



Afstudeeronderzoek

‘Lean-management bij Servatius’

Robbert Vermeulen
1168916
Februari '16

Omslag

Hogeschool Zuyd, Opleiding People & Business Management,

Uitstroomprofiel business

Sittard

Naam Student:	Robbert Vermeulen
Studentnummer:	1168916
Jaar:	2015
Periode:	1 september t/m 31 januari
Datum van publicatie:	18 december 2015
Naam van de organisatie:	Servatius
Adres van de organisatie:	Wim Duisenbergplantsoen 4 6221SE Maastricht
Telefoonnummer van de organisatie:	043 328 4300
Bedrijfsbegeleider:	Dhr. F. Teschers
Docentbegeleider:	Dhr. H. Hoenjet

Voorwoord

In mijn laatste jaar van de opleiding People & Business Management heb ik mijn afstudeerstage gelopen bij Woningstichting Servatius. De afstudeerstage heeft plaatsgevonden van 1 september 2015 tot en met 31 januari 2016. Deze stage heeft mij de gelegenheid geboden de kennis die ik gedurende mijn schoolcarrière op Hogeschool Zuyd heb opgedaan in praktijk te brengen.

Dit onderzoek is gedaan met de vraag vanuit Servatius een kritische blik te werpen op de verhuurprocessen. Deze lopen van het moment van het opzeggen van een oud huurcontract tot het betrekken van de vrijgekomen woning door een nieuwe huurder. Met het kritisch kijken naar de processen was het de bedoeling te pogen de verhuurprocessen te analyseren en optimaliseren volgens de Lean-methodiek.

Tijdens de 20 weken stage heb ik het geluk gehad naast mijn afstudeeronderzoek betrokken te worden bij tal van andere projecten. Zo heb ik in samenwerking met mijn bedrijfsbegeleider afronding gegeven aan QA-fase 1, een strategisch kwaliteitsbeleid opgezet, wijzigingstrajekten doorlopen en veel kennis opgedaan op het gebied van procesbewaking en risicomanagement.

Graag wil ik via deze weg mijn bedrijfsbegeleider Frank Teschers bedanken voor niet alleen een hele leerzame, maar ook een hele leuke stageperiode. Ik heb ontzettend veel kunnen leren en ben in aanraking gekomen met een groot deel van de processen binnen het bedrijf. Hiernaast wil ik vanuit school mijn begeleider Harrie Hoenjet bedanken voor de ondersteuning en tips die hebben geholpen bij het schrijven van dit afstudeeronderzoek.

Maastricht, december 2015

Robbert Vermeulen

Managementsamenvatting

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag *‘Hoe kan Servatius haar verhuurprocessen optimaliseren volgens de Lean-methodiek?’* Alvorens het onderzoek gestart is, is de aanleiding voor de onderzoeksvraag achterhaald. Bij Servatius heeft in de afgelopen jaren een omslag in de denkwijze met betrekking tot de uitvoering van de werkzaamheden plaatsgevonden. Deze omslag is tot stand gekomen na het debacle met de Calatrava-campus. De veranderde manier van denken laat Servatius kritisch naar haar eigen bedrijfsvoering kijken door bijvoorbeeld een jaarlijkse Aedes-benchmark uit te laten brengen. Deze benchmark alsmede de Autoriteit Woningcorporaties geven aan dat de verhouding bedrijfslasten ten opzichte van het aantal verhuureenheden scheef is. Te bedrijfslasten zijn te hoog en staan niet in verhouding met het aantal verhuureenheden. Het terugbrengen van deze scheve verhouding in combinatie met bovengenoemde zaken vormt de aanleiding van het uit te voeren onderzoek.

Alvorens het onderzoek uitgevoerd kon worden is onderzocht welke filosofien, modellen en methoden gebruikt konden worden ter beantwoording van de onderzoeksvraag. Hier was het met name belangrijk de begrippen Lean en Six Sigma van elkaar te onderscheiden. Lean en Six Sigma zijn beide filosofieën die het uniforme doel hebben verspillingen op te sporen de meest efficiënte processen te creëren. Binnen dit onderzoek is er dan ook geen keuze gemaakt tussen één van de twee denkwijzen. Als begeleidend model zal er gewerkt worden volgens het DMAIC-model omdat deze meer aandacht besteedt aan specifieke problemen binnen processen waar het PDCA-model meer aandacht besteedt aan borgen en constant bijstellen van de implementatie. Om invulling te geven aan dit model zal tijdens bepaalde fasen gebruik gemaakt worden van Deployment Flowcharts om een goed beeld te geven van de daadwerkelijke processen. Aan de hand van deze Deployment Flowcharts kan met behulp van een Waste Scan een Lean bril opgezet worden met betrekking tot de te veranderen processen en kunnen eventuele verspillingen gedetecteerd worden. Hier worden passende oplossingen voor geformuleerd volgens de Lean filosofie. Omdat er binnen het DMAIC-model minder aandacht wordt besteedt aan constante borging en bijstelling van de implementatie, zal advies gegeven worden volgens het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak. Door te implementeren aan de hand van het kleurenmodel zal borging alsnog verantwoord kunnen worden.

Als vervolg op het theoretische onderzoek binnen het deskresearch, worden de verhuurprocessen zoals ze nu lopen onderzocht aan de hand van de eerder beschreven Waste Scan. Uit de Waste Scan gedaan tijdens het deskresearch komen een aantal zaken naar voren. Wat duidelijk opvalt wanneer er vanuit theoretisch oogpunt gekeken wordt naar de verhuurprocessen is dat wanneer er sprake is van een processtap die als Muda gekenmerkt kan worden, deze meestal de kenmerken van overprocessing hebben. Verspillingen binnen de verhuurprocessen komen dus met name tot stand doordat er méér werk wordt verricht dan er nodig is op een bepaald moment binnen een proces. Deze overprocessing bestaat dan met name uit overmatig controle- en invoerwerk.

Hiernaast zijn er vanuit een theoretisch oogpunt ook veel stappen waarbij het niet meteen duidelijk is of deze waarde toevoegen aan de output van het proces, maar die wel noodzakelijk zijn binnen bepaalde processen. Dit zijn processtappen waarbij goed gekeken moet worden of deze niet op een efficiëntere manier ingericht kunnen worden zonder hun functionaliteit als ‘noodzakelijke stap’ te verliezen.

Om de inzichten opgedaan uit het deskresearch goed te kunnen vertalen naar de praktijk zullen de eerder besproken resultaten dienen als input voor de interviews die afgenomen zullen worden als onderdeel van het fieldresearch.

De interviews van het fieldresearch besloegen een aantal open vragen die als doel hadden de gesprekspartner te triggeren en de discussie met betrekking tot de praktische ervaring met verspillingen op te doen laaien. Naar aanleiding van de interviews afgenomen tijdens het fieldresearch is gebleken dat er een eenduidige blik is met betrekking tot verspillingen in de dagelijkse werkzaamheden. Iedereen kan bevestigen dat men veel tijd kwijt is aan overmatig controle- en invoerwerk en dat er veel tijd (en dus ook geld) bespaard kan worden met soms eenvoudige oplossingen.

De bevindingen die vanuit theoretisch oogpunt zijn opgedaan komen overeen met de beleving van de werknemers op praktisch gebied. Hierbij kan men tevens waardevolle aanvullingen geven op wat volgens de theorie naar voren kwam.

Door de bevindingen uit het deskresearch te combineren met de bevindingen uit het fieldresearch kon er een nieuw geoptimaliseerd verhuurproces opgesteld worden. Dit geoptimaliseerde proces voldoet aan zowel het theoretische vraagstuk alsmede het praktische vraagstuk van het onderzoek. Het geeft invulling aan de wens van de medewerker terwijl het vanuit theoretisch oogpunt te verantwoorden is in het kader van Lean-management. Concluderend kan gesteld worden dat de centrale vraag van dit onderzoek volledig beantwoord is.

Managementsummary

This study answers the research question "How can Servatius optimize its rental processes according to the Lean methodology?" Before the study started, the reason for the research question was determined. At Servatius a change occurred in the way of thinking in relation to the performance of the workprocesses in recent years. This turnaround came about after the debacle of the Calatrava-campus. The changed way of thinking makes Servatius have a critical look at its own operations by, for example, performing an annual Aedes-benchmark. This benchmark as well as the Authority's Housing associations indicate that the ratio of operating expenses in relation to the number of rental units is crooked. The operating expenses are too high and disproportionate to the number of rental units. Reducing this imbalance in combination with the cases as mentioned above is the ultimate reason of the research to be conducted.

Before the research could be conducted it was needed to investigate which philosophies, models and methods could be used to answer the research question. It was particularly important to distinguish the concepts of Lean and Six Sigma. Lean and Six Sigma are two philosophies that both track inefficiencies in processes. Within this research is, therefore, no choice is made between one of the two ways of thinking. As a leading model there will be worked following the DMAIC model because it pays more attention to specific problems within processes where the PDCA model pays more attention to safeguarding and constantly adjusting deployments. To give substance to this model certain phases will be using Deployment Flowcharts to give a clear picture of the actual processes. On the base of these Deployment Flow Charts and with the aid of a Waste Scan the researcher will look through Lean-glasses. Because within the DMAIC model less attention is paid to constant assurance and updating of implementation, advice will be given according to the color model of the Caluwé and Vermaak. By implementing following the color model a positive outcome and follow-up of the research can be assured.

Following the theoretical research within the desk research, the hiring processes as they run now are examined on the basis of the previously described Waste Scan. The Waste Scan pointed out a few important matters. What is significant when viewed from a theoretical perspective at the rental processes is that when there is a process step that can be characterized as Muda, these steps usually have the characteristics of overprocessing. Waste within the rental processes is formed because there is more work being done than is required at any given time. This over-processing then consists mainly of excessive control and data entry.

Also, from a theoretical point of view, for many steps it isn't clear whether they add value to the output of the process, but they are necessary in certain processes. These process steps that must be examined carefully to determine if they can be arranged efficiently without losing their functionality as a 'necessary step'.

In order to translate the insights gained from the desk research to good practice, the previously discussed results serve as input for the interviews that will be conducted as part of the field research.

The interviews of the field research covered a number of open questions which were aimed at triggering the speaking partner regarding the practical experience with wastes in their daily work. The interviews revealed that there is a clear view with regard to waste in the daily work. Anyone can confirm that a lot of time is spent on excessive control and data entry. A lot of time (and therefore money) can be saved with some simple solutions.

The findings gained from a theoretical point of view correspond to the experience of employees in practical terms. The people who were being interviewed could also provide valuable additions to what emerged according to the theory.

By combining the findings of the desk research with findings from field research a new optimized hiring process could be formed. This optimized process fulfills both the theoretical question as well as the practical problem of the research. It fulfills the desire of the employee while it also justifies the question from a theoretical point of view in the context of Lean management. It can be concluded that the central question of this research is fully answered.

Table of Contents

Omslag	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting.....	4
Managementsummary.....	6
Inleiding.....	10
1.1 Servatius.....	11
1.1.1 Calatrava Campus	12
1.1.2 Aedes-benchmark	14
1.1.3 Autoriteit woningcorporaties	15
1.1.4 Afdeling Wonen	16
1.2 Probleemanalyse.....	17
1.3 Centrale vraag, deelvragen en doelstelling	19
1.4 Optimalisatie a.d.h.v. Lean-management.....	20
1.5 Conclusie	21
Onderzoeksopzet	22
2.1 Onderzoeksopzet	23
2.2 Deskresearch.....	23
2.3 Fieldresearch.....	23
2.3.1 Medewerkersinterview.....	24
2.4 Conclusie	26
Theoretisch kader	27
3.1 Lean vs. Six Sigma.....	28
3.2 Kwaliteitsmodel DMAIC en PDCA	29
3.2.1 DMAIC-model.....	29
3.2.2 PDCA-model	30
3.2.3 DMAIC vs. PDCA	31
3.2.4 Toepassing DMAIC	32
3.3 Process mapping / Flow charting.....	33
3.4 Waste scan	35
3.5 Kleurenmodel De Caluwé.....	37
3.6 Conclusie	38
Onderzoeksresultaten.....	39
4.1 Deskresearch.....	40

4.2 Conclusie deskresearch.....	43
4.3 Fieldresearch.....	44
4.4 Conclusie fieldresearch	45
Verhuurproces n.a.v. het onderzoek	46
Conclusie	47
Aanbevelingen	48
Addendum (begrippen en afkortingen)	49
Bibliografie	50
Bijlagen.....	52
Bijlage 1 Opzeggen huurovereenkomst.....	52
Bijlage 2 begeleiden verhuur	54
Bijlage 3 Aangaan huurovereenkomst.....	57
Bijlage 4 Waste Scan opzeggen huurovereenkomst.....	59
Bijlage 5 Waste Scan begeleiden verhuur.....	61
Bijlage 6 Waste Scan aangaan verhuurovereenkomst	64
Bijlage 7 Interviews	67
Bijlage 8 Toelichting geoptimaliseerde verhuurproces	74



Inleiding

Inleiding

Dit hoofdstuk is bedoeld ter introductie van het onderzoek dat is uitgevoerd binnen woningstichting Servatius in Maastricht. Allereerst zal de organisatie waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd aan bod komen, waarna de probleemanalyse, aanleiding, doelstelling, centrale vraag met deelvragen en de door de organisatie gekozen methodiek de revue zullen passeren.

1.1 Servatius

Servatius is een van de grootste woningcorporaties in gemeente Maastricht en Eijsden-Margraten. Woningcorporaties bouwen, verhuren en beheren betaalbare woningen, maar verrichten vaak ook nog andere (commerciële) activiteiten. In de nieuwe Woningwet staat dat corporaties deze commerciële en maatschappelijke activiteiten van elkaar moeten scheiden. Het onderscheid hierin wordt gemaakt tussen daeb en niet-daeb.

Woningcorporaties moeten zich volgens de Woningwet 2015 ("De Woningwet 2015. Nieuwe spelregels voor de sociale huursector", 2015) concentreren op het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en enkele andere maatschappelijke taken. De Woningwet 2015 noemt dit: diensten van algemeen economisch belang (daeb). Voorbeelden van daeb-activiteiten zijn:

- *Bouw, verhuur en beheer van sociale huurwoningen*

Dit is de kerntaak van woningcorporaties: het huisvesten van mensen met een smalle beurs.

- *Beheer van maatschappelijk vastgoed*

Maatschappelijk vastgoed is bijvoorbeeld een buurthuis, wijkbibliotheek of opvanghuis. Het maatschappelijk vastgoed moet liggen in gebieden waar de corporatie woningen bezit. Corporaties mogen 10 procent van hun maatschappelijk vastgoed een commerciële functie geven (zoals een kapperszaak of een huisartsenpraktijk). Voor verpleeg- en verzorgingshuizen gelden tijdelijk soepeler regels.

- *Investeren in leefbaarheid*

Hierbij gaat het om activiteiten om de leefbaarheid in een wijk te verbeteren (bijvoorbeeld huismeesters of initiatieven om overlast te bestrijden). Deze activiteiten worden samen met de gemeente vastgesteld. Corporaties mogen hier niet meer dan € 125 per woning aan uitgeven. Verder geldt dat de corporatie alleen de uitgaven mag doen in wijken waar zij bezit heeft. Ook moet het initiatief een verantwoordelijkheid zijn van een andere organisatie dan de woningcorporatie.

In de buurten waar Servatius veel woningen bezit stimuleert zij dat huurders samen met gemeente, welzijn- en zorgaanbieders de kwaliteit van wonen en leven verbeteren. Zo zorgt Servatius ervoor dat Maastricht en Eijsden-Margraten aantrekkelijk blijven om te wonen of er te vestigen.

Veel van wat Servatius drijft, komt tot uitdrukking in de missie:

‘Servatius staat dichtbij huurders. We bieden passende en kwalitatief duurzame huisvesting met betaalbare woonlasten voor huishoudens die zijn aangewezen op de sociale huursector in Maastricht en Eijsden-Margraten. Onze huurders kunnen kiezen uit een divers woningaanbod en kunnen binnen ons woningaanbod doorgroeien’ ("Over ons", z.j.)

1.1.1 Calatrava Campus

Een belangrijk hoofdstuk in de geschiedenis van Servatius is dat van de Calatrava Campus (Campus Maastricht). Deze campus, ontworpen door Santiago Calatrava, was een van de grootste projecten die Servatius ooit is aangegaan. Het idee voor de aanbouw van deze studentencampus is ontstaan naar aanleiding van de wens van gemeente Maastricht en Universiteit Maastricht om een aantrekkelijk leefklimaat te bieden aan internationaal toptalent. De campus zou adequate huisvesting en sportmogelijkheden bieden voor de snelgroeiende groep buitenlandse master-studenten en postdoc-onderzoekers. Deze Campus Maastricht zou geïntegreerd worden in het bestaande complex van gebouwen van de universiteit in Randwyck (onder andere de medische faculteit, de faculteit psychologie en het academisch ziekenhuis Maastricht), waarmee men hoopte dat dit in de jaren 1980 en '90 bebouwde stadsdeel meer allure zou krijgen.

De voorbereidingen, de gedeeltelijke uitvoering en het uiteindelijk mislukken van de plannen voor de Maastrichtse campus vonden plaats in een periode waarin de Nederlandse economie sterk groeide, de Nederlandse woningmarkt tekenen van hoogconjunctuur vertoonde en er structurele wijzigingen werden aangebracht in het overheidsbeleid met betrekking tot de sociale woningbouw.



Afbeelding 1: Informatiepanel bij het Campus Maastricht project

Op 2 juli 2008 sloot toenmalig directeur Leks Verzijlbergh namens de besloten vennootschap Campus Maastricht BV een bouwovereenkomst met een aantal aannemers. Officieel zou de bouw op 22 november 2008 van start gaan en zou de campus in 2011 worden voltooid. De bouwkosten voor het project werden geschat op 124 miljoen euro.

In maart 2009 werd directeur Verzijlbergh van Servatius wegens het nemen van onverantwoorde financiële risico's op non-actief gesteld. Korte tijd later stapte Tjeu Blommaert, hoogleraar economie aan de Universiteit Maastricht, op als voorzitter van de raad van toezicht van de corporatie, slechts 9 weken nadat hij die functie had aanvaard. In mei werd de bouw van de campus stilgelegd. Of de bouw toch nog kon worden voortgezet was maanden lang onduidelijk. Onderhandelingen met de universiteit,

de gemeente Maastricht en de provincie Limburg over extra financiële steun leverden niets op. Voormalig directeur Verzijlbergh meldde najaar 2009 nog dat er vergevorderde plannen waren om met nieuwe investeerders de campus te realiseren. In september trad de complete raad van toezicht van Servatius af. In november 2009 werd de bouw definitief stopgezet, waarbij de ingebrachte externe adviseur, de Amsterdamse wethouder Duco Stadig, concludeerde dat Servatius overambitieuze en de keuze voor Calatrava een fout was geweest. Het campusproject had toen al zo'n € 30 miljoen aan voorbereiding en bouwrijp maken gekost. De totale geraamde kosten waren opgelopen tot meer dan € 230 miljoen.

De woningbouwvereniging ontsnapte ternauwernood aan een faillissement, maar werd gered door een lening van ruim € 100 miljoen bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. In het jaarverslag over 2011 werd het totale verlies beraamd op € 79,9 miljoen, waarvan zo'n € 60 miljoen reeds was uitbetaald aan de architect en de betrokken bedrijven. Na het mislukken van het campusproject onderging Servatius een drastische reorganisatie en afslanking. Enkele bedrijfsonderdelen werden in 2010 samengevoegd en op één locatie ondergebracht. In de jaren daarna was de woningbouwvereniging gedwongen 1800 woningen te verkopen. Ook de belangen in België werden afgestoten. Enkele geplande projecten werden afgeblazen. ("Campus Maastricht" 2015)

1.1.2 Aedes-benchmark

Inmiddels is Servatius een aantal jaar verder. Onder leiding van directeur-bestuurder Gert Weenink heeft het zoals genoemd een drastische reorganisatie meegemaakt. Servatius klimt inmiddels uit een dal na het zogenoemde 'wanbeleid' van de voormalige top. Na de crisis die Servatius heeft meegemaakt is het een stuk waakzamer op de uitvoering van haar werkzaamheden. Zo neemt Servatius sinds een aantal jaren deel aan de Aedes-benchmark. De Aedes-benchmark is een jaarlijks benchmark-rapport uitgebracht door Aedes. In dit rapport worden woningcorporaties door huurders met een cijfer beoordeeld op hun dienstverlening. Tevens worden de beïnvloedbare bedrijfslasten in kaart gebracht alsmede het vermogen om deze omlaag te brengen. In Nederland doen 319 corporaties (88% van het totaal) mee aan de Aedes-benchmark. Met behulp van dit rapport kan Servatius meten, vergelijken en verbeteren. Het brengt een stuk transparantie met zich mee en Servatius toont aan aanspreekbaar en bereikbaar te zijn. ("Aedes-benchmark", 2015)

Naam corporatie	Woningstichting Servatius		
Integrale benchmarkpositie	BC	Voor de staartgroep	
	Uw score	Gemiddelde sector	Uw relatieve positie
Huurdersoordeel	7,3	7,4	B
Nieuwe huurder	7,2	7,3	C
Huurders met een reparatieverzoek	7,5	7,4	B
Vertrekkende huurder	6,7	7,2	C
Bedrijfslasten	€ 1194	€ 925	C

Afbeelding 2: Score & posities Servatius Aedes-benchmark

Bovenstaande tabel is een voorbeeld van een uitslag uit de Aedes-benchmark. Te zien valt dat zowel de klantrelatie als de bedrijfslasten kunnen worden vergeleken met andere corporaties. De score van de betreffende corporatie alsmede het gemiddelde in de sector en de relatieve positie wordt aangegeven. Het is wel belangrijk op te merken dat de berekende bedrijfslasten in de benchmark niet hetzelfde betekenen als de bedrijfslasten per woning die de Autoriteit woningcorporaties aangeeft. Het feit dat de gemiddelde bedrijfslasten van Servatius hoger zijn dan het gemiddelde in de sector strookt wel met wat de Autoriteit woningcorporaties aangeeft.

1.1.3 Autoriteit woningcorporaties

Naast de Aedes-benchmark als richtlijn met betrekking tot toekomstplannen over het drukken van bedrijfslasten en het verbeteren van de dienstverlening worden woningcorporaties sinds 1 juli 2015 ook in de gaten gehouden door de Autoriteit woningcorporaties (Aw). In de Woningwet 2015 ("De Woningwet 2015. Nieuwe spelregels voor de sociale huursector", 2015) is vastgelegd dat de Aw onafhankelijk van het rijksbeleid en de standpunten van de sector een oordeel geeft over het functioneren van alle woningcorporaties. De individuele oordelen maakt de Aw jaarlijks openbaar. Tevens rapporteert de Aw jaarlijks over de sector als geheel. De Aw kan zelfstandig ingrijpen bij woningcorporaties door het opleggen van een bestuurlijke boete, het geven van een aanwijzing aan een woningcorporatie, aanstelling van een actieve of passieve toezichthouder en/of het opleggen van een dwangsom. De minister kan niet interveniëren in het toezicht door de Aw met als doel de uitkomsten van het toezicht te wijzigen. De Aw heeft als opdracht om op basis van risico's en ook ter plaatse bij de woningcorporaties toezicht te houden. Het integrale toezicht door de Aw richt zich op de onderwerpen: rechtmatigheid, financiële continuïteit, governance en integriteit. ("Autoriteit woningcorporaties", 2015)

"Toezichthouder Aw wijst Servatius in Maastricht (12.700 huurpanden) erop dat de bedrijfslasten uit de pas lopen met het gemiddelde van de andere Nederlandse woningstichtingen: 1630 versus 1330 euro per woning. De Aw veronderstelt dat dit mogelijk ermee te maken heeft dat Servatius in het recente verleden veel woningen heeft moeten verkopen om het debacle van het campus-project in Maastricht te boven te komen." ("Opdracht: Snijden in de kosten", 2016)

De bovenstaande passage uit een krantenartikel is geschreven naar aanleiding van een brief van de Autoriteit woningcorporaties aan Servatius. In deze brief geeft de Autoriteit woningcorporaties aan Servatius de opdracht te snijden in de bedrijfslasten omdat deze niet goed in verhouding staan tot het aantal huurwoningen. Zo valt dus te stellen dat zowel de Aedes-benchmark als de druk van de Autoriteit woningcorporaties invloed uitoefenen op het terugbrengen van de bedrijfslasten van Servatius ten opzichte van het aantal huurwoningen.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat Servatius op verschillende manieren tracht om haar organisatie weerbaarder te maken. De reorganisaties, deelname aan de Aedes-benchmark en het toezicht door de Aw hebben Servatius gestimuleerd een traject te starten om haar eigen bedrijfsprocessen te optimaliseren. Met optimaliseren wordt bedoeld, dat de bedrijfsprocessen dusdanig ingericht zijn dat er met minder mankracht, evenveel of soms wel meer werk verzet kan worden. Dit traject loopt op de afdeling Wonen. Deze afdeling is dan ook de context waarbinnen het afstudeeronderzoek is uitgevoerd. In de volgende paragraaf zal een beeld geschetst worden van de afdeling Wonen. Beschreven zal worden hoe de afdeling ingericht is, hoeveel medewerkers er werkzaam zijn, de voornaamste processen zullen kort beschreven worden en als laatste zal aandacht geschonken worden aan twee projecten, die tijdens de afstudeerstage liepen en die raakvlakken hebben met de afstudeeropdracht.

In paragraaf 1.4 zal duidelijk worden gemaakt waarom men de processen op de afdeling Wonen wil optimaliseren en waarom Lean Management hierbij een bruikbaar hulpmiddel is.

1.1.4 Afdeling Wonen

Om te begrijpen op welke afdeling en waarom op deze afdeling het onderzoek gaat plaatsvinden is het allereerst belangrijk uit te leggen welke afdelingen Servatius kent

De organisatie is verdeeld in een drietal afdelingen: Wonen, financiën en vastgoed. Deze afdelingen hebben elk hun eigen directeur die, samen met de directeur-bestuurder, het managementteam vormen.

De verschillende afdelingen binnen Servatius zijn:

- Wonen
- Vastgoed
- Financiën

Afdeling vastgoed is de afdeling die zich bezighoudt met de renovatie, herstructurering en nieuwe aanbouw van woningen. Afdeling financiën houdt zich bezig met de in- en uitgaande geldstromen van Servatius.

De afdeling waar het onderzoek zich afspeelt is de afdeling wonen. Afdeling wonen is de afdeling die zich bezighoudt met de daadwerkelijke verhuur van de huurwoningen. Ook wel de core-business van Servatius. Op de afdeling Wonen zijn zijn ongeveer 58 mensen werkzaam in verschillende functies. Het grootste onderscheid binnen Wonen wordt gemaakt door divisies Klant en Wonen en Dagelijks Beheer. Onder Klant en Wonen vallen de verhuurmakelaars en de medewerkers van de frontoffice. Logischerwijs worden de verhuurprocessen doorlopen binnen deze divisie op afdeling Wonen. Dagelijks Beheer houdt zich bezig met de dagelijkse onderhoudswerkzaamheden van de huurwoningen. Onder deze afdeling vallen de opzichters, complexbeheerders en sociaal beheerders. Hier worden de processen doorlopen die relevantie hebben met het beheren van de kwaliteit van de woningen alsmede de sociale kwaliteit in de leefomgeving van deze woningen.

De keuze om het onderzoek op deze afdeling te laten plaatsvinden komt voort uit het feit dat er op dit moment een aantal andere projecten lopen:

- Project GRIB: Dit project focust op het opnieuw inrichten van de processen met betrekking tot het dagelijkse onderhoud van de huurwoningen. Deze omgeving is nu zodanig onderhevig aan veranderingen dat een afstudeeronderzoek hier niet goed uit de verf zou komen.
- Project KCC: Dit project focust op het verbeteren van de dienstverlening van Servatius. Door een Klant Contact Center (KCC) te vestigen in het gebouw van Servatius zou de klant een stuk beter geholpen moeten worden. Het KCC zal fungeren als centrum voor alle vragen van klanten die betrekking kunnen hebben op alle afdelingen binnen Servatius. Nu is het zo dat vragen van de klant vaak binnenkomen op de afdeling verhuur. Medewerkers van de afdeling verhuur zijn hier onnodig veel tijd kwijt met het beantwoorden van vragen die eigenlijk niet bestemd zijn voor deze afdeling. In verband met dit project is de vraag gekomen te kijken of de verhuurprocessen geoptimaliseerd zouden kunnen worden.

Hiernaast sloten de mogelijkheden op de afdeling vastgoed en de afdeling financiën niet voldoende aan op het People & Business Management profiel om hier een onderzoek te verrichten.

1.2 Probleemanalyse

Vanuit Servatius is de opdracht gegeven de verhuurprocessen te optimaliseren. Vaak blijkt dat een bepaalde vraag uit een organisatie het resultaat is van een onderliggend probleem. Migchelbrink (2009, p. 68) concludeert in recent onderzoek dat de probleemanalyse als het ware de eerste stap van het onderzoek is. In de probleemanalyse wordt georiënteerd op het aangebrachte handelingsprobleem. Vanuit deze probleemanalyse zal de aanleiding van het onderzoek geformuleerd worden. Om inzicht te krijgen in het probleem en de probleemcontext is het handig om te werken met de 5xW+H-formule:

- *Wat is het probleem?*
- *Wie heeft het probleem?*
- *Wanneer is het probleem ontstaan?*
- *Waarom is het een probleem?*
- *Waar doet zich het probleem voor?*
- *Wat is de aanleiding van het probleem?*

In de voorgaande paragrafen is getracht een stukje context te schetsen waarmee de uitvoering van de probleemanalyse vergemakkelijkt zou moeten worden.

Wat is het probleem?

Servatius heeft de opdracht gegeven de verhuurprocessen te optimaliseren. Het onderliggende probleem bij deze vraag is dat er voorheen nog nauwelijks naar optimalisatie van deze processen gekeken is terwijl uit de context (reorganisaties, Aedes-benchmark, Aw) blijkt dat er wel degelijk urgentie is naar het optimaliseren van, of in ieder geval vernieuwen van bedrijfsprocessen. Men zou kunnen stellen dat de verhuurprocessen nog op een verouderde, suboptimale, manier lopen terwijl ontwikkelingen in de branche alsmede technische vooruitgang tal van mogelijkheden bieden op het gebied van optimalisatie.

Wie heeft het probleem?

Een probleem dat betrekking heeft op een gebrek aan optimalisatie bij een aantal processen kent twee kanten als er gekeken wordt naar de dimensie 'wie' het probleem heeft. Enerzijds zou gezegd kunnen worden dat de proceseigenaren en kerngebruikers die dagelijks met de te optimaliseren processen werken hoofdeigenaar zijn van het probleem. Wanneer je het probleem echter met een integrale blik bekijkt zou gesteld kunnen worden dat het probleem een organisatiebrede dimensie kent. Zeker als je de context, geschetst in paragraaf 1.1.1 t/m 1.1.4, bekijkt kan gesteld worden dat de problematiek niet alleen ligt bij de mensen die dagelijks bezig zijn met de verhuurprocessen. Het probleem wordt dus door de hele organisatie gedragen.

Wanneer is het probleem ontstaan?

Het probleem kwam onder de aandacht door een combinatie van zaken geschetst in eerdere paragrafen. De origine van het probleem is ontstaan in de periode na de 'Calatrava-crisis'. De reorganisatie die deze crisis volgde heeft een omslag veroorzaakt in het denken van Servatius. Waar het eerst een woningcorporatie was die zich heel erg richtte op vastgoed en ontwikkeling is het nu een corporatie die zich naast deze zaken ook richt op optimalisatie van de eigen bedrijfsprocessen en de verbetering van de dienstverlening richting de klanten.

Waarom is het een probleem?

Allereerst stelt de Autoriteit woningcorporaties steeds strengere regels aan de bedrijfsvoering binnen corporaties. Zo stelde de Autoriteit woningcorporaties dat de bedrijfslasten van Servatius te hoog waren in verhouding met het aantal verhuurwoningen. Wanneer er niet wordt voldaan aan de eisen van de Autoriteit woningcorporaties, kan uiteindelijk de corporatie onder direct toezicht komen te staan van iemand vanuit de Autoriteit woningcorporaties. Naast het toezicht van de Autoriteit woningcorporaties, is de Aedes-benchmark een belangrijke maatstaf waaraan afgelezen kan worden of men moet verbeteren ten opzichte van andere corporaties. Uit de benchmark bleek dat dit het geval is en dat Servatius zich een stuk beter zou kunnen positioneren ten opzichte van haar concurrenten.

Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor op de afdeling Wonen (en dan specifiek de divisie Klant en Wonen). Het betreft een vraag om optimalisatie binnen de verhuurprocessen. De problematiek speelt echter door de hele organisatie.

Wat is de aanleiding van het probleem?

De uiteindelijke aanleiding van het probleem is een combinatie van de voorheen beschreven zaken. De omslag in het denken heeft plaatsgevonden tijdens de reorganisatie naar aanleiding van de 'Calatrava-crisis'. Deze omslag in denken heeft er, naast dat er veel kritischer naar de eigen bedrijfsprocessen gekeken wordt, voor gezorgd dat Servatius de prestaties meet en vergelijkt met andere corporaties aan de hand van de Aedes-benchmark. Deze benchmark gaf aan dat er nog ruimte voor verbetering in de dienstverlening was en gaf tevens aan dat de verhouding tussen bedrijfslasten en aantal huurwoningen minder goed was als bij andere corporaties. De gegevens over de verhouding in bedrijfslasten worden bevestigd door een brief van de Autoriteit woningcorporaties aan Servatius met daarin de opdracht te snijden in de bedrijfslasten omdat deze veel te hoog zijn ten opzichte van het aantal verhuurbare eenheden. Deze zaken hebben geleid tot de opdracht de verhuurprocessen te optimaliseren.

De beschreven problematiek en beschreven aanleiding zal in de volgende paragraaf omschreven worden in de vorm van een centrale vraag en een aantal deelvragen. Deze zullen de kern vormen van het onderzoek.

1.3 Centrale vraag, deelvragen en doelstelling

De vraag vanuit de organisatie als onderzoeksopdracht tijdens de afstudeerstage kan geformuleerd worden als een centrale vraag met een aantal deelvragen:

Centrale vraag:

Hoe kan Servatius haar verhuurprocessen optimaliseren volgens de Lean-methodiek?

Voor de uitwerking van de centrale vraag zijn een aantal deelvragen opgesteld:

- Welke methodes voor procesoptimalisatie zijn er en hoe passen deze binnen de vraag van Servatius?
- Hoe wordt er op dit moment gewerkt binnen de verhuurprocessen bij Servatius? (IST)
- Hoe kan er binnen de verhuurprocessen efficiënter gewerkt worden?
- Hoe zouden de verhuurprocessen er geoptimaliseerd uitzien? (SOLL)

Doelstelling:

De doelstelling van het onderzoek is om het proces efficiënter in te richten. Deze efficiënte inrichting moet stroken met de ontwikkelingen die Servatius wenst te maken met betrekking tot de Aedes-benchmark en de opdracht uit de brief van de Autoriteit woningcorporaties. Aldus tracht Servatius binnen de verhuurprocessen met minder menselijke handelingen dezelfde output of met hetzelfde aantal menselijke handelingen meer output te leveren.

1.4 Optimalisatie a.d.h.v. Lean-management

In de vraag van Servatius komt naar voren dat zij bij de optimalisatie van de verhuurprocessen graag willen dat er gekeken wordt of deze optimalisatie gedaan kan worden volgens het Lean-management principe. De basisprincipes van Lean (Thielen, 2013) zijn als volgt omschreven:

- Specificeer de klant en klantwaarde
- Specificeer de waardestroom
- Creëer flow
- Pull in plaats van push
- Streven naar perfectie



Afbeelding 3: De basisprincipes van Lean

Bovenstaande basisprincipes van Lean zijn heel breed omschreven en kunnen niet één-op-één overgenomen e.o. toegepast worden om zo een optimalisatie teweeg te brengen. Lean-management is inmiddels een uitgebreid begrip waarbinnen tal van modellen vallen. Het is binnen dit onderzoek dus zaak uit te zoeken welke modellen/methodes binnen Lean toepasbaar zijn op de problematiek van Servatius.

De keuze voor Lean is volgens Servatius tot stand gekomen uit het feit dat Lean vaak geassocieerd wordt met een verhoging van de efficiëntie én kwaliteit. Deze begrippen lopen parallel met de problematiek die in de aanleiding omschreven is. De omslag in het denken door de reorganisatie, de Aedes-benchmark en de opdracht van de Autoriteit woningcorporaties vragen om een verhoging in kwaliteit van dienstverlening en een verlaging in bedrijfslasten per verhuurwoning. Hier zou Lean dus een goede tool voor kunnen zijn.

Om te achterhalen of er binnen Lean-management een tool is die de gewenste procesoptimalisatie teweeg zou kunnen brengen wordt er in hoofdstuk 2 allereerst aandacht besteed aan verschillende relevante modellen en methodes binnen Lean-management. Hieruit zal een model of een methodiek gekozen worden waarop het onderzoek verder gebouwd zal worden.

1.5 Conclusie

Uit het inleidende hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat de vraag van Servatius om de verhuurprocessen te optimaliseren voortkomt uit een drietal belangrijke gebeurtenissen:

- De reorganisatie als gevolg van de 'Calatrava-crisis'.
- De uitslag en gegevens van de Aedes-benchmark.
- De brief van de Autoriteit woningcorporaties met daarin de opdracht te snijden in de bedrijfslasten

Als middel om de verhuurprocessen te optimaliseren heeft Servatius ervoor gekozen te laten onderzoeken of deze opdracht mogelijk is volgens de Lean-management methodiek. Nu duidelijk is wat de achterliggende gedachte achter de optimalisatievraag is, is het belangrijk te achterhalen welke modellen en/of methodes binnen de Lean-management methodiek het beste te gebruiken zijn ter beantwoording van dit vraagstuk. Dit zal onderzocht worden in het hoofdstuk 'theoretisch kader'.

Voor de praktische uitwerking van de bevindingen in het 'theoretisch kader' zal in de daaropvolgende hoofdstukken de daadwerkelijke verhuurprocessen onder de loep genomen worden. Op basis van deskresearch zal het huidige verhuurproces onderzocht worden en op basis van fieldresearch zal de uitwerking en toepassing van de gekozen Lean-tool onderzocht worden.



Onderzoeksopzet

Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk zal de opzet van het uit te voeren onderzoek beschreven worden. Ter beantwoording van de vraagstelling is er zowel deskresearch, om de huidige processen vast te leggen alsmede informatie met betrekking tot Lean-management te verzamelen, als fieldresearch gedaan om te achterhalen hoe de processen in de praktijk lopen. De resultaten van het onderzoek komen in hoofdstuk 4 aan bod.

2.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek heeft plaatsgevonden van september 2015 tot en met februari 2016. Tijdens het onderzoek staat de afdeling Wonen centraal, specifiek het onderdeel Klant en Wonen. De opdracht bestaat uit het onderzoeken hoe de verhuurprocessen geoptimaliseerd kunnen worden volgens de Lean-methodiek. Om dit te kunnen onderzoeken zal er desk- en fieldresearch gedaan moeten worden. Op basis van de resultaten van dit research kan een advies worden gegeven met betrekking tot de vraagstelling vanuit de organisatie.

2.2 Deskresearch

Deskresearch is een vorm van literatuurstudie die wordt uitgevoerd om te kijken wat er al aan bruikbare gegevens, ook wel secundaire data genoemd, te vinden is over de onderzoeksvraag (Moventem, 2015). Voor het onderzoek naar de optimalisatie van de verhuurprocessen binnen Servatius is intern veel informatie beschikbaar die gebruikt kan worden ter beantwoording van de onderzoeksvragen. In dit onderzoek zal het deskresearch bestaan uit het vergaren van relevante informatie met betrekking tot lean-management alsmede het schetsen van de huidige situatie met betrekking tot de verhuurprocessen. Om de huidige situatie overzichtelijk te krijgen, zullen de processen in kaart gebracht in de vorm van Deployment Flowcharts.

2.3 Fieldresearch

Bij fieldresearch wordt er zogenaamde primaire data verzameld. In tegenstelling tot het deskresearch, waar met name secundaire data wordt verzameld, worden er bij het fieldresearch nieuwe gegevens verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. In dit onderzoek bestaat het fieldresearch uit het verzamelen van data bij de medewerkers middels interviews. Deze data wordt gecombineerd met de data die verkregen is uit het deskresearch. Deze vergelijking van data zorgt ervoor dat hiaten tussen de huidige en de gewenste situatie zichtbaar worden.

2.3.1 Medewerkersinterview

Als onderdeel van het fieldresearch worden er 7 medewerkers geïnterviewd. De benodigde data kan vergaard worden middels een aantal manieren. Doorgaans wordt de keuze gemaakt tussen een kwalitatief of een kwantitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek wordt gebruikt wanneer er een brede onderzoeksvraag is. Het gaat hier om het verkrijgen van inzichten. Resultaten van een kwalitatief onderzoek worden dan ook vaak beschreven in woorden en niet in getallen.

Een kwantitatief onderzoek wordt vaak gedaan ter beantwoording van een smallere onderzoeksvraag. Er is veel voorkennis aanwezig waardoor de vraag al kan worden toegespitst op een bepaald onderwerp dat nog niet is onderzocht. De onderzoeksdata die voortkomen uit een kwantitatief onderzoek worden bestaan uit getallen. Deze getallen worden vaak verwerkt in een datamatrix.

Voor dit onderzoek is er gekozen een kwalitatief onderzoek onder de medewerkers te houden. De onderzoeksvraag is open en breed geformuleerd. Er is nog niet veel voorkennis en de onderzoeksvraag is het best te beantwoorden na verkrijging van verschillende inzichten. Het deskresearch is tevens een gedeelte van het kwalitatieve onderzoek.

Als fieldresearch is er gekozen diepte-interviews bij een aantal werknemers op de afdeling af te nemen. Deze interviews worden mondeling afgenomen en zullen op individuele basis zijn. De interviews kunnen ongestructureerd, semigestructureerd en gestructureerd zijn:

- Ongestructureerd

Bij een ongestructureerd interview, ook wel intensief of kwalitatief of diepte-interview genoemd, wordt in plaats van een lijst met vragen een lijst met onderwerpen gehanteerd. Dit interview kent een informele basis. De volgorde en manier waarop de onderwerpen aan bod komen is geheel aan de interviewer zelf.

- Semigestructureerd

Een semigestructureerd interview wordt net als het ongestructureerde interview meestal een diepte-interview genoemd. Het verschil tussen beide is dat er bij het semigestructureerde interview wel gebruik gemaakt wordt van een interviewschema. Het schema bestaat uit een lijst van breed geformuleerde vragen. Van deze vragen mag worden afgeweken wanneer er de respondent bijvoorbeeld iets zegt waar op doorgevraagd kan worden. Hiermee wordt er meer gedetailleerde info verkregen dan in een ongestructureerd interview.

- Gestructureerd

Bij een gestructureerd interview, ook wel een gestandaardiseerd interview genoemd, wordt er vastgehouden aan een vastgesteld interviewschema. De volgorde en de vragen staan vast. Dit wordt meestal gedaan bij een kwantitatief interview, om bij alle respondenten dezelfde omstandigheden te creëren. (Dingemanse, 2015)

Voor de interviews in dit onderzoek is gekozen gebruik te maken van semigestructureerde interviews. Hiermee kan meer diepgang in de onderwerpen verkregen worden dan wanneer gebruik gemaakt zou worden van een ongestructureerd of gestructureerd interview.

Het semigestructureerde kwalitatieve medewerkers interview zal afgenomen worden naar aanleiding van de bevindingen die opgedaan zijn tijdens het deskresearch. Door de beschikbare interne bronnen te gebruiken om Deployment Flowcharts te maken van de huidige processen en deze te analyseren aan de hand van een Waste Scan zal een beeld gevormd worden van de mogelijke verspillingen binnen de processen. In de interviews zullen deze resultaten ook leiden tot de eerste vraag:

1. Worden de gevonden verspillingen erkend?

Aan de hand van deze vraag zal nagegaan worden of de verspillingen die theoretisch gezien ontdekt zijn ook in de praktijk ervaren worden. Het zou echter zo kunnen zijn dat er nog verspillingen in de processen zitten die niet zichtbaar zijn in de Deployment Flowcharts. Hieruit volgt de tweede vraag:

2. Zijn er buiten de gevonden verspillingen nog 'onzichtbare' verspillingen?

Wanneer er 'onzichtbare' verspillingen aangegeven worden, zullen deze verwerkt worden in het uiteindelijk advies. Om de winst aan efficiëntie te achterhalen, is het belangrijk na te gaan wat de gebruikers binnen het proces aan 'winst' boeken wanneer de verspilling geëlimineerd zou worden. Dit leidt dan ook tot de volgende vraag:

3. Wat zal er volgens jou gebeuren als de verspilling geëlimineerd zou worden?

Om na te gaan of de gebruikers binnen de processen zelf ideeën hebben over hoe de verspillingen opgelost zouden kunnen worden wordt de laatste vraag gesteld :

4. Heb je ideeën over hoe de verspillingen geëlimineerd kunnen worden?

Hierin zal doorgevraagd worden naar oplossingen die de gebruikers binnen het proces zelf aandragen die misschien praktisch veel beter toepasbaar zijn als de oplossingen die puur vanuit theoretisch oogpunt geformuleerd zouden worden.

De vragen zullen doorgenomen worden onder een viertal verhuurmakelaars, een regisseur Sociaal Beheer, het hoofd Klant en Wonen (proceseigenaar) en de kwaliteitsadviseur. Zo is er ruimte voor verschillende optieken op de problematiek. Er is gekozen voor een interview onder vier verhuurmakelaars, de regisseur Sociaal Beheer alsmede het hoofd Klant en Wonen omdat deze personen direct te maken hebben met de verhuurprocessen. Er zijn in totaal zeven verhuurmakelaars. Door bij vier van deze makelaars een interview af te nemen kan er een mening gevormd worden die representatief is voor alle gebruikers van de verhuurprocessen. Hiernaast wordt tevens de kwaliteitsadviseur geïnterviewd omdat deze direct betrokken is geweest bij het opstellen van de verhuurprocessen.

2.4 Conclusie

Om tot een goed advies te kunnen komen zal er allereerst deskresearch gedaan moeten worden. Dit deskresearch bestaat uit het vergaren van informatie met betrekking tot Lean-management dat verder uitgewerkt zal worden in het theoretisch kader. Hiernaast zullen de interne bronnen gebruikt worden om een goed beeld te vormen van hoe de verhuurprocessen op dit moment lopen. Deze twee zaken worden gecombineerd om verspillingen te detecteren en op te lossen in de verhuurprocessen.

Hierna zal aan de hand van een semigestructureerd kwalitatief medewerkers interview achterhaald worden hoe de medewerkers die dagelijks met de processen bezig zijn de in het deskresearch gedane bevindingen ervaren.

In het volgende hoofdstuk zal de theorie die gebruikt is tijdens het deskresearch nader worden toegelicht. Vervolgens zal worden ingezoomd op de resultaten uit het onderzoek. Deze resultaten zullen bestaan uit een combinatie van theoretisch inzicht en aanwending van interne bronnen alsmede de bevindingen uit de medewerkers interviews.



Theoretisch kader

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat de theorie centraal die nodig is om het praktijkprobleem op te lossen. Er zal beschreven worden en bekeken worden vanuit verschillende invalshoeken. Hiernaast zal het onderzoek afgebakend worden waarmee aangegeven wordt wat wél en niet onderzocht zal worden. Het theoretisch kader zal beantwoording van de eerste deelvraag opleveren: *Welke methodes voor procesoptimalisatie zijn er en hoe passen deze binnen de vraag van Servatius?*

3.1 Lean vs. Six Sigma

Om een beter beeld te krijgen bij de kaders waarbinnen het onderzoek zich afspeelt, is het eerst zaak te onderzoeken vanuit welke filosofie het beste naar de problematiek gekeken kan worden. Met kaders wordt hierboven bedoeld dat duidelijk dient te worden gemaakt vanuit welke optiek gekeken wordt naar de problematiek. Lean wordt tegenwoordig meestal in één adem genoemd met Six Sigma, maar vaak is niet duidelijk wat nou precies het verschil tussen beiden is en waar ze elkaar aanvullen. Uit onderzoek (Van Lanen, 2012) blijkt dat Lean en Six Sigma allebei filosofieën zijn die betrekking hebben op procesverbetering. Six Sigma is een projectgestuurde methode, die sprongsgewijze verbeteringen beoogd voor complexe vraagstukken: medewerkers worden (deels) vrijgespeeld om verbeterprojecten uit te voeren die moeten leiden tot substantiële verbeteringen. Dit kunnen zij doen vanuit hun actuele functie, maar vaak worden ook stafafdelingen opgezet waarin meerdere black belts (en eventueel ook green belts) projecten uitvoeren.

Lean is een filosofie van stapsgewijze verbeteringen die door de lijn zelf, eventueel begeleid, uitgevoerd kunnen en moeten worden. De lijn krijgt hiermee een dubbele rol: productie maken en verbeteren. Grootste valkuil van veel bedrijven is dat er geen tijd niet wordt vrijgemaakt om deze rol ook te kunnen vervullen. Het moet er maar even bij, is bij deze bedrijven het devies. Dit suggereert dat Lean een projectmatig karakter heeft, dit is echter niet het geval. Toch worden de twee termen tegenwoordig steeds vaker met elkaar verbonden. Zo wordt een opgeleide projectleider / programmamanager Six Sigma, die in de Six Sigma filosofie Black Belt heet, tegenwoordig ook vaak Lean Six Sigma Black Belt genoemd, omdat bij de opleiding ook Lean elementen zijn toegevoegd. Maar ook opgeleide Lean trainers moeten zichzelf steeds vaker Lean Black Belts noemen, om aan te duiden dat het gaat om eenzelfde status van projectleider / programmamanager als in de Six Sigma methode.

Te concluderen valt dat beide filosofieën uiteindelijk hetzelfde doel hebben: Het opsporen van inefficiënties en het meest optimale proces mogelijk creëren. Het verschil tussen beide filosofieën zit in de manier waarop ze dit doel trachten te bereiken.

In dit onderzoek zal er geen harde keuze gemaakt worden tussen één van de twee filosofieën. De blik waarmee naar de problematiek wordt gekeken richt zich op het opsporen van verspillingen en het creëren van het meest efficiënte proces. Dit past in beide filosofieën. Hiernaast zou door keuze van één filosofie de mogelijkheid tot het gebruiken van een model uit de andere filosofie beperkt worden, wat een goed resultaat in de weg zou kunnen staan. Zo past het opsporen van verspillingen in het proces door onnodige stappen weg te nemen beter in de Lean filosofie, waar het gebruiken van een DMAIC-model als leidraad voor de optimalisatie beter in de Six Sigma filosofie past.

3.2 Kwaliteitsmodel DMAIC en PDCA

Om een verbetering in processen teweeg te brengen en te begeleiden wordt er vaak gebruik gemaakt van een zogenaamd kwaliteitsmodel. In de praktijk wordt er dan vaak een keuze gemaakt voor het DMAIC-model of het PDCA-model. In deze paragraaf zal onderzocht worden welke van de twee modellen het meeste aansluit op de vragen binnen dit onderzoek.

3.2.1 DMAIC-model

Om de centrale vraag en deelvragen te beantwoorden kan er gebruik gemaakt worden van het DMAIC-model als kwaliteitsmodel. Het DMAIC-model wordt ook wel gezien als het PDCA (Plan, Do, Check, Act)-model van de Six Sigma filosofie en wordt vaak gebruikt als verbetermethode bij procesoptimalisatie. Hierbij is het DMAIC-model net als het PDCA-model een iteratieve cyclus. Het zou dus een goed handvat kunnen bieden en als overkoepelend model kunnen fungeren bij het optimaliseren van de verhuurprocessen binnen Servatius.

DMAIC is een Engelstalige samenvoeging van de onderdelen waaruit het model bestaat, namelijk:

- Define

Definieer het probleem dat getackeld dient te worden. In deze fase is het belangrijk het doel van het project te achterhalen en de hiermee samenhangende bedrijfsprocessen te identificeren alsmede de kritieke fasen in dit proces op te sporen. Mogelijkheden tot verbeteringen kunnen tijdens deze fase al gezien worden.

- Measure

Hier worden de belangrijkste aspecten van het huidige proces gemeten en worden relevante gegevens verzameld. In deze fase wordt de input en output van de processen gemeten.

- Analyse

De onderzocht gegevens worden geanalyseerd. Er wordt inzichtelijk gemaakt wat er in het proces verkeerd gaat of wat er verbeterd zou kunnen worden. Zogenaamde hiaten tussen de huidige prestaties in het proces en de gewenste prestaties worden opgespoord.

- Improve

Het huidige proces wordt verbeterd met behulp van technieken en creatieve oplossingen. De problemen en verbetermogelijkheden die eerder in de cyclus gedetecteerd en geanalyseerd zijn kunnen nu aangepakt worden.

- Control

Controleer of de aangepakte verbeteringen het gewenste resultaat hebben gegeven en het proces hiermee ook verbeterd is.

(Van Vliet, 2014)



Afbeelding 4: Het iteratieve DMAIC-model

3.2.2 PDCA-model

Als verbetermethode voor de optimalisatie van processen had de keuze ook kunnen vallen op het PDCA-model van Deming ("Wat is een PDCA of Deming-cirkel?", 2010). Dit kwaliteitsmodel is net als het DMAIC-model een iteratieve cyclus gericht op het continu verbeteren van processen.

PDCA is net als DMAIC een Engelstalige samenvoeging van onderdelen waaruit het model bestaat, namelijk:

- Plan

Definieer de beoogde doelstelling en ontwikkel een plan waarmee deze doelstellingen bereikt kunnen worden.

- Do

Het uitvoeren van een plan, waarbij het plan nauwgezet nageleefd dient te worden.

- Check

Metten en beoordelen of de beoogde doelstellingen zijn gehaald. Hier wordt tevens gemeten of het eindresultaat in overeenstemming is met de specificaties zoals ze in de Plan-fase zijn opgesteld.

- Act

De effectieve delen van het plan borgen. De delen van het plan die niet het beoogde doel hebben bereikt aanpassen, zodat bij een volgende iteratie de afwijkingen zich niet herhalen. De verbeteringen leiden feitelijk tot een nieuw plan, waarmee de cirkel rond is.



Afbeelding 5: Het iteratieve PDCA-model

3.2.3 DMAIC vs. PDCA

Het verschil tussen beide modellen is dat het DMAIC-model in zekere zin een toepassing is van het PDCA-model. Het DMAIC-model gaat veel meer uit van een projectmatige aanpak van het probleem. Het DMAIC-model hanteert een gedisciplineerde aanpak met bijbehorende organisatie. Vaak worden volgens de Six Sigma filosofie de deskundigen opgeleid tot yellow, green of black belts. In een kleine organisatie lijkt dit wat overdreven en is de drempel om dit te doen dan ook wat hoger. Dit wil echter niet zeggen dat de uitvoering van een Six Sigma tool zoals DMAIC geen waarde heeft in een kleinere organisatie. DMAIC gaat uit van denken binnen een bepaald kader, bij bijvoorbeeld gelijkblijvende producten, klanten en services. Bij een bepaalde klantengroep hoort een bepaald proces waarmee deze groep bediend wordt. DMAIC richt zich dan op die klantengroep en probeert het proces dat daarbij hoort te verbeteren. De kracht ligt in het optimaliseren en aanpakken van grondoorzaken van problemen in een proces. Dit model wordt gebruikt om product- of procesverbetering te realiseren.

Het PDCA-model hanteert een bredere toepassingsmogelijkheid. Een PDCA-cyclus wordt dan ook vaak doorlopen wanneer bijvoorbeeld een geheel kwaliteitssysteem omgegooid moet worden. Maar het PDCA-model kan ook gebruikt worden bij het doorlopen van één specifiek probleem of onderwerp. Waar het DMAIC-model inzoomt op een specifiek probleem, houdt het PDCA-model meer aandacht voor het geheel.

Voor het te voeren onderzoek is gekozen gebruik te maken van het DMAIC-model. Hier wordt meer ingezoomd op specifieke problemen binnen (suboptimale) processen. Gezien de beschikbare tijd voor het onderzoek biedt het DMAIC-model ook meer mogelijkheden. Het PDCA-model besteedt meer aandacht aan de maatregelen die nodig zijn voor borging en bijstelling van de geïmplementeerde plannen waar het DMAIC-model meer aandacht aan de probleemanalyse besteedt (Van der Kuil, 2011). Aangezien dit project eindig is aan het einde van de stage zal er geen tijd zijn om de geïmplementeerde plannen aan de achterkant bij te blijven stellen maar is het zaak het probleem aan de voorkant met behulp van het uitgebreide DMAIC-model te analyseren.

3.2.4 Toepassing DMAIC

Het DMAIC-model zal, zoals eerder genoemd, als overkoepelend model worden gebruikt tijdens dit onderzoek. Per fase zullen verschillende acties ondernomen worden, onderzoek worden gedaan of tools toegepast worden.

De toepassing van het DMAIC-model loopt als rode draad door het onderzoek en ziet er als volgt uit:

- Define

Deze fase van de cyclus is doorlopen in hoofdstuk 1 van dit onderzoek. Het probleem dat getackeld dient te worden is omschreven en uitgewerkt.

- Measure

Het meten van de belangrijkste aspecten van het huidige proces zal gedaan worden in hoofdstuk 3 van dit onderzoek. Met name het doen van deskresearch naar de huidige invulling van de verhuurprocessen zal tijdens deze fase relevant zijn. Er zal gebruik gemaakt worden van Deployment Flowcharts om de huidige verhuurprocessen in kaart te brengen.

- Analyse

Tijdens deze fase zal het fieldresearch aan bod komen. Het gedane deskresearch van de Measure-fase zal gecombineerd worden met de resultaten van het fieldresearch om de hiaten op te sporen tussen de huidige prestaties en de gewenste prestaties in de verhuurprocessen. Als tool zal een waste-scan gedaan worden om concrete verspillingen in het proces op te sporen.

- Improve

Aan de hand van de opgespoorde verspillingen zal in deze fase getracht worden volgens de Lean/Six Sigma gedachte een verbetering in de verhuurprocessen te realiseren d.m.v. de weergave van een geoptimaliseerd verhuurproces.

- Control

Om de voorgestelde verbeteringen te borgen zal in de laatste fase van de cyclus kort gekeken worden naar het kleurenmodel van Caluwé. Als het verbetervoorstel volgens dit model toegepast wordt is de kans dat het beter gedragen wordt binnen de organisatie groter.

3.3 Process mapping / Flow charting

Om de processen beter in te richten is het eerst noodzakelijk een goed beeld te krijgen van hoe de processen die verbeterd moeten worden op dit moment uitgevoerd worden. Een manier hiervoor die vaak gebruikt wordt in het kader van Six Sigma is het maken van een Flowchart, ook wel een Process Map genoemd.

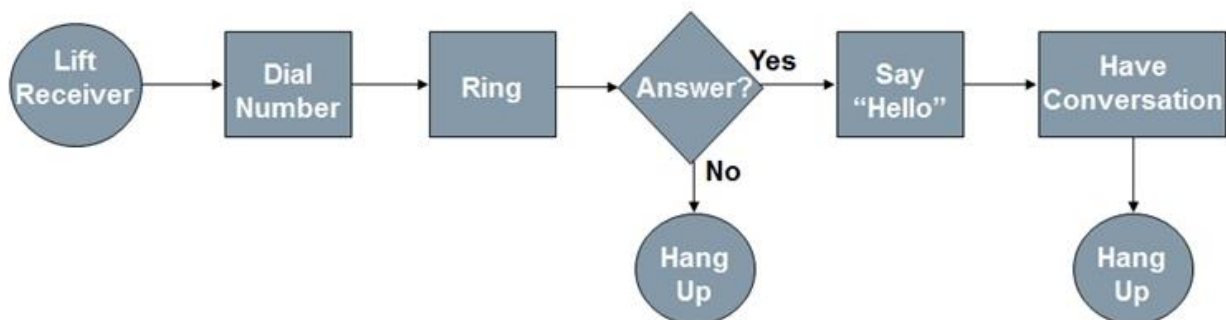
Flow charting is het grafisch weergeven van de stappen, operaties en gebeurtenissen in een proces. In een flowchart worden vanaf input de stappen gevolgd die leiden tot de output van een bepaald proces (International Six Sigma Institute, 2014).

Flowcharts helpen de functionele relaties tussen input en output te karakteriseren en vervolgens te visualiseren zodat het voor meerdere mensen duidelijk wordt wat er precies in een proces gebeurt.

De drie methoden die hiervoor het meeste gebruikt worden zijn:

- Process Flowchart

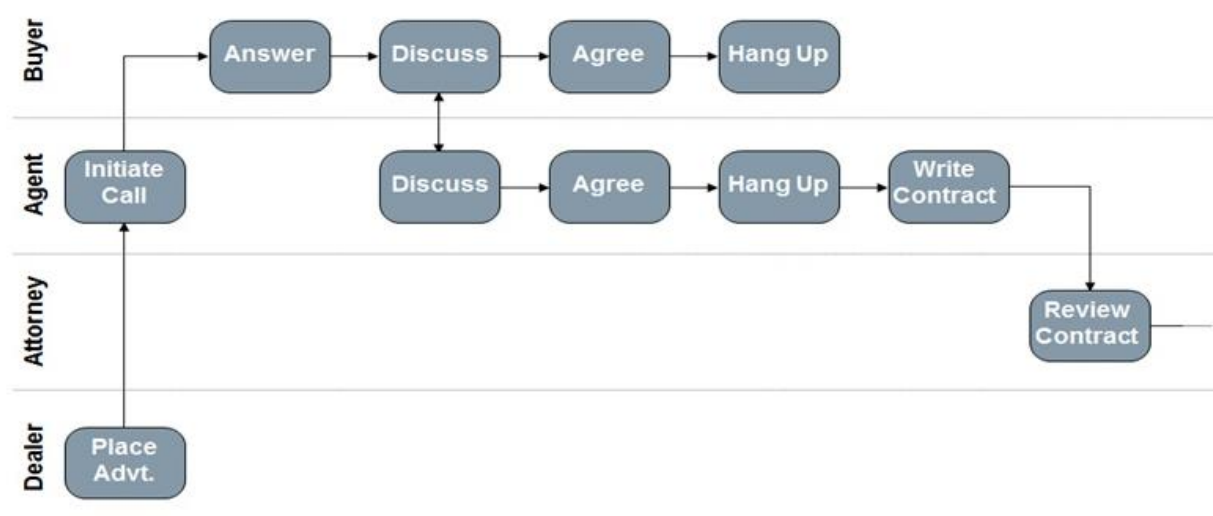
Een simpele stap-voor-stap overzicht van alle uitgevoerde activiteiten in een proces.



Afbeelding 6: Voorbeeld Process Flowchart

- Deployment Flowchart

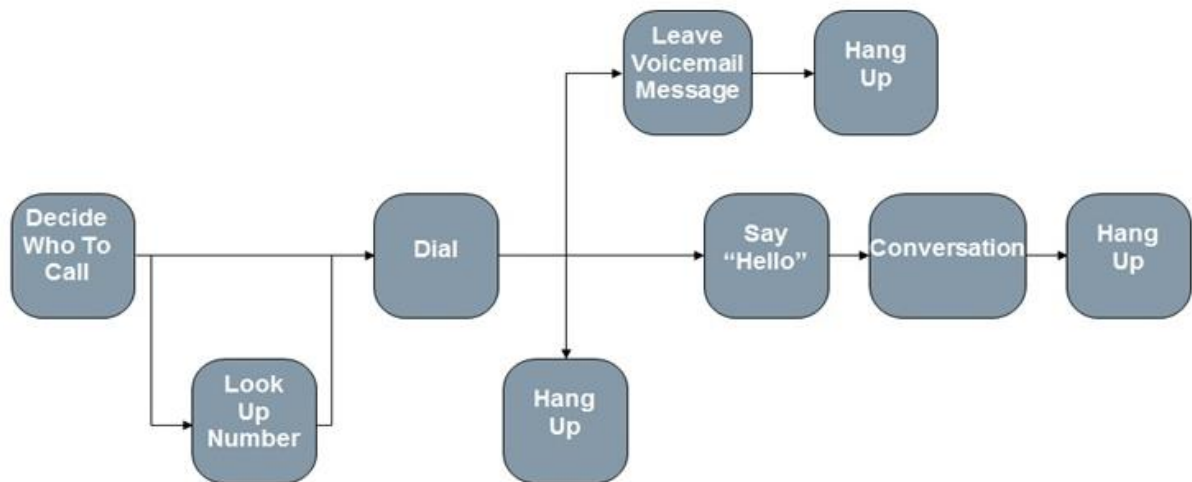
Deze flowchart noemt men ook vaak een Swimlanes-flowchart. Hier worden de verschillende rollen van afdelingen, personen en stakeholders die betrokken zijn bij het proces en hun onderlinge verhouding weergegeven.



Afbeelding 7: Voorbeeld Deployment Flowchart

- Alternate Path Flowchart

Deze flowchart biedt een stap-voor-stap overzicht van alle activiteiten in het proces alsmede alternatieve wegen die genomen kunnen worden op bepaalde momenten binnen het proces.



Afbeelding 8: Voorbeeld Alternate Path Flowchart

Voor de uitvoering van het onderzoek is er gekozen gebruik te maken van Deployment Flowcharts. Bij de uitvoering van het onderzoek is er gekozen gebruik te maken van Deployment Flowcharts wanneer de processen in kaart worden gebracht. Het is in het kader van dit onderzoek handig om te weten wat de afhankelijkheden en onderlinge verhoudingen tussen bepaalde mensen in verschillende fasen in een proces zijn. Zo kunnen stappen als het geven van een fiat op een bepaald contract alleen uitgevoerd worden door het hoofd Klant en Wonen. Deze stap is dus onlosmakelijk verbonden met een bepaald persoon in de organisatie. In een Deployment flowchart zijn deze verbanden goed te zien.

(International Six Sigma Institute, 2014)

3.4 Waste scan

Om de verhuurprocessen efficiënter te maken zullen deze na vaststelling door middel van een Deployment Flowchart door de Lean bril bekeken worden. Een van de manieren om dit te doen is door een Waste Scan uit te voeren. Deze techniek past tevens goed in de DMAIC-cyclus. De Waste Scan focust op de verspillingen in een proces. Als verspillingen in een proces zichtbaar gemaakt worden kunnen deze ook gereduceerd worden. Lean biedt meerdere oplossingen om bepaalde soorten verspillingen te tackelen. Binnen de Lean-filosofie worden verspillingen ook wel 'Muda's' genoemd.

Er worden volgens onderzoek (De Vries, 2011) 7 soorten verspillingen volgens de Lean-filosofie geformuleerd. Soms wordt hier nog een 8^e verspilling aan toegevoegd.

1. Overproductie

Overproductie treedt op wanneer er bijvoorbeeld meer goederen worden gemaakt dan noodzakelijk is, meer handelingen worden uitgevoerd dan zijn voorgeschreven, meer kopieën worden gemaakt dan er gebruikt worden of meer data wordt bewaard op een computer dan noodzakelijk is. Het gevolg van overproductie is dat er teveel output wordt gecreëerd terwijl de klant (intern/extern) hier niet om heeft gevraagd.

2. Transport

Onnodig transport is een type verspilling welke veelal voorkomt door het overbruggen van te grote afstanden tussen twee of meerdere locaties, zoals een werkplek en de materiaallocatie. Processen die onvoldoende op elkaar zijn afgestemd leiden vaak tot meerdere (ver-)handelingen teneinde het gewenste te bereiken. Het aanleveren van goederen op de juiste locatie is hier een goed voorbeeld van. Wanneer de goederen niet op de daarvoor bestemde plaats worden afgeleverd is men vaak genoodzaakt deze te verplaatsen of de grotere afstand te overbruggen (lopen).

3. Herstellen

Herstellen als verspilling is: Het werk dat noodzakelijk is wanneer iets niet in één keer goed gaat. Alles wat als resultaat uit het proces komt maar niet bruikbaar is of een of meer stappen terug moet in het proces omdat er ergens eerder in het proces iets fout is gegaan. Herstel verschijnt in de vorm van afval, uitval, herwerk, achteruitwerken, fouten en opnieuw doen.

4. Voorraad

Verspilling door opslag / voorraad is het oppakken, verplaatsen, neerzetten en stil laten staan van materialen en informatie en in klantprocessen soms ook van mensen.

5. Beweging

Onnodige bewegingen / verplaatsingen in het proces zijn veelal het gevolg van een slechte werkplekinrichting. Het kan hierbij gaan om onder andere een verkeerde indeling (layout) of slechte ergonomie. Het is één van de meest gebagatelliseerde verspillingen doordat zij vaak als 'normaal' worden gezien en hierdoor niet door iedereen erkent worden als waste.

6. Overprocessing

Minder werk uitvoeren dan noodzakelijk is een groot probleem, maar wordt in de meeste processen goed geïdentificeerd doordat dit vaak leidt tot een tekortkoming. Het tegenovergestelde, meer werk uitvoeren dan noodzakelijk is, wordt echter minder goed in kaart gebracht en niet door iedereen als verspilling bestempeld. Toch is overprocessing een belangrijke vorm van verspilling.

Overprocessing kan verschillende negatieve gevolgen hebben voor het proces. Vooral in productieprocessen leidt deze vorm van verspilling veelal tot defecten of overproductie. Daarnaast kunnen er in de praktijk gevolgen geïdentificeerd worden op moreel gebied. Op lange termijn zien werknemers overprocessing als 'normaal' en zodoende als een gegeven wat moet gebeuren (verplichting). Hierdoor worden de extra handelingen een onderdeel van de standaard werkzaamheden, terwijl deze geen waarde toevoegen aan het product. Hoe langer er gewacht wordt met de identificatie van deze vorm van verspilling, des te langer zal deze toegepast worden en dus onderdeel worden van het proces wat ervoor zorgt dat eliminatie steeds complexer wordt.

7. Wachten

Wachten is één van de meest voorkomende verspillingen in processen en is veelal een gevolg van problemen stroomopwaarts in de waardeketen. Wachtijd wordt vaak opgevuld met niet waarde toevoegende activiteiten, oftewel andere verspillingen zoals overproductie. Een gebrek aan de juiste informatie, juiste materialen of het wachten op een beschikbare machine leiden in de praktijk vaak tot wachtende medewerkers.

+8. Talent

Verborgene talenten zijn in iedere organisatie te vinden. Vanouds worden nieuwe medewerkers aangenomen aan de hand van een functieprofiel en vervolgens ontwikkelen zij zich binnen de kaders van deze functie. Specifieke vaardigheden komen hierdoor tot expressie, maar veel werknemers hebben meer in de mars. Deze verborgene talenten leiden tot onbenutte creativiteit waardoor kansen en inzichten verloren gaan.

Naast de menselijke vorm van deze verspilling wordt er in veel processen eveneens onvoldoende gebruik gemaakt van de beschikbare capaciteit van onder andere machines/installaties en ruimte. Overige verspillingen kunnen mede verantwoordelijk zijn voor deze vormen van onbenutte capaciteit (Schreuder, sd) (Van der Hulst A., sd)(Matthijssen & Elskamp, 2014).

3.5 Kleurenmodel De Caluwé

Om een geoptimaliseerd (en waarschijnlijk veranderd) proces goed te kunnen laten werken, zal ook de ‘zachte’ kant van de verandering bekeken moeten worden. Met de zachte kant wordt de menselijke kant van de verandering bedoeld. Een veelgebruikte methode om veranderingen te kwalificeren en ze effectief te kunnen implementeren is gebruik te maken van het Kleurenmodel van L. de Caluwé en H. Vermaak. In dit model worden veranderstrategieën gebaseerd op een kleur. Deze kleuren worden geassocieerd met het denken en doen van medewerkers binnen een verandering. Het is tijdens een verandering belangrijk dat er niet per definitie wordt gekwalificeerd naar kleur. Hiermee wordt bedoeld dat situaties meestal een mix van kleuren omvatten, en dat het een negatief gevolg zou hebben als situaties vanuit maar één kleur bekeken worden.

Er zijn vijf kleuren met daarbij horende doen- en denkwijzen te onderscheiden:

Denkwijze	Er verandert iets als je:...
Geeldruk 	De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces
Blauwdruk 	Onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces
Rooddruk 	Mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces
Groendruk 	Mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces
Witdruk 	Spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces

Afbeelding 9: Schematische weergave Kleurenmodel De Caluwé en Vermaak

De implementatie van de verbeterde processen zal in dit onderzoek een voornamelijk blauwe kleurentypering kennen met een paar wit getypeerde kenmerken. Het gaat hier namelijk om een rationeel ontwerp en implementatie van een verandering. Door het stapsgewijs definiëren van van de huidige stand van zaken met betrekking tot de processen, het analyseren van de mogelijkheden en het verbeteren van de processen is er sprake van een rationele aanpak. Wanneer hierin aan de medewerkers de mogelijkheid geboden wordt zelf input te leveren, bijvoorbeeld in de vorm van verbeter ideeën met betrekking tot de processen, krijgt de situatie ook een witte typering volgens het model van L. Caluwé en H. Vermaak. (Raamstijn, 2010)

3.6 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn verschillende filosofieën, modellen en methoden beschreven die hulp zouden kunnen bieden bij de beantwoording van de centrale vraag en deelvragen van dit onderzoek. Hierbij is een aanpak gehanteerd die op een breed vlak begint met het uiteenzetten van filosofieën en optieken, vervolgens de overkoepelende modellen behandelt en tot slot inzoomt op taak specifieke modellen.

Lean en Six Sigma zijn beide filosofieën die het uniforme doel hebben verspillingen op te sporen de meest efficiënte processen te creëren. Binnen dit onderzoek is er dan ook geen keuze gemaakt tussen één van de twee denkwijzen. Als begeleidend model zal er gewerkt worden volgend het DMAIC-model omdat deze meer aandacht besteedt aan specifieke problemen binnen processen waar het PDCA-model meer aandacht besteedt aan borgen en constant bijstellen van de implementatie. Om invulling te geven aan dit model zal tijdens bepaalde fasen gebruik gemaakt worden van Deployment Flowcharts om een goed beeld te geven van de daadwerkelijke processen. Aan de hand van deze Deployment Flowcharts kan met behulp van een Waste Scan een Lean bril opgezet worden met betrekking tot de te veranderen processen en kunnen eventuele verspillingen gedetecteerd worden. Hier worden passende oplossingen voor geformuleerd volgens de Lean filosofie. Omdat er binnen het DMAIC-model minder aandacht wordt besteedt aan constante borging en bijstelling van de implementatie, zal advies gegeven worden volgens het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak. Door te implementeren aan de hand van het kleurenmodel zal borging alsnog verantwoord kunnen worden.

In de aankomende hoofdstukken zal het daadwerkelijke onderzoek plaatsvinden. Allereerst zal de wijze van onderzoek geformuleerd en uitgelegd worden alvorens het daadwerkelijke onderzoek van start gaat. Hierin zullen de in dit hoofdstuk aan bod gekomen filosofieën, modellen en methoden in de praktijk gebracht worden.



Onderzoekresultaten

Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan bod. Allereerst zal het deskresearch uitgelicht worden waarna het fieldresearch behandeld wordt. Beide onderdelen worden hierna gecombineerd in een conclusie waarop een verbetervoorstel gemaakt kan worden.

4.1 Deskresearch

In deze paragraaf zullen de bevindingen uit het deskresearch behandeld worden. Het gehele verhuurproces bestaat uit een drietal sub-processen. Een compleet overzicht van de deployment flowcharts van de verhuurprocessen inclusief een uitwerking van de processtappen is te vinden in de bijlage. De verhuurcyclus bestaat uit de volgende processen:

- Opzeggen verhuurovereenkomst.

De opzegging van een verhuurovereenkomst vormt als het ware de start voor de verhuurmutatie. Hiermee vormt het ook de start voor het verhuurproces. Met het opzeggen van een bestaande verhuurovereenkomst komt er ruimte voor een nieuwe verhuurovereenkomst.

- Begeleiden verhuur.

De gegevens van de opgezegde huurovereenkomst vormen de basis voor het proces 'begeleiden verhuur'. Dit proces omvat de werving en selectie van de kandidaat-huurder voor de zojuist vrijgekomen woning en vormt de input voor het laatste sub-proces in de verhuurcyclus.

- Aangaan huurovereenkomst.

In dit sub-proces wordt de huurovereenkomst aangegaan met de nieuwe huurder in de eerder vrijgekomen woning. Wanneer deze huurder uiteindelijk zou opzeggen zou de verhuurcyclus opnieuw starten



Afbeelding 10: Schematische weergave verhuurcyclus

De drie verhuurprocessen bestaan uit tal van processtappen om van in- naar output te gaan. Tijdens het deskresearch zijn de afzonderlijke processenstappen uit de Deployment Flowcharts (zoals in de bijlagen te vinden zijn) afzonderlijk geanalyseerd aan de hand van de theorie zoals genoemd in het hoofdstuk 'Theoretisch Kader'. Er is getracht een Waste Scan van de drie verhuurprocessen. Bij deze Waste Scan zijn verspillingen binnen de processen opgespoord door de processtappen naast een overzicht van verspillingen te leggen. Een overzicht van de volgens Lean gekwalificeerde verspillingen (Muda's) is tevens te vinden in het hoofdstuk 'Theoretisch kader'. Bij alle afzonderlijke processtappen is nagegaan of deze waarde toevoegen om te komen tot de gewenste output van het proces, en of deze te kwalificeren zijn als één van de genoemde Muda's.

Bij de analyse van de processtappen tijdens het deskresearch zijn de afzonderlijke processtappen in de drie verhuurprocessen geanalyseerd. Bij deze analyse zijn de processtappen gecategoriseerd naar:

- Voegt waarde toe: Een stap wordt als waarde toevoegend gecategoriseerd wanneer duidelijk is dat deze een bijdrage levert aan de totstandkoming van de output van het desbetreffende proces.
- Noodzakelijk: De stappen die als noodzakelijk gecategoriseerd worden zijn stappen waarbij het niet direct duidelijk is of ze concreet waarde toevoegen aan de output van het proces, maar wel noodzakelijk zijn om tot de betreffende output te komen. Hierbij kan gedacht worden aan het fiatteren van een huurcontract of de fysieke uitgave van een huissleutel. Vaak worden deze stappen gezien als inefficiënties terwijl ze niet kunnen ontbreken uit het proces.
- Verspilling: Stappen die als verspilling gecategoriseerd worden voegen géén waarde toe bij de totstandkoming van de output van het proces. De stappen die als verspilling worden gekenmerkt worden tevens gecategoriseerd naar Muda volgens de indeling genoemd in paragraaf 4 van het hoofdstuk 'Theoretisch Kader'.

In het op de volgende pagina weergegeven schema zijn alle processtappen binnen de drie verhuurprocessen gecategoriseerd. De categorisering is gebeurd op basis van de theorie zoals beschreven in het hoofdstuk 'Theoretisch Kader' en zal het uitgangspunt vormen van de medewerkers interviews.

In de bijlage is voor elk van de drie processen per processtap terug te vinden wat de motivatie voor de betreffende categorisering is. Tijdens deze analyse is er voor het gemak gewerkt met een kleurencodering om zo in de Deployment Flowcharts een goed overzicht te krijgen van de verschillende categorisering. De stappen die waarde toevoegen zijn groen gemarkeerd, de stappen die noodzakelijk doch inefficiënties vertonen zijn oranje gemarkeerd en de stappen die Muda's zijn zijn rood gemarkeerd.

Voorbeeld 1: Binnen het proces 'Begeleiden verhuur' is er een processtap genaamd 'Bekijken of OGE verhuurd is'. Tijdens deze stap wordt volgens het overzicht een apart moment genomen om te kijken of een OGE wel of niet verhuurd is. Dit zou betekenen dat men al een gedeelte van het verhuurproces zou doorlopen om er vervolgens mogelijk achter te komen dat een OGE al verhuurd blijkt te zijn. De Muda 'Overprocessing' omschrijft dat een stap als verspilling aangerekend wordt wanneer er meer werk wordt verricht dan noodzakelijk is. Het nogmaals bekijken of een OGE al verhuurd is halverwege het verhuurproces is een duidelijk voorbeeld van 'Overprocessing'.

Voorbeeld 2: Binnen het proces 'Opzeggen huurovereenkomst' is er een processtap genaamd 'Telefonisch inplannen opnames'. Tijdens deze stap wordt er telefonisch contact met de ex-huurder opgenomen om een datum en tijd in te plannen wanneer de voor- en eindopname gedaan kan worden. Dit is een stap die wel waarde toevoegt voor Servatius aan de output van het proces aangezien de woning vrij is na deze stap. Door de verhuurmakelaar te laten bellen wordt er echter wel tijd verloren aan telefoongesprekken / niet aanwezigheid van de huurder. Deze stap zou efficiënter ingericht kunnen worden door deze afspraken bijvoorbeeld door de huurder zelf online te laten plannen.

Proces	Voegt waarde toe	Noodzakelijk	Muda
Opzeggen huurovereenkomst	Huuropzegging	Telefonisch inplannen opnames	Beoordelen huuropzegging
		Vastleggen gegevens opzegging	Controleren woning en doelgroep
		Doorspelen eenheid	
Begeleiden verhuur	Contact opnemen met de kandidaat-huurder	Werven / adverteren	Bekijken of OGE verhuurd is
	Voeren intakegesprek en beoordelen kandidaat	Selecteren kandidaat-huurder	Terugname sleutels
	Bezichtigen OGE	Vastleggen weigering / afwijzing kandidaat	Controleren contactgegevens
		Versturen / meegeven aanbiedingsbrief	
		Aanmaken kandidaat in Empire	
Aangaan huurovereenkomst	Gesprek kandidaat	Invoeren / verwerken contractgegevens intakegesprek	Opstellen beginnota en huurcontract
	Tekenen huurcontract	Fiatteren huurcontract	Reserveren sleutel
		Uitgifte sleutel	Registreren pinbetaling
		Overhandigen sleutel en doorvoeren contract	
		Vastleggen definitieve incasso	
		Vastleggen verhuurmutatiedossier	
		Informereren regisseur VVE	

Afbeelding 11: Schematisch overzicht categorisering processtappen

4.2 Conclusie deskresearch

Uit de Waste Scan gedaan tijdens het deskresearch komen een aantal zaken naar voren. Wat duidelijk opvalt wanneer er vanuit theoretisch oogpunt gekeken wordt naar de verhuurprocessen is dat wanneer er sprake is van een processtap die als Muda gekenmerkt kan worden, deze meestal de kenmerken van overprocessing hebben. Verspillingen binnen de verhuurprocessen komen dus met name tot stand doordat er méér werk wordt verricht dan er nodig is op een bepaald moment binnen een proces. Deze overprocessing bestaat dan met name uit overmatig controle- en invoerwerk.

Hiernaast zijn er vanuit een theoretisch oogpunt ook veel stappen waarbij het niet meteen duidelijk is of deze waarde toevoegen aan de output van het proces, maar die wel noodzakelijk zijn binnen bepaalde processen. Dit zijn processtappen waarbij goed gekeken moet worden of deze niet op een efficiëntere manier ingericht kunnen worden zonder hun functionaliteit als 'noodzakelijke stap' te verliezen.

Om de inzichten opgedaan uit het deskresearch goed te kunnen vertalen naar de praktijk zullen de eerder besproken resultaten dienen als input voor de interviews die afgenomen zullen worden als onderdeel van het fieldresearch.

4.3 Fieldresearch

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen uit het fieldresearch behandeld worden. De bevindingen uit het fieldresearch komen voort uit de interviews die afgenomen zijn onder een selectie van werknemers die direct of indirect met de verhuurprocessen te maken hebben.

Er zal per vraag van het interview nagegaan worden wat de algemene conclusie is die hieruit getrokken kan worden.

Herken jij de gevonden verspillingen?

Wat opviel tijdens de interviews is dat alle respondenten de vanuit theoretisch oogpunt gevonden verspillingen meteen herkenden. Hierbij gaven ze allemaal aan dat ze veel tijd kwijt waren aan overmatig controle- en invoerwerk tijdens hun dagelijkse werkzaamheden.

Ervaar jij, buiten de gevonden verspillingen, nog andere 'onzichtbare' verspillingen?

Bij deze vraag kwamen er voornamelijk 2 zaken naar voren. Allereerst werd er vaak gezegd dat er veel handmatig werk verricht moet worden wanneer het aankomt op het inplannen van voor- en eindopnames. Naast dat er tijd verloren wordt bij het telefonisch inplannen van deze afspraken met de klant, ontstaat er verspilling en onenigheid in de samenwerking met de opzichters van afdeling Dagelijks Beheer. Zo moeten verhuurmakelaars het inplannen van de opnames eerst regelen met de klant, en hierna kijken of er ook daadwerkelijk een opzichter beschikbaar is op de betreffende datum. De hiaten die hiertussen ontstaan zorgen voor vaak onnodige verspillingen. De tweede zaak die naar voren kwam is dat er veel tijd verloren gaat in de communicatie met partijen als Woningburo en Housing Maastricht. Het is bijvoorbeeld zo dat Servatius maar op één moment per week de woningen die leeg zijn door kunnen sturen voor advertering. Als dit moment op woensdag zou zijn en er zou donderdag een woning vrijkomen, zorgt dit er dus voor dat er bijna een week extra géén advertentie mogelijk zou zijn voor de betreffende woning.

Wat zou er volgens jou gebeuren als de verspillingen binnen de verhuurprocessen geëlimineerd zouden worden?

Op de vraag wat het effect van eliminatie van de verspillingen zou zijn werd eenduidig gereageerd. Medewerkers voorzagen een kortere doorlooptijd van de verhuurprocessen in combinatie met een betere dienstverlening wat uiteindelijk zou moeten leiden tot minder leegstand in de woningen.

Heb je ideeën over hoe de verspillingen geëlimineerd zouden kunnen worden?

Er kwamen een aantal goede ideeën naar aanleiding van deze vraag. Zo werd er aangegeven dat men al bezig was met de inventarisatie van de mogelijkheden met betrekking tot de integratie van de systemen van Servatius en Woningburo. Op deze manier zouden verhuurmakelaars van Servatius directe toegang hebben tot de advertentie- en communicatiemogelijkheden van Woningburo. Hiernaast werd aangedragen dat het wenselijk was om een 'open-huis' constructie toe te passen op moeilijk verhuurbare woningen. Door meer mensen tegelijkertijd naar een woning te laten komen kijken zou de kans op verhuur aanzienlijk verhoogd worden. Tot slot werd aangegeven dat men in de nabije toekomst een Klant Contact Centrum zou krijgen bij Servatius. Hierbij krijgen klanten een persoonlijk account waar ze zelf voor- en eindopnames zouden kunnen inplannen. Hierdoor zou de verspilling die ontstaat in de gebrekkige communicatie tussen afdeling Verhuur en afdeling Dagelijks Beheer eventueel weggenomen kunnen worden.

4.4 Conclusie fieldresearch

Naar aanleiding van de interviews afgenomen tijdens het fieldresearch is gebleken dat er een eenduidige blik is met betrekking tot verspillingen in de dagelijkse werkzaamheden. Iedereen kan bevestigen dat men veel tijd kwijt is aan overmatig controle- en invoerwerk en dat er veel tijd (en dus ook geld) bespaard kan worden met soms eenvoudige oplossingen.

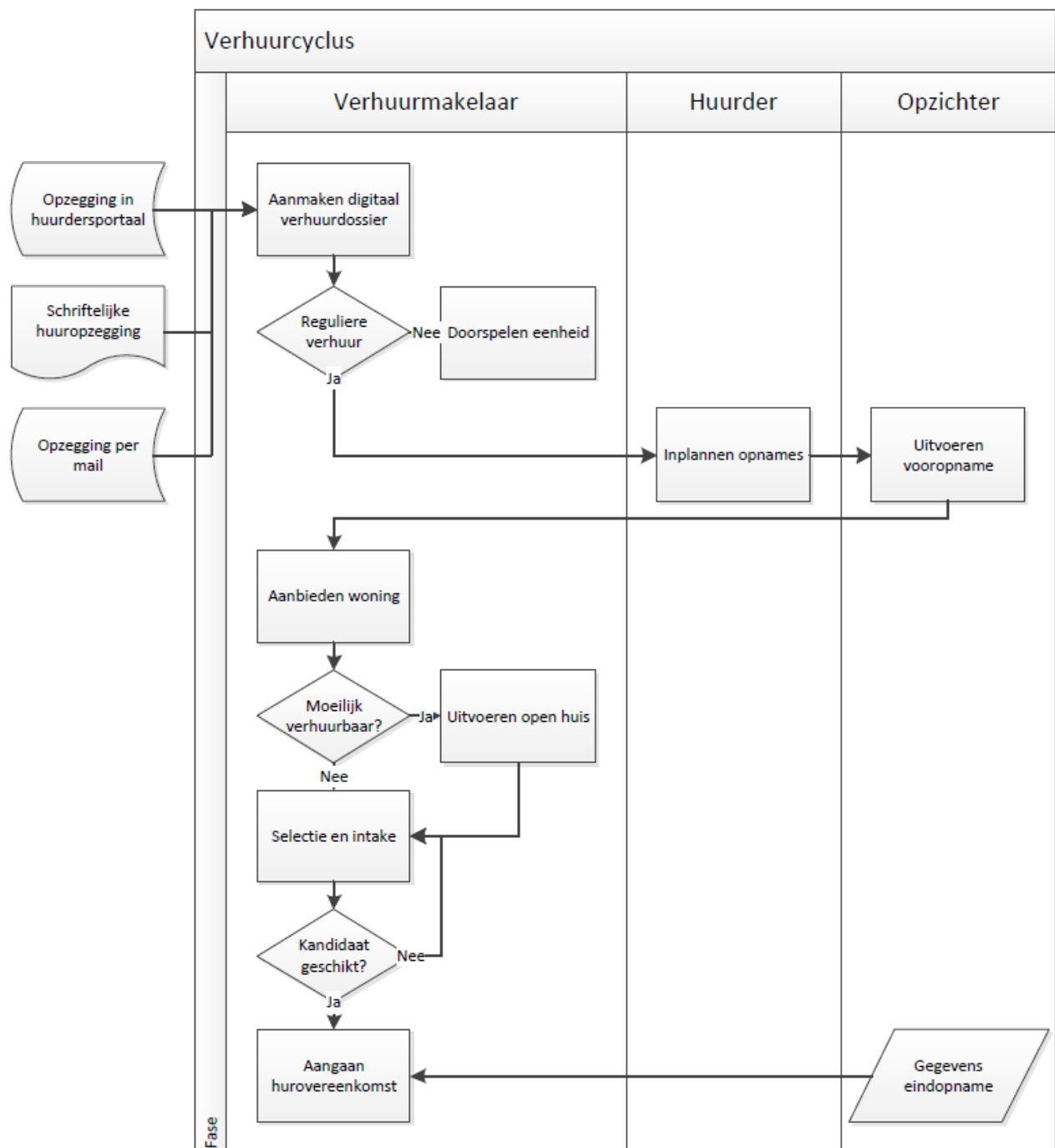
De bevindingen die vanuit theoretisch oogpunt zijn opgedaan komen overeen met de beleving van de werknemers op praktisch gebied. Hierbij kan men tevens waardevolle aanvullingen geven op wat volgens de theorie naar voren kwam.

In het volgende hoofdstuk zal getracht worden een beeld te schetsen van wat, op basis van de resultaten van het onderzoek (desk- en fieldresearch), het geoptimaliseerde verhuurproces zou zijn.

Verhuurproces n.a.v. het onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen die tijdens dit onderzoek opgedaan zijn verwerkt en toegepast worden in een procesmatige visualisering van het geoptimaliseerde verhuurproces.

Wanneer het geoptimaliseerde verhuurproces in een Process Flowchart zou worden gezet zou deze er als volgt uitzien. Omdat de drie verhuurprocessen in iteratieve verhouding tot elkaar staan is er voor gekozen de drie processen samen te pakken en als één cyclisch proces te weergeven. Een uitgebreide toelichting op de processtappen is te vinden in de bijlage



Afbeelding 12: Process Flowchart optimale verhuurproces

Conclusie

In dit hoofdstuk zal beschreven worden wat de uiteindelijke conclusie van het onderzoek is en in hoeverre de centrale vraag *‘Hoe kan Servatius haar verhuurprocessen optimaliseren volgens de Lean-methodiek?’* beantwoord is.

Om tot beantwoording van de centrale vraag te komen is eerst gekeken naar een verdieping in de benodigde theorie. Er is een onderscheid gemaakt tussen verschillende kwaliteitsmodellen, manieren van beschrijving van processtappen en er is gekeken naar manieren waarop verspillingen binnen processen geïdentificeerd kunnen worden.

Nadat de theoretische tools, die nodig waren voor het vervolg van het onderzoek, geanalyseerd waren is onderzocht hoe de processen die geoptimaliseerd dienden te worden op dit moment lopen. Aan de hand van process control matrixes is nagegaan hoe elke processtap binnen de verhuurprocessen ingevuld werd. Vervolgens is vanuit theoretisch oogpunt per processtap geanalyseerd of deze als waarde toevoegend, noodzakelijk of als verspilling (muda) geclassificeerd kon worden.

Om te onderbouwen wat tijdens het deskresearch onderzocht is zijn er onder medewerkers die direct of indirect met de verhuurprocessen te maken hebben diepte-interviews afgenomen. In deze interviews is het de bedoeling geweest te achterhalen hoe de medewerkers zelf denken over verspillingen binnen de verhuurprocessen. Hier was het met name belangrijk te achterhalen of er verspillingen binnen de processen waren die niet te zien waren vanuit theoretisch oogpunt.

Door de bevindingen uit het deskresearch te combineren met de bevindingen uit het fieldresearch kon er een nieuw geoptimaliseerd verhuurproces opgesteld worden. Dit geoptimaliseerde proces voldoet aan zowel het theoretische vraagstuk alsmede het praktische vraagstuk van het onderzoek. Het geeft invulling aan de wens van de medewerker terwijl het vanuit theoretisch oogpunt te verantwoorden is in het kader van Lean-management. Concluderend kan gesteld worden dat de centrale vraag van dit onderzoek volledig beantwoord is.

Aanbevelingen

Tijdens het onderzoek en de tijd die doorgebracht is binnen de organisatie zijn een aantal zaken opgevallen die als aanbeveling kunnen worden meegegeven. De belangrijkste aanbevelingen zullen in dit hoofdstuk genoemd worden:

1. Tijdens het afnemen van de diepte-interviews ter onderbouwing van het fieldresearch viel op dat er veel goede ideeën zijn bij de werknemers met betrekking tot het optimaliseren van processen. Hiernaast signaleren de werknemers zelf een hoop verspillingen in de processen die geoptimaliseerd dienden te worden. Het advies hierin zou zijn bijvoorbeeld op maandelijkse basis kort te inventariseren hoe de medewerkers hun werk op procesniveau ervaren. Op deze manier komen er verspillingen, ergernissen en goede ideeën naar voren die vanuit de theorie of vanaf tactisch/strategisch niveau nooit naar de oppervlakte waren gekomen.
2. Om een positieve uitwerking van de implementatie van geoptimaliseerde processen te bewerkstelligen is het een goed idee extra tijd te steken in het creëren van een sterke uniformiteit. Wat opviel tijdens het afnemen van de diepte-interviews is dat medewerkers in dezelfde functie soms hele verschillende invulling gaven aan dezelfde processen. Het ontstaan van deze verschillen kan liggen aan de onderlinge verschillen in interpretatie van processtappen. Om dit uniform te maken zou het goed zijn bijvoorbeeld sessies te organiseren waarin medewerkers die in dezelfde functie werken bewust worden gemaakt van het proces dat onder hun dagelijkse werk ligt. Wanneer iedereen op de hoogte is van het bedrijfsproces dat onder de dagelijkse werkzaamheden ligt en min of meer dezelfde interpretatie heeft hiervan, is dat al een grote stap in het creëren van meer uniform werken. Een Lean proces kent immers het beste zijn uitwerking als ook gewerkt wordt volgens dit proces.
3. Hou tijdens de implementatie van nieuwe processen goed rekening met de ‘zachte’ kant van de verandering. Tijdens gesprekken met medewerkers is te merken dat men het idee heeft dat zij veranderd worden in plaats van dat zij zelf de kans krijgen met de organisatie mee te veranderen. Met name als het gaat om de optimalisatie van processen moet hier tijd in gestoken worden. Wanneer mensen het woord ‘optimalisatie’ horen wordt dit heel snel geassocieerd met het snijden in uren. Angst voor optimalisatie gaat vaak hand in hand met een aversie tegen deze veranderingen. Wanneer bijvoorbeeld met hulp van het kleurenmodel van Caluwé tijd wordt besteed aan de mensenkant van de verandering, kan hier zekerheid in gegeven worden en worden weerstanden weggenomen.
4. Tijdens het onderzoek viel op dat het grootste deel van de verspillingen in de verhuurprocessen geclassificeerd kon worden als ‘Overprocessing’. Dit wil zeggen dat er méér werk wordt verricht dan nodig is om tot hetzelfde resultaat te komen. Als de lijn van overmatig controle- en invoerwerk doorgetrokken kan worden naar andere processen binnen Servatius, is de kans erg groot dat deze verspillingen overal voorkomen. Het advies is om bij alle processen gericht te kijken naar verspillingen in de zin van overmatig controle- en invoerwerk. Wanneer op deze manier naar de processen gekeken wordt, kunnen op een eenvoudige wijze meerdere optimalisaties gerealiseerd worden zonder dat deze een al te grote impact hebben op de medewerkers.

Addendum (begrippen en afkortingen)

BOG

Bedrijfsmatig onroerend goed

DAEB (en niet-DAEB)

Diensten van Algemeen Economisch Belang

Empire

Systeem dat Servatius gebruikt om klantgegevens, betalingsgegevens en andere interacties met de klant bij te houden.

ERP-systeem

Enterprise Resource Planning systeem.

IB60-formulier

Een officiële verklaring van de Belastingdienst met inkomensgegevens over een bepaald belastingjaar.

Label

OGE's worden gelabeld afhankelijk van hun bestemming.

MOG

Maatschappelijk onroerend goed

OGE

Onroerend goed eenheid

SEPA-machtiging

Met de SEPA-machtiging wordt bewezen dat de incasso voldoet aan de SEPA regelgeving

Verhuurcyclus

Een denkbeeldige cyclus kan gemaakt worden die begint bij de opzegging van een huurcontract en eindigt met het aangaan van een nieuw huurcontract voor diezelfde woning.

VSH

Vrije Sector Huur

VVE

Vereniging van Eigenaren

WMO

Wet Maatschappelijke Ondersteuning

Bibliografie

Aedes-benchmark. (2015, 30 december). Geraadpleegd van <http://www.aedes.nl/content/dossiers/benchmarken.xml>

Autoriteit woningcorporaties. (2015, 01 juli). Geraadpleegd van <https://www.ilent.nl/onderwerpen/autoriteitwoningcorporaties/>

Campus Maastricht. (2015, 07 september). Geraadpleegd op 02 maart, 2016, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Campus_Maastricht

De geschiedenis van Lean Six Sigma. (z.j.). Geraadpleegd op 05 februari, 2016, van <http://vandms.nl/blog/2013/06/12/de-geschiedenis-van-lean-six-sigma/>

De Woningwet 2015 Nieuwe spelregels voor de sociale huursector. (2015, 01 januari). Geraadpleegd op 03 februari, 2016, van <http://steunpuntwonen.nl/www/wp-content/uploads/2015/05/woningwet-2015-in-vogelvlucht-def.pdf>

Hulst, A. Van der. (2012, 01 januari). Wat is Lean. Geraadpleegd op 05 februari, 2016, van <http://www.7verspillingen.nl/lean/>

International Six Sigma Institute. (2014). Six Sigma DMAIC Process. Geraadpleegd van http://www.sixsigma-institute.org/Six_Sigma_DMAIC_Process_Define_Phase_Process_Mapping_Flow_Charting.php

Kuil, J. Van der. (2011, 28 december). Vergelijking PDCA en DMAIC. Geraadpleegd van <https://qualitybs.wordpress.com/2011/12/28/vergelijking-pdca-en-dmaic/>

Lanen, R. Van. (2012, 18 december). Six Sigma vs. Lean? Geraadpleegd van <https://berenschotstrategies.wordpress.com/2012/12/18/lean-six-sigma-lean-vs-six-sigma-lean-en-six-sigma/>

de Mast, J., & Lokkerbol, J. (2012). An analysis of the Six Sigma DMAIC method from the perspective of problem solving. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 604-614.

Matthijssen, P., & Elskamp, J. (2014, 01 mei). Lean Analysis Waste Scan. Geraadpleegd van <http://blog.bizzdesign.com/leancoach-analysis-waste-scan>

Migchelbrink, F. (2009). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. Duivendrecht, Nederland: SWP.

Over ons. (z.j.). Geraadpleegd op 02 februari, 2016, van <http://www.servatius.nl/over-ons/>

Opdracht: Snijden in de kosten. (2016, 14 januari). *Dagblad de Limburger*, p. 13.

Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2003). *The six sigma handbook* (Vol. 486). New York, NY: McGraw-Hill.

Raamstijn. (2010, 18 november). Veranderen volgens De Caluwé. Geraadpleegd van <http://www.raamstijn.nl/eenblogjemom/index.php/categorie-1/244-de-kleurentheorie-van-de-caluwe>

Schreuder, R. (2012, 01 januari). Leaninfo verspillingen. Geraadpleegd op 05 februari, 2016, van <http://www.leaninfo.nl/verspillingen>

Thielen, J. (2013, 04 augustus). De 5 basisprincipes van Lean. Geraadpleegd van <http://www.jtinbedrijf.nl/index.php/2013/04/08/de-5-basisprincipes-van-lean/>

Vliet, V. Van. (2014, 10 juni). DMAIC model (verbetermethode). Geraadpleegd van <http://www.toolshero.nl/kwaliteitsmodellen/dmaic-model/>

Vries, J. De. (2012, 12 november). 7 verspillingen van Lean-management (+1). Geraadpleegd op 05 februari, 2016, van <http://www.smitdevries.nl/artikel/7-verspillingen-van-lean-management-1>

Wat is een PDCA of Deming-cirkel? (2010, 01 januari). Geraadpleegd van http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html

Womack, J. P., & Jones, D. T. (z.j.). De principes achter Lean. Geraadpleegd op 05 februari, 2016, van <http://www.triodin.nl/5-lean-principes>

Bijlagen

Bijlage 1 Opzeggen huurovereenkomst

Huuropzegging

Het initiatief van dit sub-proces ligt bij de huurder. De huurder zegt de huurovereenkomst met Servatius op en vult de formele huuropzegging in.

Beoordelen huuropzegging

De ingevulde formele huuropzegging wordt beoordeeld door de verhuurmakelaar

Controleren label woning en doelgroep

Na beoordeling van de formele huuropzegging controleert de verhuurmakelaar het label, soort eenheid en de doelgroep van de vrijgekomen woning. Bij mogelijke labels valt te denken aan:

- Verkoop: De betreffende woning zal verkocht worden
- Projectmatig onderhoud: De betreffende woning zal voorlopig gerenoveerd worden
- Sloop / herstructurering: De betreffende woning zal gesloopt worden
- WMO: Deze woning is bestemd voor de WMO

Doorspelen eenheid

Wanneer de vrijgekomen woning het label verkoop, projectmatig onderhoud of sloop / herstructurering heeft dient deze woning (eenheid) door de verhuurmakelaar doorgespeeld te worden aan de afdeling Vastgoed voor verdere afwikkeling.

Telefonisch inplannen opnames

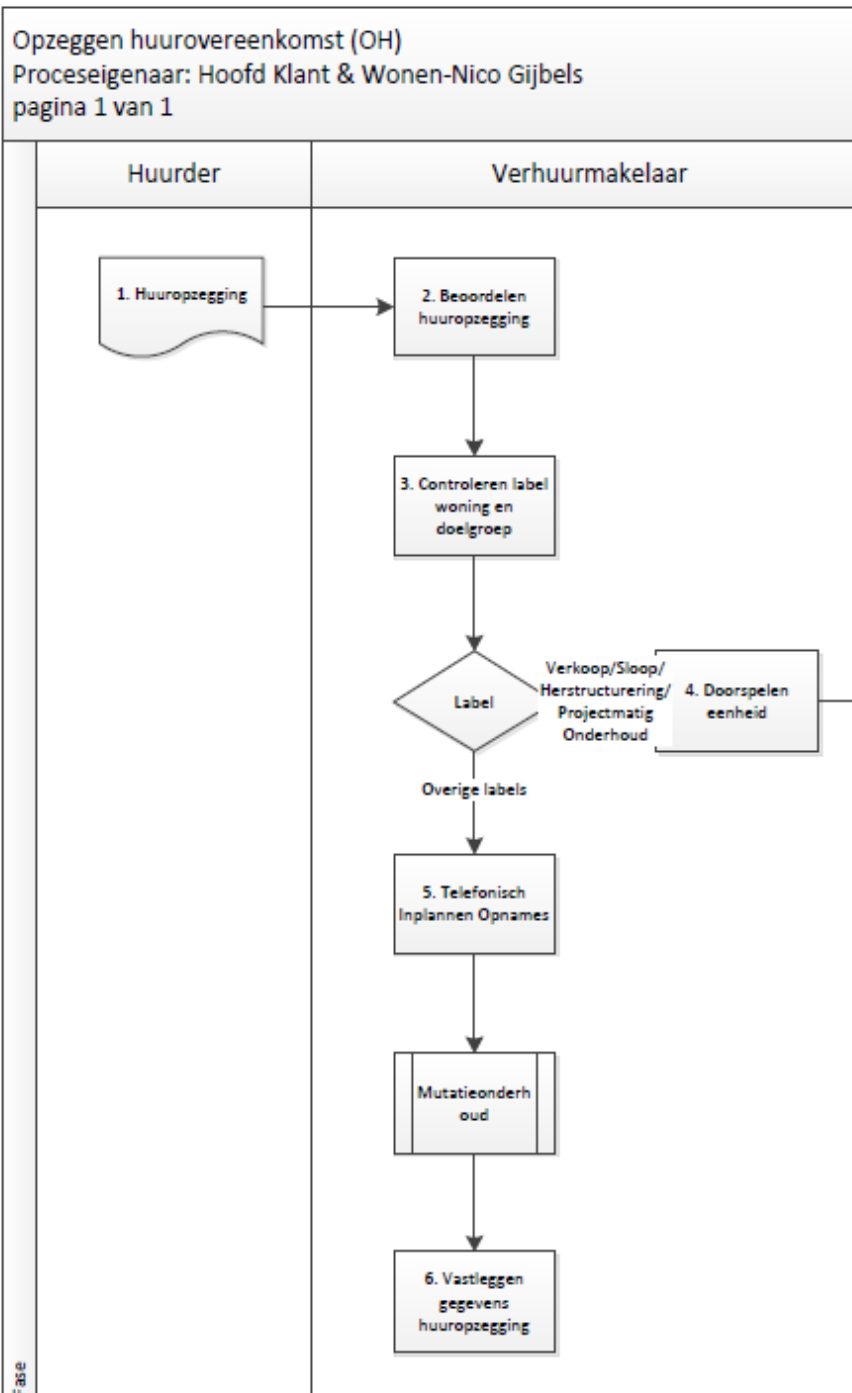
Wanneer de vrijgekomen woning een overig label krijgt zoals bijvoorbeeld WMO of reguliere verhuur dient de verhuurmakelaar telefonisch de voor- en eindopname van de woning in te plannen. De vooropname dient binnen vijf dagen na ontvangst van de formele huuropzegging te worden uitgevoerd.

Vastleggen gegevens huuropzegging

De verhuurmakelaar legt de gegevens van de huuropzegging vast in Empire (het ERP-systeem gebruikt door Servatius). De volgende gegevens van de huurder worden ingevoerd:

- Einddatum
- Nieuw adres
- Reden huuropzegging

Wanneer deze gegevens niet compleet blijken te zijn, neemt de verhuurmakelaar contact op met de vertrekkende huurder.



Bijlage 2 begeleiden verhuur

Werven / adverteren

Afhankelijk van de doelgroep worden door de verhuurmakelaar allereerst de volgende gegevens verzameld in samenwerking met de administratief medewerker BOG-VSH-SS, de administratief medewerker MOG en de beheerder BOG-VSH-SS:

- Beschikbaar per
- Huurprijs
- Servicekosten
- Rekenhuur
- Passendheidsnormen

Na verzameling van deze gegevens wordt door de verhuurmakelaar de daadwerkelijke advertentie van de woning opgesteld. Wanneer deze advertentie is opgesteld kan aan de hand van het soort product de volgende schifting gemaakt worden:

- DAEB woningen worden verhuurd via Woningburo. Woningburo verhuurt de woning via een advertentie of wijst deze rechtstreeks toe aan urgent woningzoekenden of maatwerkwoningzoekenden.
- Niet-DAEB woningen worden rechtstreeks toegewezen of er worden kandidaten voor geworven via de website van Servatius zelf.
- Overig onroerend goed (BOG, MOG, garages etc.) wordt via diverse andere kanalen (wachtlijsten, websites, rechtstreeks) aangeboden.

Wanneer deze schifting is gemaakt (wederom in samenwerking met de administratief medewerker BOG-VSH-SS, de administratief medewerker MOG en de beheerder BOG-VSH-SS) kan de gemaakte advertentie gepubliceerd worden op het desbetreffende kanaal.

Selecteren kandidaat-huurder

De verhuurmakelaar selecteert een kandidaat-huurder volgens het verdeelsysteem voor een DAEB-woning.

Contact opnemen met de kandidaat-huurder

De verhuurmakelaar neemt telefonisch, per mail of brief (post) contact op met de kandidaat-huurder nadat een lijst ontvangen is vanuit Woningburo.

De kandidaat-huurder wordt geïnformeerd dat hij / zij het volgende dient mee te nemen naar het intake-gesprek:

- IB 60 formulier
- Laatste 3 maandsalarisstroken indien loon significant afwijkt van IB 60, een jaaroverzicht of een verklaring van geen inkomen indien er geen inkomen is.
- Legitimatiebewijs
- Bewijs van goed huurderschap

Vastleggen weigering / afwijzing kandidaat

Wanneer de kandidaat uit de vorige stap niet geschikt blijkt te zijn krijgt deze een bericht van weigering / afwijzing. De verhuurmakelaar legt deze weigering / afwijzing vervolgens vast bij Woningburo en gaat weer over tot het selecteren van een nieuwe kandidaat.

Voeren intakegesprek en beoordelen kandidaat

Indien de kandidaat wel geschikt is bevonden wordt hij / zij uitgenodigd voor een intakegesprek buiten een aantal standaard vragen een inkomenstoets wordt uitgevoerd alsmede het leefbaarheidsdossier wordt gecontroleerd. Bij dit leefbaarheidsdossier wordt bij 'nieuwe' huurders een goed-huurdersverklaring opgevraagd. Bij bestaande huurders kijkt de verhuurmakelaar in het dossier van Servatius naar betalingsgedrag en interactieverkeer.

Bekijken of OGE bewoond is

De verhuurmakelaar bekijkt of de woning bewoond is.

Versturen / meegeven aanbiedingsbrief

De verhuurmakelaar verstuurt / geeft mee de aanbiedingsbrief en de sleuteluitgifte.

Bezichtigen woning

De kandidaat-huurder bezichtigt de woning.

Terugname sleutels

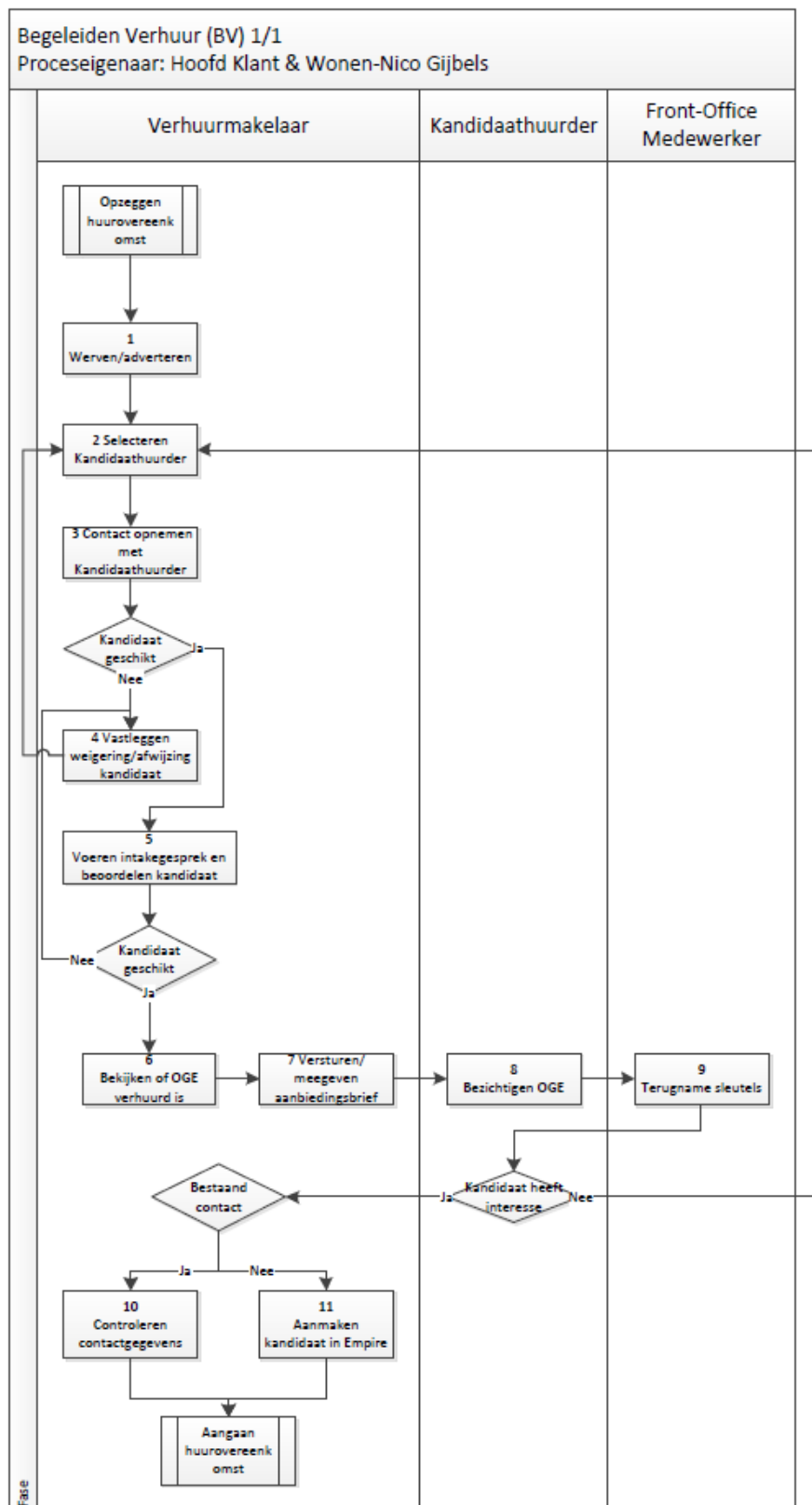
Afdeling Frontoffice neemt de sleutels van de woning terug

Controleren contactgegevens

Wanneer de kandidaat-huurder interesse in de woning heeft en al een bestaand contact is, worden de contactgegevens geverifieerd en de aanbiedingsbrief ondertekend.

Aanmaken kandidaat in empire.

Wanneer de kandidaat-huurder interesse in de woning heeft maar nog geen bestaand contact is, wordt dit contact aangemaakt en de aanbiedingsbrief ondertekend.



Bijlage 3 Aangaan huurovereenkomst

Invoeren / verwerken contractgegevens uit intakegesprek

De verhuurmakelaar verwerkt de contractgegevens uit het intakegesprek.

Opstellen eerste verhuurnota en huurcontract

De verhuurmakelaar stelt de eerste verhuurnota en het huurcontract op.

Fiatteren huurcontract

Het hoofd Klant & Wonen fiatteert het huurcontract en maakt het hiermee definitief.

Reserveren sleutels

De verhuurmakelaar reserveert de sleutels van de te verhuren woning bij FrontOffice.

Uitgifte sleutel

De medewerker FrontOffice doet de uitgifte van de sleutels en registreert deze uitgifte.

Gesprek kandidaat

De verhuurmakelaar gaat met het gefiatteerde huurcontract, de definitieve eerste verhuurnota en de uitgeschreven sleutels het gesprek aan met de kandidaat-huurder.

Tekenen huurcontract

De huurder tekent het huurcontract, betaalt de eerste verhuurnota, en ondertekent de SEPA-machtiging.

Overhandigen sleutel en doorvoeren contract

De verhuurmakelaar overhandigt de sleutels en voert het contract door. Hiernaast registreert hij / zij de betaling van de eerste verhuurnota en de overhandiging van de sleutels. Vervolgens levert hij / zij de bon van de betaling aan bij de afdeling huuradministratie.

Registreren pinbetaling

De medewerker huuradministratie registreert de betaling van de eerste verhuurnota in rekening courant huurovereenkomst

Vastleggen definitieve incasso

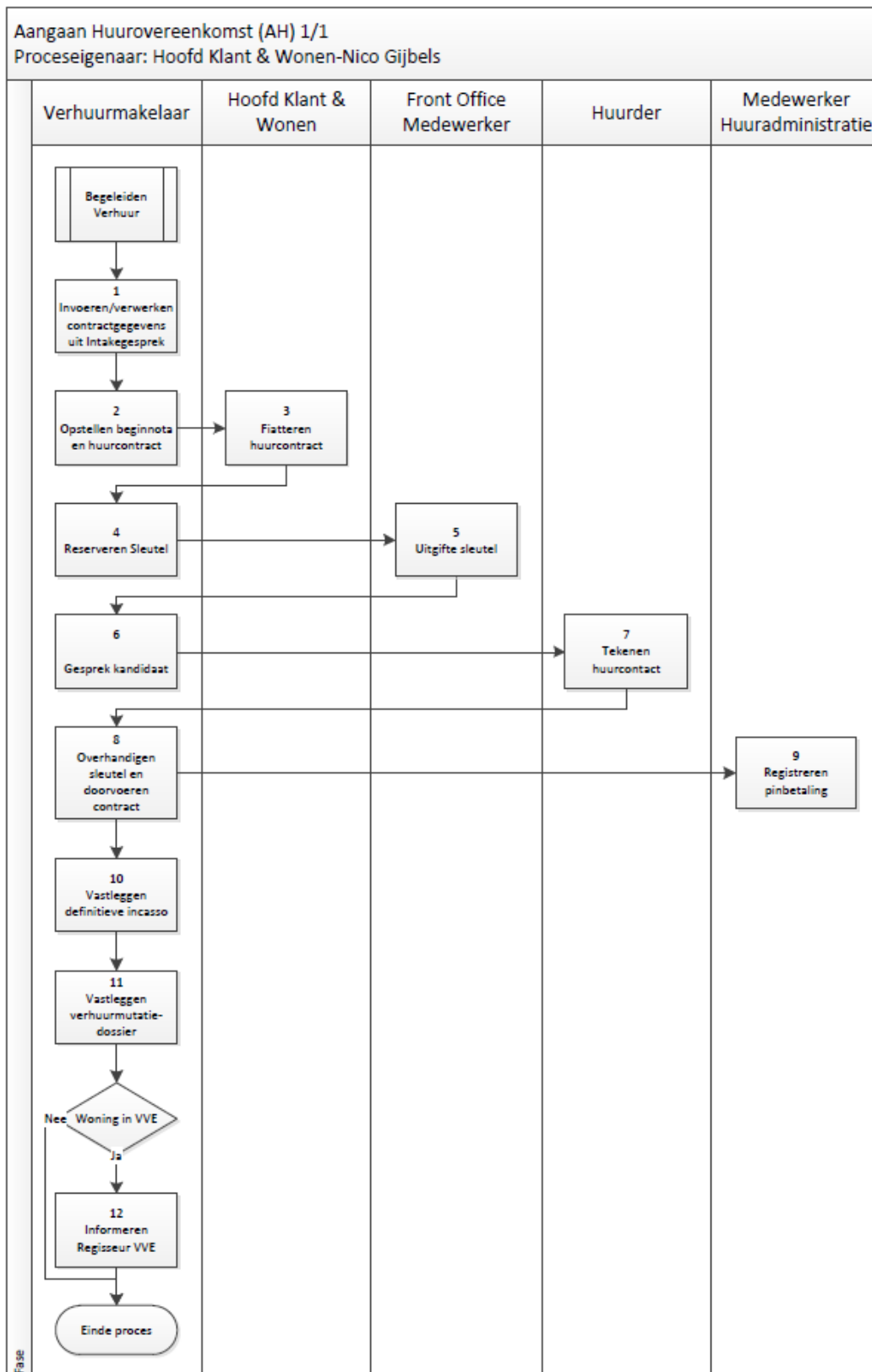
De verhuurmakelaar legt de incassogegevens van de huurder vast in Empire

Vastleggen verhuurmutatiedossier

De verhuurmakelaar legt het verhuurmutatiedossier vast

Informeren regisseur VVE

Indien de woning deel uitmaakt van een Vereniging voor Eigenaren dient de regisseur VVE te worden geïnformeerd over de verhuring. De betreffende VVE-bestuurder dient te worden geïnformeerd over de nieuwe verhuring.



Bijlage 4 Waste Scan opzeggen huurovereenkomst

Huuropzegging → Voegt waarde toe

Deze stap voegt waarde toe voor de klant. Zonder opzegging van de klant wordt het proces inmiddels niet geïnitieerd.

Beoordelen huuropzegging → Muda: Overprocessing

Het beoordelen van een huuropzegging is een duidelijke vorm van overprocessing. Er wordt hier meer werk verricht dan nodig zou moeten zijn.

Controleren label woning en doelgroep → Muda: Overprocessing

Het controleren van labels die gekoppeld zijn aan een bepaalde woning is een vorm van overprocessing. Uit het systeem zou meteen duidelijk moeten zijn welke labels bij bepaalde woningen horen.

Doorspelen eenheid → Noodzakelijke stap

Het doorspelen van een eenheid van afdeling A naar afdeling B lijkt erg op de verspilling 'transport'. Voor Servatius voert deze stap echter wel waarde toe. Het is erg belangrijk te weten welke bestemming een bepaalde woning krijgt. Wanneer gelabelde woningen niet doorgespeeld zouden worden zou het kunnen voorkomen dat er woningen verhuurd worden die eigenlijk bestemd zijn voor bijvoorbeeld sloop op groot onderhoud.

Telefonisch inplannen opnames → Noodzakelijke stap

Het telefonisch inplannen van opnames van de voor of eindopname voegt wel waarde toe voor de klant. Het is immers van belang voor de klant dat er een voor- en eindopname gedaan wordt in de woning. Het feit dat deze opnames telefonisch ingepland worden is inefficiënt.

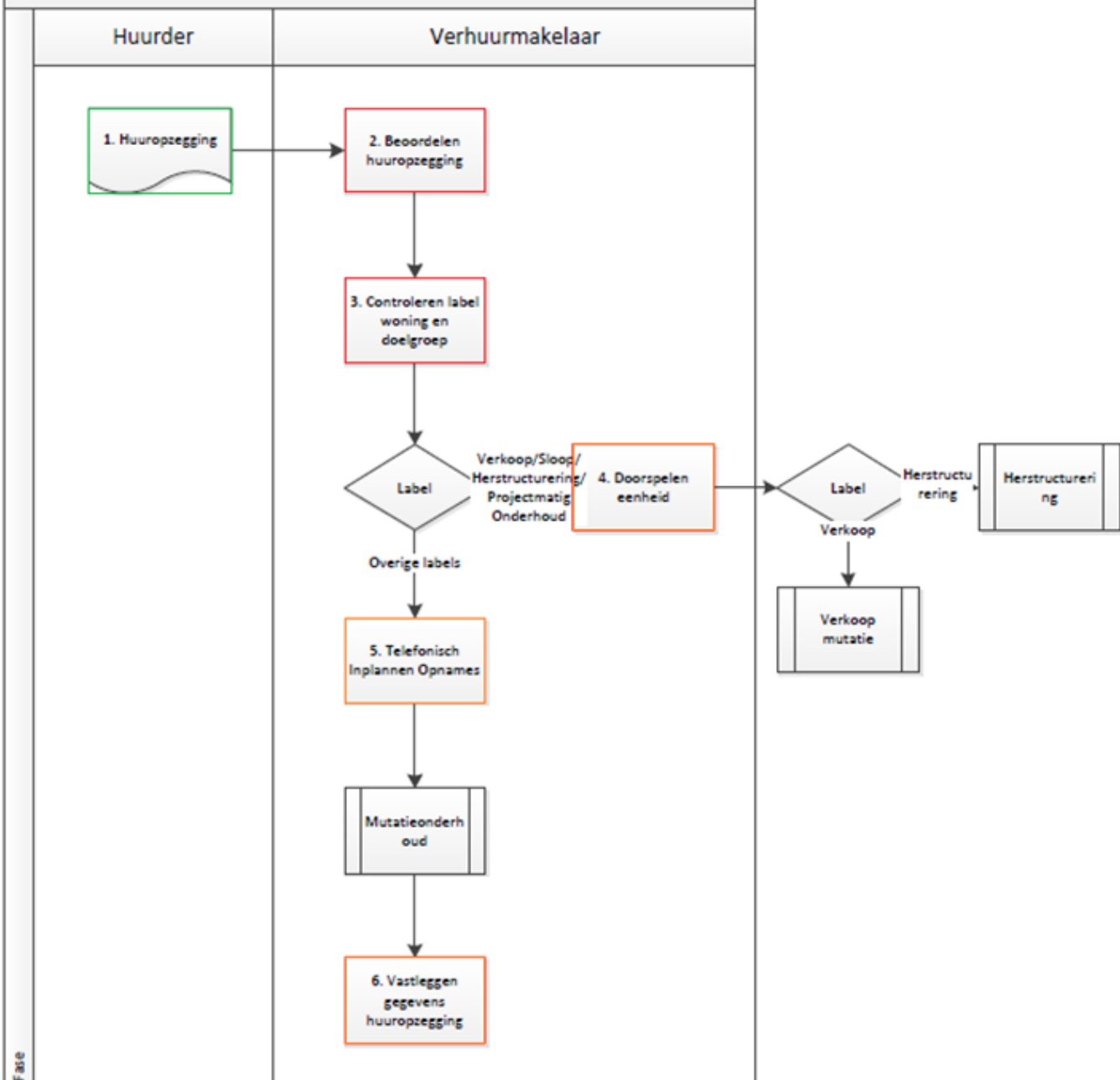
Vastleggen gegevens opzegging → Noodzakelijke stap

Het vastleggen van de gegevens van de opzegging aan het einde van het proces is inefficiënt. Het is echter wel een stap die noodzakelijk is voor het verloop van de cyclus.

Opzeggen huurovereenkomst (OH)

Proceseigenaar: Hoofd Klant & Wonen-Nico Gijbels

pagina 1 van 1



Bijlage 5 Waste Scan begeleiden verhuur

Werven / adverteren → Noodzakelijke stap

Het opstellen en publiceren van een advertentie voor een huurwoning voegt waarde toe voor de klant. Zonder advertentie (of andere vorm van publicatie) zou de klant immers niet op de hoogte zijn dat de betreffende woning in de verhuur zou staan. De inhoud van deze processtap is echter niet efficiënt. De verhuurmakelaar dient eerst bij een viertal partijen gegevens te verzamelen over de woning alvorens de daadwerkelijke advertentie gemaakt kan worden. Hierna wordt pas bekeken via welk kanaal de woning verhuurd dient te worden (afhankelijk van de bestemming van de woning).

Selecteren kandidaat-huurder → Noodzakelijke stap

Het selecteren van een kandidaat-huurder voegt wel degelijk waarde toe voor de klant. Het feit dat hier een aparte stap in het proces aan gewijd wordt is echter niet efficiënt.

Contact opnemen met de kandidaat-huurder → Voegt waarde toe

Het contact opnemen met de kandidaat-huurder voegt waarde toe voor de klant. In deze stap wordt kenbaar gemaakt dat de geïnteresseerde een kandidaat-huurder voor de huurwoning is.

Vastleggen weigering / afwijzing kandidaat → Noodzakelijke stap

Het vastleggen van de weigering / afwijzing van de kandidaat is een stap die in zekere zin waarde toevoegt voor de (nieuwe) kandidaat-huurder. Het is echter niet efficiënt dat Servatius de wijziging vastlegt en deze doorstuurt naar Woningburo die op hun beurt de vastlegging invoeren en een nieuwe kandidaat aandragen.

Voeren intakegesprek en beoordelen kandidaat → Voegt waarde toe

Het intakegesprek is van waarde voor de klant. Hier wordt namelijk bepaald of de woning wel of niet aan hem / haar wordt toegekend. Tevens ontvangt de kandidaat-huurder tijdens dit gesprek meer informatie over de huurwoning.

Bekijken of OGE verhuurd is → Muda: Overprocessing

Het bekijken of de woning al verhuurd is of niet is een heel duidelijk geval van een verspilling. Als de woning al verhuurd was, dan had deze zich nu niet in dit stadium van de verhuurcyclus bevonden.

Versturen / meegeven aanbiedingsbrief → Noodzakelijke stap

Het voegt voor de klant waarde toe dat hij / zij de aanbiedingsbrief van de woning ontvangt. Hier hoeft echter geen aparte stap in het proces voor te worden gehanteerd.

Bezichtigen OGE → Voegt waarde toe

De bezichtiging van de huurwoning voegt waarde toe voor de klant.

Terugname sleutels → Muda: Transport

De terugname van de sleutels na de bezichtiging van de woning is een verspilling in de vorm van onnodig transport. Het is niet efficiënt om een aparte processtap te wijden aan het overdragen / brengen van sleutels.

Controleren contactgegevens → Muda: Overprocessing

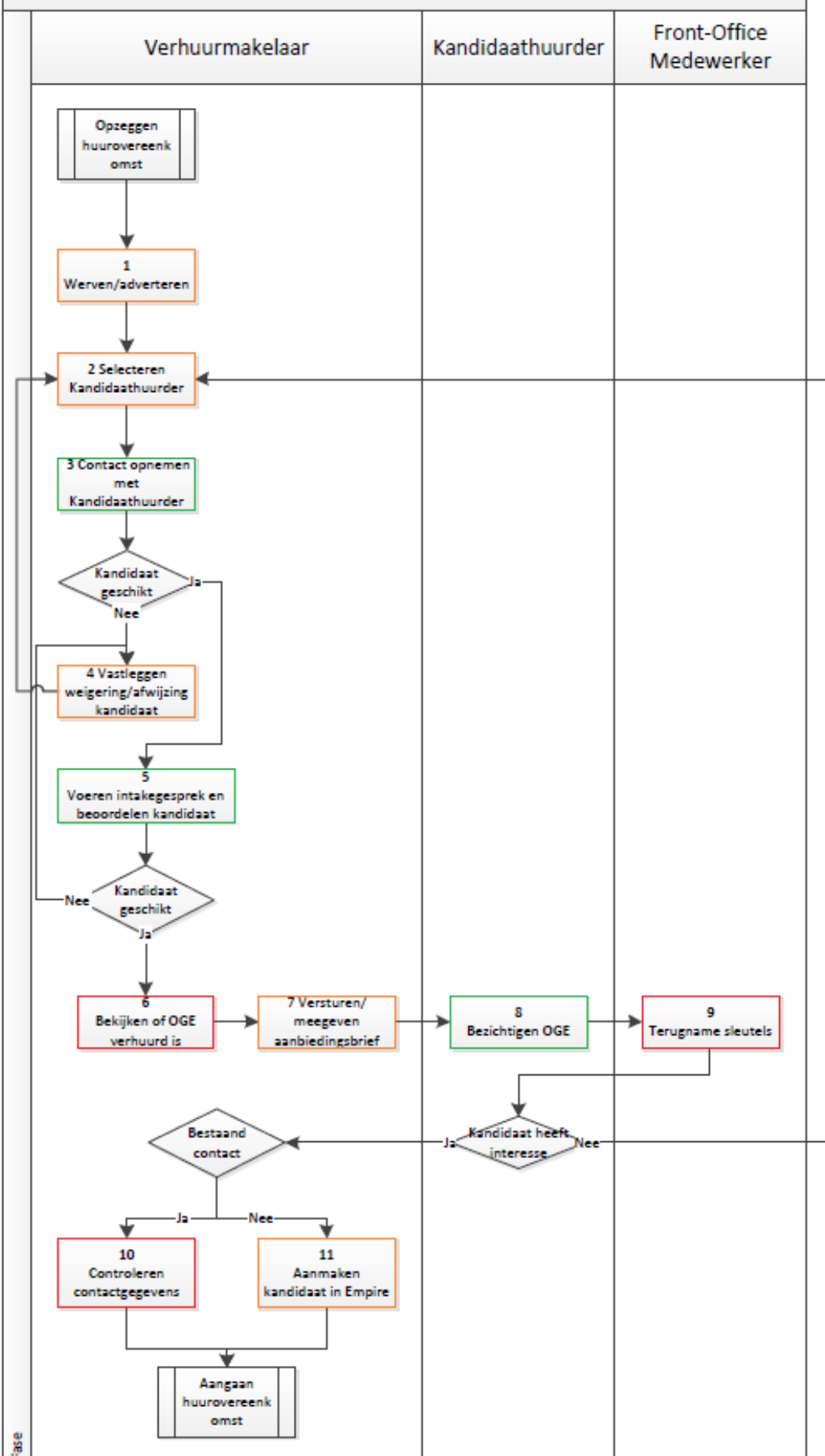
Het controleren van contactgegevens is een typisch voorbeeld van overprocessing. Controleren is het verrichten van meer werk dan nodig is.

Aanmaken kandidaat in Empire → Noodzakelijke stap

Het aanmaken van een kandidaat in Empire voegt wel waarde toe voor de klant, daar hij nu definitief vastgelegd wordt als kandidaat. In een volledig efficiënt systeem, zou dit ergens anders in het proces ondergebracht kunnen worden.

Begeleiden Verhuur (BV) 1/1

Proceseigenaar: Hoofd Klant & Wonen-Nico Gijbels



Bijlage 6 Waste Scan aangaan verhuurovereenkomst

Invoeren / verwerken contractgegevens uit intakegesprek → Noodzakelijke stap

Het invoeren van de contractgegevens uit het intakegesprek moet gedaan worden om de kandidaat-huurder vast te leggen.

Opstellen beginnota en huurcontract → Muda: Overprocessing

Het handmatig opstellen van een beginnota van een huurcontract is inefficiënt en tijdrovend. Dit zou een geautomatiseerd proces moeten kunnen zijn.

Fiatteren huurcontract → Noodzakelijke stap

Fiattingen zijn typische voorbeelden van noodzakelijke stappen. Een autorisatie van een afdelingshoofd is verplicht, maar wel inefficiënt.

Reserveren sleutel → Muda: Overprocessing

Het reserveren van de sleutel van de woning is een vorm van verspilling. Door er een extra handeling aan te wijden wordt er meer werk verricht dan nodig is.

Uitgifte sleutel → Noodzakelijke stap

De uitgifte van de sleutel is nodig omdat de huurder anders geen toegang krijgt tot de gehuurde woning, maar zou efficiënter ingericht kunnen worden.

Gesprek kandidaat → Voegt waarde toe

Het gesprek met de kandidaat voegt waarde toe. Dit zijn namelijk de laatste formaliteiten voordat men definitief de woning kan betrekken.

Tekenen huurcontract → Voegt waarde toe

Het daadwerkelijk tekenen van het huurcontract is in principe waar het de huurder om gaat. Dit voegt dus zonder meer waarde toe.

Overhandigen sleutel en doorvoeren contract → Noodzakelijke stap

Het overhandigen van de sleutel en het doorvoeren van het huurcontract zijn voor de huurder de laatste stappen voordat ze de woning kunnen betrekken. Deze voegen dus waarde toe. Echter, het aanleveren van de fysieke pinbon van de betaling van de eerste verhuurnota op de afdeling huuradministratie is een verspilling in de zin van transport. Deze processtap is dus zowel waarde toevoegend als een verspilling.

Registreren pinbetaling → Muda: Overprocessing

Het handmatig registreren van een pinbetaling brengt meer werk met zich mee dan nodig is voor deze processtap.

Vastleggen definitieve incasso → Noodzakelijk stap

Het vastleggen van definitieve gegevens zijn noodzakelijke stappen in de verhuurcyclus waar de huurder definitief aan zijn woning gekoppeld wordt. Ze zijn echter niet erg efficiënt daar er aparte handelingen per vastlegging in het proces opgenomen zijn.

Vastleggen verhuurmutatiedossier → Noodzakelijke stap

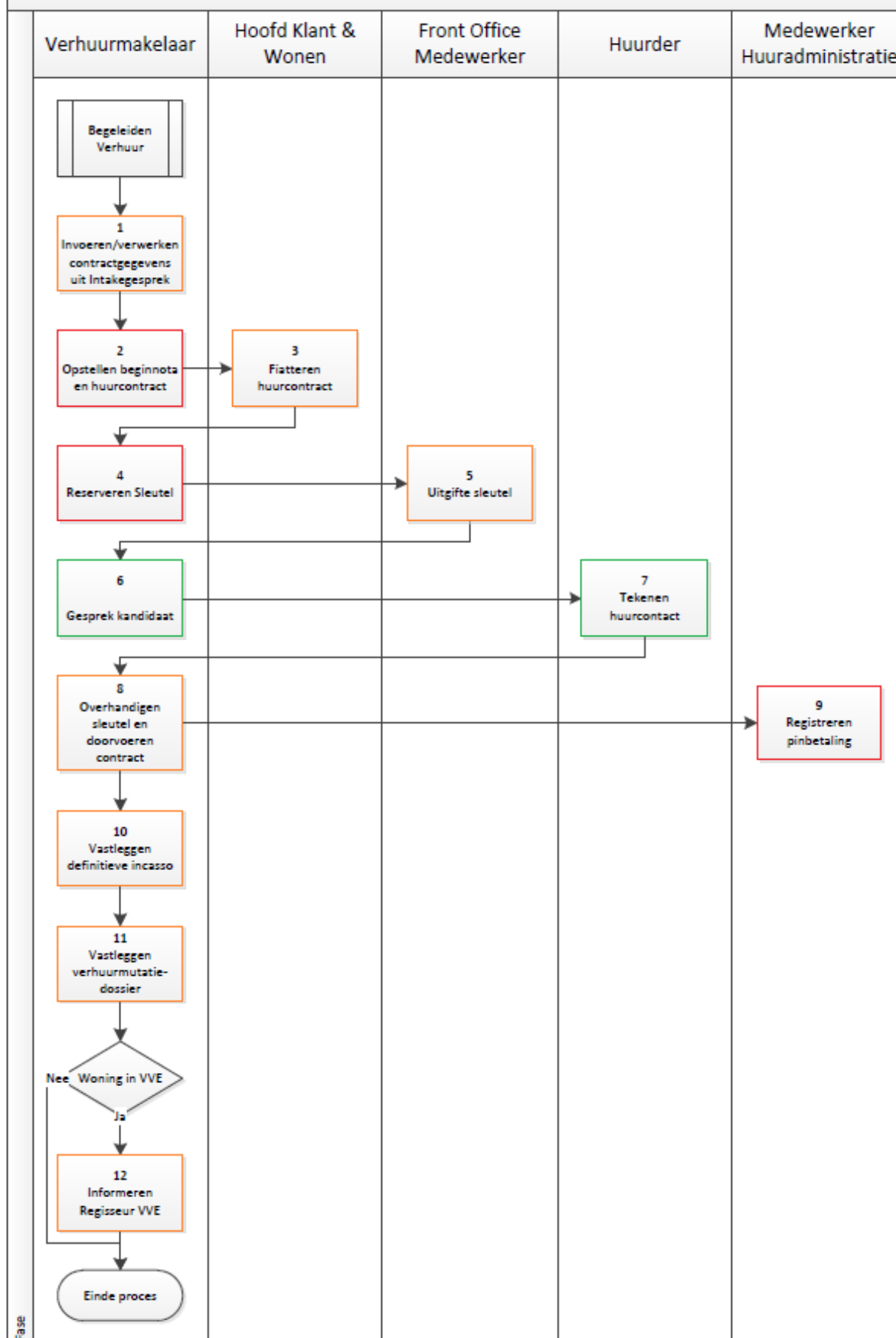
Net zoals de stap 'Vastleggen definitieve incasso' is het vastleggen van het verhuurmutatiedossier een verplichte noodzakelijke stap die niet efficiënt ingericht is.

Informeren regisseur VVE → Noodzakelijke stap

Het informeren van de regisseur VVE is van waarde voor de klant. Het is namelijk belangrijk te weten of de woning die verhuurd is aangesloten is bij een Vereniging Van Eigenaren. Het is echter niet efficiënt om aan het einde van de verhuurcyclus (als de klant reeds de woning mag betrekken) nog te beginnen met de informatie over de VVE-status van de verhuurde woning.

Aangaan Huurovereenkomst (AH) 1/1

Proceseigenaar: Hoofd Klant & Wonen-Nico Gijbels



Bijlage 7 Interviews

Geïnterviewde:

Elham Mourtaj

Functie:

Verhuurmakelaar

Herken jij de gevonden verspillingen?

ja, allemaal

Ervaar jij, buiten de gevonden verspillingen, nog andere 'onzichtbare' verspillingen?

telefoneren (opnames)

communicatie tussen verhuur en dagelijks onderhoud
met betrekking tot de opnames zou beter kunnen
om verspilling te voorkomen

Wat zou er volgens jou gebeuren als de verspillingen binnen de verhuurprocessen geëlimineerd zouden worden?

aanvullende informatie
betere dienstverlening

Heb je ideeën over hoe de verspillingen geëlimineerd zouden kunnen worden?

groepsoverzichting (naar naar OGE)
KCC

Geïnterviewde: Elke Nicolaes
Functie: Verhuurmakelaar

Herken jij de gevonden verspillingen?

Ja, veel controleren en invullen

Ervaar jij, buiten de gevonden verspillingen, nog andere 'onzichtbare' verspillingen?

Verspilling bij rekenen andere afdeling

Meer één keer in de week leegmaken (adverteren)

Wat zou er volgens jou gebeuren als de verspillingen binnen de verhuurprocessen geëlimineerd zouden worden?

Minder leegstand → snellere doorlooptijd

Betere communicatie

Snellere aansluiting

Heb je ideeën over hoe de verspillingen geëlimineerd zouden kunnen worden?

KCC → integratie opnames / afspraken

Groepsthechting (groepsdruk) → andersom

Geïnterviewde: Frank Teschers
Functie: Kwaliteitsadviseur

Herken jij de gevonden verspillingen?

Ja

☒ Ervaar jij, buiten de gevonden verspillingen, nog andere 'onzichtbare' verspillingen?

nvt

Wat zou er volgens jou gebeuren als de verspillingen binnen de verhuurprocessen geëlimineerd zouden worden?

efficiënter, kostenbesparing → minder doorlooptijd / wachttijd
betera dienstverlening

Heb je ideeën over hoe de verspillingen geëlimineerd zouden kunnen worden?

• mensen zelf kritisch naar het proces laten kijken,
focus op doel houden

Geïnterviewde: Irae Polman
Functie: Verhuurmakelaar

Herken jij de gevonden verspillingen?

Ja

Ervaar jij, buiten de gevonden verspillingen, nog andere 'onzichtbare' verspillingen?

Ja, verspillingen die meestal niet gerelateerd zijn aan de functie.
Zo zijn we verantwoordelijk voor zowel het inzet- als controlewerk
van bijvoorbeeld de inkomensroets

Wat zou er volgens jou gebeuren als de verspillingen binnen de verhuurprocessen geëlimineerd zouden worden?

Meer tijd voor de kerntaak 'verhuur', het verhuren van woningen
aan de sociale doelgroep

Heb je ideeën over hoe de verspillingen geëlimineerd zouden kunnen worden?

Controles ~~na~~ voorleggen waar ze thuishoren en niet automatisch
onderbrengen bij verhuur

Geïnterviewde:

Marie-Claire Boulanger

Functie:

Verhuurmakelaar (studenten)

Herken jij de gevonden verspillingen?

Ja

Ervaar jij, buiten de gevonden verspillingen, nog andere 'onzichtbare' verspillingen?

Alle huuropzeggingen handmatig (brievenproject)

~~Verhuurmakelaar~~

Inkomerstrakts apart klappen

Apart aanpassen huurprijzen (Koppeling systeem wenselijk)

Wat zou er volgens jou gebeuren als de verspillingen binnen de verhuurprocessen geëlimineerd zouden worden?

Betere dienstverlening

Snelere doorlooptijd

Minder wachstand (intermedie)

Heb je ideeën over hoe de verspillingen geëlimineerd zouden kunnen worden?

Koppeling / integratie systemen

Erktering kost leegstand → integratie systemen

Bijlagen meekoppelen brief → integratie systemen

Geïnterviewde: Muel Maenen
Functie: Regisseur Sociaal Beheer

Herken jij de gevonden verspillingen?

Absoluut

Ervaar jij, buiten de gevonden verspillingen, nog andere 'onzichtbare' verspillingen?

Geen koppeling tussen Empire en Woningbouw, veel dubbel registreren
incomenstoets papieren klappers
Te veel registratie bij passendheidstoets, incomenstoets en overige
afspraken

Wat zou er volgens jou gebeuren als de verspillingen binnen de verhuurprocessen geëlimineerd zouden worden?

Meer tijd voor bijv. groepbezoeken, telefonen op locatie,
woningen opleveren

Heb je ideeën over hoe de verspillingen geëlimineerd zouden kunnen worden?

Integratie systeem Woningbouw (Tik) en Empire
Integratie systeem Housing Maasbracht en Empire

Geïnterviewde: Nico Gijbels
Functie: Hoofd Klant & Wonen

Herken jij de gevonden verspillingen?

Ja

Ervaar jij, buiten de gevonden verspillingen, nog andere 'onzichtbare' verspillingen?

Gebrekige communicatie met andere afdelingen die een rol spelen in de verhuurprocessen

Wat zou er volgens jou gebeuren als de verspillingen binnen de verhuurprocessen geëlimineerd zouden worden?

Een betere dienstverlening
Kortere doorlooptijd processen

Heb je ideeën over hoe de verspillingen geëlimineerd zouden kunnen worden?

Verduurzaming processen met toepassingen KCC en integratie-
mogelijkheden met Woningbuur / Housing & You

Bijlage 8 Toelichting geoptimaliseerde verhuurproces

Opzegging huurdersportaal / schriftelijke huuropzegging / opzegging per mail

De input van het proces bestaat uit de opzegging van de oude klant. Deze huurder geeft online in het huurdersportaal zijn opzegging aan. Wanneer de huurder toch besluit de opzegging per brief of mail te doen, voert de verhuurmakelaar de opzegging in in het huurdersportaal.

Aanmaken digitaal verhuurdossier

Er wordt na opzegging door de huurder en invoering in het huurdersportaal een digitaal verhuurdossier aangemaakt.

Doorspelen eenheid

In het digitale verhuurdossier wordt aangegeven welke bestemming de woning heeft. Wanneer de woning bestemd is voor bijvoorbeeld sloop, wordt deze automatisch doorgespeeld naar de betreffende personen op de afdeling Vastgoed. Wanneer de woning bestemd is voor de reguliere verhuur, volgt deze het proces verder langs de functiestroom van de verhuurcyclus.

Inplannen opnames

In het digitale verhuurdossier kan de oude huurder aangeven wanneer de opnames in zijn woning plaats kunnen vinden. Deze worden automatisch vastgelegd in het digitale verhuurdossier.

Uitvoeren vooropname

De opzichter voert op het in het verhuurdossier aangegeven moment de vooropname uit.

Aanbieden woning

Met hulp van de gegevens uit het digitale verhuurdossier wordt de advertentie voor de woning gemaakt en bij de gekoppelde database van Woningburo aangegeven dat de woning verhuurd kan worden.

Uitvoeren open huis

Wanneer Woningburo de lijst met kandidaten (mensen die op de advertentie gereageerd hebben) terugstuurt wordt gekeken of de woning een kleur heeft die aangeeft dat deze moeilijk dan wel makkelijk te verhuren is. Wanneer deze een kleur heeft die aangeeft dat verhuur van de woning moeilijk verloopt, worden op basis van de lijst van Woningburo meerdere kandidaten uitgenodigd die het huis mogen komen bezichtigen en zich hier, wanneer wenselijk, op in mogen schrijven. Wanneer de woning makkelijk te verhuren valt, wordt er een individuele bezichtiging gegeven.

Selectie & intake

Op basis van de rangschikking van de lijst van Woningburo wordt de eerste kandidaat geselecteerd en uitgenodigd op intakegesprek. Op dit gesprek zal gekeken worden of de kandidaat geschikt is voor de woning aan de hand van de inkomenstoets, IB60 formulier etc. Tevens wordt de huurder hier geïnformeerd over de VVE-status van de woning en krijgt hij / zij aanvullende informatie.

Aangaan huurovereenkomst

Wanneer de kandidaat geschikt is bevonden én er in het digitale verhuurdossier een fiat is gegeven (in de vorm van een vinkje) door het afdelingshoofd, wordt de huurder uitgenodigd om het huurcontract te tekenen. Dit huurcontract is opgesteld op basis van gegevens van de woning uit het digitale verhuurdossier. In dit verhuurdossier zijn tevens de gegevens opgenomen van de eindopname die is uitgevoerd voordat het contract opgesteld is. De kandidaat-huurder komt langs om het contract te tekenen alsmede de sleutels van zijn woning te ontvangen. In het digitale verhuurdossier worden de gegevens van de nieuwe huurder vastgelegd.

Einde cyclus

Met het vastleggen van de gegevens van de nieuwe huurder is de verhuurcyclus beëindigd. Deze kan opnieuw gestart worden wanneer de huurder besluit de woning te verlaten.