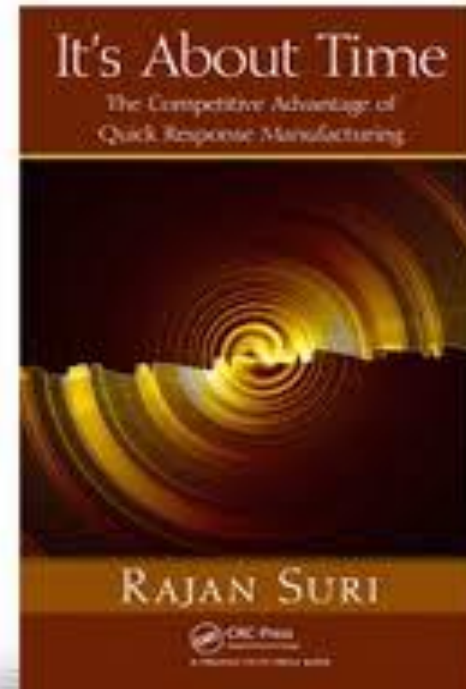
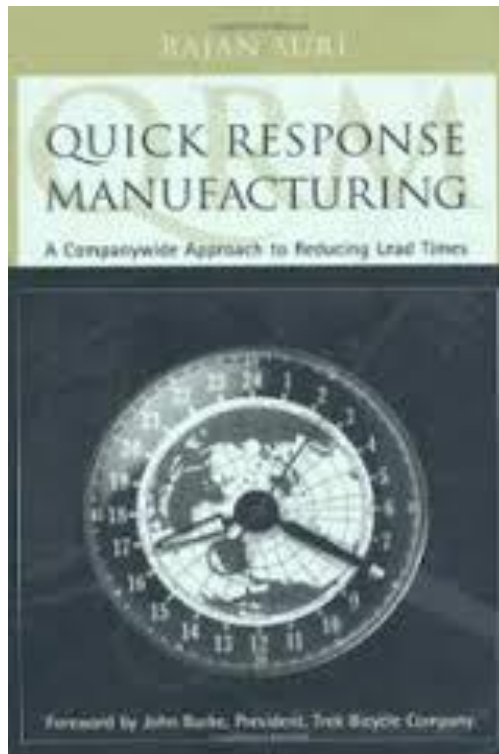




Quick Response Manufacturing
Jac Christis
16 april 2015

Rajan Suri



Lean/QRM: flow productie

‘It’s about time’: hoe laat ik mijn producten snel door mijn proces stromen?

De invoering ervan is afhankelijk van je uitgangssituatie:

- Heterogene stromen: grote variëteit producten en/of varianten (Bosch Scharnieren).
- Latente stromen: beperkte variëteit producten en/of varianten (Fietsenfabriek)
- Homogene stroom: een product met varianten (Toyota)

QRM in de thuiszorg (heterogene stromen)

Buurtzorg Nederland

Opgericht in 2006 door Jos de Blok uit ontevredenheid met traditionele organisatie van de thuiszorg

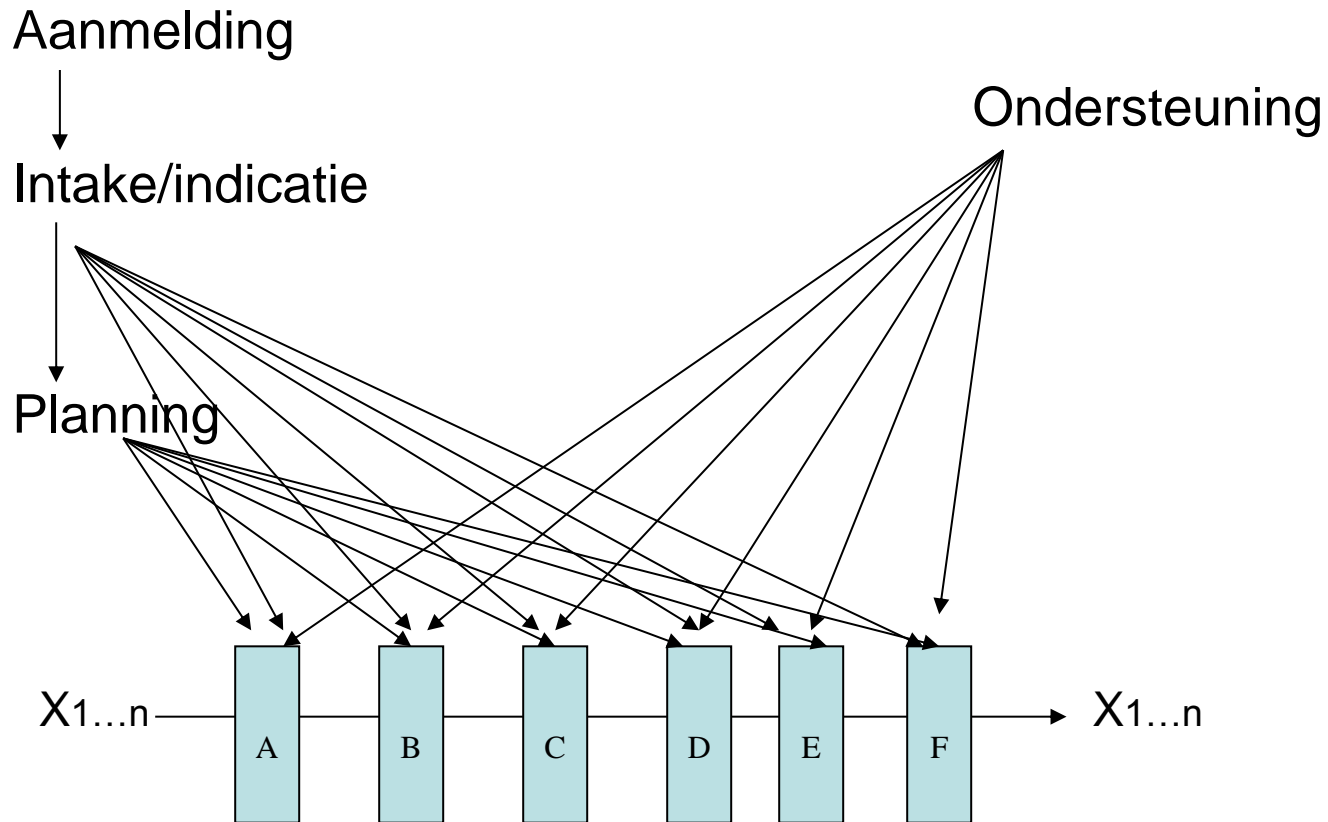
- Spectaculaire organische groei: van 1 naar meer dan 900 wijkteams in paar jaar (10.000 werknemers)
- Spectaculaire resultaten: betere zorg tegen lagere kosten en uitdagender werk
- Vele prijzen: beste werkgever, beste ondernemer, slimste ICT

Basisidee: organiseer zodanig dat professionals hun beroep weer kunnen uitoefenen. Hoe ziet dat er uit?

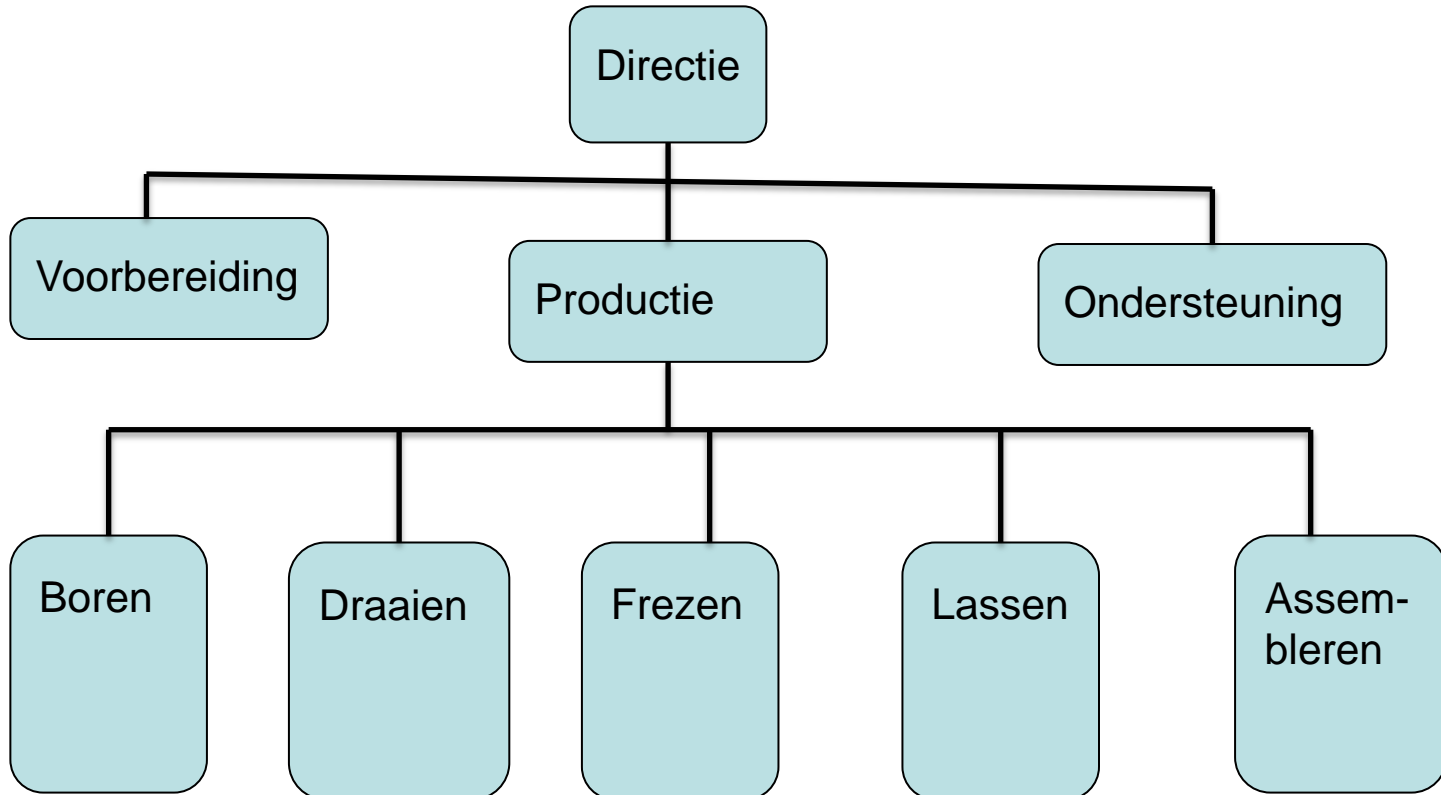
Hoe ziet dat eruit?

Op bezoek bij Buurtzorg Nederland

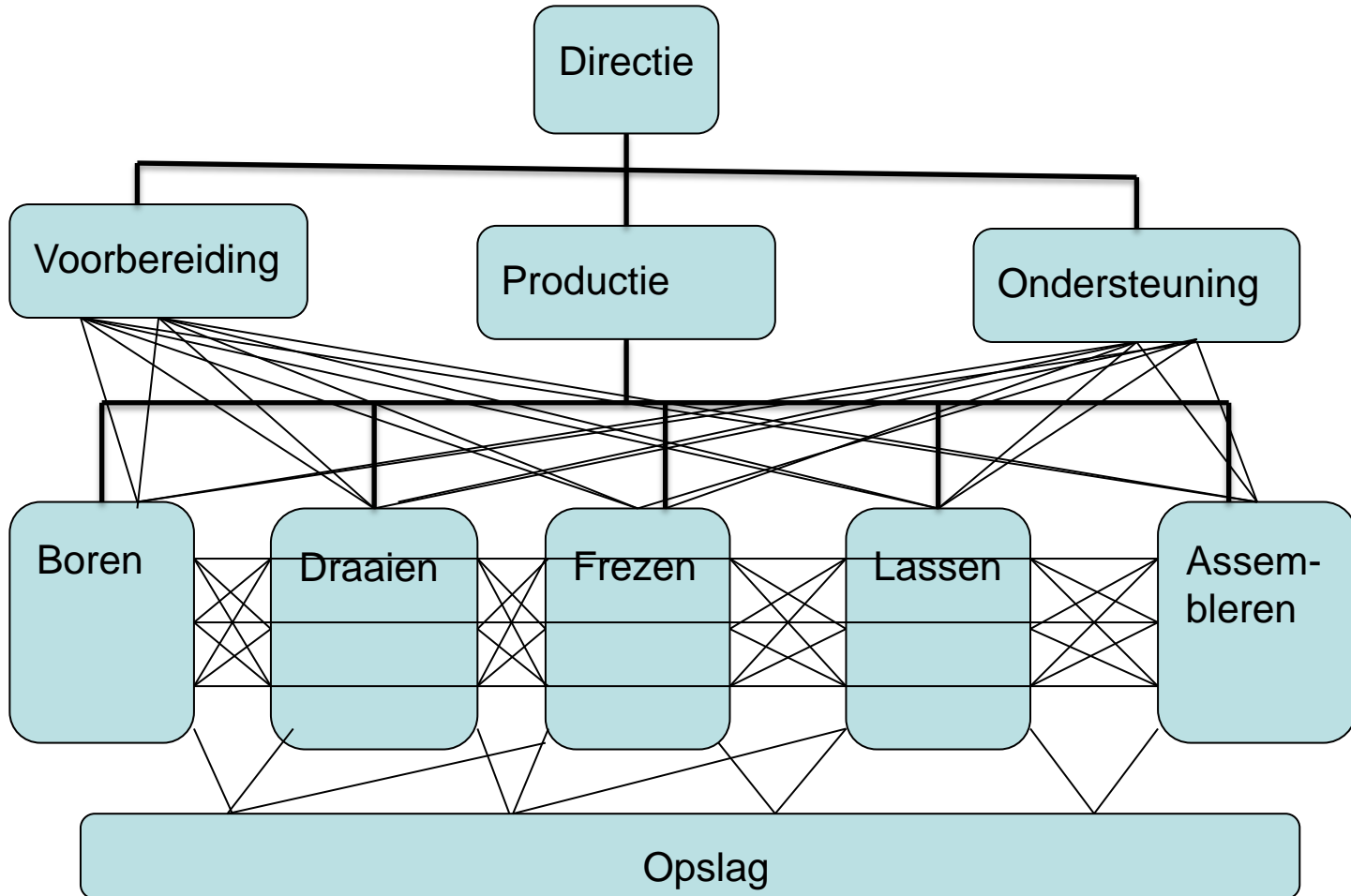
Functionele structuur



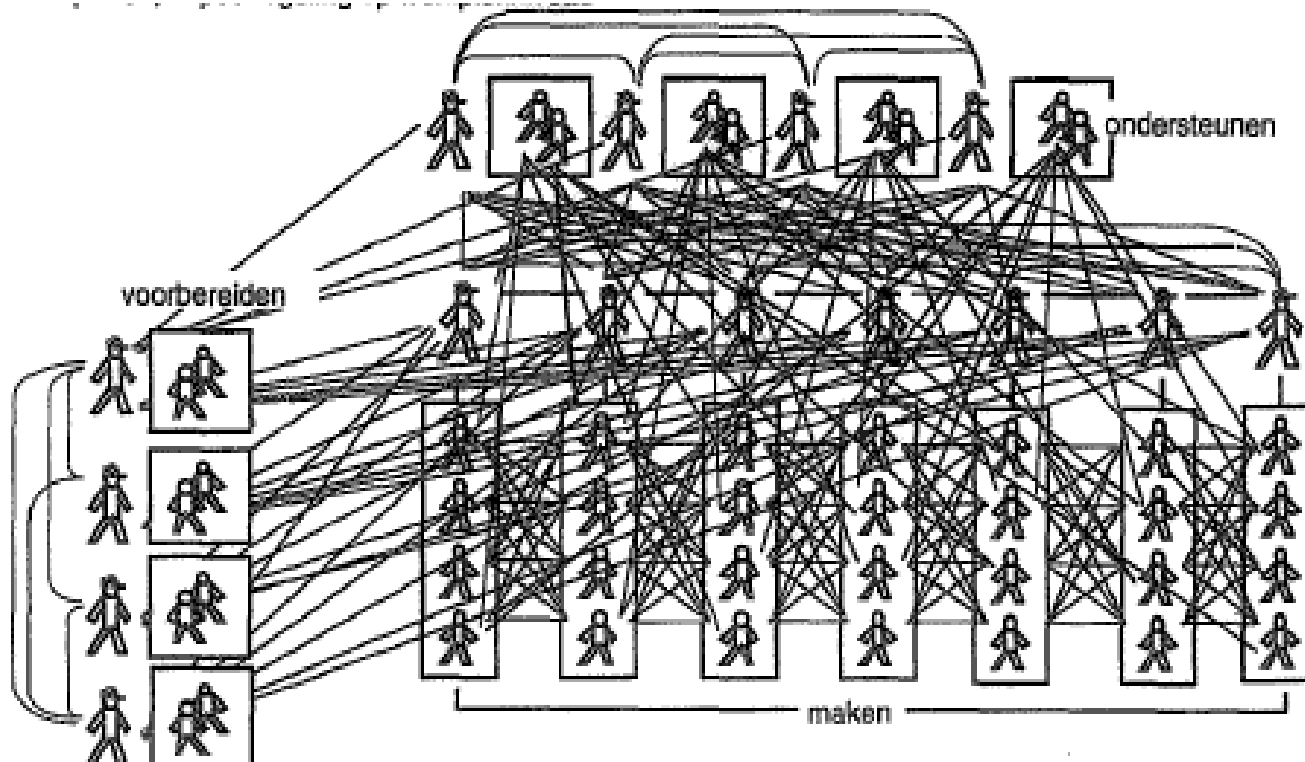
Functionele fabriek: organogram



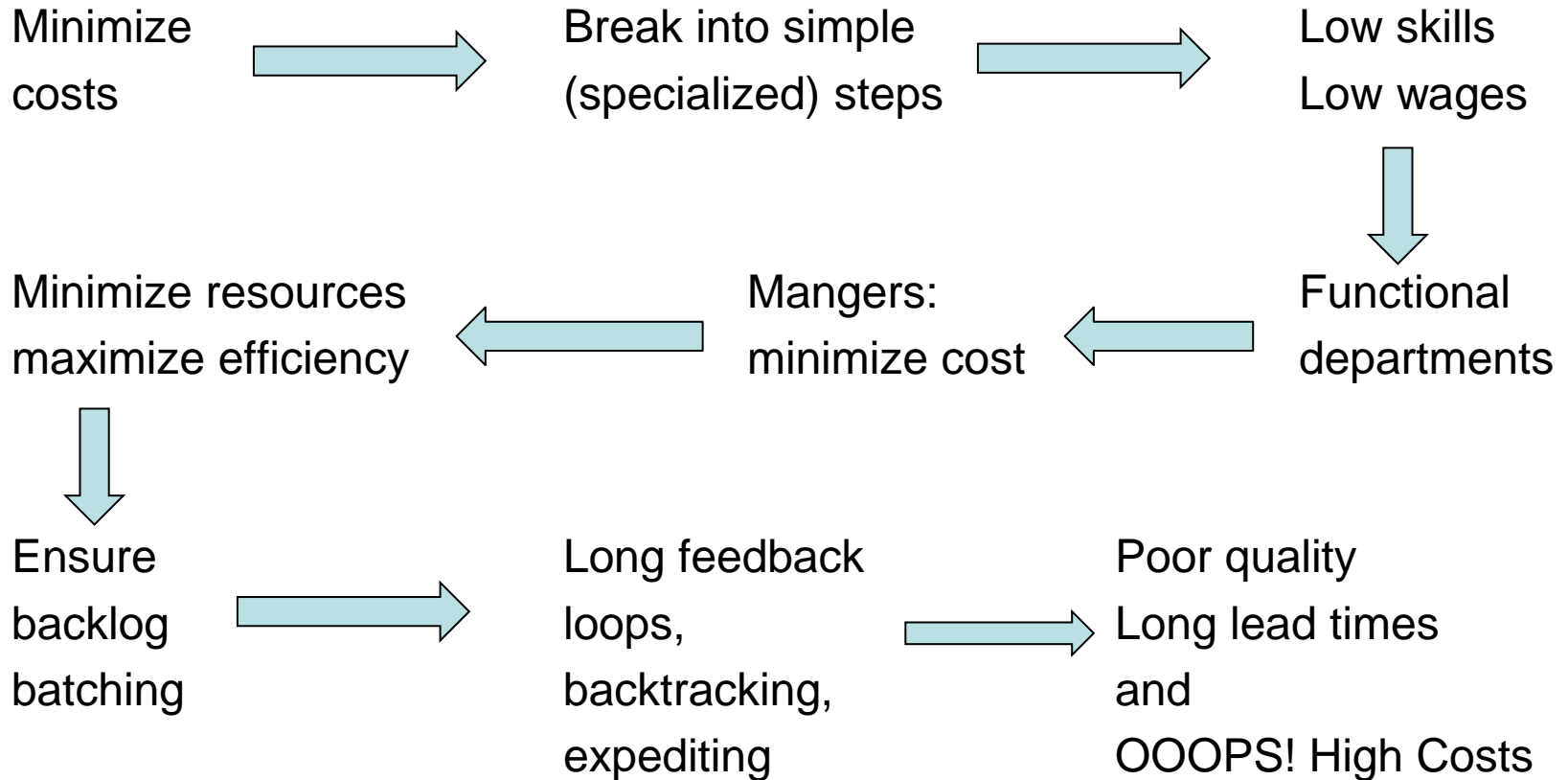
Functionele fabriek: afhankelijkheden



Complexiteit functionele structuur



Suri: dat gaat fout!



Het gelijk van Suri

Ontevreden wijkverpleegkundigen en verzorgenden, want





- Slechte zorg: 40 verschillende mensen komen bij mijn demente bejaarde moeder over de vloer
- Dure zorg door (1) hoge overhead en (2) lage productiviteit (veel onderweg)
- Slecht werk: een activiteit bij vele verschillende cliënten

Oorzaak:

- Complexe productiestructuur, want erg arbeidsdelig
- En dus gecentraliseerde besturingsstructuur

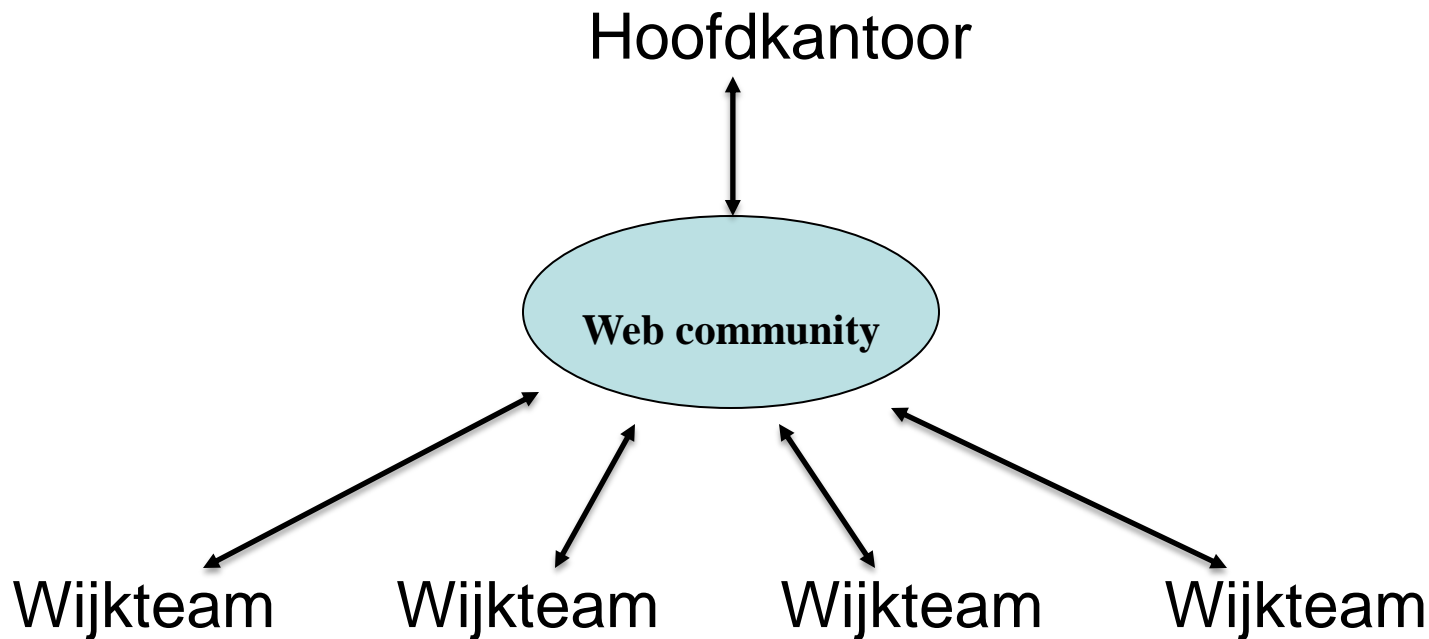
Resultaat: complexe organisatie met eenvoudige functies

Suri: hoe moet het dan?

	Cost-based (schaalvoordelen)		Time-based (flow voordelen)
1. Organization:	Functional		Cellular (cross functional)
2. Management:	Top-down control		Team ownership
3. Team members:	Narrow, specialized		Cross- trained
4. QRMindset:	Efficiency and utilization goals		Relentless focus on MCT reduction

Wat doet Buurtzorg Nederland?

Wijkteams: geïntegreerd zorg voor beperkt aantal soortgelijke cliënten (dezelfde wijk) met verschillende zorgvragen



Het gelijk van Suri

Tevreden wijkverpleegkundigen en verzorgenden, want

- Betere zorg, want minder gezichten (maar hogere salarislasten)
- Goedkopere zorg (minder overhead, minder onderweg, meer preventie)
- Leuker werk, want geïntegreerde functies

Ontwerpstrategie: vereenvoudigen productiestructuur (fabriek in fabriek, school in school, ziekenhuis in ziekenhuis) als voorwaarde voor decentraliseren besturingsstructuur

Resultaat: eenvoudige organisatie met complexe functies

Revolutionizing home care

Ernst & Young: business case analyse:

1. Minder uren per cliënt per jaar
2. Kortere doorlooptijden (mensen sneller uit de zorg)
3. Afname ongeplande (crisis) zorg
4. Hogere productiviteit (productieve uren)
5. Hogere loonkosten, maar minder werknemers
6. Beduidend lagere overhead
7. Lager ziekteverzuim en verloop

Conclusie: toepassing door alle thuiszorginstellingen zou leiden tot kostenbesparing van 2 miljard Euro

Overeenkomsten en verschillen

Overeenkomst: van cost-based naar time-based. Maar:

- Buurtzorg Nederland: klantgroepen ('customer-based')
- Industrie: anders groeperen ('product-based')
 - Productgroepen
 - Moduulgroepen
 - Componentgroepen
 - Fasegroepen
 - Functionele groepen

En aanpassen planning: de varianten van pull planning, bijvoorbeeld POLCA



www.hanze.nl