



THE BEST PRACTICE
COMMUNITY

Lean IT makes SENS

Gert Heslenfeld



Agenda

Wie heeft kennis van Lean?

- A. Introductie Achmea
- B. Wat is SENS? - Samen Effectief Naar Succes
(=Lean programma binnen Achmea)
- C. SENS voor IT
- D. Veranderprogramma's slagen vaak niet
- E. Waarom SENS voor Achmea?
SENS aanpak bij Achmea
- F. Ervaringen in ruim 4 jaar SENS bij Achmea

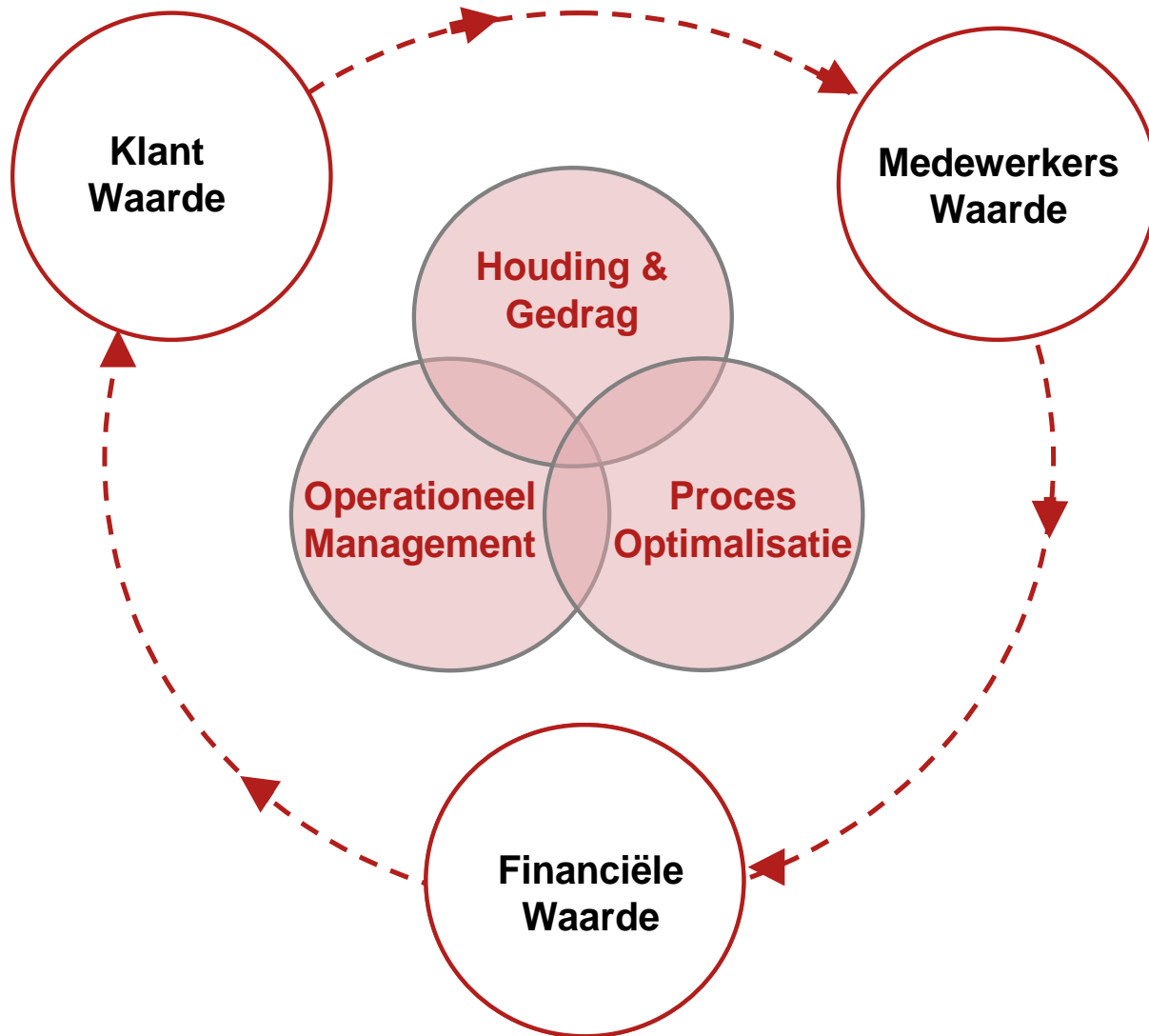
A Achmea



Nederland –							Europa
AGIS	Product divisies			Kanaal divisies			
	Zorg	Sociale zekerheid	Pensioenen	Bank Distributie	Directe Distributie	Intermediair Distributie	
 	achmea achmea achmea 	 achmea achmea	achmea achmea achmea		achmea 	achmea	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Wordt geïntegreerd met Zorg </div>		<div style="background-color: #800000; color: white; border-radius: 50%; padding: 20px; display: inline-block;"> ~22,000 medewerkers </div>				

B

Wat is SENS?

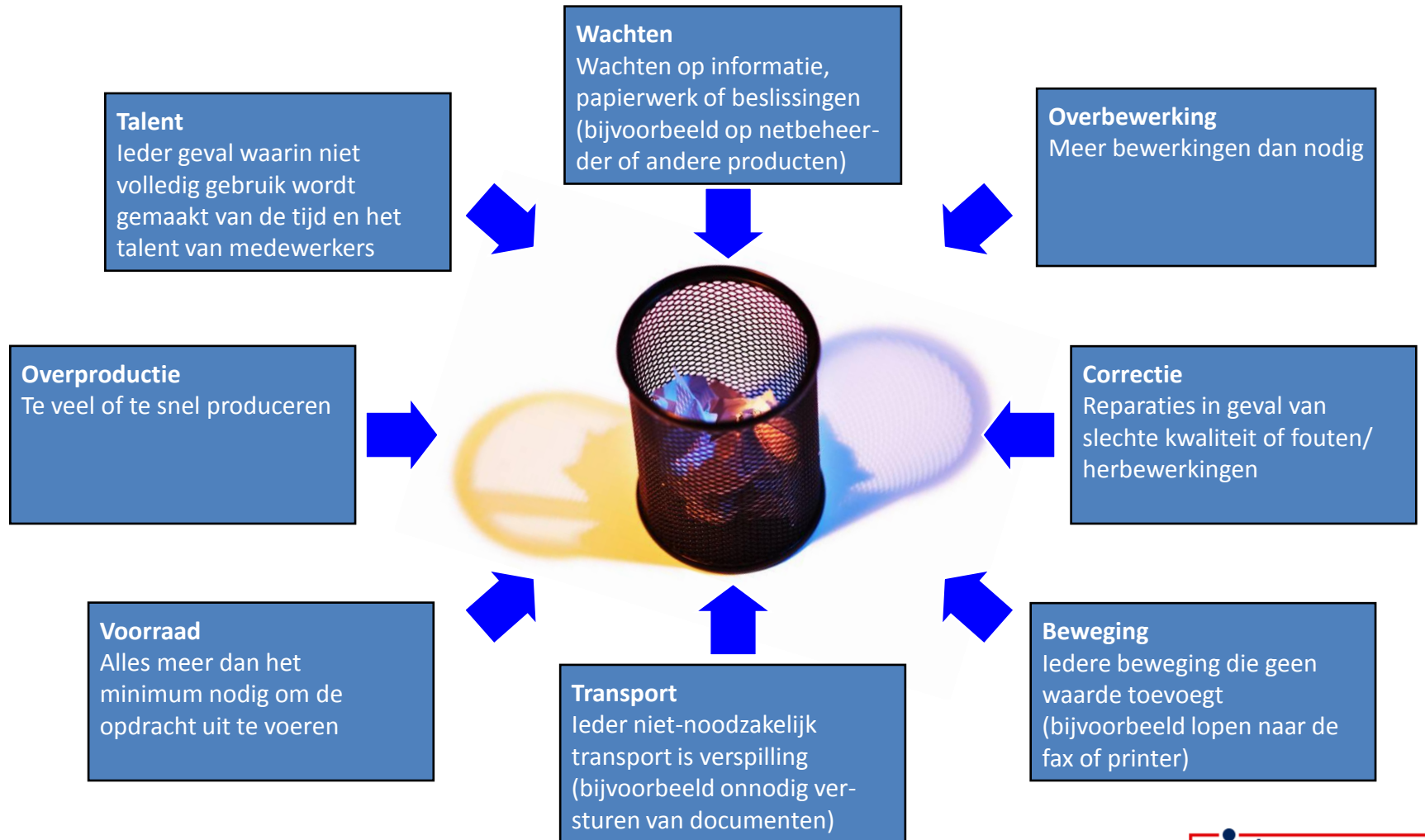


SENS neemt de klant als uitgangspunt



B

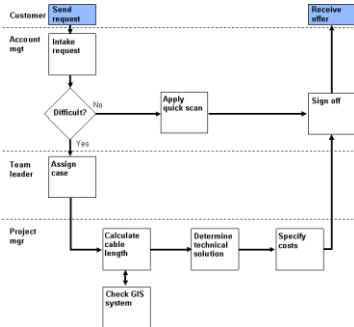
Verspillingen zijn alle zaken die uit oogpunt van de klant geen waarde toevoegen



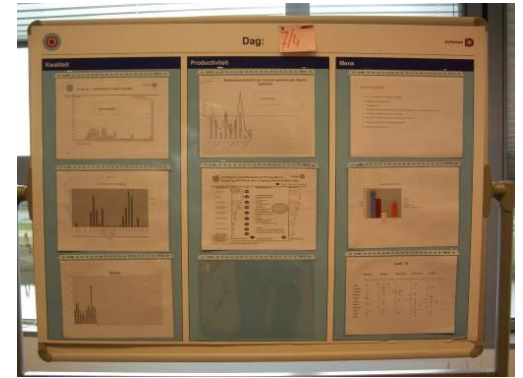
B

SENS focust op drie even belangrijke elementen

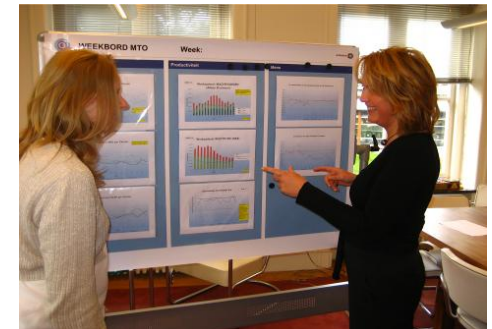
“De manier waarop mensen en middelen worden samen-gebracht en geoptimaliseerd” in gestroomlijnde processen



“De formele structuren, en informatie waarmee de operaties worden gestuurd”



“De wijze waarop mensen in de werkomgeving denken, voelen en acteren, zowel individueel als collectief”



Proces optimalisatie

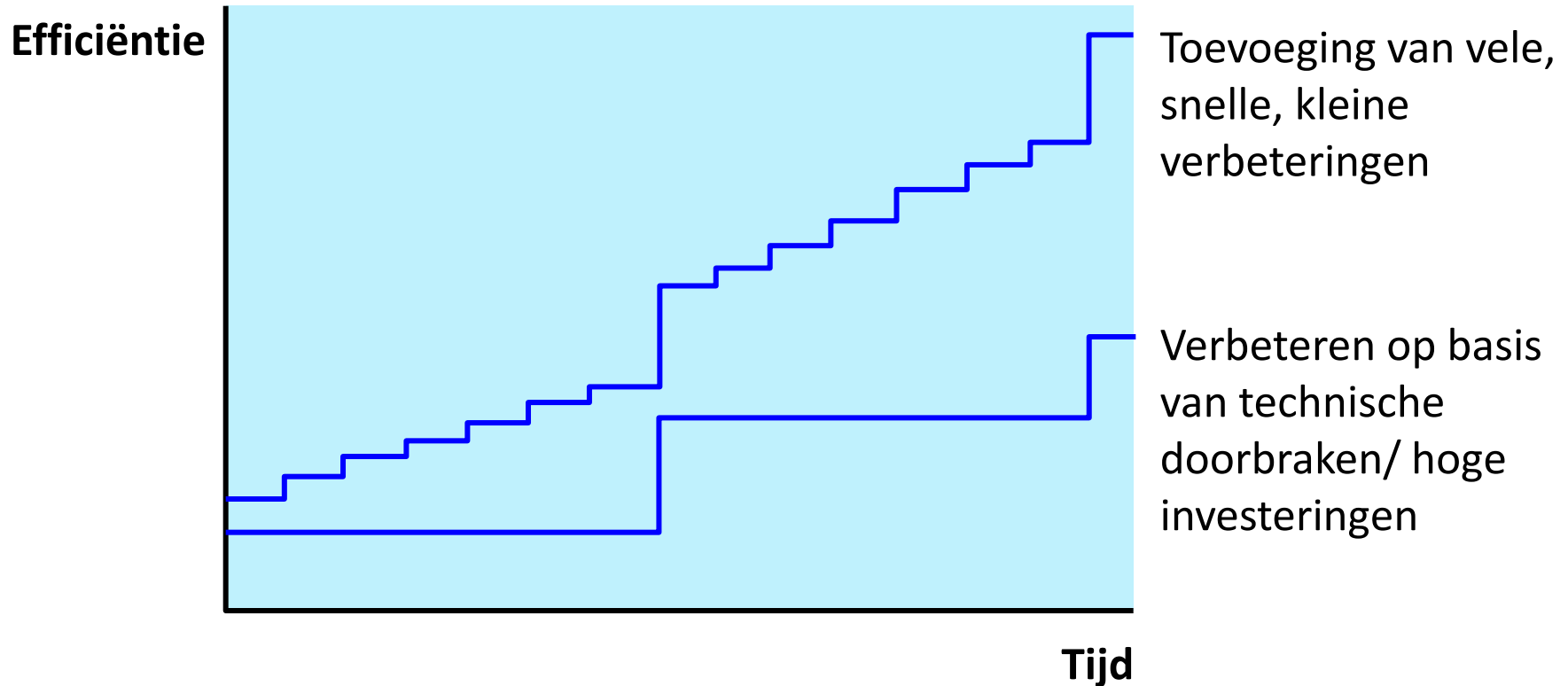
Operationeel management

Houding en gedrag

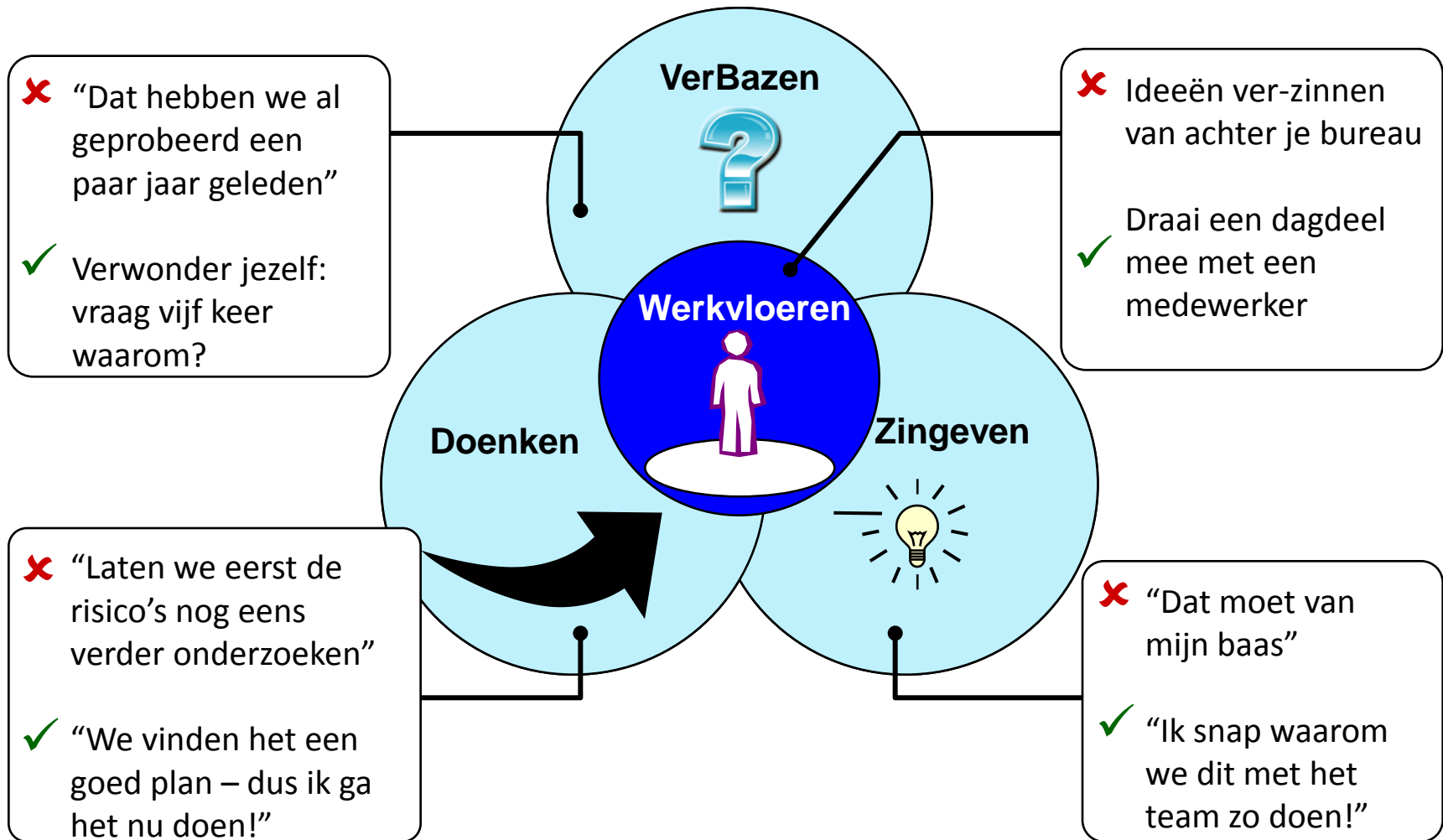
Als je aandacht vergeet te besteden aan 1 van de 3 elementen, dan mislukt de beoogde verandering

B

Veel kort-cyclische verbeteringen zorgen voor versnelling van het verbeterproces

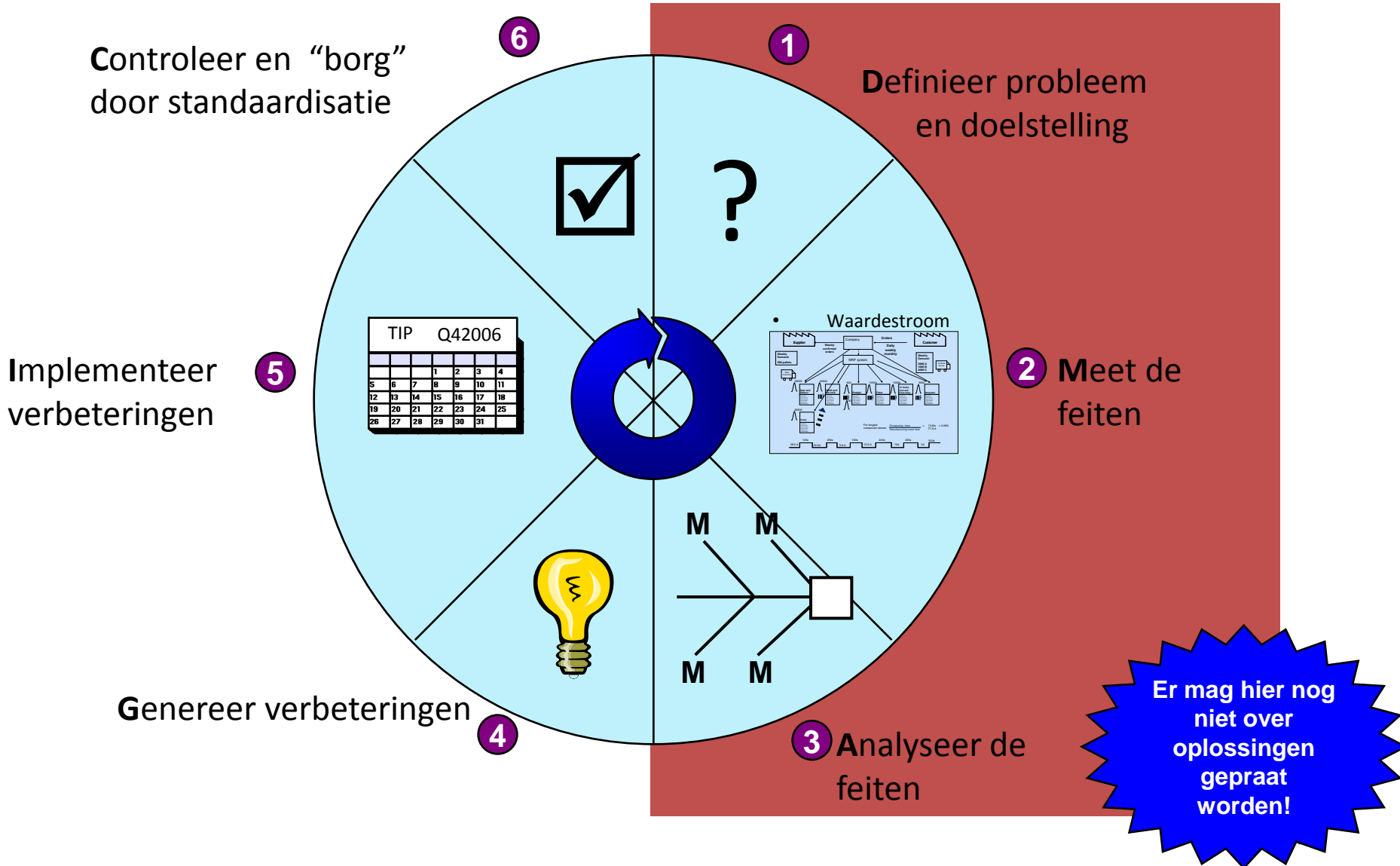


Benodigd SENS gedrag: verBazen, Doenken, Zingeving en Werkvloeren



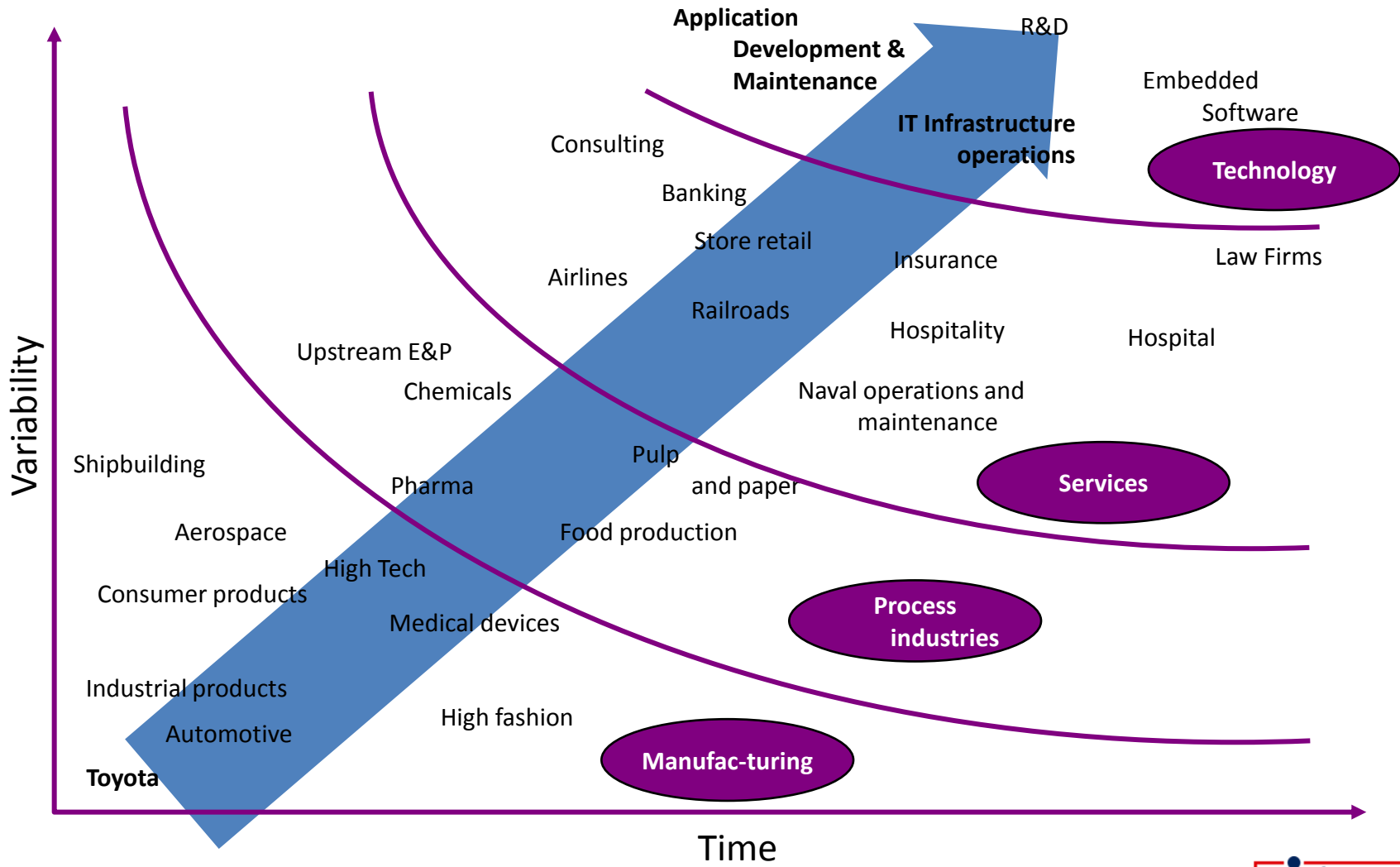
B

Procesoptimalisatie: verbeteringen via gestructureerd kaizen-proces (DMAGIC)

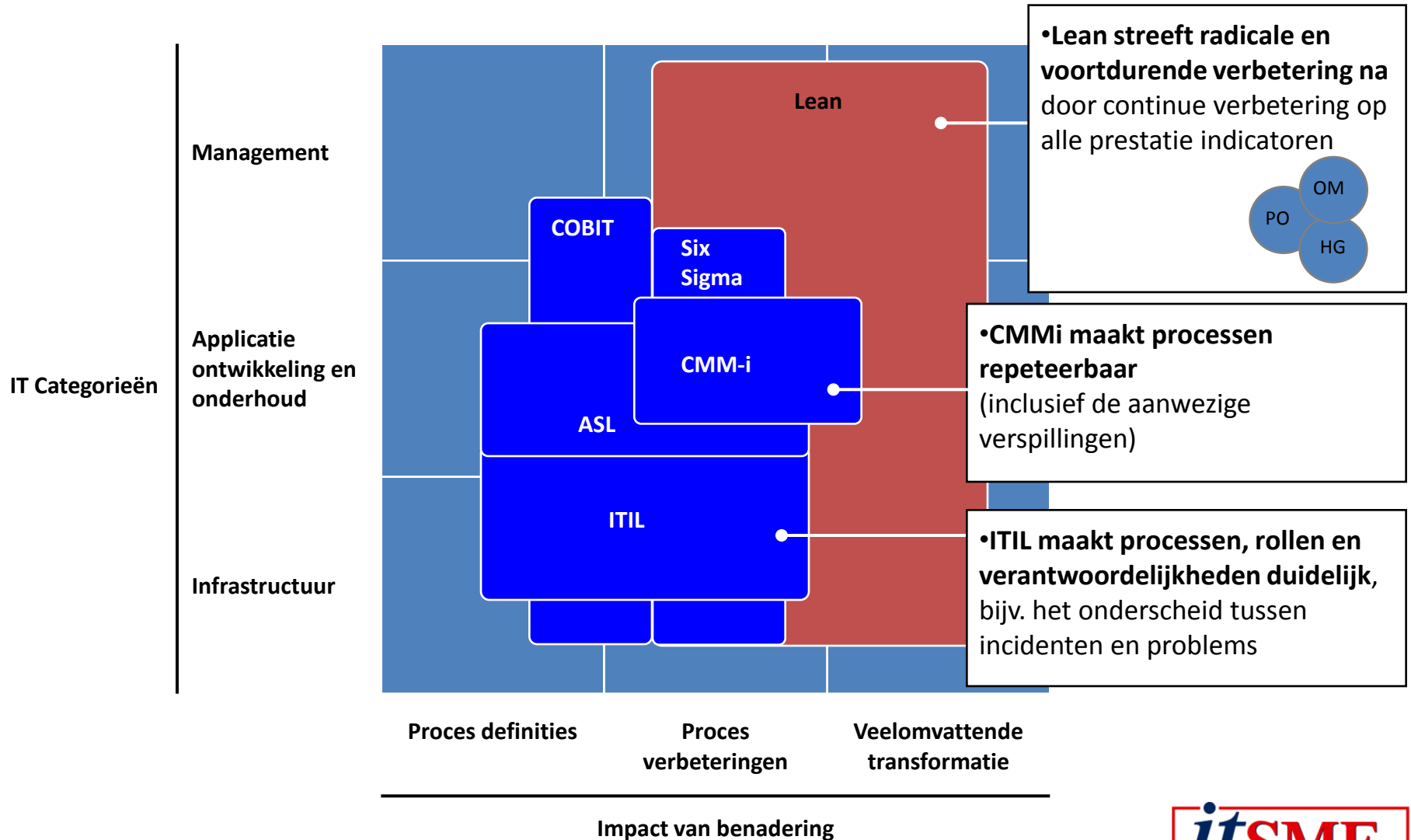


C

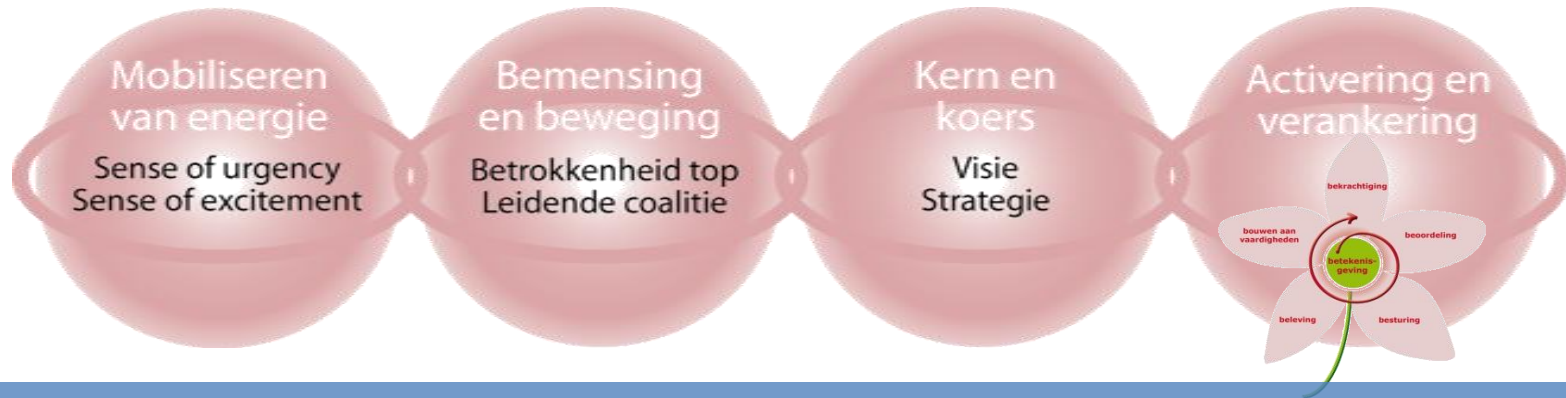
Lean ADM en ook Lean Infra is relatief nieuw en is op een aantal aspecten echt anders dan Lean Services



C Lean / SENS is complementair aan andere IT modellen en gaat veel directer in op de daadwerkelijke situatie



SENS readiness



De transformatie bij Achmea is vormgegeven door middel van de veranderketen.

Mobiliseren van energie

Maakt de noodzaak van de verandering inzichtelijk en voelbaar en geeft aanleiding tot gevoel van positieve opwinding over de verandering. ‘Confront the brutal facts’ (het bespreken van de cijfers die urgentie aanwakkeren, op een manier dat het voelbaar is voor de doelgroep) of/en inspiratie vanuit het hoger en gewaagd doel aan de hand van voorbeelden en beleving.

Bemensing en beweging

Verbindt de top en leidende coalitie aan en toont hun betrokkenheid bij het veranderproces.

Kern en koers

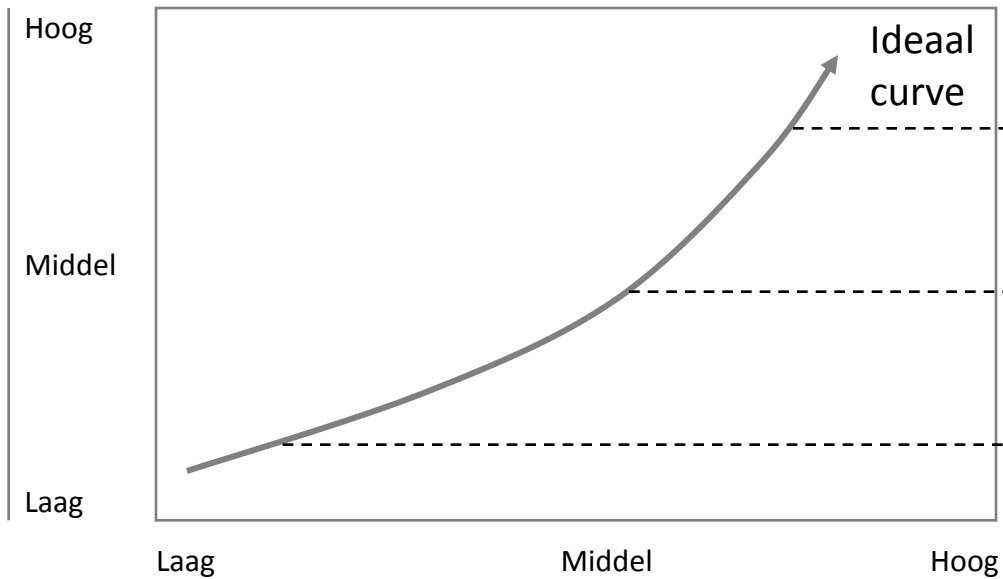
Geeft de verandering richting door de visie en strategie. Er worden concrete doelen, KPI's en streefgetallen genoemd, de harde kant van de verandering komt hier ook aan bod.

Activering en verankering

Geeft handvatten hoe de verandering tot stand gebracht kan en zal worden via het 6B model, aandacht voor inspiratie en discipline.

D Een evenwicht tussen inhoudelijke impact en transformatie impact is belangrijk

Inhoudelijke impact¹



... en uiteindelijk een zichzelf versterkende opwaartse spiraal



... ontstaat na de eerste zes maanden echt impact uit transformatie ...



Door zorgvuldige orkestratie van de transformatie ...

Transformatie impact



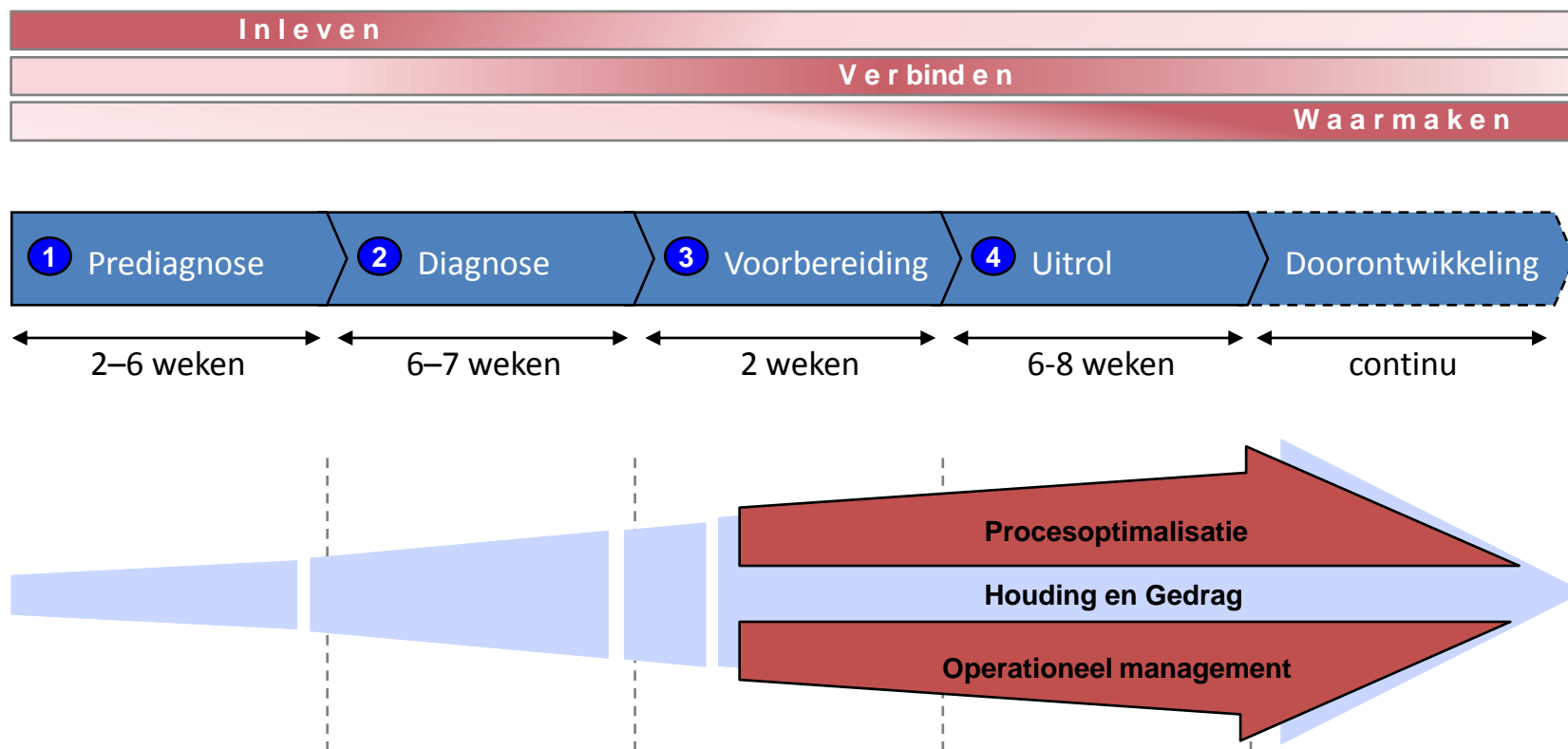
¹ Financiële Waarde (FW), Klant Waarde (KW), Medewerkers Waarde (MW)

E Waarom SENS voor Achmea?

- Divisie Zorg heeft problemen met nieuw zorgstelsel
 - Flinke investering
 - Klanttevredenheid omlaag
 - Doorlooptijden omhoog
- Nieuwe operationeel manager met LEAN ervaring
- Aangepast programma zodat verbeteringen blijvend zijn
 - Beleid, zingeving, continue verbetering

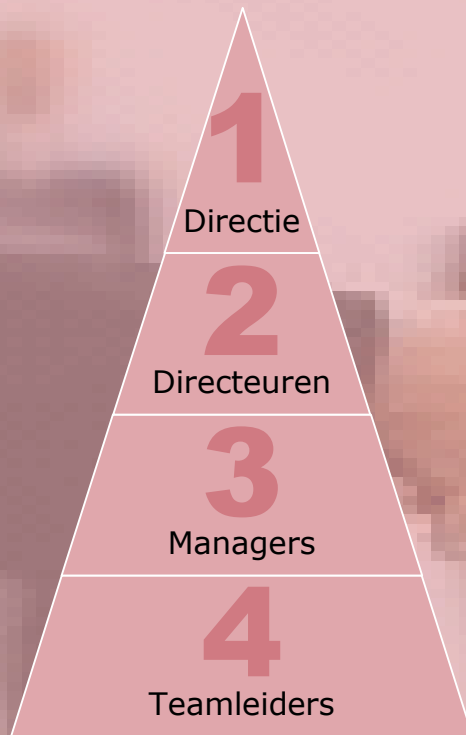
E Aanpak SENS bij Achmea

Planning SENS golf voor Achmea IT (indicatief)



SENS leiderschap: draai de piramide om

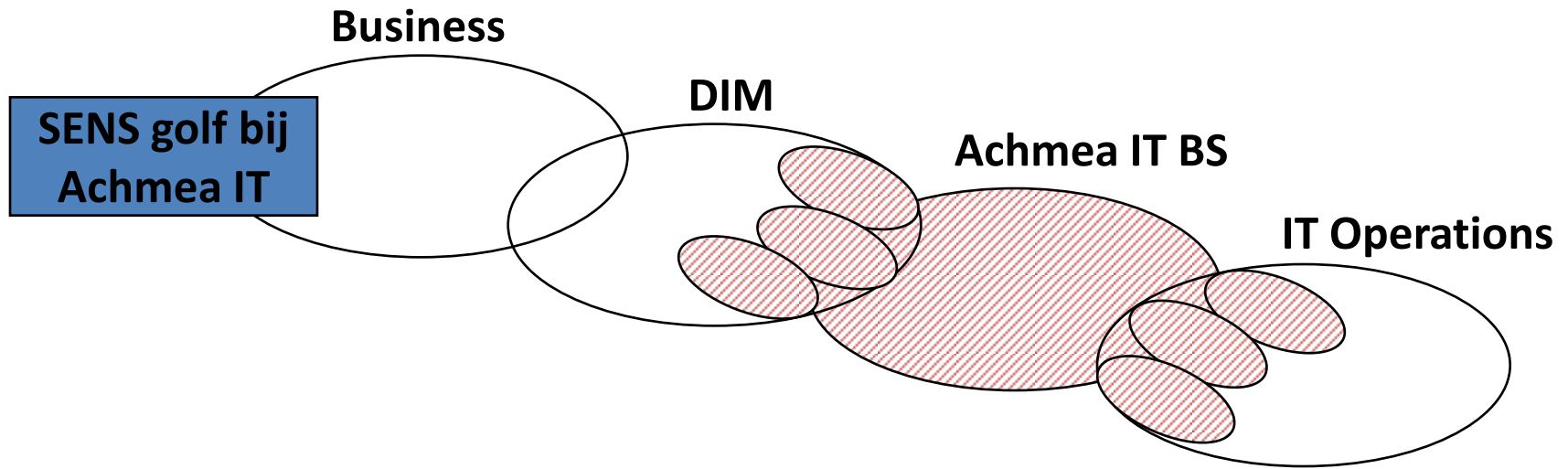
OUDE WERELD IN EEN TRADITIONEEL BEDRIJF



NIEUWE WERELD: ALLES EN IEDEREEN IN DIENST VAN DE KLANT



E Keten aanpak van SENS binnen Achmea IT (itt. SENS per team / afdeling)



 Scope bij SENS golf voor Achmea IT

Op de koppelvlakken richten we ons met name op de Proces Optimalisatie

F SENS ervaringen bij Achmea

- SENS bij IT anders dan bij de divisies
 - organisatie anders
 - processen niet kort cyclisch
 - productiviteit niet makkelijk meetbaar, ...
- Opstarten van SENS in nieuw organisatie onderdeel vergt nog al wat
- Flinke marge in verbeterpotentieel van 10 – 100%
- Continue verbetering ook in onze SENS aanpak

F Succesfactoren en valkuilen

- Succesfactoren
 - Goede mensen, goede opleiding en begeleiding
 - Senior management en directie meenemen in de verandering
 - Balans in de elementen van SENS
 - Balans in behalen van impact en aandacht voor transformatie
- Valkuilen
 - Teveel focus op korte termijn impact
 - SENS beschouwen en behandelen als project
 - Starten ..

Vragen naar aanleiding van deze introductie





THE BEST PRACTICE
COMMUNITY

Einde

