



**House of  
Performance**

WE ARE THE DIFFERENCE BETWEEN

# PROJECTORGANISATIE LEAN GELEID



# INTRODUCTIE

## Buiten de kaders



“Wat hebben we aan gestelde projectkaders als we ze zonder gevolgen overschrijden?”, Directeur Rob Klomps, verantwoordelijk binnen de Rabobank voor Groep ICT Beheer en Exploitatie, stelt een gevoelig punt ter discussie. “Zijn wij binnen Groep ICT bereid onze projecten binnen tijd, budget en kwaliteit te houden?”

In januari 2010 besluit Rabobank Groep ICT samen met House of Performance de voorbereidingen te treffen voor een Lean implementatie voor twee programma's binnen portfolio Infra, te weten BIS en Werkplek.

In zes maanden tijd krijgt het Lean team de geselecteerde projecten op de rit.

*“Wat hebben we aan gestelde projectkaders als we ze zonder gevolgen overschrijden?”*

# SITUATIE

## Rob klomps heeft er vertrouwen in.

Als directeur van de afdeling Beheer en Exploitatie is hij onder andere verantwoordelijk voor de programma's BIS en Werkplek en ziet hij het nut van de implementatie van de Lean filosofie.

Om tot een transparante en heldere dienstverlening te komen, is het noodzakelijk businessketens te sturen op volume, kosten en kwaliteit, zo heeft hij reeds eerder gezien.

Zijn positieve ervaring met de implementatie van Lean binnen de afdeling Infra Services in 2008 maakt dat hij in januari 2010 de uitdaging aangaat om voor de programma's BIS en Werkplek een Lean-traject aan te gaan. Voor zowel Rabobank als voor House of Performance is het implementeren van Lean in een projectorganisatie nieuw te verkennen terrein.

House of Performance is specialist in het implementeren van Lean binnen lijnorganisaties. Het is dan gebruikelijk om samen met een team van medewerkers en een leidinggevende aan de hand van de Lean methodiek de knelpunten binnen een afdeling te inventariseren.

Binnen een projectorganisatie daarentegen, zijn de projecten die worden uitgevoerd afdelingsoverstijgend.

Het realiseren van de geformuleerde projectdoelen is daarmee de verantwoordelijkheid van meerdere partijen: programmanagers, projectmanagers, afdelingshoofden, lijnmanagers en projectmedewerkers. Kortom, een complexere situatie om sturing en afstemming te organiseren in het realiseren van een Lean traject.

Maar wie Lean eenmaal in het bloed heeft, grijpt ook deze kans om tot een proces- en cultuurverbetering te komen. De programma's BIS en Werkplek hebben immers te maken met een gekrompen budget en de projecten worden nu niet binnen budget, tijd en scope (kwaliteit) afgerond. Als gevolg hiervan worden klanten geconfronteerd met hoge kosten en lange doorlooptijden.

*Het directoraat Groep ICT is het hart van de Rabobank technologie. Vanuit dit directoraat worden klanten, lokale banken en interne opdrachtgevers ondersteund met ICT-diensten. Bij Groep ICT werken ca 2800 mensen verspreid over 5 locaties in Nederland. Groep ICT is continu bezig de dienstverlening te verbeteren om zo de best IT enabled bank te worden.*

*“Veel tijd besteed aan het vinden van gronddoorzaken”*



# AANPAK

## Binnen tijd, budget en kwaliteit

Met deze opdracht starten adviseurs Hanneke Verbeek en Ale Meijer van House of Performance (HofP) in januari 2010 een Lean traject bij Rabobank Groep ICT. “Toen we met het Lean team (HofP en Rabobank medewerkers) de analysefase wilden starten, ontdekten we dat iedere projectmanager zijn eigen administratie voerde in verschillende systemen.”

Het team koppelt de data uit de verschillende systeem en brengt het proces van de projectuitvoering in kaart. Interviews en de uitkomsten van een enquête leiden uiteindelijk tot de identificatie van het verbeterpotentieel.

Na de analyse adviseert het lean-team met 5 verbeterpunten aan de slag te gaan. De stuurgroep, bestaande uit het MT van B&E en de programmamanagers van BIS en Werkplek, begrijpt dat een daadwerkelijke verandering binnen de organisatie

valt of staat bij haar committent. Dat maakt dat zij zelf met een eigen top 5 prioritering komen. De scope van het verbetertraject wordt de programma's BIS en Werkplek. En daarmee kan de ambitie worden geformuleerd: Binnen beide programma's is het doel over de assen van Proces, Besturing, Gedrag & Leiderschap volgens de Lean principes te gaan werken.

### Lean Competence Center

Gaandeweg het verbetertraject richt de Rabobank het Lean Competence Center onder leiding van Tony van der Hulst op. Dit Center leidt medewerkers op tot Lean experts, bedoeld om te kunnen worden ingezet op toekomstige Lean trajecten. “Een mooi voorbeeld van hoe onze filosofie van voordoen, meedoen, laten doen werkt”, aldus Hanneke. “Dat is precies wat we binnen HofP willen: wij maken onszelf misbaar en organisaties gaan het zelf doen.”



Hanneke Verbeek

*“Dat is precies wat we binnen HofP willen: wij maken onszelf misbaar en organisaties gaan het zelf doen”*

# AANPAK

## LEAN PRINCIPES

*Zowel medewerkers als leidinggevenden committeren zich aan de volgende “spelregels”:*

1. Denken en werken geschiedt met de klant wens als uitgangspunt en is gericht op het vergroten van de klantwaarde;
2. De werkwijzen in de projectorganisatie worden op continue basis verbeterd;
3. Verspillingen worden weggenomen, houding en gedrag zijn gericht op het behalen van het resultaat.



## DOELSTELLING EN AANPAK

*Concreet worden de volgende doelen gesteld voor het eind van 2010:*

- Per programma binnen het portfolio Infra wordt na de implementatie >90% van de projecten binnen tijd, budget en kwaliteit (incl. scope) afgerond, zoals vastgelegd in de PID;
- Binnen de projecten wordt 10% efficiënter in kosten en doorlooptijd gewerkt;
- Projecten die niet in lijn zijn met de missie & visie van GICT of met de klantwaarde worden afgebroken.

*Tijdens de implementatie van het verbetertraject, biedt HofP ondersteuning op twee niveaus:*

1. Op programmaniveau in samenwerking met het Lean team, waarbij de opdrachtgever samen met de programmamanager verantwoordelijk is.
2. Op individueel niveau coaching van de projectmanagers, waarbij aan de hand van de Lean principes feedback wordt gegeven op gevoerde overleggen.

*“Een mooi voorbeeld van hoe onze filosofie van voordoen, meedoen, laten doen werkt”*

# ERVARING

## De Rabobank aan het woord



### Gezamenlijke ontdekkingstocht

*Rob Klomps*

Wat ik leuk vond, is dat zowel HofP als wij niet veel ervaring hadden met Lean implementaties in een projectenomgeving. We gingen zagezegd op een gezamenlijke ontdekkingstocht, waarbij we het team mee op sleeptouw hebben genomen.

Wat me op valt aan de samenwerking met HofP is dat ze zeer geïmmiteerd zijn aan het resultaat voor de klant, de bank. Dat merk je in alles wat ze doen. Ook de continue vraag naar feedback en de mogelijkheid te verbeteren is wat de adviseurs van HofP kenmerkt. Ze zijn bereid zich continu aan te passen in de bezetting en de processen. Waarbij ze kritisch blijven op hun eigen performance.



### Grootste leerpunt?

*Henk van Driel*

Je moet goed weten welke resultaten je wilt halen voordat je ergens aan begint. We hebben vaak de neiging om snel te willen beginnen, zonder goed na te denken of je echt de grondoorzaak te pakken hebt. Zo van "Als we maar starten, dan hebben we wel wat".

Persoonlijk heb ik bevestigd gekregen dat als je geen vertrouwen hebt in een aanpak of in een rol van iemand, je dat hebt uit te spreken, ter discussie moet durven stellen. Als je niet op tijd ingrijpt, krijg je daar later in het proces meerwerk aan.

### Energie

*Als ik terugkijk op het project, hebben we veel tijd besteed aan de analyse en het vinden van de grondoorzaken. Dat was een tamelijk stroperige fase. Toen we daarna met de implementatie begonnen, ging het meer leven, ontstond er meer energie. Persoonlijk vond ik dat levendige dat in de workshops ontstond, prettiger.*

*Dat afwisselen in energie door zo'n traject heen, hebben we heel zorgvuldig gedaan. We hebben de stapjes netjes doorlopen. Als ik kijk naar de resultaten en de doelstellingen, dan hebben we die gehaald. (Rob Klomps)*

*"Als we maar starten, dan hebben we wel wat"*

### Positieve pers

Het Lean Competence center is opgericht toen het programma BIS is gestart. We hebben daardoor gebruik kunnen maken van wat reeds in gang gezet was. Er was dus al positieve pers voor Lean.

*Qua cultuurverandering zie je dat er nu meer ruimte wordt gegeven om op een andere manier te vergaderen. Wat we gewend waren was topdown te sturen. Hoe harder je roept, hoe meer je ook gedaan krijgt. Nu zie je dat door de herhaling van de spelregels, het geven van feedback en het spiegelen van elkaar er meer bereid is naar eigen houding en gedrag te kijken. (Henk van Driel)*



### Kenmerkend aan House of Performance?

*Tony van der Hulst*

De gemeenschappelijke noemer van alle adviseurs van House of Performance zit in hun focus op de ontwikkeling van gedrag en leiderschap. Daar zijn ze heel goed in, het spiegelen wat ze zien en dat te communiceren naar de personen over wie het gaat. Daar onderscheidt HofP zich in.



### Versnellen door vertragen

*Charo Narvaez*

Wat we van dit project hebben geleerd is dat we een volgende keer in een andere volgorde zullen handelen. Waar we nu als eerste met het traject bij werkplek zijn begonnen, vervolgens de hulpmiddelen hebben ontwikkeld en daarna de mensen hebben opgeleid zullen we dit in de toekomst omdraaien. Dus eerst opleiden, dan hulpmiddelen ontwikkelen en dan implementeren inclusief coaching.

Start rustig en niet overhaast onder de juiste randvoorwaarden: beter vertragen in het begin om te versnellen aan het einde.

*“Start rustig en niet overhaast onder de juiste randvoorwaarden”*

# PRESTATIE

## Goedkoper én sneller

*Het werken aan concrete verbeteringen met de Lean filosofie als uitgangspunt levert snel resultaten op. Reeds na enkele weken worden zowel op programma- als op individueel niveau de eerste resultaten zichtbaar.*

Ten eerste wordt het proces voor de totstandkoming van projecten versimpeld. Zo wordt het aantal verplichte documenten vermindert en de gebruikte templates vereenvoudigd. Met als gevolg dat doorlooptijd voor het opstellen van het programmaplan drastisch wordt verkort: van meer dan 6 maanden naar 3 maanden. Daarnaast worden kwalificatiecriteria voor projecten opgesteld en toegepast.

Met als resultaat een heldere klantoriëntatie en een duidelijke klantvraag. Projecten waaraan geen duidelijke klantvraag ten grondslag ligt, worden stopgezet. De effecten van de verbeteringen op de projectuitvoering worden zichtbaar gemaakt door een visuele rapportage op tijd, budget en kwaliteit. Door zowel op programma- als op projectniveau dezelfde rapportage te gebruiken, wordt in één oogopslag duidelijk welke bijdrage projecten leveren aan de besparing op programmaniveau.

---

*“Durf je  
twijfels hardop  
uit te spreken”*

# PRESTATIE



Ook op de assen Gedrag en Leiderschap verandert veel. Met behulp van een simpel instrument aan de hand waarvan gewenst gedrag bespreekbaar wordt, bedden de medewerkers en leidinggevenden het geven en ontvangen van feedback in de dagelijkse werkzaamheden.

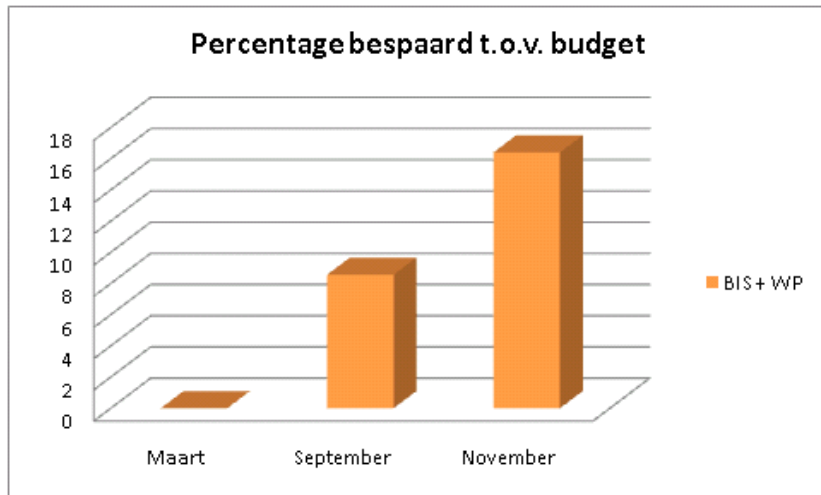
Op deze wijze ontstaan een gemeenschappelijk referentiekader voor gewenst gedrag. Op het gebied van het nemen van verantwoordelijkheden voor risico's besluit men deze bewust te nemen in de projectuitvoering, in plaats van ze ten alle tijden te voorkomen.

Met als gevolg dat aanzienlijke besparingen in budget en doorlooptijd worden gerealiseerd. Ook wordt de samenwerking tussen de opdrachtgever van een project en de projectmanager geïntensiveerd. Samen besteden zij aandacht aan het vinden van besparingen binnen het project, hetgeen eigenaarschap en slagkracht stimuleert.

Het denken en werken volgens de Lean principes krijgt ook een stimulans door aan elke projectmanager binnen de deelnemende programma's BIS en Werkplek een coach te koppelen. Deze coaches zijn aanwezig bij overleggen en wekelijks vindt een gesprek plaats om de voortgang op de leerdoelen te evalueren.

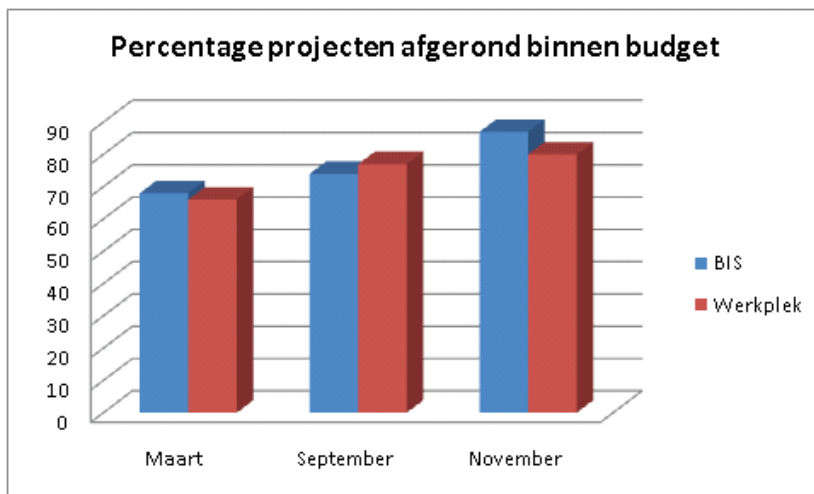
---

*“Meer ruimte om anders te vergaderen”*



De verbeteringen op Proces, Besturing, Gedrag en Leiderschap werpen hun vruchten af: In september 2010 realiseert het programma BIS een besparing van 6,7% van het jaarbudget;

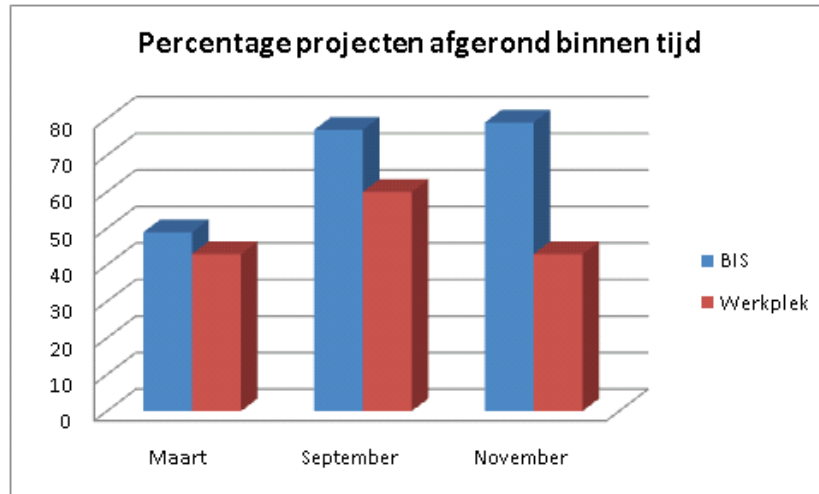
Het programma Werkplek realiseert op hetzelfde moment een besparing van 11% van het jaarbudget. In november 2010 loopt de besparing op tot 2,7 miljoen, maar liefst 16,4% van het budget van de beide programma's tezamen.



Ook het aantal projecten dat binnen budget wordt afgerond stijgt aanzienlijk. Bij aanvang van het project ligt dat aantal lager dan 70%. Bij afronding van het project is dit gestegen tot meer dan 80%.

*“Projecten waaraan geen duidelijke klantvraag ten grondslag ligt, worden stopgezet”*

Het aantal projecten dat binnen de gestelde doorlooptijd wordt afgerond, blijkt weerbarstiger met name voor het programma Werkplek.



Waar bijna 80% van de projecten van het programma BIS binnen tijd wordt afgerond, ligt dit percentage voor het programma Werkplek lager. Een reorganisatie binnen het programma is verantwoordelijk voor deze daling t.o.v. september 2010.

#### TEN SLOTTE

Binnen Groep ICT is het functioneel gebleken met eenvoudige Lean hulpmiddelen te beginnen als week- en dagstarts. Eenmaal geaccepteerd als werkwijze, is de organisatie gewend geraakt aan Lean denken en handelen. Op termijn weet de organisatie eigen alternatieven te bedenken om het Lean denken te borgen. Een goed teken: het middel is niet tot doel geworden.

*“ Help ons onze projecten binnen tijd, budget en kwaliteit efficiënt in te zetten daar waar ze waarde toevoegen aan de klant ”*