vlotter kan gaan.

I: Wat zou er moeten gebeuren om deze verspillingen weg te werken?

1MANA: Betere communicatie over bepaalde incidenten. Maar niet overleggen om te overleggen. Afspraken nakomen, zoals het opgeven van de reden van het incident.

2MINPU: Mijn beste suggestie is daarom om met Lean te werken en goed na te denken hoe je de boel goed moet organiseren. Ik ben bang dat dit echter niet kan omdat wij gaan horizontaal werken en niet verticaal. Hier hebben ze op gereorganiseerd. Maar dit werkt naar mijn mening nog niet optimaal. De reorganisatie is nu zoals ze het willen maar dit is niet van harte. Naar mijn mening gaat communicatie nog over te veel schijven, te veel mensen die met het proces bezig zijn. Dit gaat ten koste van de kwaliteit. Ik hoop dat er een tijd komt dat we alles weer in eigen handen krijgen, binnen

IHG, een afgebakend proces. Ruigh is een systeemaanpassing waarbij voor de kleine bedrijven, die onder klasse 5 vallen, die hoeven niet meer per maand in te zenden. Maar per jaar een enquête. Nadat DVZ dit over heeft genomen is het aantal brieven dat wordt verzonden van 5 naar 20 gegaan. Voor elke soort statistiek werd een brief verstuurd. Het kwam voor dat een bedrijf meerdere brieven kreeg om gegevens aan te leveren of een specifiek onderdeel. Eentje voor de maand statistieken, een voor de jaar statistiek schatting, ingaand en uitgaand. Dit resulteert erin dat veel bedrijven bellen die niet meer begrijpen wat ze moeten doen. Eigenlijk was de bedoeling dat dit de lastendruk en werkdruk zou verlagen voor IHG. Terwijl het eigenlijk ervoor heeft gezorgd dat het juist meer druk heeft opgeleverd voor IHG. Omdat de klanten dan met ons bellen omdat zij het niet meer begrijpen.

3MLT: Berisping of sancties als werkafspraken zoals het ingelogd zijn en beantwoorden van telefoongesprekken.

5VANA: In het geval van dat project hebben alle kanten bekeken. Er was dus geen andere mogelijkheid dan IT. hier hebben ze herontwerp ABR heeft al het budget opgeslikt waardoor er geen geld meer over was voor andere dingen. Wij werken met een Oracle database waar ook aanpassingen aan gemaakt worden. Maar daar was ook geen geld voor want al het geld ging naar het ABR voor het herontwerp. Nu wordt er wel geld uitgegeven aan het herontwerp van IHG. een Phoenix uiteraard.

I: Wat kunnen de medewerkers zelf doen, volgens u? Hoe staat u hier tegenover?

1MANA: Zelf kan ik als analist met de meetlatters vaker persoonlijk communiceren, zonder het gevoel de medewerker aan te vallen.

2MINPU: Slimmer organisatie, beleid, hoofd van de afdeling, hoofd van IHG. Als er eenmaal gekozen is voor een bepaalde manier van werken. Dan kan het niet meer worden aangepast. Er zijn programma's in Kobalt geschreven, echter zijn al die medewerkers die hiermee konden werken ontslagen. Het komt wel eens voor dat er iets in Kobalt geschreven moet worden. Dan moet er een programmeur extern van Athos worden ingehuurd. Om het programma aan te passen. Maar deze externe mag niet op het CBS netwerk. Mag alleen op een stand alone pc werken. Hij maakt het en test dat programma. Dit zorgt voor veel rompslomp omdat hij in moet loggen op de source. Om te testen moet ik weer de data bestanden voor het testen aan de programmeur verstrekken. Zodat hij dat kan testen. Dan pas kan ik beoordelen uit de test of de resultaten zijn zoals ze moeten zijn. Om vervolgens eventueel nog aanpassingen te doen, die weer getest moeten worden. Soms ervaar ik dit als onnodig. Levert kosten op waarvan ik denk, is volgens mij niet nodig. Zoals inhuren van programmeurs.

3MLT: Een bepaalde mate van Teamspirit zou prettig zijn.

6VOUT: Ik denk wel dat er dingen zijn die beter kunnen zoals het onderhoud van de codestelsels en de communicatie daarover. Als je aangeeft, er zit een fout in, dan krijg ik geen antwoord terug. Dus dan kijk ik of die is aangepast. En dan is die inderdaad aangepast. Maar ik heb er niets over gehoord. En dan denk ik. Hoe moeilijk is het om gewoon een berichtje te sturen van, ik heb het gezien en ik heb het aangepast, dus het zit er nu weer goed in. Maar dat hoor ik niet.

Ik vind het ook niet echt handig als er aan mij informatie wordt gevraagd en ik leg hem dat uit dat die persoon dan geen aantekeningen maakt. En vervolgens tot drie keer toe dezelfde vraag stelt. Dan denk ik als je het had opgeschreven dan had je dat niet opnieuw hoeven vragen en hoefde je andere mensen ook niet lastig te vallen met vragen die je al beantwoord had gehad als je het had opgeschreven wat ik je had verteld.

I: Welke activiteiten worden door medewerkers gedaan die verspilling opleveren? I: Hoe staat u hier tegenover?

1MANA: Geen idee.

2MINPU: Ik heb soms contact met de productieleider, maar alleen als er iets fout is gegaan. Ik heb het idee dat iedereen voor zijn eigen stuk verantwoordelijk is en dat medewerkers van elkaar niet weten waar ze mee bezig zijn.

5VANA: Bij energie hebben wij ook de input van aardolie omdat bij de input van aardolie voor het International Energie Agency. Daar gaat ook iedere maand van ons output naar toe. Die moeten ook crude soorten aardolie. Dat is het kenmerk van de vindplaats van de aardolie. Per verschillende crude soorten zijn andere samenstellingen van de aardolie, afhankelijk van de vindplaats. Frankrijk wil bijvoorbeeld de crude soort weten. Maar daarmee werken wij niet. Dat betekent dat de grote olie maatschappijen met steeds meer tegenzin een printje sturen met wat ze die maand hebben in-en of uitgevoerd aan ruwe aardolie. Diegene die dat hier moet intoetsen moet ook nog de $ prijs opvragen aan een collega van de maand en dat moet handmatig worden ingetoetst. Daar hebben ze al tig keren dat mensen dat helemaal hebben geanalyseerd en gekeken of dat niet automatisch kan. Het kan wel automatische maar voor een aantal bedrijven moet de input dan zo aangepast worden dat ze het geld niet willen ophoesten voor dat aan te passen. Maar hoe dat straks gaat met dat nieuwe IHG weet ik niet. Mijn leidinggevende zei dat ze zich daaraan nog niet hadden gewaagd aan de macroview.

6VOUT: Ik denk ook wel dat ik zelf niet altijd efficiënt met mijn tijd omga. Op het moment dat het hee druk is en er moet gauw iets klaar. Heb ik wel eens dat ik in de programmatuur niet overal commentaar zet. Als je dat dan een hele tijd alter nodig hebt dan vraag ik mij wel eens af. Waarom doe ik dit hier zo? Ik vindt wel dat u gestructureerd werkt. Ik heb namelijk gezien dat u alles opschrijft in een boekje. Ik doe dat ook in mijn map van outlook. Daar zitten ook allerlei onderwerpjes in waar in dingen in zet in de hoop ze snel terug te vinden. Want ik krijg er heel veel. Dus ik denk van ja dat moet ik wel bewaren. Maar dat vind ik zelf wel eens lastig. Zelf heb ik wel eens van ik kom er even niet uit. Ik probeer dan met een andere versie of dat beter lukt. Dan maak ik een tweede versie van een script en heb ik opeens twee versies. En dan heb ik later wel eens als de boel klaar is welke van de twee heb ik nu precies gebruikt. Dan ben ik soms nog tijd kwijt om die te reproduceren. Dat is die versie daar voor gebruikt en een andere versie ergens anders voor. Dan zie ik dat deze versie goed is. Dan kan die andere weg. Dat vind ik wel eens lastig. Dat op het moment dat ik het bestand overschrijf en dat ik ermee bezig ben. Als dan blijkt dat het nieuwe idee niet werkt, dan heb ik niks. Dus dat is ook niet handig. Soms kan het niet anders dat je meerdere versies bewaart. Mar het is wel eens lastig om terug te kunnen vinden. Wat ik precies gedaan heb en waar het vandaan komt. Ik heb zelf met een nota waarin allerlei tabellen in moeten een lijstje bij van die tabel komt uit dat document. Want anders zoek ik mij ook het habbie babbie. Dat is zeker als het veel

documenten en bestanden zijn. Ik vind het lastig om te bepalen wat weg kan. Soms is het beter om een eerdere versie weg te gooien om verwarring te voorkomen. Maar het is ook handig als ik het bestand bewaarde heb. Dat vind ik wel eens lastig. Ik probeer wel om mijn bestanden logische namen te geven. Dan begin in met de datum met mijn PID en dan waar het staat maar soms laat ik mijn PID weg en probeer ik in de titel te weergeven wat er in zit. maar dat is niet altijd te doen. Want soms wordt het dan zo'n lange titel dat het voor niemand meer te snappen valt. Ik probeer daar wel op te letten. Het komt toch wel eens voor dat ik moet zoeken. Of dat heel veel efficiënter kan weet ik niet. Het is ook een kwestie van gewoonte. Maar zeker als er dingen heel snel gedaan moeten worden. Dan schieten dat soort dingen er wel eens bij in. Ik heb wel collega's gezien die maken een bestandje met eff.xls. dan heb ik echt zoiets van nou. Haha. Dat soort dingen en titels heb ik eigenlijk nooit. Er moet wel en beetje te zien zijn wat het voor bestand is. Ik heb ook wel bestanden die ik terug vind op mijn PID terrein waarvan ik denk, het is al heel oud maar ik kan zo ook niet zien wat dit is. Als ik niet weet waar het bij hoort dan gooi ik het ook maar weg. Ja, er wordt wel kennis gedeeld. Ik leer zelf veel van mijn collega tegenover mij. Hij heeft een hele handige manier voor te programmeren. Hij kent allerlei trucjes waarvan ik denk. Ik wil dan iets in de programmatuur maar dat gaat niet en ik weet niet wat ik moet doet. Dan zegt hij dat moet je zus of zo doen. Hij helpt mij dan. Andersom doe ik dat ook naar anderen. Op het moment dat er overdracht plaats moet vinden nadat ik iets ontwikkeld heb en het wordt daarna door iemand in productie genomen dan moet dat ook gebeuren. Bijvoorbeeld voor het maken van Statline tabellen. Daarvoor had ik de programmatuur gemaakt met een handleiding van wat ik had gedaan. Dat heb ik ook voor een opdracht gedaan waarvoor ik factoren moest berekenen heb ik dat ook moeten doen. Toen heb ik de handleiding die er bestond heb ik aangepast en er waren een aantal paden gewijzigd. Er was een handleiding waar van alles is stond van pak het bestand dat hier staat en koppel het daaraan, maar dat bestand bestond niet meer. Toen heb ik die dingen aangepast en ook van commentaar voorzien wat er volgens mij wel en niet nog juist was zodat dat zo actueel mogelijk was. Zodat iemand anders het daarna opnieuw zou moeten doen. Dat die dan de meest actuele informatie had. Dit kost best redelijk wat tijd maar is wel heel belangrijk dat dat er goed op staat. Is sommige gevallen was het ook een overdracht naar een andere afdeling en het al helemaal belangrijk dat alles goed er op staat. Daar moet wel duidelijk aandacht voor zijn. Ik merkt wel eens dat wij werken in een ontwikkelomgeving. Maar dat werkt niet altijd goed als het voor de productie moet zijn. Omdat het zo weinig mogelijk handwerk is. Terwijl je soms bij het ontwikkelen van een idee bekijk je uitkomsten. Op basis van wat je ziet doe je dan bepaalde controles doen. Maar die kunnen per jaar, kun je de controles die je extra moet doen, die kunnen er dan anders uitzien. Het is dan bijna onmogelijk om alle controles mee in te programmeren omdat dat ook allemaal beoordeeld moet worden. Dat is soms een probleem tussen de ontwikkelfase en de productiefase is het eigenlijk de bedoeling. Dat je drukt op de knop en geef een periode mee en dan rats daar gaat die. Dan komt er wat uit en dat moet dan nog bekeken worden. Dat er iets uit komt, dat is leuk maar als er geen rook uit komt of als het ding niet vast loopt. Dat wil niet zeggen dat wat eruit komt dat dat ook de juiste gegevens zijn. Dus dat moet ook nog bekeken worden. Dat is wel eens moeilijk.

Visie op veranderingen binnen CBS en IHG:

I: Wat is uw visie op de andere afdelingen binnen CBS en verandering? Bent u bekend met wat op afdeling X en Y is gedaan in het kader van Lean? Wat vindt u daarvan?

1MANA: Niet mee bekend. Ik wist wel dat er afdelingen zijn die LOM werken. Ik weet niet hoe dat er precies uit ziet voor die teams. Ik ben wel bekend met de tienpuntenplaat.

2MINPU: Ik heb wel een Orange belt cursus gevolgd. Dat is daar wel aan de orde gekomen. Ik heb inderdaad vernomen dat andere afdelingen bezig zijn met Lean en zij heb inderdaad verbetering.

3MLT: Ja hier ben ik mee bekend. Ik heb zelf een Orange belt training gevolgd. En ik ben ervan op de hoogte dat het bij andere afdelingen wordt uitgevoerd. Ik heb de Orange belt training bijgewoond, ik vond het wel erg algemeen. Een medewerker doet alleen werken met Energie. Hij krijgt vanuit Den haag hierover lijsten. Deze print hij uit en vergelijkt hij handmatig. Hij schrijft heel veel. Dan wordt het terug gekoppeld naar Den Haag maar niet aan IHG. Dus wat hij doet is erg onduidelijk. Daar komt nog bij dat iemand die als enige dit werk doet. Stel, hij valt uit wat dan? Dan ligt het werk stil, wie vangt dat op. Dus ja hoe kan je dat automatiseren, efficiënter aanpakken. En sneller gegevens lever. Want hij doet er nu vier weken over dat hij aan Den Haag moet terug koppelen. Ik weet niet hoeveel data dit is. Het gekke is dat niemand dat weet. Er is hier met een groep als eens naar gekeken. Daar heb ik samen met nog wat mensen heel veel man kracht in gestoken. Om dat beter te doen. Toen hadden we een voorstel voorgelegd aan het sectorhoofd. Toen werd gezegd, hiermee gaan we niets doen. Hier hebben 5 man aan gewerkt, we hebben 2 x per week hierover overlegd a 1 uur. Rapport opgemaakt. En er wordt niks mee gedaan [en was dat dan zonder reden?] de reden was. Er zijn hiervoor geen financiële middelen voor. Op andere plaatsen hebben ze wel heel veel voor elkaar gekregen met Lean en hier niet. Want ja zorg dat dat werk van een collega wordt ondervangen. Want als hij ziek wordt ofzo. Maar ja ook dat hij dat op papier doet. Dat is zo oubollig. Dat is niet tegenwoordig. Ik ben geen automatiseerder, met techniek heb ik niets maar dat snap ik niet. We ontvangen ruwe aardolie opgave van de zes grootste aardolie maatschappijen. Dit krijgen we op papier, moet met de hand gecodeerd worden. Maar toen dacht ik. Kan dit niet op een andere manier. Kan ik hier geen Excel bestand van krijgen. Twee weken deed zich iets voor bij gas transport. De gegevens ontvangen we ook en moeten we ook coderen en dat dan inspoelen. Toen werd gezegd. Dat doen we niet meer. Wij zij geen gasleverancier, wij drijven geen handel. We registreren alleen maar wat aan gas in en uit gaat. Dus ik hoef dit helemaal niet op te geven. Nu is dit toch door het hoger management voorkomen. Waardoor ze toch aan deze verplichting moeten blijven voldoen. Dit geld dus voor Gas, Elektra en Bunkering [brandstoffen van vliegtuigen en vaartuigen]. Ik vind het vreemd dat dit nog allemaal op papier moet gebeuren. Een andere oudere collega zit al 30 jaar bij IHG. Heeft het proces al tien keer uitgelegd aan verschillende mensen (intern en extern). Zelfs iemand van automatisering. Hij zij toen ja er wordt toch niets mee gedaan, ik ga nu niets meer uitleggen. Maar ja hoe zit het met het herontwerp. Als alles nu nog op papier komt. Hoe moet dat dan straks bij het herontwerp. Het gekke is hier zijn ze al tien jaar mee bezig. En er is nog niets aan gedaan. Er valt hier nog veel te halen. Als je dat werk automatiseert. Dan heb je er ook geen werk meer aan. Je moet het van beide kansen bekijken. Aan de hele kant heb je geen werk en er zal ander werk voor in de plaats komen. Maar er moeten ook mensen weg door bezuinigingen. En nog belangrijker ze willen dat we klantvriendelijk zijn naar bedrijven. We willen dat ze geen lastendruk ervaren. Maar ze verwachten dat ze elke keer maar een Excel bestandje sturen. En hoe, allemaal verschillend, alle zes verschillend. Met ieder een aparte handleiding. En hoeveel je moet printen, dit

werkt heel omslachtig. Daar ben ik vorig jaar mee bezig geweest, ik was er klaar mee. Ik had met BP gebeld. Zei ik tegen het vrouwtje van BP. Zeg dat bestandje. Kan dat niet in Excel aangeleverd worden. Zei zij. Oh ja dat kan wel. We krijgen ook data van ruwe aardolie kregen we een hele waslijst. Met alle krude soorten van alle landen. De ene was vijf regels. De andere twintig regels. Daarna moesten we dat coderen dan printen, wel dertig bladzijdes. Maar ja wat moet ik daarmee, ik hoef alleen maar het totaal te hebben. Toen heb ik die vrouw gebeld. Heb ik de situatie uitgelegd, met dat omslachtige manier werken met papier. Kunt u niet gewoon het totaal geven? vroeg ze hoezo. Zei ik. Ja we totaliseren die records van u. we krijgen alles op detail niveau. Maar we hebben alleen het totaal nodig. Zei mevrouw, oh dat is geen probleem. Dat hebben we. Zou u met dat eens willen sturen, als proefje met alleen de totalen. Binnen 10 minuten had ik een overzichtje met de totalen van 20 regels. Dat was een samenvatting van al die tachtig pagina's. maar ja er zitten hier mensen die werken al jaren hier. Ik had op een begeven moment dat bestand aan hem laten zien. Wat is dat. Ja zeg ik dat is de totaal reeks. Want we totaliseren toch altijd. Waarom vragen we dat niet aan hun. Zei hij, ja dat is wel handig. Dan denk ik ja, moet je al dertig jaar al zo doen. Dat zij zo van die dingen. Maar ja die mensen zitten dan hier. Zitten soms al 30 jaar hier. Ik zelf ben heel veel gewisseld van plek. Ik zit nu 6 jaar hier. Wellicht zou ik weer willen wisselen. Maar nu heb ik vooruitzicht op ander werk binnen IHG. maar als die mensen wat vaker gewissel hadden, kregen ze ook andere inzichten. Die mensen zitten al 30 jaar hier. Doen al 30 jaar hetzelfde werk. Totaal afgezonderd. Ondertussen is het zo dat nu op dit moment veel mensen tegen de pensioengrens aanzitten. Die krijg je niet meer op dreef. Mijn collega bijvoorbeeld. Hij zegt, je doet mij geen groter plezier dan, he je mag thuis blijven. Mijn vrouw heeft hier ook gewerkt. 4-5 jaar geleden herplaatst vanwege reorganisatie. Toen gaf hij aan dat hij zo graag eruit wou gaan. Toch heeft het management mijn vrouw ontslagen. Ditzelfde geld voor een andere collega. Ik heb dit totaal niet. Ik moet nog 10,5 jaar. Ik kijk daar nog helemaal niet naar uit. Ik heb nog veel te veel plezier in mijn werk. Ik hoop dat ik nog te kans krijg om verder te gaan. Sommige personen willen zichzelf niet blijven ontwikkelen. Ik heb zelfs al meerdere keren geprobeerd om naast de deur te solliciteren. Dat liep op niets uit. En waarom, omdat ze zeiden waar je nu zit is het goed. Dat salaris wat je daar krijgt. Dat kunnen we je hier niet geven. Waarom wil je weg. Je zit goed daar. Ik heb daar een andere kijk naar. Ik wil wel meerdere dingen doen. Mijn vader bijvoorbeeld is super actief. Ik wil nog wat betekenen voor de organisatie. als mij ergens een sjieke baan wordt aangeboden. Dan zou ik dat wel doen. De meeste mensen niet, die vinden het wel goed geweest. Zo ook mijn collega die werkt bij Dataverzameling. Die is een jaar ouder dan mij en moet ook nog 10 jaar. Hij zegt ook ik kan niet wachten tot mijn pensioen. Zeg ik joh je moet nog zo lang. Als je nog 10 jaar moet werken dan wil je daar toch niet over na denken. Hij is echt af aan het tellen. Ik kan me dat niet voorstellen. Ik heb diverse afdelingen gehad. Ik vind het wel mooi geweest. Ik wil best naar een andere afdeling. Maar ja 30 jaar bij dezelfde afdeling. Dat wil ik niet.

4MREG: Dat is mij bekend. Ik zie al die borden staan met al die stickertjes op alle afdelingen. Maar het is op deze afdeling nog niet. Zodoende ben ik niet bekend met de procedures van Lean. Maar dat komt vanzelf als het nodig is.

5VANA: Ik heb deelgenomen aan dat project en ik heb die Orange belt cursus gevolgd.

6VOUT: Nee, ik heb wel zelf een tijdje terug ben ik bij een Lean traject betrokken. Maar dat was een heel moeizaam traject. Dat ging over een proces dat tussen twee afdelingen liep. Ik moet heel eerlijk

zeggen dat niet zo heel goed weet. Wat er met de resultaten daarvan gedaan is. Nou dat is niet aan mij bekend gemaakt. Ja als dat zo is dan is dat langs mij heen gegaan. Dat hoeft niet te betekenen dat er niet niks uit kwam. Maar dat ging met name over communicatie en over hoe er toch geprobeerd kan worden om bepaalde situaties die zich voordoen wat meer te stroomlijnen. Dus dat er meer duidelijkheid is wie wat doet en hoe je terug koppelt. Daar zijn toen wel ideeën over geweest. Er is daarvan ook een plannetje gemaakt. Maar op een begeven moment hoorde ik daar niets meer over. Als het gaat over verspilling dan is dat er een plan gemaakt wordt maar dat er vervolgens niets ermee wordt gedaan. Het effect was voor mij in ieder geval niet duidelijk waarneembaar. Nee dat is niet bevorderlijk voor nieuwe verbeter initiatieven. Ik denk dat wel meer mensen die daar destijds bij betrokken zijn geweest en die ook zoiets hadden van ja, komt er weer zo'n idee en wat moet je ermee, wat levert het je op? Het kost je veel tijd maar het levert je niks op. Ik denk dat in veel gevallen wel dat dat er wel heerst. Ja, dan zakt de moed je wel in de schoenen. Dan wordt er eerst gevraagd voor ideeën en vervolgens worden die dan aan de kant geschoven. De betrokkenheid vanuit de mensen is heel groot en als je dan meedenk en komt moet iets wat voor iedereen een verbetering moet zijn dan is het wel frustrerend dat er dan niets gedaan wordt. Ik ken het plan verder niet. Dus ik weet verder niet of dat een aanslag is op het budget. Maar dan denk ik blijkbaar is er iets dat een probleem is dat iets nu omslachtig is en goed gevonden wordt dat het jaar in en jaar uit omslachtig is. En hierdoor dus meer geld kost dan nodig is. Omdat er niet eenmalig een bedrag ingestoken kan worden. Het is een keuze die je maakt maar het is niet de keuze die ik had gemaakt. Ik kan me voorstellen als je daarbij betrokken bent dat dat niet bevorderlijk werkt. Dat komt wel eens voor Ik heb dat zelf ook wel eens meegemaakt dat ik met een project heel lang bezig was. Vervolgens werd er dan na een hele tijd gezegd dat iemand anders dat moest overnemen en vrij gemaakt moest worden voor iemand anders. Dat is daarna blijven liggen. Ik heb er wel veel van geleerd betreffende programmeren maar dat was het dan. Ook over de toepassing van de geheimhouding heb dan wel veel geleerd. Maar dat er uiteindelijk besloten wordt dat die tabellen eigenlijk toch niet meer gepubliceerd hoeven te worden. Als dan na tweeën half jaar geleden gevraagd is wat de status is, hoe staan we ervoor en wanner is het klaar zeg maar. Dan heb je zoiets. Dit motiveert niet echt inderdaad. Dat weet ik niet goed. Of dat het aan bureaucratie ligt. Ik denk dat de leidinggevende ook soms met de handen gebonden zitten. Maar of dat dan echt ligt aan bureaucratie dat weet ik niet. Ik heb soms wel het idee dat hier soms tussen het moment dat er besloten wordt, we hebben hier een probleem daar moeten we iets aan doen. Dan wordt er een plan gemaakt om een opdracht voor een oplossing te bedenken. Dat duurt een tijdje. En er zijn niet heel erg snel in het vinden van oplossingen in de meeste gevallen. Dat is mijn gevoel. En als dat er dan is dan is de situatie soms al dermate verandert dat je er ook eigenlijk niks meer mee kunt. Dat komt wel eens voor.
In dit geval heb ik zelf wel eens meegemaakt. Dat er gezegd werd van dat deze set tabellen moeten aangepast worden zodanig dat het allemaal consistent is met wat er op Statline staat. Daar ging ik mee aan de gang. Gaande weg kwam er steeds meer bij. We moeten eigenlijk ook die tabel daarbij nog en dan moeten we eigenlijk ook nog daar op letten. Toen werd het hoe langer hoe groter. Uiteindelijk ben ik daar heel lang mee bezig geweest. Toen was het klaar en was het grootste gedeelte van de programmatuur in SPSS en toen werd er gezegd dat het in SQL moest. Want het moet hier in productie en in SQL kunnen andere mensen allemaal werken maar in SPSS niet. Dus het moest allemaal in SQL. Toen moest een heel groot stuk van wat er gedaan was moest gewoon opnieuw en alle ontdekkingen die in de loop van tijd boven water waren gekomen, van hier gaat een koppeling mis en daar moet je op letten en daar is een code in verandert en dan moet je om coderen. Al die problemen moesten weer opnieuw getackeld worden. Dat was echt een voorbeeld

van gigantische verspilling van tijd en energie. Het heeft daarna ook even geduurd voordat ik weer zin had om mij met dat soort dingen bezig te houden. Want daar wordt je niet echt blij van. Ja dat opdrachten verkregen worden hangt af van de opdrachtgever af of dat dat goed gaat. Mijn ervaring is vaak dat een opdrachtgever vaak zelf niet goed weet wat hij wil. Dat hij dan gaandeweg daar achter komen. Of ze hebben een star beeld van dit is wat wij willen en zo zit het en we willen eigenlijk die data alleen maar om te bevestigen wat wij denken. En als er dan niet uit komt wat zij denken. Dan heb je een probleem. Ik had laatst een branchegroep die had het idee dat onze leden een bepaald percentage van de handel in die producten in handen. Dat bleek helemaal niet waar. Dan ga je eerst zoeken of ik de lijst heb met alle leden heb gehad. Maar dat was het niet. Is de dan iets mis gegaan met BE koppeling, nee dat was het ook niet. Dan blijkt uiteindelijk van dat je dan eigenlijk moet zoeken wie dan wel grote spelers zijn op dat gebied. Dan blijkt dan niet de leden te zijn van die branche organisatie. Dat zijn hele grote jongens die dat zelf regelen en daar heeft die branche organisatie geen weet van. Die denken dat zij echt 60% van de handel in handen hebben, maar dat was niet zo. Ik geloof dat ze zelfs niet verder kwamen dan 12%. Dus dat soort dingen kun je krijgen. Dus dat er een gat zit tussen wat zij verwachten en wat eruit komt. Wat ook voorkomt en wat ik heel erg vind. Bij met name grote opdrachtgevers die roepen eerst dit. Dan wordt er aangegeven op allerlei gremia dan komt er een tabel van dat met dat. Dat is dan de bedoeling en daar ga je dan mee aan de slag. Dan ben je dus al begonnen en dan wordt gezegd dat het ook wel handig is als er ook een grootte klasse in zit. dan moet alles weer opnieuw, dat klinkt heel simpel om even een variabele erbij te stoppen maar dat betekent aanpassingen in de programmatuur, aanpassingen in de analyses. Die moeten dan opnieuw. Dat komt dan heel veel tijd. Of bijvoorbeeld dat er eerst gezegd wordt van we kiezen deze lay-out voor de tabellen, dus het moet er allemaal zo eruit komen. En dan is het opeens van nee het moet toch anders en dan moet er in de koppeltabel gewijzigd worden omdat het uiteindelijk op Statline goed erop komt. Want dat waren dingen van Statline, waarbij MKB een eigen Statline ding. Dat is met name bij de grotere opdrachtgevers schering en inslag. Die hebben iedere keer andere ideeën. Dus je bent dan al bezig en dan moet het ineens toch weer anders. Dus allemaal werk voor niks. De deadline schuift zelden op. Dus het wordt heel veel stressen omdat zij niet weten wat zij willen en steeds maar wat roepen. En ik vind het heel erg dat het management op allerlei niveaus daar uiteindelijk toch gewoon laten doen. Maar ik vind da je heel duidelijk aan de voorkant afspraken moet maken. Van dit is wat er komt het staat nu vast en dan gaan we dit nu maken. Wil je toch wat anders in de loop van de tijd dan jammer. Dan moet je wachten tot volgend jaar. En dat gebeurd niet. Er wordt continu in mijn ogen in angst om de opdrachtgever te verliezen. Maar dat slaat nergens op want het is echt zo'n verspilling van tijd en energie. En dat is iedere keer weer opnieuw. Want ze leren er niks van in het proces. want het loopt nu weer zo. En dan denk ik nou het is nu alweer het tweede of derde jaar op rij. Ik moet dan eerlijk zeggen dat bij mij, ik probeer dat project te lozen ik wil er vanaf. Ja kost tijd en energie en ik heb echt 150 uur besteed aan iets waarbij vorig jaar april is gezegd dat is precies wat we bedoelen, hartstikke mooi. Daar heb ik destijds heel veel voor overgewerkt om te zorgen dat het op tijd klaar was. Dan duurt het zes weken voordat ik hoor dat dat is wat ze willen. Vervolgens wordt er discussie opgestart dat we toch een andere indeling van de SBI gewild. En dat betekent dat alles opnieuw moet. 150 uur werk. Nu willen ze daar weer over discussiëren en willen ze ook weer een andere indeling van de grootte klasse. Ik denk dat dat in de praktijk wel de bedoeling is maar dat niet nageleefd wordt. Ik weet niet eens of er precies schriftelijk is vast gesteld wat er geleverd moet worden. Ik heb geen idee. Dat zit zo ver van mij vandaan. Ik ben alleen maar de uitvoerder. Dus ik weet niet of da vast staat wat er geleverd word. Maar het is wel heel raar natuurlijk. Ik weet niet of het schriftelijk wordt

vastgelegd van dit is wat er gemaakt moet worden. Maar ik zie wel dat er gewoon dat als er afspraken zijn dan worden die aan getrokken en uit zijn verband gerukt en wordt er toch weer iets toegevoegd en tussen gewurmd. Dat is niet erg efficiënt. En als je weet wat er aan FTE bij betrokken wordt dan schrik je je lam. Dat zijn er echt een heleboel. Het is een groot project en daar ben ik zelf bij betrokken geweest. Ik weet ook dat bij KIO ook meerdere mensen daarmee te maken hebben gehad met dat soort wispelturige ideeën. Daar wordt je heel treurig van als je weet hoeveel tijd en energie daar in gestoken is. Ik vind het gewoon niet kloppen. Ze weten daar niet wat ze doen of wat ze precies willen of ze hebben weer een expliciet idee wat ze zien willen. Maar vervolgens omdat zij geen inzicht hebben of niet kunnen plannen hebben wij opeens een probleem en moeten wij kijken hoe we het met z'n alle zijlen bij moeten zetten. Maar hoe wij dan iets moeten leveren wat betrouwbaar is. Want het moet dan op die en die dag aangeleverd worden aan Koningin Maxima. Het zal allemaal wel, maar ik vind het niet netjes. Verre van. De meeste mensen die daar aan werken zij heel gemotiveerd en betrokken. Maar dat gaat er vanzelf vanaf als je ze zo behandeld.

7MPRO: Ik heb die Orange Belt cursus gehad. Maar voor de rest heb ik er weinig mee te maken gehad moet ik eerlijk zeggen. Ik zie nu wel bijvoorbeeld met de Scrum trajecten dat die goed lopen [bij het herontwerp]. dat het in ieder geval leuk is.

8MOUT: Ja ik weet dat bijvoorbeeld op maandag ochtend een start van de week gegeven word. Dan wordt er gekeken naar wat er gedaan worden en wat er de komende week gedaan moet worden. Zelf ben ik daar niet zo voor. Ik zie dat allemaal niet zo. Ik zie dat allemaal als, dan bedoel ik het niet vervelend naar jou omdat jij het allemaal moet begeleiden, maar ja ik zie daar niet echt het nut van in. Ik zal er wel helemaal naast zitten. Maar goed, dat is aan jou om de leiding en mij daarin te overtuigen dat we wel allemaal een bepaalde koers op moeten. Ik vind het allemaal een beetje geforceerd. Dan komen we bij elkaar, dan gaan we daar staan. Dan zijn er altijd dezelfde die de mond open doen dan he. Dat is altijd. Altijd mensen die ook niks zeggen, dat is ook altijd. Mensen die het wel leuk vinden, die er wel voor willen gaan. Er zijn ook mensen bij die het niks interesseert. Dat heb je. Ja ik weet het niet, schiet je daar nou zo veel mee op. Ik betwijfel het. Ik vind het heel belangrijk dat een leidinggevende ieder mens motiveert en prikkelt, zoals die gemotiveerd of geprikkeld wil worden. De ene, daar heb je maar weinig nodig, en de ander die moet je een keer een aai over de bol geven en die moet je een keer een half uurtje mee praten, met die moet je eens een keer dit en met die een keer wat ander werk laten doen. Dat is voor iedereen anders. Ik weet het niet, misschien gebeurd het hier wel. Ik vind dat dat moet gebeuren.
Als je aan mij zou vragen waar mijn collega's mee bezig is. Toevallig had ik het daar met iemand over, ik zal het ook niet weten en ik vraag het ook niet. Ik wil het ook niet weten. Weet je waarom. Dat is niet. Kijk mijn collega is heel aardig. Niet op het persoonlijke. Maar mijn collega is heel goed om moeilijke dingen uit te zoeken. Die kan zich echt ergens in vast bijten in iets. Iets wat voor een ander heel saai is. Wat voor mij heel saai is. Daar kan mijn collega zich helemaal in uitleven. Dat vind mijn collega geweldig. Dat zijn dingen die mij niet zo interesseren. Mij boeien meer output, duiding en andere dingen met output. Verder wil ik er ook niet zo over praten over het werk. Want ja, het zijn de dingen die een beetje langs mij heen gaan, eerlijk gezegd. Maar mijn collega vraagt ook niet aan mij, want die weet ook wat ik doe. Ja, dus. Maar mijn collega is heel goed in het werk, is heel precies. Maar als het om output vernieuwing gaat, vind ik, dat gebeurd ook niet, dan moet mijn collega ook niet ingeschakeld worden. Mijn collega is dan heel behoudend en gaat dan al meteen op de rem staan. Van ow dat kan niet, o nee dit niet en dat niet. Dus die moet je dan net niet hebben, vind ik. Je

moet vooral in kansen denken, met output vernieuwing. Niet in bedreigingen. Mijn collega is heel erg van het laatste. Niet verkeerd he, maar je moet alle soorten mensen, alle soorten kleuren moet je op een afdeling hebben. Om maar even aan te geven van hoe. Maar ik weet niet echt wat mijn collega doet. Haha. Ik weet ook niet wat sommige andere collega's doen. Dat wil ik eigenlijk ook niet weten. Erg he. Dat moet je tegen niemand verder vertellen.

9MINP2: ja ik heb er over gehoord. Ik heb ook een Orange Belt cursus gehad, dat was goed bevallen. Het waren voor mij allemaal logische dingen wat daar aanbevolen werd. Ik vind het niet vreemd. Ik moet zeggen dat wat daar behandeld is. In principe werken we aan de input kant al zo. Iedereen weet wel van elkaar waar ze mee bezig zijn. Dan hoor je dingen. Dan kun je daar op in haken. Dan kan ik zeggen, houd daar en daar rekening mee. Als jij denkt dat we het daar over hebt. En jij weten dat zij links af moeten en rechts gaan en het belletje niet gat rinkelen. Dat is wel een beetje teamwork.

I: Wat vindt u daarvan?

1MANA: Het is wel in het teamoverleg besproken maar hier heb ik zelf verder niets over gehoord. Ik wist pas wat Lean of Lom was toen jij op de afdeling kwam.
Ik weet wel dat Congo hier mee bezig is. Congo stuurt wel eens een mededeling naar IHG met de mededeling dat zij op bezoek gaan bij een bedrijf. Er wordt dan aan IHG gevraagd of er nog vragen zijn die meegenomen kunnen worden voor deze relatie. Visa versa kan IHG aan Congo vragen (voor bepaalde grote ondernemingen) hoe iets precies zit met een relatie. Voor bijvoorbeeld een contact persoon (dit was nog toen ik bij team 3 werkte).

2MINPU: Kleine stukjes kunnen heel goed Lean gemaakt worden. Maar als het naar een andere afdeling gaat, heb je er weer niets over te vertellen. En loopt het helemaal de soep in. Je bent afhankelijk van derde partijen en meerder schijven met hun eigen procesgang. Het gaat ook nog om het perspectief dat andere partijen hebben over dat stukje, als het voor kun maar bijzaak is dan is Lean werken niet goed mogelijk.

5VANA: mijn leidinggevende was budgethouden van dat project. Maar daar is nooit meer iets mee gedaan. Met dat project ging al enige tijd over om de gegevens die door een collega werden verkregen en geleverd. Wanneer hij ziek werd of vakantie had dan zat er een enorme vertraging in het aanleveren van de data. De vraag was hoe kunnen we die vertraging verminderen en oplossen en wie kan het werk doen als hij ziek is of met pensioen gaat. Ik vind het goed dat onze directeur helemaal into Lean is. Ik vind het een goede ontwikkeling methode. Maar je moet geen projecten opstarten als je van te voren weet dat het niets toevoegt, zoals het feit dat het opgelost moet worden zonder gebruik te maken van automatiseringsmiddelen. Ik weet niet of dat bij andere bedrijven de bedoel is maar hier bij het CBS zijn niet genoeg middelen. Dat vind ik jammer. Vroeger waar ik werkte had iedereen een aparte taakgroep automatiseringskern. Later is dat gecentraliseerd. Als er dan iets met onze eigen programmatuur niet goed was ben je afhankelijk van IT. terwijl vroeger mensen hier zaten die pasklare oplossingen hadden en van de andere kan. Toen alles gedecentraliseerd is geworden is het IT binnen het CBS een lappendeken. Externe zijn bezig geweest met een bepaald project een aanpassing dat niet goed is gedocumenteerd en omdat dat project is afgelopen vertrokken. Als er dan problemen ontstonden bij de systemen. Dan is er niemand die daarvan verstand heeft.

I: Wat zou op de afdeling IHG passen? Wat niet?

1MANA: Nee, zou ik niet weten. Ik kan me er niet echt een voorstelling van maken.

2MINPU: Ik denk dat iedereen nu al bezig is om Lean te werken. Dat je zelf denk 'hoe kan ik mijn werk zo efficiënt en snel mogelijk inrichten'. Ik denk dat mensen dat al van natuurlijk doen. Het is een aard dat in het beestje zit. De mens is lui. Er wordt gestuurd om met minimale inspanning maximaal effect te krijgen. De persoon in kwestie kan wel geprikkeld worden om hierin verder te gaan. Er zijn zeker nog mogelijkheden. Maar het totale plaatje bekijkende kan het Lean gemaakt worden maar omdat het andere afdelingen betrekt wordt dit lastig gemaakt. Mijn suggestie is het terugbrengen van verantwoordelijkheden voor het gehele proces. dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor het geheel maar ook dat kleine stuk dat door een ander wordt gedaan. Wat wellicht gezien wordt als een bij product.

4MREG: Binnen het team zou het wel werken. Lean is meer samenwerking en monitoring met zich mee brengt. Ik vraag me alleen af of met Lean mijn inbox sneller leeg raakt. Dat weet ik niet, of dat ik minder telefoontjes krijgen. Dat is best wel specifiek. Met de keek op de week is het fijn als dat me de gehele afdeling is. Ik denk dat dat algemeen moet. Ik denk ook niet dat het verkeer is dat je onder elkaar en van elkaar weet wat iedereen doet en waar hij/zij mee bezig is. De vraag is of zo'n doorlopende productie. Of dat echt veel zin heeft op dat elke week te doen. Omdat er mensen zijn die iedere week in herhalen vermelden dat ze aan het meetlatten zijn geweest. En de week daarop weer. Maar misschien pakt dat wel anders uit.

5VANA: Ja voor mij wel. Ik zou daar geen problemen mee hebben. Vroeger hadden wij een cluster analisten. Toen hadden wij een manager die deed alle analisten bij elkaar en hield toen een overleg. Toen werden problemen even opgepakt en besproken om toch alle neuzen dezelfde kant op te laten staan. Dat was op zich best wel interessant. Maar als er op een begeven moment geen problemen meer zijn om op te lossen. Het moet niet iets worden vergaderen om te vergaderen worden. Bij ons is het zo dat wij werken met een productieschema waarin instaat wat de planning is waarop staat wanneer bepaalde dag processen worden gedraaid. Als analisten heb je die cijfer overleggen. Als analist heb je toch al een handleiding van de werkzaamheden die gedaan moeten worden en die je ook doet. Dan vind ik het niet erg dat je iedere maand bij elkaar komen. Om daar alleen te melden dat we twee dagen aan de nieuwe WE's werken en een dag aan de HWD bestanden. Dan 1 dag analyse. Volgende week zijn we intensiever bezig met de analyse. Maar ik weet alleen niet of het echt veel toevoegt.

6VOUT: Als Lean er in slaagt het gewapper van de inhoud van zo'n opdracht om daar een eind aan te maken. Dan vind ik dat een geweldige manier. Als je dat echt op een goede manier kunnen worden geregeld dat er duidelijke afspraken zijn. Van dit is wat er komt. En alle volgende ideeën moeten wachten tot volgend jaar. En dan niet van dat angstvallige van o jee, van dan hoeven ze straks dat niet meer. De klant is wel koning maar daar zijn wel grenzen aan. Als Lean daarvoor zou kunnen zorgen dan ben ik helemaal voor. Ja ik denk wel dat heel nuttig is. Omdat je dan weet waar een ander mee bezig is. Dat hoeft dan niet in details. Maar het kan soms wel zijn dat iemand bezig is met iets dat lijkt op wat je al eens eerder gedaan hebt of waar jij eerder ook nog gedaan hebt. Dan kan het heel handig zijn om dat te weten. Dat kun je vragen van ben je daar ook tegenaan gelopen. Of heb je dit ook gezien. Dan kun je ervaringen uitwisselen dat is soms een heel stuk efficiënter al alleen al

om te weten dat het er is. Want ik denk dat er hier vaak dingen niet veel efficiënt wordt gedaan omdat we stomweg niet weten wat er al eens gedaan is. Bijvoorbeeld laatst. Toen was er een opdracht om iets te leveren. Dat leek toen heel erg op een Statline tabel die wij al eerder hebben. Alleen de tabel is in jaren en de mensen vroegen maanden. En dan specifiek voor een bepaald land. De programmatuur om die Statline tabel te maken die ligt er al die is er al. Daar hoef je dan niet heel veel aan te wijzigen om te kunnen leveren wat mensen vragen. Het is dan dat ik weet wat er in die Statline tabellen staat. Maar dan heb ik zo van hé dat moeten we al hebben en dan is met wat aanpassingen wel heel goed te doen. Maar als iemand anders die vraag krijgt en die weet niet precies wat er in die Statline tabel staat. Dan ben ik bang dat er dan van begin op aan nieuwe script geschreven word en ik denk dat dan voorkomen kan worden. Dat merk ik bij de maatwerk opdracht ook wel. Dat er dingen zijn die lijken allemaal wel een beetje op elkaar. Dus zelf gebruik ik heel vaak een script van opdracht 1 voor opdracht 2. Want dan kan ik met wat aanpassingen kan ik die gewoon gebruiken. Soms zijn die aanpassingen best groot. Maar in principe heb je wel basis. Die is er wel. Dat is gewoon heel handig. Mijn collega tegenover mij gebruikt heel veel scriptjes met allerlei trucjes en dingetjes die hij na kijkt zeg maar. Nou was er ook weer een vraag van mijn collega, kunnen jullie dat nog een keer doen voor dat en dat. Ik vraag dan gelijk aan hem heb jij dat misschien nog. Heb je daar script van. En dan blijkt hij dus nog te hebben. Dat is dan hartstikke handig want dan kan je gewoon opnieuw gebruiken voor een andere periode en een ander product. Dan kun je zo heel snel je resultaten mee krijgen. Ik had het ook zelf kunnen programmeren maar ja dat kost mij misschien een halve dag of zelfs misschien nog wel meer afhankelijk van hoe complex de vraag is zeg maar. Dus ik denk zelf wel dat sommige dingen echt efficiënter kunnen. Het is wel moeilijk om het vorm te geven. Je merkt ook dat heel veel kennis ligt alsmaar bij dezelfde persoon. Mijn collega tegenover mij weet heel veel. Dus van heel veel dingen waar ik ook mee te maken krijg weet hij ook. Dus je komt heel vaak bij dezelfde persoon uit. Maar zeker als het gaat om opdrachten van maatwerk. Het kan zijn dat niet alle opdrachten bij mij komen maar bijvoorbeeld bij een andere collega van output. Of die ook dat soort vragen krijgen. Dan lijkt het mij heel handig als we weten van deze vraag is er. En dan willen ze zo'n tabel. Want dit maal dat en die periode. Dat je gewoon zonder dat het veel tijd kost. Dat je op de hoogte bent van dat er wel of niet raakvlak. En als er iemand weet daar hebben we al iets van en het staat daar kun je daar hartstikke veel tijd mee bespraken. Ik denk dat dat zeker efficiënter kan. Wat het risico is denk ik dan weer een hele boel administratie aan vast hangt. Ik denk ook dat dat is waar de meeste mensen dan bang voor zijn. Dat je hele stapels procedures wilt hebben en uitgeplozen moet worden en vastgelegd dan gaat dat heel veel tijd kosten. Ja ik denk wel dat het best lastig is om op deze afdeling groepjes vast te stellen. Ik heb met Input nu ook wat meer contact omdat ik bezig ben met een opdracht. Waarbij ik data graag die zeg maar helemaal ruw waren. Die kwamen van de douane. Daarmee ben ik bezig gegaan. Dan had ik wel van hoe zit dat eigenlijk. Hoe komt dat. Waar staat dat en wat gebeurd daarmee. Dan merk je ook dat input een hele aparte wereld is. En daar heb je dan niet zo heel veel kennis van. Terwijl het soms wel heel handig is om dat te weten. En je ziet toch dat er allerlei dwarsverbanden zijn. We hadden onlangs dat er iets geleverd moest worden aan EuroStat. Dat ging over hoe de bestanden naar valuta waren samengesteld. Dus in welke valuta komen die binnen. Ik had voor iets heel anders uitgevogeld dat tijdens het input proces als dan nog niets is ingevuld in het valuta proces dat daar een imputatie aangenomen wordt. Als dit leeg is dan maar ik er een $ van. Aan de uitkomsten die uit de output database kwamen bleek dat er heel veel in dollars was. Maar dat bleek dus het gevolg te zijn van wat er in het input traject gebeurd was. Dat moet je dan wel weten. Dat dat daar vandaan komt. Mijn collega wist dat omdat hij daar mee bezig was geweest en dan zo moest schakelen. Da er tussen die groepen toch links zijn die je

toch niet meteen ziet zeg maar. En bij input bijvoorbeeld liggen ook die code tabellen en die zijn ook heel erg belangrijk voor de output. Want als er een codering voor een land wijzigt. Dan moet dat in de input worden gewijzigd zodat uiteindelijk in de output de juiste gegevens eruit komen.
Omdat als je iets gaat veranderen daar dan heeft dat hier ook gevolgen. Dat lijkt mij ook wel nuttig. Ik heb zelf ook van die schema's zien hangen op andere afdelingen. Ik wordt daar altijd heel nieuwsgierig van.

7MPRO: Ik denk dat er bij ons nog wel wat te halen valt. Op welke manier? Dat je even bij elkaar komt. Vroeger deden we dat heel informeel. Toen kwam je heel even bij elkaar 's morgens. Je gaat even kijken wat er aan werk ligt van een week of een paar dagen. Even bespreken welke werkzaamheden gedaan moeten worden en dat je dan ook controleert of die dan af zijn dat jij verder kunt. Dat gebeurt naar mijn mening op dit moment te weinig. Daar zal volgens mij wel wat mee te winnen vallen als je dat consequent doet. Vroeger hadden wij een andere kamer, namelijk de kamer op de helft van de gang. Daar zaten wij met een man of vijf. Dan gingen we 's morgen wel even koffie drinken en dan werd er naast het feit dat je even deed flauwe kullen over het weekend werd er toch even gekeken wat we vandaag gingen doen en wat zijn de prioriteiten en dan probeerde je dat af te vinken. Dan gaf je ook aan, nee dat is me gister niet gelukt. Dus dat ging daar automatisch in mee. Maar dat werd niet echt gewaardeerd. Er waren mensen die klaagden dat we hard lachte af en toe en da het te gezellig was. Dat werd oor sommige als zeer storend ervaren dus toen mocht het niet meer.

8MOUT: Meer planning maken. Afspraken maken dat je je daarop aangesproken wordt. Dat soort dingen denk ik. Wat vindt u daarvan? Voor mij niet. Daar ben ik heel eerlijk in. Waarom niet. Omdat ik met de mensen met wie ik te maken heb doe komen hun afspraken altijd na. Planning. We weten van elkaar wat we aan elkaar hebben. Met mijn andere collega is dat ook hetzelfde. Daar worden ook afspraken gemaakt en komt ze na. Dat zijn de mensen met wie ik eigenlijk vooral te maken heb binnen IHG. dus ja. Als we daar dan met z'n 35^{e} daar staan dan vind ik het eigenlijk hinderlijk. Dan moet je ook nog wachten tot 's ochtends en dat iedereen hier is. Dus dan moet je tot 9 uur wachten. Dan ben je net in je productieve uren bezig vooral. Dan wordt je daar een half uur uitgehaald. Ik vind dat altijd storend. Ik heb het wel vaker mee gemaakt heb. Bij een andere afdeling. Dan moest je bij elkaar komen. Nee ik heb er niks mee. mijn mening heb ik al gezegd. Wat moet ik daar nu over zeggen. Ja, ik ben daar sceptisch over. Maar ja je moet vooral doen. Ik heb je dat ook in het begin gezegd. Dat het lastig wordt voor jou om op een afdeling waar mensen het allemaal, tussen aanhalingstekens, beter weten. Die ook allemaal 60 jaar zijn. Daarin je rol te spelen in een veranderingsproces. Maar goed daar heb je de Black Belt ook bij. Kijk ik wil je wel helpen, dat weet je wel. Ik vind het belangrijk dat jij en ook de mensen die doen aan kennisdeling. Met mijn collega dat vind ik heel belangrijk.

9MINP2: ja dat zal zeker werken. Je merkt het nu ook. Dingen moeten gedaan worden. Bijvoorbeeld met Kore dat is een proces aan de input kant. Die fouten bestanden dat is Kore. Dat is het oplossen van fouten in een fouten bestand. En het liefst heeft het management dat Kore fouten op een dag, dat het bestand daar staat en dat het aan het einde van de dag af is. En dat ze dat werk ook samen moeten doen. En zeker nu in net begin van het jaar. Dat er een team was uitgevallen en dat ze het met drie teams moesten doen. Er zijn mensen heen en weer geswitcht. Maar in principe het werk, heb ik het idee, dat dat nog maar op een paar man af komt. Die werken zich uit de naad. En de rest

ja, Zij hebben ook hun werk. Maar dat zou een beetje beter moeten worden ingericht. De verdeling van het werk. Het Kore bestand komt iedere dag binnen en ’s morgens rond een uur of 9 doet mijn collega dat meestal. Maar als mijn college er nog niet is. Dan heb je dat Kore bestand pas later. Maar goed. Maar eerst had je vier teams. Toen werd er gezegd dat er een of twee man daar iedere dag iets aan deed. Maar nu heb je teams daar heb je maar een man. Dan heb je nog dat een persoon van (oude) twee teams Kore bestanden controleert. Op papier zijn het er wel manier. Maar in de praktijk gebeurd dat niet. Hier zou beter over kunnen worden gecommuniceerd.

I: Hoe kijkt u naar de verandering in de organisatie (andere afdelingen) m.b.t. tot de implementatie van Lean/LOM projecten?
1MANA: Geen ervaring mee, nog niets over gehoord.

3MLT: Ja. Ik ben op de hoogte dat op andere afdelingen Lean/LOM is geïntroduceerd.

4MREG: Ik denk dat het voor de teams gunstig is om met elkaar die problemen met elkaar te bespreken. De problemen kunnen dan wellicht samen worde opgelost.

5VANA: Volgens mij zijn wij nog maar een van de enige afdelingen die Lean niet hebben ingevoerd. Dus we dat we achter lopen. Maar we lopen met alles achter. We lopen met de beoordeling en functioneringsgesprekken achter. Omdat ik dat weet van mijn vriend die op een andere afdeling binnen het CBS een managende functie heeft. Van hem hoor ik, ja ik heb het druk met gehad met beoordelingsgesprekken. In maart wordt bewust belonen uitgekeerd. Dan hadden we nog geen beoordeling gehad. Dan gingen ze al met enveloppen rond om uit te delen aan de medewerkers. Ik geloof niet dat het moedwillig is, maar er is een bepaalde regel binnen het CBS en bij ons gebeurd dat niet.

6VOUT: Ik denk dat dat ook meteen een praktisch punt is. Wanneer moet je dat dan doen. Er zijn steeds meer mensen die thuis werken, en dan weer die. Ik ben benieuwd. Maar ik denk zeker dat er dingen zijn verbeterd kunnen worden. En dat je beter gebruik van kan maken van kennis. En wat er speelt.

9MINP2: ja, is zeker van toegevoegde waarde.

I: Hoe staat u er tegenover als er binnen IHG Lean of LOM geïmplementeerd wordt?
1MANA: Ik weet het niet, ik kan me er nog geen voorstelling van maken.

2MINPU: Ik heb een Orange belt training gevolgd. Met zo min mogelijk ballast zo veel mogelijk doen. Motivatie is een van de belangrijkste motivatie redenen om te verbeteren omdat dat de kwaliteit van het werk wordt bepaald. Maar als je niet overtuigt bent dat wat je doet dat daardoor de kwaliteit wordt verbeter. Door het eigenaarschap en het verantwoordelijkheid voor een bepaald stukje.

3MLT: Ik sta open voor verandering. Het moet wel realiseerbaar of haalbaar zijn. Het moet wel op ons niveau gedaan worden. Niet op hoger niveau. Ik wil best met Lean werken. Maar als het net zo gaat als met dat project van hem. Dan niet zo. Zeker als je er zo veel tijd en geld in hebt gestoken. En vervolgens wordt er niets ermee gedaan. Neem als voorbeeld het herontwerp. Lean is gebaseerd er

op dat het beter en sneller gaat. Ja oké, maar zorg ook dat het loopt. En als het straks niet loopt. Dat het nog meer werk oplevert. Ik denk dat het wel werkt. Maar dat je dat op ons niveau moet doen. Dus op onze schaal. Maar ook op het werk dat je doet. Want wat de specialisten doen is heel anders dan wat de analisten doen. En andersom ook. Bijvoorbeeld de analisten kunnen niet meetlatten. Die kijken wel in de analyse tool. En zien dan pieken. En zien dat uitschieters. Geven dan aan de meetlatters aan. Joh kijk daar eens naar. Dus als het daar meer op is toegespitst. Op het werk dat je doet. Dan heeft het zin. Kan wel op heel hoog niveau, op technisch niveau. Of wij daar iets van meekrijgen. Dan heeft het weinig zin. Het gaat erom dat iedereen zijn steentje gaat meedragen. Zelfs de mensen die al tegen pensioen aangaan. Dat het werk daarmee gemakkelijk gaat of eenvoudiger wordt. Dan zeker. Maar ook werk dat meer uitzicht verlengend zijn.

5VANA: Ik ben er niet op tegen. Ik zou er geen problemen mee hebben.

7MPRO: Ik denk zeker dat dat hier zou werken. Ik denk wel dat je dan twee trajecten moet maken binnen onze taakgroep. Ik denk dat je een traject moet maken per team of binnen het team of voor de teams waarbij je kijkt, wat er nog ligt en kunnen we dat herverdelen.
We hebben geconstateerd dat de werkdruk in de teams niet gelijkwaardig. Dat merk je gewoon. Dat wordt niet als gelijkwaardig ervaren. Dus dan moet je boven water krijgen waar dat aan ligt.
En bij de processen moet je kijken wat de problemen zijn en wat de grootste prioriteit heeft om op te pakken. En zoiets als dat tabellen worden aangepast in het input traject dan hebben wij daar last van in de Meetlat maar andersom ook. Dus je moet dat wel fatsoenlijk afstemmen wat er aan de hand is en wat je moet doen. Maar of dat iedere week, maand of dag moet dat weet ik niet. Ik zou het op behoefte doen. Ik zou eerst beginnen met iedere week en dan eens kijken hoe zich dat ontwikkeld en hoe gaat het verder. Ik denk dat even bij elkaar komen met een kop koffie niet verkeerd is.

9MINP2: ik kan er wel en voorstellen van maken. Maar het licht eraan hoe het in de praktijk aan toe gaat.

I: Heeft u nog initiatieven of wensen die u en IHG ten goede komen?
1MANA: Wat ik wel zou willen weten is hoe het ervoor staat met het herontwerp. Welke programma's het herontwerp vervangt. Welke extra functionaliteiten zijn toegevoegd. Welke analyse mogelijkheden er zijn. Welke tools nog aanvullende gebruikt kunnen worden naast het nieuwe herontwerp. Zoals SQL, Oracle. Maar ook of er een mogelijkheid komt om het programma te testen, voordat het per 1 januari al ingaat.

2MINPU: Minder schijven, minder afhankelijkheid van andere afdelingen. Dat is volgens mij de grootste verbetering en wens.

3MLT: Wat ik al eerder benoemde. Wat niet goed gaat met de brieven. Enige wat ik kan bedenken. Dat alles wat we nu nog met de hand doen. Dat dat zo snel mogelijk elektronisch vervangen wordt. Of dvz elektronisch aanleveren. Want ja als straks Demeter er niet meer is dat je daar niets meer kan intoetsen. Dan houdt het op. Want ja printen, intoetsen coderen. [Demeter] kom op zeg. Een collega noemde altijd een goed voorbeeld. Een klein kind van 6 jaar kan dit ook. Ik zeg zo, he. Ja en als ik nadenk ja. Regeltje, Latje , en dan maar intoetsen 6, 100. Het gaat zich voornamelijk op de manier waarop het moet verwerken, is nu echt niet meer. Moet echt zo snel mogelijk elektronisch.

4MREG: Ik heb geen ideeën of wensen op de plank liggen, want die gaan meteen door naar de leiding. Als ik dingen tegen kom die mij opvallen dan meldt ik dat meteen bij de leiding. Die voedt ik ook regelmatig met dingen die niet goed lopen. Om ze te voeden met dingen die niet goed lopen.

5VANA: In het arbeidssatisfactie onderzoek is naar voren gekomen dat het sectorhoofd wel vaker te horen kreeg dat hij niet zichtbaar was op de afdeling. We hebben met het team overleg gehad. Ik zit overigens in een team dat wel lekker loopt en waar we onderling problemen met elkaar kunnen oplossen. We hebben wat minder sturing nodig dan andere teams. Door de leiding werd ook aangegeven dat we niet moesten vergaderen om te vergaderen. Dat je maar binnen loopt als iets niet goed loopt. Dan doen we het dan wel bespreken. Dat is wel goed. Met de analisten hebben we onderling wel eens overleg. Vooral als er weer iets nieuws op de planning staat. Zodat iedereen een beetje dezelfde ideeën heeft hoe ze iets moeten aanpakken. We zijn vorig jaar gestart met het HWD project (Handel Wederuitvoer Doorvoer)van de grote ondernemingen. Er zitten ook grote ondernemingen bij die ook bij Congo in de waarnemingen zitten. Ook BPM6 daarbij is bij Nederlandse bedrijven of eigenlijk de buitenlandse activiteiten in Nederland. Hier hebben we al een aantal bijeenkomsten over gehad en toen zei mijn leidinggevende, ik vind dit toch best wel omslachtig en ingewikkeld en niet duidelijk. Later is dit weer opgepakt. In december hebben we hier een bijeenkomst over gehad war we ook een paar bespreken die we ook al afgehandeld hadden. Toen is de productieleider een aantal dagen thuis gebleven omdat hij last had van de rug. Vervolgens heb ik er niets meer over gehoord. Nee, dat valt wel mee. Er zijn wel wisselingen geweest. Die medewerkers gingen dan naar IHDiensten. Waardoor iemand anders zijn taken overnam. Die nieuwe medewerker is ook naar IHDiensten gegaan. Dit werk had betrekking op scriptjes uitdraaien en het overzetten van een douane aangifte punt naar een relatie. Ik heb begin ging hier wel eens mee mis. Hij had het nog niet goed in de vingers. Nu is een oud collega ook weg en zeggen ze dat de productieleider dat over moeten nemen. Dit geeft werkdruk en bepaalde dingen zoals dat er niemand meer bij mag komen. Want ze willen mensen met een wetenschappelijke functie binnen houden.

6VOUT: Nee, dat weet ik eigenlijk niet. Dan kom ik eindelijk niet verder dan IT zeg maar. Dat is gewoon heel erg belangrijk. En mogelijk dat het handig is met het oog wat er gaat veranderen. We krijgen nu weer een andere Intrastat verordening. Daar gaat van alles voor veranderen. Dat zal ook betekenen dat er een heleboel uitgezocht en bekeken moet worden. Daarnaast zal het maatwerk verzoek wel blijven komen. Dus misschien dat het handig is dat er mensen in een hogere schaal bij dat soort analyses kunnen helpen en dat dat beter gespreid kan worden. Ik denk wel dat dat iets is. Voor mijn gevoel zijn er weinig hoog opgeleide. Dus mensen die de vaardigheden hebben om dingen met elkaar in verband kunnen brengen en die het overzicht kunnen hebben. Wat je nodig hebt om bepaalde analyses te kunnen doen. Ik merk dat in dat groepje waar bepaalde opdrachten terecht komen dat is gewoon heel beperkt. Ik weet niet of dat een wens is van de leidinggevende. Maar ik denk wel dat het handig is als er meer, als die basis wat breder wordt. Kennis en soms met sommige dingen wel. Maar soms h heb je niet in de gaten hoe belangrijk dat is. Dat je niet eens ziet dat als kennis. Dat iemand anders dat ook weet dat is ook wel lastig. Wat classificeer je als kennis. Ik denk wel dat, zeker gezien de nieuwe ontwikkelingen die er aan zitten te komen, het belangrijk is dat daar goed over na wordt gedacht als iemand vertrekt. Maar ook hoe zorg je dat mensen bepaalde taken kunnen doen. Want het komt nu geregeld voor dat er geschoven word. Van, jij moet eigenlijk dat en

dat doen. Maar dat is dan te veel voor alles te gelijk. En dat moet dan klaar. Dus dan moet er geschoven worden. En wie kan dat dan nog. En dan zie je gewoon dat het groepje waaruit dan de keuze kan ontstaan is heel beperkt. Er zijn maar een paar collega's met analytische vaardigheden en programmeren. De productieleider kan dat ook wel. Scriptjes draaien is dan een. Maar het punt is de vertaalslag van wat is het probleem en hoe kan ik erachter komen, wat moet ik dan weten, en dan pas van hoe schrijf ik dat en wat concludeer ik uit wat eruit komt. Dus die stap is. Het draaien van scriptjes is niet lastig. Maar het interpreteren van het probleem naar een script en andersom dat is de kunst. En weten wat je ziet. Dat is denk ik wel het lastigste punt. Ik denk dat het heel handig zou zijn als we daar meer van zouden hebben. Maar ja mijn collega is amper binnen dus die moet ook nog zijn pakketje krijgen en wat duidelijkheid krijgen en die moet wat meer informatie verwerken. Maar dat komt nog wel. Maar ik weet niet dat als de collega is ingewerkt of de basis dan breed genoeg is.

7MPRO: Ik denk dat het belangrijkste is dat iedereen op een lijn zit wat betreft output. Want op dit moment zijn de output wens hoger dan dat we die kunnen leveren. Daar dit op dit moment een behoorlijke frictie tussen. Dan heb ik het met namen over de diversiteit van output wensen op dit moment. Die is zo groot dat het moeilijk is om die goed uit te voeren. Ik heb het dan over met namen NR en EuroStat. EuroStat wil meer dan dat wat wij op dit moment kunnen leveren. NR wil veel meer detail op bedrijfsniveau dan dat wij kunnen leveren. NR wil integratie met diensten en andere statistieken. Wat voor ons al heel moeilijk is om aan die eisen te voldoen. Dat zal ingericht moeten worden. Er zal een idee moeten komen vanuit IHG van hoe we dat willen inrichten. Vanuit mijn output collega zie ik continu met doorvoer, uitvoer en wederuitvoer. Dat er een tabel gemaakt moest worden op SITC 1 niveau, maar dat was hem te veel werk. Op het hoogste SITC niveau zag het er goed uit. Maar je zult dat ook op een moment moeten bekijken hoe je het publiceert. Je zult moeten kijk hoe die tabel uit ziet en kun je die tabel zo naar buiten brengen? En niet zeggen dat het te veel werk is. Zoveel detail dat kan ik niet bekijken. Je zult wel moeten bekijken dat je een tabel naar buiten brengt die geen onzin bevat en wat wordt gepubliceerd. Krijg ik dan geen vragen van klanten en dat gebeurd naar mijn idee te weinig. Er zal een stukje controle moeten zitten aan het einde van het traject voordat het naar buiten gaat. Wij zullen als CBS een stempel eronder moeten zetten dat dit goed is. En ook op dat niveau ook publiceren. En niet zeggen dat ik dat op hoog niveau doen ziet het er goed uit. Ik publiceer nu detail niveau en dat niet er misschien helemaal niet goed uit. Kwaliteitscontrole? Ik vind dat iedere tabel dat naar buiten gaat moet gecontroleerd worden. Er moet een stempel op staan dat het goed is en anders mag de tabel niet naar buiten. Daar zou iemand voor moeten worden aangewezen die de kwaliteit controleert voordat het gepubliceerd wordt. Dat die data gewoon goed is. Net zoals een auto die moet worden aangeleverd door een autobedrijf. Dan mag er geen kras op zetten. Want anders mag je die niet naar buiten brengen en dan wachten tot de klant zegt dat er een kras op de auto zit. nee dat moet je van te voren hebben gezien want anders ben je te laat. Dan vergrabbel je de naam van het CBS. Dat gebeurd naar mijn mening te weinig. En zeker bij de detailtabellen niet. We hebben genoeg voorbeelden gezien waarbij we hoeveelheden publiceerde die er zo veel naast zaten. Zoals die pingpong balletjes, melk en aardappelen.

8MOUT: daar moet ik even over na denken. Ik vind IHG een afdeling die erg in zichzelf is gekeerd dat heeft natuurlijk ook te maken met de scheve leeftijdsopbouw en het werk dat hier gebeurd. Kijk de helft van de mensen doet hetzelfde werk. Als jij bij Jong CBS bent. Dan zie je niemand van IHG. Als jij denk ik, in het bedrijfsrestaurant bent, dan zie jij niemand van IHG. of in de fitness. IHG is redelijk

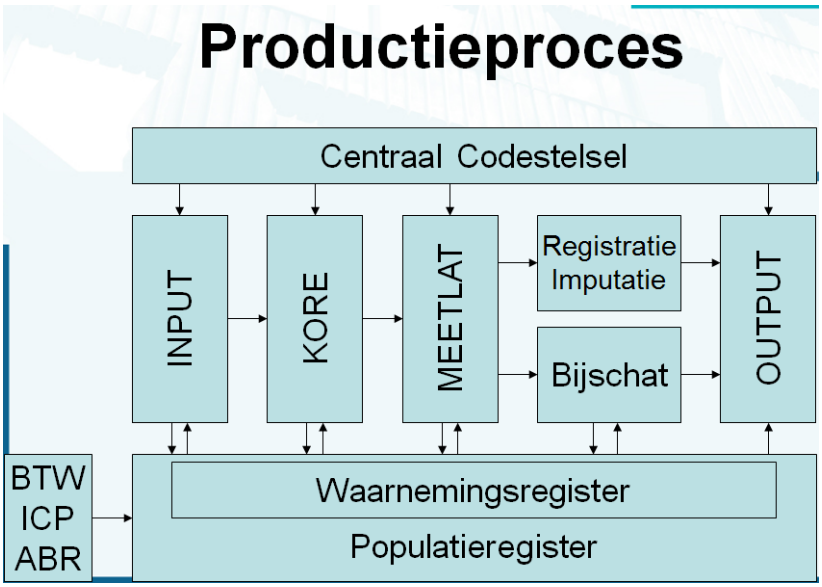
onzichtbaar. Ikzelf ook, ik ben zelf ook IHG, we zijn allemaal een beetje hetzelfde zo, denk ik. We zouden meer naar buiten moeten keren. Als er bepaalde bijeenkomsten zijn waarbij het CBS wordt uitgenodigd zie je IHG bijna niet. Bij dat van dat conjunctuur praatje. Wie was er nou van IHG. volgens mij zaten we met z'n drieën naast elkaar. KIO is wel jonger maar die zijn veel zichtbaarder wij moeten eigenlijk ook, we zijn eigenlijk te bescheiden, te onzeker. Kijk, internationale handel levert de grootste bijdrage aan het bbp. De export. Wij zijn eigenlijk het belangrijkste voor het bbp. Dat mogen wij ook wel realiseren. Wij mogen ook wel eens mee op de borst kloppen. Niet zeggen van, kom niet aan ons, wij zijn wel IHG. wij doen wel dit nog. Ben ik trots dat ik bij IHG werk. Ik heb wel eens momenten dat het niet zo is. Bijvoorbeeld tijdens het output overleg. Dan zeg ik verder niks meer.

9MINP2: ik heb niet zo een twee drie iets. Ik ben nu ook aan het denken aan het herontwerp. Ik denk dat herontwerp sowieso ten goeden van IHG is. Wat ze daar naast nog willen dat is wat ik al zij met die processen. Dat dat wat. Voor ons is het inzichtelijk. Maar als je het ziet in het kader van het herontwerp allemaal gaat interpreteren. Dat het daar eenvoudiger kan denk ik. De techniek is anders, in die tijd dat al die programma's gemaakt zijn geworden. Kijk en dat is het gene, waarbij je achter te feiten aanloopt. Ik verwacht in het kader van het herontwerp. Het toch anders gaat lopen. Maar ja dat is toekomstmuziek aan de ene kant. Maar de andere kan ook de realiteit.

12. Observatie werkprocessen

Om een beeld te krijgen van de dagelijkse werkprocessen van IHG zijn de vijf hoofdprocessen geobserveerd. De vijf hoofdprocessen zijn; input, Kore, Productie (Meetlat), analyse en output zie figuur 15) . Elk van deze observaties worden kort omschreven.

IHG werkt met verschillende informatiesystemen. Deze zijn onder te verdelen in dataverwerkingssystemen en registersystemen. De Dataverwerkingssystemen die IHG gebruikt zijn PRWR, IRIS, meetlat en Korre. Onder de registersystemen vallen AGS/ICP/GPA/ BTW/ ABR.



Figuur 24 Productieproces IHG

Observatie werkproces Input

De medewerker is statistisch analist in het input proces. De medewerker werkt aan het proces waarbij bron bestanden vanuit de FOS-koppeling (Sagitta-en GPA bestanden van de Douane) elektronisch binnen komen rechtstreeks van bedrijven (e-mail, uploads, diskettes en Cd-roms) en op papier. Deze bronbestanden worden in programma's verwerkt.

Procesbeschrijving

De gegevens komen via de elektronische manier binnen bij IHG via de FOS verbinding en e-mail et cetera. deze bestanden worden ingelegen.

- Sagitta: er zijn aparte bestanden voor invoer en uitvoer die qua opbouw verschillen, deze 2 verschillende bestanden worden elk met behulp van een eigen JC-programma ingelezen. Deze programma's worden respectievelijk 'systeem 2' en 'systeem 4' genoemd.
- GPA: deze bestanden worden ingelezen door 'systeem 01' en vervolgens verder verwerkt door 'systeem 13'.
- Elektronisch: bestanden die rechtstreeks van bedrijven elektronisch binnenkomen worden door een JC-programma verwerkt. Dit programma wordt 'systeem 13' of 'diskettesysteem' genoemd.
- Papier: gegevens die op papier (Excel) binnenkomen worden als vertoetst met behulp van een aantal Blaise-programma's, tesamen 'Demeter' genoemd.

Bovengenoemde programma's lezen de gegevens in en zetten ze in het standaard record lay-out. Hierna worden de gegevens doorgesluisd naar systeem 7 dat gegevens controleert en eventueel verwijderd. Systeem 7 maakt een bestand aan waarin correcte records staan ('goed-bestand'), een bestand waarin records staan die fouten bevatten ('fout-bestand') en een verwijderbestand ('skip-bestand') waarin de records staan die uit de gegevensverwerking worden gehaald.

Het fout-bestand is de input voor het correctieprogramma Koré. In dit programma worden gegevens gecorrigeerd of verwijderd. De gecorrigeerde gegevens vormen samen met het hierboven genoemde 'goed-bestand' de input voor systeem 9. Dit programma voert nog een aantal controles uit en deelt de gegevens als volgt in: hfx-bestand (intrahandel, extrahandel en doorvoer), entrepot en negatieve posten. Hierna worden deze posten ingeladen in de postenbakken van de meetlat. Hierbij kan het voorkomen dat records niet ingelezen kunnen worden; dit zijn de zogenaamde BAD-files.

De verschillende systemen die in deze beschrijving aan de orde komen worden aangeroepen in de bijbehorende JC-jobs. De zogenaamde demons starten deze jobs. Een demon is een programma dat de systemen op bepaalde tijdstippen in werking zet. Er zijn vijf demons, namelijk de DEM-, HTA-, DSK-, KOR- en HFX-demon. Deze sturen behalve alle in deze beschrijving genoemde jobs ook nog andere programma’s aan. Deze andere programma’s worden ook kort beschreven.

Observatie werkproces Kore

Medewerker werkt met het programma Kore. Dit is een programma waarmee foutmeldingen te zien, te controleren en te corrigeren zijn. Dit zijn gegevens die afkomstig zijn van input, data bestanden van de Belastingdienst (ICP, ABR).

Procesbeschrijving

Medewerker kiest een van de ‘dozen’ die verdeeld zijn over de teams. Elke doos bevat data die fouten bevatten. Deze fouten worden door de medewerker nagekeken en gecorrigeerd.

Bij het openen het scherm van Kore is de eerste stap het aanklikken van formulier typen, het weghalen van het vinkje voor ‘weghalen schone formulieren’.

Foutmeldingen die voorkomen zijn bijvoorbeeld landcode en/of goederencode is onjuist. Elk van de fouten wordt nagekeken en indien de onjuistheid te verklaren is. Deze data te muteren tot een juiste code. Als er onduidelijk is waar de fout door veroorzaakt wordt, neemt de medewerker contact op met het bedrijf dat de aangifte heeft ingestuurd.

Elke doos die afgewerkt is, gaat vervolgens naar de meetlat.

Bij formulieren waarbij veel dezelfde fouten voorkomen bij hetzelfde bedrijf, dan wordt hier een print screen verzamelend. Deze print screen wordt vervolgens per mail verstuurd naar input@cbs.nl

Observatie werkproces Productieleider

De productieleider houdt zich bezig met controle en uitvoer van processen ten behoeve van de productie, voorbereiding cijferoverleg. De Productieleider is verantwoordelijk voor het leiden van de productie activiteiten.

Procesbeschrijving

Opstarten dagproces, weekproces volgens productieplanning

Opstarten consistentie telling; de consistentie van data wordt gecontroleerd tussen de postenbak en de meetlat.
Met het programma JC Batch worden bepaalde programma's (Jobs) gedraaid.
De productieleider is vooral bezig met het opstarten en controleren van productieprocessen.
De productieleider zorgt ervoor dat fouten ook hersteld worden.
In het BPM6 bestand worden relaties geconserveerd naar aggregatietype van handel naar doorvoer.

Observatie werkproces Analyse

De analist is verantwoordelijk voor de controle op de cijfers die medewerkers dataverwerking van Team-2 hebben ingevoegd. Daarnaast werkt de medewerker aan maand- en – jaarverklaringen van clustergroep 5, maar ook verklaringen voor Top X bedrijven (grote ondernemingen boven de Handelswaarde drempel, met een omzet hoger dan €1.500.000).

Procesbeschrijving
Er wordt gewerkt aan de hand van een productieplaning. Afhankelijk van de dag is het werkproces anders ingesteld.
De medewerker gebruikt voor de analyse van de cijfers een Access Analyse tool. Hiermee wordt een algemeen beeld gegeven van de cijfers op verschillende niveaus. Er kan op verschillende soorten goederen gesorteerd worden. Angelique kan met een analyse tool de invoer fouten of afwijkingen detecteren. De medewerkers van de clustergroep verwerken de wijzigen die binnen komen via het programma de Meetlat. Wijzigingen binnen bedrijven worden nagekeken en ingevoerd in de meetlat. Bedrijven geven per maand op per jaar aangiftes door aan de Belastingdienst. Deze wijzigingen worden in de meetlat gezet en geanalyseerd. Een deel van de cijfers wordt geschat.

Verspilling: bij de Analyse Tool is vaak wachttijd voor het draaien van een specifiek proces. Dit probleem is al reeds voorgelegd aan het hoofd van IHG. Hoofd IHG geeft aan dat hier verder geen aandacht aan besteedt wordt vanwege het nieuwe herontwerp. Het herontwerp wordt operationeel in 2018, hierdoor wordt dit probleem opgelost. Het probleem doet zich dagelijks voor, per 30 minuten wordt er een actie 2 a 3 keer uitvoert waarbij geklikt word op een knop die een proces in een programma moet oproepen, voor een specifieke analyse.

Overige werkzaamheden
De medewerker werkt ook aan de maandverklaringen. Een maandverklaring is een verklaring van gemuteerde bedrijfscijfers. In de analyse van cijfers worden twee maanden met elkaar vergeleken. Een maandverklaring is een opgave van de reden van een mutatie (omzet) die een bedrijf opgeeft via de Belastingdienst.
Ook werkt de medewerker aan HWD verklaringen voor Top X bedrijven. Dit is een verslag per bedrijf, waarin mutaties binnen de ondernemingen worden geregistreerd. Hiermee wordt bedoeld de actuele verplichtingen, of het een maand of jaaraangever is (Belastingdienst) en andere relevante bedrijfsgegevens. Dit zijn bedrijven die vallen in grote klasse 8 (hoogste invoer en uitvoer waarden).

Observatie werkproces Output

Medewerker is verantwoordelijk voor het beantwoorden van vragen over specifieke statistische gegevens. Deze opdrachten ontvangt de medewerker van een tussenpersoon. De medewerker rapporteert aan de tussenpersoon. De tussenpersoon houd contact met de opdrachtgever. Hiermee wordt bedoeld een opdracht of offerte ondertekening. Daarnaast worden de resultaten van het

onderzoek door de tussenpersoon aan de opdrachtgever excommuniceert. Medewerker heeft geen contact met de opdrachtgever.
De vragen zijn afkomstig van bijvoorbeeld Economische Zaken , Brancheverenigingen et cetera.

Procesbeschrijving
Opdrachtgever heeft een vraag
Tussenpersoon geeft aan dat de vraag wordt uitgezocht
Opdracht aan medewerker wordt verstrekt door tussenpersoon
Medewerker gaat op zoek naar gegevens of deze worden aangeleverd door een andere subteam (bijvoorbeeld productie). De bestanden komen uit AGS/ICP/GPA databases, uit de Meetlat, of bij bedrijven wordt navraag gedaan.
Vervolgens worden de gegevens geanalyseerd.
De medewerker gebruikt hiervoor het programma SQL, een programmeer programma waarmee data geanalyseerd wordt.
De medewerker haalt uit deze informatie de oorzaken en gevolgen van deze analyse.
Medewerker analyseert mogelijke oplossingen.
Data, Informatie, oorzaken, gevolgen en oplossingen worden gerapporteerd aan tussenpersoon.

Overige werkzaamheden
Daarnaast komen er veel ad hoc werkzaamheden voor. Voorbeelden hiervan zijn het invullen van (jaarlijkse) Eurostat vragenlijsten (quality Report) over de intrahandel en extrahandel (intrahandel is de handel met lidstaten van de Europese Unie en extrahandel is de handel met landen buiten de Europese Unie), dit zijn vragen die gaan over hoe statistische gegevens verzameld, geïnterpreteerd, geanalyseerd en gepubliceerd worden.
De medewerker is ook bezig geweest met het combineren van gegevens. Een voorbeeld hierin is de het handelsregister en het bedrijven register. Deze zijn namelijk niet aan elkaar gekoppeld. De koppeling IHGregister-Bedrijvenregsiter heeft mismatches door verschillende redenen. Dit heeft als resultaat dat statistieken op microniveau lastiger aan elkaar te koppelen zijn (door gebruik van verschillende registers).
De medewerker houdt zich ook bezig met certificering en levering van cijfers aan IMF (Internationaal Monetair Fonds) een keer per jaar. Het Internationaal Monetair Fonds (IMF) is de VN-organisatie die de stabiliteit van het internationale monetaire systeem in de gaten houdt.

12.1 Uitgewerkte productieprocessen

Input:

Data is afkomstig uit verschillende databronnen (Sagitta, AGS, ICV, ICL). De data wordt door een dataverwerkingssysteem van ruwe data tot data die compleet is. Deze data wordt vervolgens in het PRWR en in het populatieregister- en waarnemingsregister opgenomen. In de centrale codestelsels (PRWR) staan alle variabelen opgenomen die mogelijk zijn voor bijvoorbeeld landen, goederen, transacties et cetera. Dit wordt bijgewerkt aan de hand van externe bronnen die aangeven dat hier wijzigingen in plaatsvinden. In het populatie- en waarnemingsregister staan de relaties. Hierin worden alle variabelen voor de relaties vast gelegd, zoals contactpersonen BTW nummers et cetera. Dit PRWR wordt gevoed door BTW/ICP/ABR en mutaties door gebruikers.

Kore

Het fout-bestand is de input voor het correctieprogramma Koré. In dit programma worden gegevens gecorrigeerd of verwijderd. De gecorrigeerde gegevens vormen samen met het hierboven genoemde 'goed-bestand' de input.

Meetlat applicatie

De Meetlat is het macro-editing systeem, waarin de data die door de informatieplichtige eenheden is ingezonden wordt beoordeeld.

Het Bijschatten vindt plaats op grond van de kenmerken die in het populatieregister over de populatie-eenheden staan vermeld en hoe deze zijn beoordeeld in de Meetlat. Analyses vinden plaats tijdens het productieproces en op het eind zodra het basisbestand gereed is. Nadat het cijferoverleg heeft plaatsgevonden worden de cijfers voor Output vrijgegeven.

Macro-editen is een methode voor het opsporen van ‘grote’ fouten in de posten van de Internationale Handel. Bij macro-editing wordt eerst gezocht naar totalen die verdacht zijn gezien hun verleden, zodat alleen in de posten die aan die totalen ten grondslag liggen naar fouten in de posten gespeurd hoeft te worden. Voor het opsporen van fouten is de Meetlat ontwikkeld.

Analyse

De analysen onderzoeken aan de hand van een analysetool of op geaggregeerd niveau fouten of uitschieters te zien zijn. Tijdens de beoordeling van een verwerkingsmaand in de Meetlat worden diverse keren een flash gemaakt. Deze flashes geven een eerste indicatie van de verwachte invoer en uitvoer waarden van zowel binnen de EU (Europese Unie) als met derde landen. Per stroom is een onderscheid tussen de geregistreerde waarde, imputatie waarde en bijschattingen.

Output

Met output wordt bedoeld de verwerking van statistieken tot publicatie. De productieleider en medewerker output beoordelen om de cijfers uit de flashes plausibel zijn. Elke maand worden outputgegevens in uiteenlopende vormen gemaakt. Deze output gaat naar verschillende partijen. Statline, EuroStat, Nationale Rekeningen.

Hoofddoel van het cijferoverleg is de formele overdracht van de verantwoordelijkheid van de IHG-cijfers door IHG. Dit betekent concreet dat de IHG-cijfers in het overleg zijn besproken, plausibel zijn bevonden en dat alle relevante vragen bevredigend zijn beantwoord.

13. Observatie Keek op de Week

Afdeling: ERB- ERK

Afdeling is al sinds 2012 zelfstandig aan de slag gegaan met een vorm van LOM. Sinds 2015 wordt dit begeleid door een Black Belt. Tijdens de observatie van de KotW heb ik gezien dat het team goed samenwerkte was cohesie tussen de teamleden, zij vulden elkaar aan en hadden allemaal kort aangegeven waar ze mee bezig waren en waar ze tegen aan liepen. Het team functioneert als een goed geoliede machine.

Het team werkt met een goede structuur in het proces van de KotW. Er wordt gewerkt met een verbeterbord en een prestatiebord. Tevens hebben de medewerkers een persoonlijk prestatiebord.

Er wordt gewerkt aan een aantal KPI's verdeeld onder te thema's

Kwaliteit; in het kader van productie en besteedde uren

Tijdigheid; is afhandeling productie, data entry en verwerking, analyse

Kosten: opleiding, belonen, personeel en bedrijfsvoering

HR; uren, productiviteit, ziekteverzuim, taakindeling en arbeidssatisfactie.

Streven ERB is verdere professionalisering. Door medewerkers en management het heft in handen te geven om te zorgen voor:

- **Transparantie**;
- **Tijdigheid;**
- **Voorspelbaarheid;**
- **Samenwerking en dialoog;**

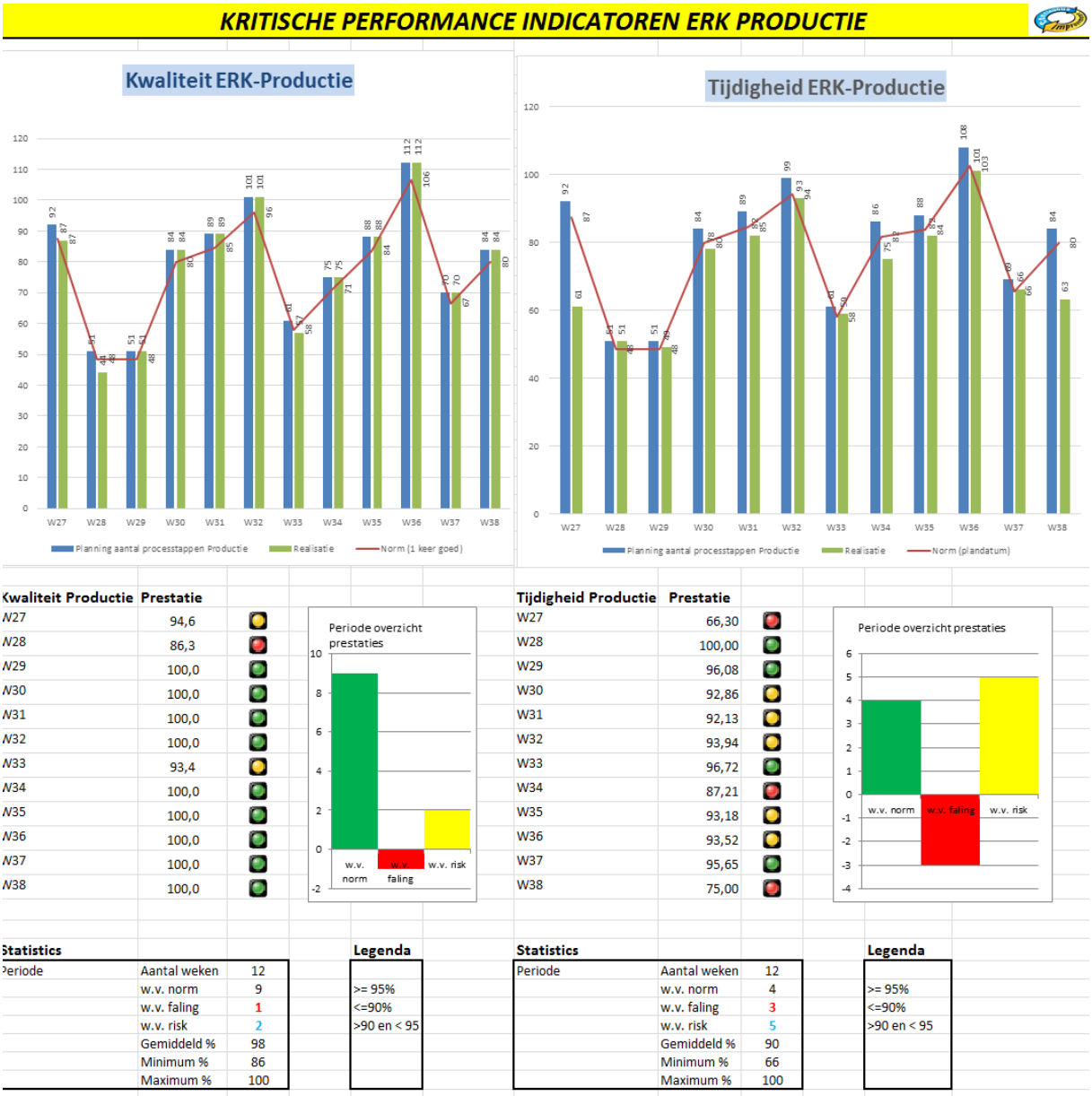
Transparantie; informatie over hoe het gaat met de sector (gemeten in KPI's) is voor iedereen beschikbaar en voor medewerkers is het inzichtelijk hoe en waar zij aan het geheel bijdragen en waar de prioriteiten liggen. Dit zorgt ervoor dat medewerkers en management verantwoordelijkheid kunnen geven en nemen.

Tijdigheid; door op tijd hulpvragen te kunnen stellen én hulp te bieden, waarbij de goede dingen op het juiste moment worden gedaan en waarmee we in staat zijn om schaarse middelen effectief in te zetten.

Voorspelbaarheid; omdat we onze processen volledig beheersen en overzien en proactief handelen en communiceren. Onze processen en producten zijn planaar waardoor onze afnemers weten wat ze wanneer van ons kunnen verwachten.

Samenwerking én dialoog; gedrag dat vanzelfsprekend is bij het signaleren én oplossen van problemen. Continue verbeteren zit in de genen van ERB.

13.1 Voorbeeld Prestatie bord ERB



Figuur 25 Prestatiebord

13.2 Voorbeeld verbeterbord ERB

MANAGEMENT SECTOR ERB VERBETERBORD								
Onderwerp		Wat is het probleem	Wat is de oorzaak	Wat is de oplossing	Wat moet worden gedaan	Wie is de actiehouder	Wanneer gereed	Status
PRODUCTIE	ERK							
	EPT							
PROJECTEN	CPR							
	A							
	OVERIG							
FUNCTIONEEL BEHEER	ABR							
	BGB/BASELINE/IIS							
	REGIHG							
HRM	PRODUCTIVITEIT							
	WFBB							
	ARBEIDSTEVREDENHEID							
	WEEKSTATEN							
	VERZUIM							
FINANCIËN	KOSTEN							
	OPBRENGSTEN							
	TAAKSTELLING							
		OK		RISICO		NIET OK		

Figuur 26 Verbeterbord

Afdeling: SER-SAL

Deze groep is sinds een aantal weken bezig met LOM in het team. In samenspraak met Black Belt KotW geobserveerd. Deze groep heeft nog niet evenredige aandacht voor het investeren van ‘spreektijd’ in de Keek. Er is nog weinig sprake van participatie onder de teamleden van SAL.

SAL werkt wel al met een prestatiebord en een verbeterbord.

Het team werkt met een goede structuur in het proces van de KotW. Er wordt gewerkt met een verbeterbord en een prestatiebord. Tevens hebben de medewerkers een persoonlijk prestatiebord. Er wordt gewerkt aan een aantal KPI’s verdeeld onder te thema’s

De rol van teamleider nog niet optimaal; bereikt. De teamleider is nog te veel aan het woord, leidt het proces voornamelijk, weinig input en participatie van medewerkers.

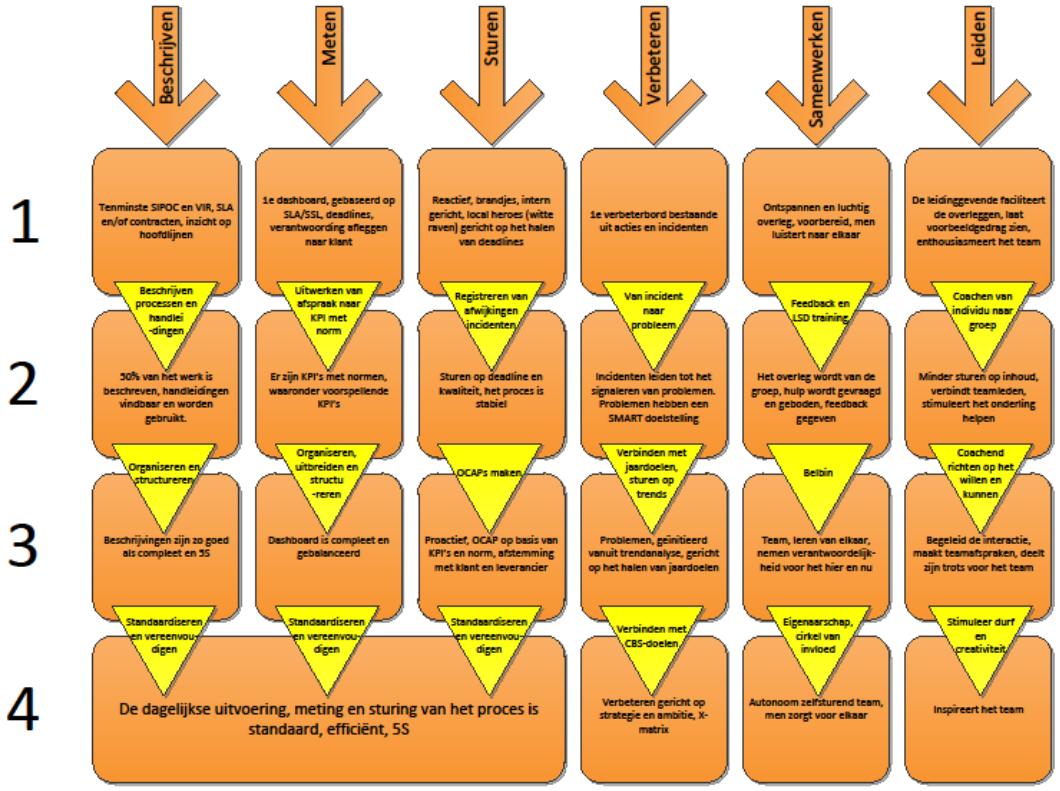
Op dit moment gaat het niet erg goed, tip gegeven om eens te kijken bij het team van ERB.

Dit team is nog zoekende in de juiste synergie in het team. De input van de medewerkers is nog niet gelijk.

14. Workshops

Tabel 3 draaiboek workshop

LOM training							
Datum	11 mei 2017 van 09:00u. tot 12:30u. en 18 mei 2017 om 9.00u. tot 12.30u.						
Doel	1. Basiskennis LOM en hoe zich dit verhoudt tot Lean Six Sigma, L6S, A3, Kaizen 2. Zicht hebben over het eigen proces en verspillingen daarin 3. Afspraken over implementatie van LOM, wanneer beginnen, met welke frequentie, op welke dag en welke tijd.						
Begeleiding	Jeremy, Bianca, Patricia						
Deelnemers	Groep 1 en 2 IHG						
Start	**Onderdeel**	**Duur**	**Doel**	**Werkvorm**	**Opmerkingen**	**Wie**	**Opmerkingen**
9:00	**Introductie**						
9:00	Opening	0:10	Doel van deze dag en programma, huishoudelijk en waarom zijn we hier?	Plenair	Patricia en Micha bereiden de Waarom-pitch voor n.a.v. management training.	Jeremy, Patricia	
9:10	**LOM en LEAN, de L in LOM**						
9:10	Uitleg LOM en LEAN en TIM WOODS	0:20	Kennisoverdracht: Wat is LOM? Wat is LEAN? TIM WOODS	Presentatie		Jeremy	
9:30	TIM WOODS safari	0:30	Ontdekken van verspillingen in je eigen proces	In 3 groepen	Welke verspillingen herken in je eigen proces?	Jeremy, Bianca, Patricia	
10:00	TIM WOODS safari presentatie en discussie	0:15	Ontdekken van verspillingen in je eigen proces	In 3 groepen	Welke verspillingen herken in je eigen proces?	Jeremy, Bianca, Patricia	
10:15	**Operationeel management, de OM in LOM**						
10:15	Uitleg wat is operationeel management? Grip en klant, SIPOC	0:15	Kennisoverdracht: wat is operationeel management?	Presentatie		Jeremy	
10:30	Maken SIPOC	0:45	Maak SIPOC van jouw team	In 3 groepen	Aan de hand van 6 vragen, slides	Jeremy, Bianca, Patricia	
11:15	SIPOC presentatie	0:15	Presentatie aan elkaar	Plenair		Jeremy	
11:30	**Terug naar LOM**						
11:30	Samenvatten en kaderen	0:15	Driehoek: medewerker - prestatie - verbeteren uitleggen	Presentatie		Jeremy	
11:45	Overlegstructuur en borden	0:15	Uitleggen prestatieoverleg en verbeteroverleg	Presentatie		Jeremy	
12:00	**Afronden en afspraken**						
12:00	Afspraken maken en beginnen	0:25	Duidelijk wanneer en hoe we beginnen en wat daarvoor nog moet gebeuren	Plenair		Patricia	
12:25	PIN	0:05		Plenair		Black Belt	
12:30	**Einde**						



Figuur 27 Volwassenheidsmatrix

14.1 SIPOC

1. Wat lever je op? (output)

2. Voor wie? (costumer)

3. Hoe doe je dat? (procestappen)

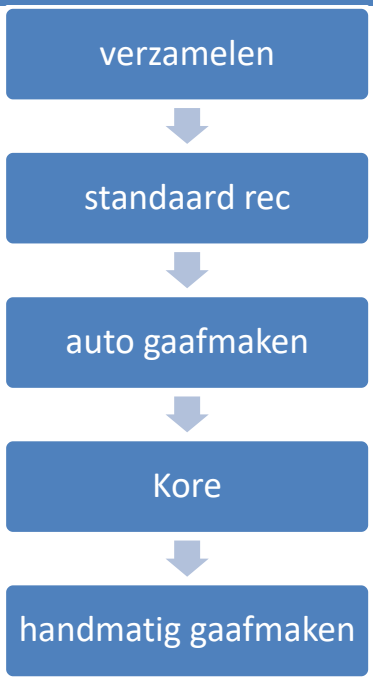
4. Wat heb je daarvoor nodig? (input)

5. Van wie krijg je dat? (Supplier)

6. Wanneer doe je het goed? (output)

SIPOC Processtap 1 Input

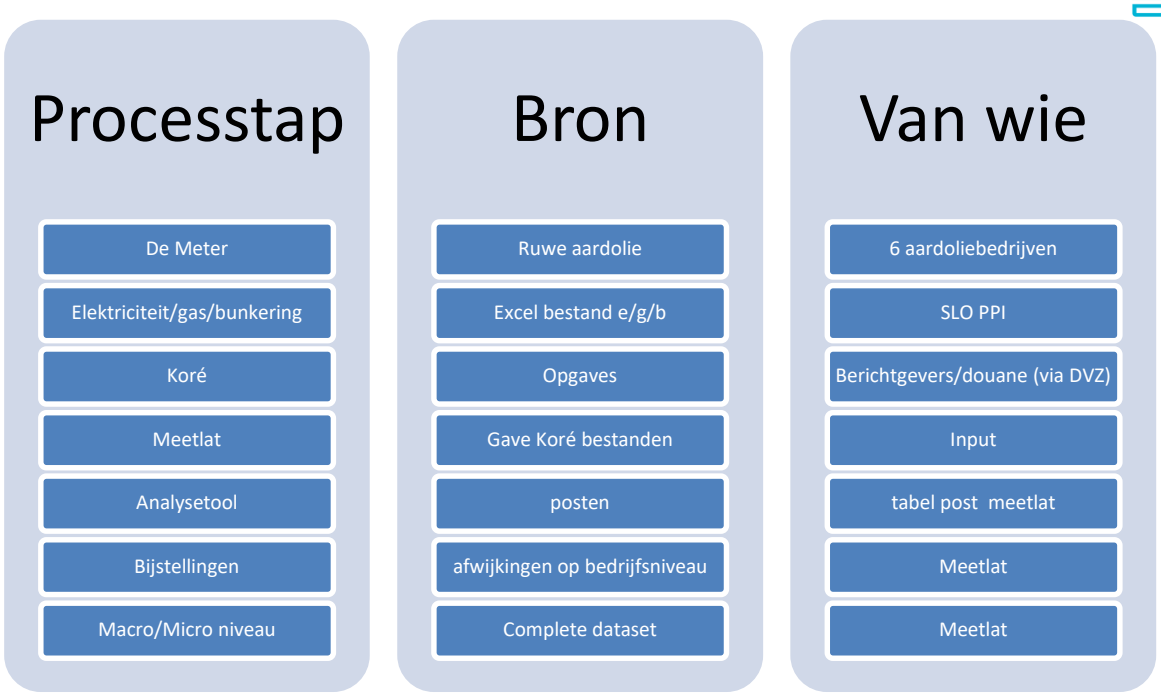
Tabel 4 SIPOC Input

Supplier	Input	Process	Output	Costumer
Databronnen > DVZ -> douane, bedrijven Oliebedrijven - > coderen + Dementer SLO Tennet	Databronnen		Meetlat HDN totaal tijdigheid, kwaliteit, prijs, klanttevredenheid Verwerkingen input processen succesvol	Meetlat Gaafmakers

SIPOC Processtap 2 Gaafmaken

Tabel 5 SIPOC gaafmaken

Supplier	Input	Process	Output	Costumer
Input Medewerkers of collega fb(Jos/input) **ERB (FB,Willem)** **Zelfmanagement FB + Management**	Ruwe data Kennis en ervaring Systemen ▪ Koré ▪ Meetlat ▪ PRWR Historische data Referentie data ▪ Btw ▪ ICP Medewerkers capaciteit Rechten	beoordelen ↓ corrigeren ↓ navragen (in-en-extern) ↓ documenteten ↓ accorderen	Maandcijfers 6w/9w Informatie/antwoorden/ duiding/kwaliteit Ondersteuning bij invullen	Analisten Analist Berichtgever
			gecorrigeerde cijfers, verklaringen voor bijstellingen/uitbijters, aardolietabellen en energietabellen	output IHG (pre)-cijferoverleg, IEA, EU, defensie, SLO, Statline


Processtap
De Meter
Elektriciteit/gas/bunkering
Koré
Meetlat
Analysetool
Bijstellingen
Macro/Micro niveau
Bron
Ruwe aardolie
Excel bestand e/g/b
Opgaves
Gave Koré bestanden
posten
afwijkingen op bedrijfsniveau
Complete dataset
Van wie
6 aardoliebedrijven
SLO PPI
Berichtgevers/douane (via DVZ)
Input
tabel post meetlat
Meetlat
Meetlat

SIPOC Processtap 3 Analisten

Tabel 6 SIPOC analisten

Supplier	Input	Process	Output	Costumer
Bedrijven, registerhouders, IT afdeling/applicatiebeheer, kennis leveranciers, werkgever, internet	Data: registers, douane, enquête, telefonische navraag Applicaties: analyse tool, meetlat, telefoon, PR/WR, SAL, Personeel Kennis: BTW, Douane, branche, IT, IHG werkplek	Overleggen ↓ Programmeren ↓ Populatie vast stellen ↓ Controleren ↓ Corrigeren ↓ Analyseren ↓ Rapporteren	consistente cijfers per oplevermomenten, verklaringen bij afwijkingen, proces - of applicatie verbeteren, EuroStat bijdragen Hans tevreden, leiding tevreden, quality assessment EuroStat is oké, tevreden medewerker, betere cijfers/met minder werk, weinig bijstellingen NR, weinig klachten/vragen	Hans fiatteert, EuroStat, NR, specifieke klanten, StatLine gebruikers, IHG

SIPOC Processtap 4 Output

Tabel 7 SIPOC output

Supplier	Input	Process	Output	Costumer
Meetlat externe bronnen Cobosta	Computer Gecorrigeerde data Verklaringen CFO Tijd Programma's Besluitvorming Skills Personeel	Cijferoverleg voeren ↓ Blijde boodschap + flash versturen ↓ Programmatuur starten ↓ Analyseren ↓ Verklaringen maken ↓ Levering ↓ Verklaring versturen ↓ Publiceren ↓ versturen klantenbestand	Klantenbestanden Statline input kwaliteit Tijdigheid Betrouwbaarheid Aantal hits Respons	Interne klanten Levering (per mail) Cobosta Externe klanten Cobosta/ Staline gebruiker, Eurostat NR, DNB, VN, OECD, Ministeries, brancheverenigingen, slo, ppi, industrie Consument Media, journalisten

14.2 TIM WOODS safari

Transport, Inventaris, Motie, Wachten, Overproductie, Overprocessing, Defecten, Skills

Groep 1 (input/meetlat)
T levering vanuit bron traag, vertraagd netwerk, foute brieven
I oude/incorrecte gegeven PR/WR
M communicatie over de flexplekken
W PR/WR inconsistentie, externe vragen bij een ander leggen, onterechte vragen
O redundantie (dubbele bestanden)
O prioritering beoordeling F3-F10
D technisch inhoudelijke fouten, service weekend
S vragen terecht bij verkeerde personen/groep

Groep 2 (analisten)
T werken met mutatie formulieren PR/WR
I
M
W doorvoeren mutatieformulieren, systeem werkt niet snel genoeg, dozen systeem (moeten leeg)
O overkill aan mails, verschillende maatstaven per goederengroep, meetlat: veel herhaling bij correcties, veel schermen en brieven nodig
O herhaling van vragen, veel doorklikken en bladeren, te grote variatie in maatstaven, mutatie op verschillende plekken, controle PR/WR
D zwevend profiel kwijt, meetlat: fouten komen niet altijd naar voren, afspraken niet helder, processen lopen fout, foutieve doorvoering PR/WR, detailniveau cijfers lijdt vaker tot fouten
S meer kennisdeling nodig, andere onderwerpen worden aangedragen dan nodig voor te werken

Groep 3 (output)
T onlogische mappenstructuur
I DSC weg ermee
M ontbreken van harde afspraken
W computer traag, wachten op antwoord/ geen antwoord krijgen
O te veel detail op Statline
O Brexit monitor (onbelangrijkheid om op mails te reageren) MKB monitor (slecht gebruik van geleverde stukken aan bijv. KIO)
D nieuwsartikelen die later worden geschrapt door redactie (nadat het af is)
S cursussen die niets opleveren voor eigen werk

Groep 4 (gaafmaakproces)
T telefonische bereikbaarheid van allen
I pieken en dalen
M flexplekken zorgen voor communicatieproblemen
W Traag systeem
O onduidelijke productie/kwaliteit richtlijnen
O Dubbel werk (HWD)
D Fouten in systeem
S Collega's uithelpen bij drukte

Groep 5 (gaafmaakproces)
T Formulieren Energie, Mutatie formulieren WR/PR
I Dozenstructuur, PRWR mutaties, Maandprocess
M Telefoontjes
W Mutaties PR/WR, traag systeem, inlogcodes grote bedrijven
O prijzencorrectie, F3 F10 zonder echte beoordeling tot ‘’60’’
O Tot 60 beoordelen (intern gericht – niet vanuit output), beoordeling jaaraangevers, telefoontjes over codes
D Ruigh – prijzen, oude goederen codes, hoeveelheid ‘’1’’ in input proces, brieven
S expertise wordt onvoldoende gedeeld

14.3 Mogelijke interventies Black Belt

- LOM training voor medewerkers
- Orange Belt training
- Pitch training
- Feedback training
- Evaluatieworkshop
- Omgaan met weerstand
- Gezamenlijk proces uitwerken
- Incidentele coaching van teamlid
- KPI workshop Dashboard/prestatiebord workshop
- Teamworkshop op maat
- Workshop verbeteren
- Gemba bezoek andere teams
- Workshop OCAP
- LSD training
- Workshop Sturen op trends
- Belbin
- Workshop X-matrix
- Instructie 5S
- Workshop ‘Meten is weten’
- Workshop ‘Wat wil mijn klant’.
- Workshop ‘Waste safari’.

15. Resultaten onderzoek

In de voorafgaande hoofdstukken werd volgens verschillende dataverzamelingsmethoden onderzocht hoe IHG de LOM methode kan toepassen op de werkvloer. In dit hoofdstuk komen de resultaten uit het vooronderzoek en het feitelijke onderzoek aan bod.

15.1 Interviews afdelingsleiders

In het vooronderzoek zijn vijf interviews gehouden met de afdelingsleiders van team ERB, Inkoop, DVP, DVW en DVZ. De belangrijkste bevindingen zijn hieronder uitgewerkt.

Huidige toestand

Van de vijf teams is ERB het langste bezig en het verst gevorderd. De meeste medewerkers van deze teams hebben een Orange Belt training gevolgd. Sommige medewerkers hebben ook een Green Belt, dit zorgt voor onderlinge samenhang. De medewerkers die geen Orange Belt training hebben gevolgd gaan wel op kort termijn deelnemen.

Activiteiten

De meeste teams hebben een Keek op de Week, enkele hebben een dagstart. De meeste teams werken met een verbeterbord. Er is een team waarbij de aandacht voor LOM is afgezwakt. De Keek op de Week is hier geschrapt. Deze is vervangen door een inhoudelijk overleg van een uur. Er was meer behoefte voor verdieping tijdens de Keek op de Week. Het LOM traject is afgezwakt maar draagt toch bij aan de huidige structuur.

Globaal beeld van traject

Het team van ERB maakte in 2013 kennis met Lean om de normen en waarden te praktiseren. Waarbij de eerste stap het visualiseren van het werk was. Pas later in 2015 werd door invloed van een Black Belt het meten van prestaties belangrijk.
Vorig jaar zijn DVZ/DVP en DVW gestart met LOM. Dit traject ging van start doordat de groep een LOM training gevolgd hadden.
Het team van Inkoop is recent gestart met LOM. Dit traject ging van start doordat de groep een informatiedag in Den Haag gevolgd hadden.
De meeste teams werken met een verbeterbord en/of een prestatiebord. De meeste teams werken met KPI's om hun doelen te onderstrepen. Er wordt in een team niet gewerkt met KPI's, omdat geen KPI's waren en niet leidt tot meerwaarde voor de medewerkers. LOM zorgt voor zelfsturendheid en eigen verantwoordelijkheid. Met het prestatiebord worden medewerkers bewust gemaakt van prestaties van het team.
Voor DVP is de cultuur van belang, als deze te veranderen is gaat de introductie van LOM gemakkelijker. Van belang is om de teamleden mee te nemen in 'het waarom' van de verandering. Het moet vanuit de medewerkers komen. Het initiatief moet vanuit hun komen. De rol van de teamleider is cruciaal om verandering in gang zetten. Om het grote verband laten zien. Laten zien dat het van belang is. Een inspirator zijn is hierbij essentieel. Ook het bespreken van verbeterbord en hier ook iets mee doen helpt.

Vorm

In de meeste teams waren weerstanden. Weerstanden zoals gevoel van controle en meer verantwoordelijkheden. Het initiatief kwam niet vanuit de medewerkers maar vanuit het management. Ook weerstanden als; dat is lastig of de openheid en transparantie voelde als een bedreiging. In een team was helemaal geen sprake van weerstand. Dit had ermee te maken dat de introductie goed is verlopen. Men zag al snel de toegevoegde waarde van LOM op de werkvloer. Deze weerstanden werden in de meeste teams minder na een half jaar tot een jaar. De oorzaak van weerstand had te maken met de hoge leeftijd en de langdurige dienstverbanden. In een team ging LOM pas leven na het volgen van een training. In een ander team werden weerstanden weggehaald door doelen duidelijk te maken en de toegevoegde waarde kenbaar te maken.
Een team heeft een A3 project opgezet. Een team vond het lastig kort en bondig te zijn en niet op details in te gaan. Om dit probleem te verhelpen werd een Pitch training gegeven om kort en bondig het verhaal te doen. Een team had weerstand om op Orange Belt cursus te gaan, omdat dat volgens het management niet nodig was. Een teamhoofd geeft aan dat meer behoefte is aan nazorg. Er is geen sprake van bijscholing door de Black Belt. Echter, is wel behoefte aan handvaten en tools. Hierdoor is het verhaal enigszins ingezakt. Het team dat geen weerstand had kreeg dit voor elkaar door tabellen grafisch te maken, die gebruikt werden voor de wekelijkse Keek op de Week (of digitaal verbeterbord). Het is goed om te laten zien dat werkelijk iets gedaan wordt met de feedback uit het verbeterbord. Om de medewerkers en het proces te helpen.

15.2 Observaties Keek op de Week

De eerste groep die is geobserveerd in het vooronderzoek is ERB-ERK. Afdeling ERB-ERK is al sinds 2012 zelfstandig aan de slag gegaan met een vorm van LOM. Sinds 2015 wordt dit begeleid door een Black Belt. Tijdens de observatie van de KotW werd gezien dat het team goed samenwerkte. Er was cohesie tussen de teamleden. Zij vulden elkaar aan en hadden allemaal kort aangegeven waar ze mee bezig waren en waar ze tegen aan liepen. Het team functioneert als een goed geoliede machine. Het team werkt met een goede structuur in het proces van de KotW. Er wordt gewerkt met een verbeterbord en een prestatiebord. Tevens hebben de medewerkers een persoonlijk prestatiebord. Er wordt gewerkt aan een aantal KPI's verdeeld onder thema's. De rol van teamleider is van grote invloed op het proces. De teamleider heeft een positieve instelling, weet haar medewerkers te motiveren en is een inspirator. Op dit moment gaat het erg goed, maar zoals bekend blijft het een proces van continu verbeteren en hierin zijn altijd groeimogelijkheden. Door de observatie werd duidelijk hoe een Keek op de Week eruit ziet, hoe het in zijn ultieme vorm functioneert en hoe de prestatie en verbeterborden zijn gevisualiseerd.

Als tweede is de groep SER-SAL geobserveerd. De groep SER-SAL is sinds een aantal weken bezig met LOM in het team. In deze groep is de KotW geobserveerd. D

deze groep blijkt nog niet evenredige aandacht voor het investeren van 'spreektijd' in de Keek. Er is nog weinig sprake van participatie onder de teamleden. SAL werkt wel al met een prestatiebord en een verbeterbord. Het team werkt met een goede structuur in het proces van de KotW. Er wordt gewerkt met een verbeterbord en een prestatiebord. Tevens hebben de medewerkers een persoonlijk prestatiebord. Er wordt gewerkt aan een aantal KPI's verdeeld onder thema's. De rol van teamleider is nog niet optimaal bereikt. De teamleider is nog te veel aan het woord en leidt het proces voornamelijk. Er is weinig input en participatie van medewerkers. Op dit moment gaat het

niet erg goed. Dit team is nog zoekende in de juiste synergie in het team. De input van de medewerkers is nog niet gelijk.

15.3 Resultaten interviews medewerkers

Uit de resultaten van de getranscribeerde en gecodeerde interviews zijn een aantal conclusies getrokken. Deze worden per onderdeel benoemd.

De respondenten bevatten de volgende kenmerken. Twee van de negen respondenten is vrouw. Van de negen respondenten zijn twee ouder dan 40 jaar en zeven respondenten met een de leeftijd rond de 60+. Van elk onderdeel in het productieproces zijn een of meerdere medewerkers geïnterviewd.

Werkbeleving

1. Werktevredenheid; zeven respondenten geven aan tevreden zijn met de inhoud van zijn/haar werk en vinden het werk afwisselend. Vier respondenten zijn grotendeels tevreden vanwege wisselend werkplezier of stress.

2. visie kort termijn; iedere respondent benoemd het herontwerp (van de huidige Meetlat naar automatisch gaafmaken) als de grootste ontwikkeling op korte termijn. Hierbij ervaren sommige respondenten gevoelens van argwaan, banenverlies, kwaliteitsverlies, onduidelijkheid en onbekendheid. Ook geven meerdere respondenten aan dat de deadline van het herontwerp niet haalbaar is. Verder werd nog outputvernieuwing genoemd door twee respondenten als nieuwe ontwikkeling. Daarnaast werd de teamindeling genoemd. Deze is onlangs verandert. Dit heeft invloed gehad om de werkverdeling en inrichting van het werk.

3. visie lang termijn; vijf respondenten gaven aan al richting de pensioenleeftijd te gaan. Sommige respondenten kijken hier naar uit. De respondenten geven aan nog steeds tevreden te zijn over het werk dat zij uitvoeren. Daarnaast gaf een respondent aan bang te zijn voor baanverlies en argwanend over het herontwerp in de toekomst. Twee respondenten geven aan tevreden te zijn bij IHG. Zij vinden dat nog toekomstmogelijkheden zijn binnen het CBS/IHG.

Visie op verandering, verbetering en verspilling

1. software en systemen; De analistentool wordt gebruikt door de vijf analisten van IHG. Twee respondenten zijn analisten. Deze analisten waren positief over de mogelijkheden van de tool in het werk. De medewerkers ervaren wel traagheid bij het ophalen van gegevens en grafieken in de tool. Het programma Ruigh, een programma dat automatisch controleert op fouten, veroorzaakt extra werk. Deze software zou de lastendruk voor aangevers verlagen. Echter, ervaren de respondenten dat dit programma meer werkdruk oplevert voor de medewerkers. Er heerst onder de respondenten nog veel onduidelijkheid en onbekendheid over het herontwerp. Ook wordt als mogelijk gevolg van het herontwerp banenverlies genoemd. Het merendeel van de respondenten geeft aan geen vertrouwen te hebben in de haalbaarheid van de deadline (1 januari 2018) van het herontwerp. Door twee respondenten werd aangehaald dat zij zich zorgen maken dat de output niet belegd is in het herontwerp. Door een respondent werd aangegeven dat Bisnis (het systeem voor urenregistratie, verlofaanvragen en declaraties) veel tijd kost bij het invullen en niet erg efficiënt werkt. Wat door alle respondenten als storend wordt ervaren is de traagheid van het gehele systeem. Deze traagheid heeft betrekking op het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Deze traagheid is niet onvoorspelbaar is geen patroon aanwezig. Volgens de respondenten veroorzaakt de hoeveelheid en complexiteit van de data traagheid in het systeem.

2. menselijk; volgens de respondenten is de inzet van de medewerkers niet gelijk. Dit gaat ten koste van de medewerkers die wel het werk doen. Ook wordt door een respondent gesignaleerd dat door een fout van IT medewerker, een stekker van de licentie server eruit werd getrokken met als gevolg dat programma's van het CBS niet werkten.

3. communicatie; Volgens een respondent is een betere communicatie gewenst tussen medewerkers bij het beoordelen van cellen in de meetlat. Volgens een respondent moeten berispingen of sancties worden ingesteld als werkafspraken, zoals ingelogd zijn in de telefoon voor het beantwoorden van vragen van relaties, niet worden nagekomen.

4. Werkafspraken; zoals het opgeven van een verklaring bij afwijking wordt volgens een aantal respondenten niet altijd, of onzorgvuldig gedaan. Volgens een respondent komt dit doordat het opgeven van een reden voor de afwijking, belemmerend kan werken, omdat bij de opmerking de PID (ID code van iedere medewerker) automatisch wordt opgegeven. Ook kan het zijn dat het een extra handeling is, of als lastig wordt ervaren en dat daarom geen reden wordt opgeven. Als de meetlatter dit niet doet dan moet de analist dit oppakken. Terwijl dat het werk van de analist niet is. De afspraak is dat ieder incident verklaard moet worden. Daarnaast wordt door een respondent ongelijkheid in de participatie ondervonden tijdens het thuiswerken. Volgens een respondent moet beter gekeken worden naar het werk dat blijft liggen, omdat sommige medewerkers besluiten nemen die minder prioriteiten hebben.

5. Werkdruk; Onlangs is de teamindeling gewijzigd. Dit zorgt ervoor dat de werkverdeling binnen de teams is gewijzigd. Hetzelfde werk of meer werk word door minder medewerkers gedaan, vanwege allerlei omstandigheden. Ook zijn medewerkers heen en weer geswitcht. Waardoor zij de branche bedrijven moeten leren kennen, dit kost tijd. Volgens een respondent is de werkdruk in de teams niet gelijkwaardig. Ook moeten de medewerkers vaker in kortere tijd problemen oplossen of verklaringen voor uitschieters geven. Een onjuiste typering van de goederenstroom voor een aantal bedrijven heeft gezorgd voor extra werkdruk.

Perceptie over Lean op de werkvloer

1. bekendheid met Lean; een respondent gaf aan nog niet eerder van Lean gehoord te hebben. De overige acht respondenten hadden wel als eens van Lean gehoord.

2. Ervaring met Lean: vijf respondenten gaven aan een Orange Belt training gevolgd te hebben en waren hierover tevreden. Vier respondenten hadden ervaring met een Lean traject. Twee respondenten deden mee aan een project waarbij het werk voor Energie onder de loep werd genomen omdat dit als omslachtig werd ervaren. De Energie medewerker die dit werk uitvoerde was de enige die dit werk deed. Met als gevolg dat bij ziekte niemand de kennis heeft om dit werk over te nemen. Helaas heeft dit traject niet tot een gewenste oplossing geleid. Twee andere respondenten hadden ervaring met Lean in een ander Team (KIO). Dit was een project dat tussen twee afdelingen liep, dit werd ervaren als erg moeizaam. De respondenten gaven aan dat zij onbekend waren met de resultaten uit dit traject.

3. perceptie ten opzichte van Lean op de werkvloer; de meeste respondenten geven aan geen problemen mee te hebben als Lean op de werkvloer wordt geïmplementeerd. Een respondent ziet Lean op de werkvloer helemaal niet zitten. De respondent geeft aan het te geforceerd en nutteloos te vinden. De overige respondenten staan wel positief tegenover Lean op de werkvloer. De

respondenten vinden het lastig om een voorstelling te maken van Lean bij IHG. De respondenten hopen met Lean op de werkvloer een betere communicatie over lopende zaken en meer samenwerking te bereiken.

15.4 Resultaten workshops leidinggevenden

Ter voorbereiding hebben de leidinggevenden van IHG deelgenomen aan een LOM management training. Deze tweedaagse training heeft plaats gevonden op 8 en 23 mei 2017.

Dag 1

Op maandag 8 mei werd de eerste dag van een tweedaagse training gehouden voor elf (waarvan negen deze dag aanwezig) leidinggevende van verschillende afdelingen van het CBS. De leidinggevende die deelnamen aan de training zijn van plan om op kort termijn LOM te implementeren in het team. Twee van de leidinggevende geven leiding aan IHG.

De eerste dag bestond het programma uit vier gedeeltes. Het eerste gedeelte bevatte een ijsbreker (er was een lijn geplaatst op de grond, er werd een uitspraak gedaan, de mensen moesten over de lijn stappen als de uitspraak op hun van toepassing was) en informatie over LOM en Lean, vervolgens werd door het directielid gesproken over de toepassing van LOM in de vergaderingen van het directieberaad. Het tweede onderdeel bestond uit een tweetal testimonials van leidinggevende die al LOM geïmplementeerd hebben in het team. Zij deelden hun succesverhalen. Het derde onderdeel bestond uit het creëren van een droomvlucht. Dit was de visie die de leidinggevende voor het team hadden. Waar ze willen staan en wat ze daarvoor nodig hebben. Tot slot werden tips en tops gevraagd aan de deelnemers over de eerste dag. Afsluitend kregen de deelnemers nog huiswerk mee. Voor de volgende keer moeten de deelnemer nadenken wat de eerste stap is om met het team LOM te gaan doen. Ook moeten de deelnemers een pitch voorbereiden waarin zij moeten vertellen aan hun team waar zij naar toe willen gaan en hoe LOM hierbij gaat helpen.

Dag 2

Op dinsdag 23 mei werd de tweede dag van de tweedaagse training gehouden. Het programma bestond uit een recap van de informatie van de vorige bijeenkomst. Een uitleg van de pitch en het oefenen van de pitch in groepen van drie personen. Vervolgens werd iedere leidinggevende in een elevator gezet met iemand. Aan deze persoon moest de leidinggevende een pitch (van 1 minuut) geven over de doelen en uitdagingen van het team en hoe LOM hieraan kan bijdragen.

15.5 Resultaten workshops medewerkers IHG

De eerste bijeenkomst is voor de workshops van de medewerkers van IHG en de tweede is na de workshops.

Dag 1

Op donderdag 11 mei 2017 werd de eerste sessie van de LOM workshop voor de medewerkers van IHG georganiseerd. Deze dag was georganiseerd door de onderzoeker, de Black Belt en de leidinggevenden van IHG. Aan de workshop hebben 17 medewerkers meegedaan.

De opening van de workshop begint met een introductie van het dagprogramma. De leidinggevende nam het woord om de groep te informeren over het waarom van LOM, de doelstellingen en uitdagingen (Pitch).

Vervolgens werd de groep geïnformeerd over LOM en Lean en de L in LOM. Het ging hierbij om kennisoverdracht over de termen. Ook werd TIMWOODS uitgelegd.

De groep werd daarna in drie groepen opgesplitst, de groep werd per soort discipline verdeeld (op deel van het werkproces – input /gaafmaken – analyse - output). De groepen gingen vervolgens zelf aan de slag om verspillingen op te sporen door middel van de TIM WOODS safari. Daarna werden de resultaten van elke groep gepresenteerd aan de hele groep.

Daarna werd de groep geïnformeerd over Operationeel Management en de Om in LOM. Vervolgens werd de groep weer aan het werk gezet om aan de hand van een aantal vragen het proces per onderdeel (afhankelijk van de discipline van de groep) op papier gezet, de zogenaamde SIPOC. Daarna werden de resultaten van elke groep gepresenteerd aan de hele groep.

Afsluitend werd een samenvatting gemaakt van de onderdelen en werd de driehoek (medewerker-presentatie- verbeteren uitgelegd). Vervolgens werd de overleg structuur uitgelegd en de wijze waarop een prestatiebord en een verbeterbord bijdragen om continu bezig te zijn met het krijgen van grip op het proces. Afsluitend gaf de leidinggevende nog aan waarom het essentieel is dat iedereen van elkaar weet waar die mee bezig is. Er werden afspraken gemaakt voor de invulling van LOM op de werkvloer.

Na afloop van eerste workshop is geëvalueerd met de Black Belt en de leidinggevende. Hieruit is gebleken dat de dag succesvol was. Er was sprake van hoge participatie. Dit heeft te maken met het gevarieerde en interactieve programma. Wat gemerkt werd is dat sommige medewerkers echt geen idee hebben welke stappen zich in het proces bevinden.

De dag is goed verlopen. Er waren geen medewerkers die niet participeerde of zich afzonderen. Wat op viel was dat in een groep medewerkers niet wisten wat andere medewerkers deden.

Dag 2

Donderdag 18 mei 2017 werd de tweede sessie van de LOM workshop voor de medewerkers van IHG gehouden. Aan de workshop hebben 14 medewerkers meegedaan.

De opzet van het programma was gelijk aan de eerste sessie. De groep werd uitgesplitst in twee groepen. In deze groep zaten voornamelijk gaafmakers en een aantal medewerkers van andere disciplines zoals input, regie en energie.

Van de groep krijgen wij feedback dat de teamindeling niet ideaal was. De diversiteit in taken was niet evenredig in de groepen verdeeld. De teamindeling is daarom direct gewijzigd voor de opdracht van de SIPOC.

Na afloop dis de workshop geëvalueerd met de Black Belt en de leidinggevende. Hieruit is gebleken dat medewerkers terughoudend waren in de participatie aan de activiteiten. Ook de presentaties van de resultaten gingen moeizaam. De groepsleiders (de onderzoeker en de leidinggevende) moesten hierin het initiatief nemen.

Met de bevindingen van de TIM WOODS safari en de zes vragen word de SIPOC gemaakt voor de productieprocessen. Na de tweede workshop wordt de week en/of dagstart op de werkplek geïnitieerd bij IHG.

Bibliografie

Achanga, P. (2006). Critical succes factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 460-71.

Belleman, B. (2016, oktober 25). *Zes Hogescholen halen prestatieafspraken niet .* Retrieved from Landelijk nieuws : https://nieuws.hhs.nl/uitgelicht-nl/wachttijd-voor-studentenpsycholoog-te-lang-2/

Berg, V. d. (2005). Student succes in University education . *A multi-measurement study of the impact of student and faculty factors on study progress.* . Higher Education .

Bergman, M., Laan, T. v., Nieuwenhuijse, S., & Blijsie, J. (2016). *Lean Six SIgma; Samenzinnig verbeteren.* Soesterberg: Lean Six Sigma Partners (LSSP).

Blanchard, K. (2014). *Situationeel leiderschap en de One Minute Manager.* Amsterdam: Business Contact.

Branden, K. V. (2012, mei 2). *Duurzaam onderwijs voor de 21ste eeuw .* Retrieved from duurzaam onderwijs : https://duurzaamonderwijs.files.wordpress.com/2012/05/duurzaam-onderwijs-voor-de-21ste-eeuw3.pdf

Brink, A. &. (2009). De invloed van compensatie op studie- uitval en doorstroom . TH&MA.

Bureau onderzoek en statistiek gemeente Heerlen . (2013). *Burgeronderzoek .* Heerlen : Stads- en buurtmonitor Heerlen .

Bureau Tromp. (2016, november 28). *De Menselijke Kant van Lean (die vaak vergeten wordt)*. Retrieved maart 21, 2017, from Bureautromp: http://bureautromp.nl/menselijke-kant-lean-vaak-vergeten-wordt/

Bureau Tromp. (2016, juni 16). Whitepaper: Continu verbeteren met Lean Six Sigma. Amsterdam.

Cieremans, A. (2015). *Aanpak studiesucces.* Sittard: Zuyd Hogeschool.

CNVonderwijs. (2017, februari 23). *Krimpregio's* . Retrieved from CNVO: https://www.cnvo.nl/actueel/actuele-themas/krimpregios.html

Cohen-Schotanus. (2012). *De praktijk van de compensatie .* Utrecht : Avans Hogeschool.

CvB Zuyd Hogeschool. (2016, september 27). *Bestuurs- en beheersregelement Zuyd Hogeschool .* Retrieved from Zuyd.nl: https://www.zuyd.nl/over-zuyd/organisatie-en-beleid/bestuur/~/media/Files/OverZuyd/zuydOrganisatie/Bestuurs-%20en%20beheersreglement.pdf

Davenport, T., & Short, J. (2003). Information technology and business process redesign. *Operations Management: Critical perspective on business and management*, 97.

Debats, P. (2017, maart 17). Vergelijkebare opleidingen bij Zuyd en Landelijke opleidingen. Heerlen , Limburg , Nederland : Dienst Onderwijs en Onderzoek.

Dienst O&O. (2013). *Duurzaam van betekenis voor Zuyd .* Heerlen: Dienst O&O Zuyd Hogeschool .

Dienst O&O. (2013). *MissievisieOenO.* Heerlen: Zuyd Hogeschool dienst Onderwijs en onderzoek.

Dols, B. (2016, december 1). Colleges Minor HR-Toolbox . (C. Janssen, Interviewer)

Dr. A Chorus. (2015). *Factsheet Indicatie Zorgvraag Ouderen Heerlen 2030.* Retrieved from TNO innovation for live: https://www.zorginstituutnederland.nl/binaries/content/documents/zinl-www/documenten/rubrieken/beroepen-en-opleidingen/1503-factsheet-indicatie-zorgvraag-ouderen-heerlen-2030/Factsheet+Indicatie+Zorgvraag+Ouderen+Heerlen+2030.pdf

Draaijer, T. v. (2010). *Compensatorisch toetsen .* Onderwijscentrum Vrije Universiteit .

DUO. (2017, februari 23). *Collegeldkrediet aanvragen* . Retrieved from Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO): https://duo.nl/particulier/student-hbo-of-universiteit/studeren/collegegeld-betalen.jsp

DUO. (2017, februari 15). *Leenstelsel*. Retrieved from studie-kosten: http://www.studie-kosten.nl/7-nieuw-leenstelsel-vanaf-2015

DUO. (2017). *Weten hoe studiefinanciering werkt* . Retrieved from Dienst Uitvoering Onderwijs : https://duo.nl/particulier/student-hbo-of-universiteit/studiefinanciering/weten-hoe-het-werkt.jsp

Emerinks, R. (2015). *Kwalteitsmanagement.* Amsterdam: Pearsons.

Encyclopedie . (2017). *Alumni definitie .* Retrieved from Nederlandse Encyclopedie : http://www.encyclo.nl/begrip/ALUMNI

Encyclopedie . (2017, maart 18). *Definitie curriculum* . Retrieved from encyclo: http://www.encyclo.nl/begrip/curriculum

Encyclopedie. (2017). *Nederlandse encyclopedie* . Retrieved from Encyclo.nl: http://www.encyclo.nl/

Ensie. (2016, december 22). *Lumpsumbekostiging* . Retrieved from Ensie algemene rekenenkamer definities : https://www.ensie.nl/algemene-rekenkamer/lumpsumbekostiging

Expertisecentrum Mantelzorg. (2015). *INK-model .* Utrecht : Mantelzorg Utrecht .

F.Kluijtmans. (2014). *Leerboek HRM .* Amsterdam: Noordhoff Uitgevers B.V. .

George, M., Rowlands, D., & Kastle, B. (2013). *Wat is Lean Six Sigma.* Amsterdam: UNC.

Goleman, D. (2012). *Over leiderschap.* Amsterdam : Business Contact .

Han. (2009). *compensatorisch toetsen.* Nijmegen.

Henk van Berkel, E. J. (2012). *Studiesucces bevorderen het kan en is niet moeilijk.* Den Haag: Boom Lemma.

Henk van Berkel, E. J. (2012). *Studiesucces bevorderen het kan en is niet moeilijk .* Den Haag : Boom Lemma uitgevers.

Hoek, J., & Koopmans, M. (2014). *Kennismaken met Lean.* Den Haag: Academic Service.

Hoger onderwijs pers bureau. (2016, mei 12). *Hogescholen hebben moeite met voldoen aan prestatieafspraken.* Retrieved from Punt.: https://punt.avans.nl/2016/05/hogescholen-hebben-moeite-met-voldoen-aan-prestatieafspraken/

Hogescholen, V. (2017, maart 20). *Thema Prestatieafspraken* . Retrieved from Vereniging Hogescholen : http://www.verenigingh ogescholen.nl/themas/prestatieafspraken

Hogeschool, Z. (2017, april 25). *Werken bij Zuyd* . Retrieved from zuyd: https://www.werkenbijzuyd.nl/index.php/cms_categorie/106820/content/categorie/id/106820/CurrentLanguage/1

Hogeschool, Zuyd. (2014, januari 5). *Brochure Strategie Zuyd 2014-2018.* Retrieved september 22, 2016, from www.zuyd.nl: http://www.zuyd.nl/over-zuyd/organisatie-en-beleid//~/media/Files/OverZuyd/zuydOrganisatie/Brochure%20strategie%20januari%202014.pdf

HR, D. (2013). *Functieboek Zuyd Hogeschool.* Zuyd Hogeschool.

hr-kiosk. (2017, mei 21). *Opleidingsniveau register* . Retrieved from hr-kiosk de kennisbank voor arbeid en wetgeving: https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/opleidingen/opleidingsniveau#6

Hulsen, K. (2017, april 10). Maatregelinen vroegtijdige uitstroom eerstejaarsstudenten verminderen . (C. Janssen, Interviewer)

Internetconsultatie. (2014, juni 12). *Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen* . Retrieved from internetconsultatie : https://www.internetconsultatie.nl/wetvbo

Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). (2014, juni 19). *Studiesucces nieuwe definitie .* Retrieved from iso: https://www.iso.nl/website/wp-content/uploads/2014/06/Studiesucces-een-nieuwe-definitie.pdf

ISO. (april,2016). *De studiekeuzecheck.* Utrecht: Vereniging Hogescholen (interstedelijk studenten overleg ISO).

Jaarverslag ZH. (2015). *Jaarverslag Zuyd.* Heerlen: Zuyd Hogeschool.

Jongen, A. (2015). *Aanpak studiesucces .* Sittard: Zuyd Hogeschool .

Kamphorst, J. (2013). *One size fits all? Differential effectiveness in Higher vocational education .* Groningen .

Kars, C. (2006). *Praktijkboek procesmanagement.* Eubron Utgeverij B.V. .

Kerklaan, L. (2015, februari 12). *Valkuilen van de PDCA-cyclus .* Retrieved from Passionned Group : https://www.pdcacyclus.nl/de-5-grootste-valkuilen-voor-pdca/

Kleijn, H. &. (2012). *Verandermanagement.* Amsterdam: Pearson.

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM.* Groningen/Houten : Noordhoff Uitgevers.

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM .* Groningen : Noordhoff Uitgevers bv.

Kroese, B. (2017, maart 2). Tien vragen aan Bert Kroese over: Kwaliteit. Heerlen.

Kroese, B. (2017, februari 16). Tien vragen aan Bert Kroese over: Maak processen effectiever en efficiënter! Heerlen.

Kusters, R., Martin, H., & Willems, E. (2014). Procestaalgebruik. *Reader Open Universiteit* , 23.

Leenstelsel . (2015, september 1). *Nieuwe regeling het leenstelsel* . Retrieved from 18enu : http://www.18ennu.nl/leenstelsel/

Limpens, P. R. (2017, februari 22). Wat kost een uistromende student voor Zuyd Hogeschool? (C. Janssen, Interviewer)

Lohman, B., & Os, J. v. (2009). *Praktisch Lean management.* Geldermalsen: Maj Engineering Publishing.

Managementinformatiesysteem. (2017, juni 10). *Uitstroom per studiejaar.* Retrieved from Managementinformatiesysteem: https://managementinfo.zuyd.nl/Pages/Rapportages/Studenten%20en%20onderwijs/Studenten/Uitstroom%20per%20studiejaar.aspx

Marcus, J. e. (2009). *Een praktijkgerichte benaedering van Organisatie en Management.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Meerwegen Schoolgroep . (2014). *Strategisch Beleidsplan Onderwijs.* Amersfoort : Meerwegen Schoolgroep .

Melton, T. (2005). The benefits of lean manufacturing: what lean thinking has to offer to the process industries. *Chemical Engeneering Research and Design*, 662-673.

MIS . (2017, maart 2). *Definities* . Retrieved from Zuyd Management Informatie Systeem : https://managementinfo.zuyd.nl/Pages/Rapportages/Studenten%20en%20onderwijs/Studenten/Uitstroom%20per%20studiejaar.aspx

MIS. (2017, maart 3). *Instroom per Cohort*. Retrieved from Zuyd Management informatie systeem: https://managementinfo.zuyd.nl/Pages/Rapportages/Studenten%20en%20onderwijs/Studenten/Instroom%20per%20cohort.aspx

MIS. (2017, maart 14). *Uitval per instroom cohort bachelor studenten* . Retrieved from Zuyd Management informatie systeem : https://managementinfo.zuyd.nl/Pages/Rapportages/Studenten%20en%20onderwijs/Student.Bachelor/Uitval%20per%20instroomcohort%20bachelorstudenten.aspx

MIS. (2017, maart 14). *Uitval per instroom cohort bachelor studenten* . Retrieved from Zuyd Management Informatie systeem : https://managementinfo.zuyd.nl/Pages/Rapportages/Studenten%20en%20onderwijs/Student.Bachelor/Uitval%20per%20instroomcohort%20bachelorstudenten.aspx

MIS. (2017, maart 14). *Uitval per Instroomcohort*. Retrieved from Zuyd Management informatie systeem:

hthttps://managementinfo.zuyd.nl/Pages/Rapportages/Studenten%20en%20onderwijs/Student.Bachelor/Uitval%20per%20instroomcohort%20bachelorstudenten.aspx

MIS. (2017, maart 14). *Uitval per instroomcohort bachelorstudenten* . Retrieved from Zuyd Management informatie systeem : https://managementinfo.zuyd.nl/Pages/Rapportages/Studenten%20en%20onderwijs/Student.Bachelor/Uitval%20per%20instroomcohort%20bachelorstudenten.aspx

Naslund, D. (2008). *Business Process Management Journal.* Jacksonville, Florida, USA: University of North Florida.

NOA. (2017, maart 6). *Studiekeuzecheck Hoger onderwijs* . Retrieved from NOA: http://www.noa-vu.nl/index.php?menutree=1%7C202%7C21%7C264

Nuland, D. B. (2015). *Studiesucces verhogen .* Breda: Avans Hogeschool .

NVAO . (2013). *Advies over studierendement .* Nederlands Vlaamse Acreditatie Organisatie .

OCW. (2011). *Hoofdlijnen akkoord hbo-raad-ocw.* DenHaag: Rijksoverheid OCW.

OER . (2016-2017, juli 7). *Onderwijs en examenregeling .* Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/~/media/Files/Studeren/Opleidingen/OERs/Zuyd_OER_Vormgeving.pdf

OER. (2017). *Onderwijs & Examenregeling CM 2016-2017.* Sittard: Zuyd Hogeschool .

OER. (2017). *Onderwijs- en examenregeling (HJO) 2016-2017.* Sittard: Zuyd Hogeschool.

OER. (2017). *Onderwijs en Examenregeling BE (OER) 2016-2017.* Sittard: Zuyd Hogeschool.

OER. (2017). *Onderwijs en examenregeling PBM (OER) 2016-2017.* Sittard: Zuyd Hogeschool.

OER HZ. (2016-2017). *Onderwijs- en examenregeling Hogeschool Zuyd.* Zuyd Hogeschool.

Onderwijs in cijfers . (2017, juni 6). *Ontwikkelingen van het aantal deelnemers* . Retrieved from Onderwijs in cijfers : https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/sectoroverstijgend/deelnemers/ontwikkeling-van-het-aantal-deelnemers

Onderwijs in cijfers. (2017, juni 6). *Onderwijs in cijfers*. Retrieved from Financiën hogerberoepsonderwijs: https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/hoger-beroepsonderwijs/financien-hbo

Paumen, B. (2015). *Studiesuccesprofiel HJO.* Sittard: Zuyd Hogeschool.

Pauwels, M. (2015). *Studiesuccesprofiel opleiding PBM.* Sittard: Zuyd Hogeschool.

POraad . (2014, juli 24). *invoering Wet Werk en Zekerheid* . Retrieved from POraad : https://www.poraad.nl/themas/werkgeverszaken/arbeidsrecht-actueel/wet-werk-en-zekerheid

Rabobank . (2017, juni 6). *Duurzaam onderwijs* . Retrieved from Rabobank onderwijs cijfers en trends : Een goede toekomst voor onze kinderen begint met duurzaam of toekomstbestendig

onderwijs. Maar, wat is duurzaam onderwijs dan precies? Het is sowieso een heel breed begrip, waar veel onderwerpen onder vallen, zoals het schoolgebouw, de docent en de leerli

Rabobank. (2016-2017, juni 6). *Primair- en voortgezet onderwijs*. Retrieved from Rabobank cijfers & trends: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Primair_en_voortgezet_onderwijs

Rabobank Cijfers & Trends. (2017, juni 6). *Perspectief cijfers en trends onderwijs*. Retrieved from Rabobank: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Onderwijs

RCHO. (2017). *Review commissie Hoger Onderwijs en Onderzoek*. Retrieved from RCHO: http://www.rcho.nl/

Reijns, P. (2016). *Retentie in euro's .* Heerlen : Zuyd Hogeschool Dienst Finance and Control .

Report, N. H. (2014). *Higher Education Preview .* VS: NMC Horizon .

Rijksinstituut voor volksgezondheid en milieu. (2014). *Sociaal-culturele ontwikkelingen* . Retrieved from Rijksinstituut voor volksgezondheid en milieu: http://eengezondernederland.nl/Heden_en_verleden/Determinanten/Sociaal_culturele_ontwikkelingen

Rijksoverheid . (2011, december 13). *Hoofdlijnenakkoord hbo-raad-ocw*. Retrieved from Rijksoverheid : https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2011/12/13/hoofdlijnenakkoord-hbo-raad-ocw

Rijksoverheid . (2014, augustus 1). *Passend Onderwijs* . Retrieved from Rijksoverheid OCW : https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs

Rijksoverheid . (2016, oktober 19). *Studiekeuze en toelating* . Retrieved from Rijksoverheid : https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/inhoud/studiekeuze-en-toelating

Rijksuniversiteit Groningen . (2017, maart 8). *Wat zijn learning communities?* Retrieved from Rijksuniversiteit Groningen : http://www.rug.nl/about-us/where-do-we-stand/education-policy/learning-communities/about/about-learning-communities

Rijskoverheid . (2015, juni 29). *Krimpgebieden en anticipeergebieden* . Retrieved from Rijksoverheid : https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingskrimp/inhoud/krimpgebieden-en-anticipeergebieden

Rorink , F. J., & Kleijn, H. G. (2015). *Verandermanagement.* Amsterdam: Pearsons.

Rorink, H. K. (2012). *Verandermanagement.* Amsterdam: Pearson Education Benelux.

S.Ettekoven. (2014). *Effectief leren.* Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.

S.Ettekoven, S. e. (2014). *Actief leren .* Groningen : Noordhoff Uitgevers B.V.

Schut, C. (2017, februari 9). Tien vragen aan Cecile Schut over: Ontbureaucratiseer! Heerlen.

Scribbr. (2017, april 7). *Transcriberen* . Retrieved from Scribbr: https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/transcriberen-van-een-interview-6-tips/

scribbr. (2017, mei 29). *Wat is een kwalitatief onderzoek* . Retrieved from Scribbr : https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/

Six Sigma. (2017). *Six Sigma Woordenboek*. Retrieved maart 6, 2017, from Six Sigma Woordenboek: https://www.sixsigma.nl/woordenboek/six-sigma

Smeets, B. (2011). *Verbetering van rendementen van opleidingen .* Heerlen : Hogeschool Zuyd .

Smissen, S. v. (2017, mei 28). *Individualisering (hoger) onderwijs vraagt om andere vorm van financiering*. Retrieved from Deloitte : https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/publieke-sector/articles/individualisering-hoger-onderwijs-vraagt-om-andere-vorm-van-financiering.html

startstuderen . (2016, november 26). *Veranderingen in het onderwijs* . Retrieved from startstuderen.nl: https://www.startstuderen.nl/over-deze-site/veranderingen-hoger-onderwijs

Studiekeuze123 . (2017, april 14). *Alles over numerus fixus en selectie* . Retrieved from Studiekeuze123: https://www.studiekeuze123.nl/selectie

Studiekeuze123 . (2017, februari 8). *Bekostigd of particulier onderwijs* . Retrieved from studiekeuze123: https://www.studiekeuze123.nl/wegwijzer/studeren-naast-je-werk/een-passende-opleidingsvorm/bekostigd-of-particulier-onderwijs

Talentenbranche . (2017, februari 24). *Wat houdt de onderwijsbranche eigenlijk in*. Retrieved from Talentenbranche : http://www.talentenbranche.com/Onderwijs-branche.html

Tempelaars, A. (2009). *Top- op weg naar een excellente organisatie met het INK-managementmodel .* Alphen aan den Rijn : Beaumont Quality Publications .

Thea van Lankveld, S. D. (2010, Oktober 1). *Artikel Compensatorisch toetsen.* Retrieved from score.hva: https://score.hva.nl/Bronnen/Lankveld,%20Draaijer,%20Compensatorisch%20toetsen%20(2010).pdf

Tinto . (2017, maart 18). *Overview Vincent Tinto* . Retrieved from Syracuse University School of Education : http://soe.syr.edu/about/member.aspx?fac=64

Tinto. (1993). Tinto's model of student retention. Vincent Tinto University Professor at Syracuse University.

Tinto. (2008, februari 25). *Tinto's model of student retention* . Retrieved from psy.gla.ac.uk : http://www.psy.gla.ac.uk/~steve/localed/tinto.html

Trouw. (2016, april 19). *Minder studenten na invoering leenstelsel.* Retrieved from De verdieping Trouw:

http://www.trouw.nl/tr/nl/4556/Onderwijs/article/detail/4285233/2016/04/19/Minder-studenten-na-invoering-leenstelsel.dhtml

UWV. (2016, februari 16). *De arbeidsmarkt waar liggen de kansen? .* Retrieved from NCOI opleidingen : https://www.ncoi.nl/Blog/De-arbeidsmarkt-waar-liggen-de-kansen.html

Veld, M. i., & Slatius, B. (2010). *Analyse van bedrijfsprocessen, een toepassing van denken in systemen.*

Verburgh, M. (2017, januari 19). Tien vragen aan Marion Verburgh over: Implementeer een strategisch personeelsplan . Heerlen.

Vereniging Hogeschool . (2016, december 9). *Engagement als driver voor studiesucces* . Retrieved from Vereniging Hogescholen Nederland : http://www.verenigingh ogescholen.nl/actueel/actualiteiten/engagement-als-driver-voor-studiesucces

Verhoef Els. (2017, februari 21). Transitie dienst O&O. *definitieve taken, rollen en inrichting O&O, inrichting dienst O&O en ZB*. Heerlen, Limburg, Nederland: Zuyd Hogeschool dienst Onderwijs en Onderzoek.

Verhoef, E. (2017, februari 8). Transitie O&O. *Voorstel taken, rollen en inrichting van O&O en Zuyd Bibliotheek*. Heerlen, Limburg, Nederland: Dienst Onderwijs en Onderzoek.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek.* Denhaag: Boom Lemma Uitgevers .

Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (pp. 81-88). Boom Lemma Uitgevers.

VHG. (2016, april 20). *Studiesucces na 5 jaar* . Retrieved from Vereniging Hogescholen Nederland : http://cijfers.hbo-raad.nl/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=5_Rendement.qvw&host=QVS@cloudbox10232&anonymous=true

VHG. (2016, april 20). *Studiesucces na 5 jaar BE*. Retrieved from Vereniging Hogescholen Nederland : http://cijfers.hbo-raad.nl/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=5_Rendement.qvw&host=QVS@cloudbox10232&anonymous=true

VHG. (2017). *Vereniging Hogescholen Nederland* . Retrieved from Hogescholen in Nederland : http://www.verenigingh ogescholen.nl/hogescholen

Visser-Wijnveen. (2010, juni 4). *Inrichting toetsing .* Retrieved from studiesucces: http://www.studiesuccesho.nl/

Voion . (2016, april 1). *Handreiking strategisch HRM* . Retrieved from Voion : http://www.voion.nl/instrumenten/handreikingen-strategisch-hrm

Wilt, J. v. (2015). *Onderwijs branche* . Retrieved from Hinneni: http://www.talentenbranche.com/Onderwijsbranche-werkgelegenheid.html

Womac, J., & Jones, D. (2010). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corparation.* New York: NY: Simon and Schuster.

Zuyd . (2017, maart 7). *Maak het mee* . Retrieved from Zuyd : https://www.zuyd.nl/studeren/hulp-bij-studiekeuze/maak-het-mee

Zuyd . (2017, maart 6). *Studiekeuzecheck* . Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/studeren/hulp-bij-studiekeuze/studiekeuzecheck

Zuyd. (2017). Magazine voor studiekiezers. *'Weet wat je kiest'*, 23.

Zuyd Hogeschool . (2015). *Jaarverslag Zuyd* . Zuyd Hogeschool .

Zuyd Hogeschool . (2016). Brochure Bedrijfseconomie . *Bedrijfseconomie* . Sittard , Limburg , Nederland : Zuyd Hogeschool .

Zuyd Hogeschool . (2016). Brochure Commercieel Management . *Commercieel Management* . Sittard , Limburg , Nederland : Zuyd Hogeschool.

Zuyd Hogeschool . (2016, mei 12). *Studie HJO in cijfers* . Retrieved from Zuyd Hogeschool : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/hogere-juridische-opleiding#tab-studie-in-cijfers

Zuyd Hogeschool . (2017, februari 28). *Commercieel Management* . Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/commercieel-management

Zuyd Hogeschool . (2017, januari). *Feiten en cijfers* . Retrieved from Zuyd : https://www.zuyd.nl/over-zuyd/organisatie-en-beleid/feiten-en-cijfers

Zuyd Hogeschool . (2017, februari 28). *HJO in het kort* . Retrieved from Zuyd : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/hogere-juridische-opleiding/de-opleiding

Zuyd Hogeschool . (2017, maart 1). *HJO opbouw eerste jaar* . Retrieved from Zuyd : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/hogere-juridische-opleiding/studieopbouw#tab-eerste-jaar

Zuyd Hogeschool . (2017). *Numerus Fixus* . Retrieved from Zuyd Hogeschool : https://www.zuyd.nl/studeren/studeren-op-het-hbo/begrippenlijst-hbo/numerus-fixus

Zuyd Hogeschool . (2017, februari 28). *Opleiding bedrijfseconomie* . Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/bedrijfseconomie/de-opleiding

Zuyd Hogeschool . (2017, maart 1). *Opleiding in het kort (PBM)*. Retrieved from Zuyd Hogeschool : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/people-and-business-management/studieopbouw

Zuyd Hogeschool . (2017, februari 13). *Over Zuyd Geschiedenis* . Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/over-zuyd/organisatie-en-beleid/feiten-en-cijfers/geschiedenis

Zuyd Hogeschool . (2017, maart 1). *PBM internationaal* . Retrieved from Zuyd : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/people-and-business-management/studieopbouw#tab-internationaal

Zuyd Hogeschool . (2017, maart 1). *Studie PBM in cijfers* . Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/people-and-business-management#tab-studie-in-cijfers

Zuyd Hogeschool . (2017, februari 28). *Toelatingseisen Commercieel Economie* . Retrieved from Zuyd : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/commercieel-management/toelating#tab-toelatingseisen

Zuyd Hogeschool . (2017, maart 1). *Toelatingseisen HJO*. Retrieved from Zuyd : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/hogere-juridische-opleiding/toelating#tab-toelatingseisen

Zuyd Hogeschool . (2017, februari 28). *Wat kun je verwachten in het eerste jaar van de opleiding CM*. Retrieved from Zuyd : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/commercieel-management/studieopbouw

Zuyd Hogeschool . (2017, februari 28). *Wat staat je te wachten in het eerste jaar?* . Retrieved from Zuyd : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/bedrijfseconomie/studieopbouw#tab-propedeuse

Zuyd Hogeschool . (2017, februari 7). *Zuydnet*. Retrieved from Dienst Onderwijs en Onderzoek : https://www.zuydnet.nl/over-zuyd/organisatie/-diensten/dienst-onderwijs-en-onderzoek

Zuyd Hogeschool. (2016, mei 12). *Bedrijfseconomie in cijfers*. Retrieved from Zuyd Hogeschool : https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/bedrijfseconomie#tab-studie-in-cijfers

Zuyd Hogeschool. (2017, februari 13). *Organisatie en beleid.* Retrieved from Zuyd: http://www.zuyd.nl/over-zuyd/organisatie-en-beleid

Zuyd Hogeschool. (2017, februari 13). *Organisatie en beleid.* Retrieved from Zuyd: http://www.zuyd.nl/over-zuyd/organisatie-en-beleid

Zuyd Hogeschool. (2017, april). *Over zuyd prestatieafspraken*. Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/over-zuyd/organisatie-en-beleid/prestatieafspraken

Zuyd Hogeschool. (2017, februari 28). *Studie CM in cijfers*. Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/commercieel-management#tab-studie-in-cijfers

Zuyd Hogeschool. (2017, februari 28). *Toelatingseisen Bedrijfseconomie* . Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/bedrijfseconomie/toelating#tab-toelatingseisen

Zuyd Hogeschool. (2017). *Toelatingseisen PBM*. Retrieved from Zuyd: https://www.zuyd.nl/studeren/studieoverzicht/people-and-business-management/toelating#tab-studiekeuzecheck

Zuyd Hogeschool. (2017, april 25). *Werken bij Zuyd*. Retrieved from zuyd: https://www.werkenbijzuyd.nl/index.php/cms_categorie/106820/content/categorie/id/106820/CurrentLanguage/1

Zuyd Jaarverslag. (2015). *Zuyd Jaarverslag 2015.* Retrieved September 22, 2016, from www.zuyd.nl: http://www.zuyd.nl/~/media/Files/OverZuyd/jaarverslag/Zuyd%20jaarverslag%202015.pdf

Zuyd Jaarverslag. (2017, februari 13). *Zuyd Jaarverslag 2015.* Retrieved September 22, 2016, from www.zuyd.nl: http://www.zuyd.nl/~/media/Files/OverZuyd/jaarverslag/Zuyd%20jaarverslag%202015.pdf

Zweipfenning, J. P. (2016, Oktober 19). (C. Janssen, Interviewer)

Zwerver, J. (2013, juni 19). *Verschil formatief en summatief toetsen .* Retrieved from blogspot.nl: http://judithzwerver.blogspot.nl/2013/06/verschil-formatief-en-summatief-toetsen.html#!/2013/06/verschil-formatief-en-summatief-toetsen.html