Inhoudsopgave

**1. Inleiding2**

**2. Voorbereidingen op de trainingsdag3
3. Programma** **4
4. Overzicht rollen, domeinen en Canmeds** **8**
**5. Overzicht docenten** **9
6. Leeractiviteiten 10
7. Informatiebronnen** **21
8. Toetsing 22
9. Evaluatie 24**

1. Inleiding

In Medisch Spectrum Twente stellen we de zorg voor onze patiënten centraal. Alles wat we doen moet daaraan bijdragen. We kijken daarom steeds kritisch naar onze activiteiten en we willen ons voortdurend verbeteren. Samenwerken is van essentieel belang. MST gebruikt het Samen Slimmer Systeem (3S) om dit te bereiken. In dit systeem hebben alle medewerkers een rol - aangeduid met een kleur - en bijbehorende verantwoordelijkheden. Binnen MST wordt onderscheid gemaakt in:

* **Black belts**: zij voeren MST-brede projecten uit en verzorgen de trainingen.
* **Green belts:** worden opgeleid tot projectleider van een 3S verbetertraject en zijn in staat een verbeterteam te leiden. Tijdens de training werkt de green belt aan een eigen project.
* **Orange belts:** begeleiden kleine verbetertrajecten op de eigen afdeling. Orange belts gebruiken hierbij methodes uit onder andere de gereedschapskist van “Lean”.
* **Yellow belts**: alle overige medewerkers binnen MST worden opgeleid tot yellow belts.
Zij kunnen verspillingen signaleren en verbeteringen bedenken. Yellow belts hebben een ondersteunende rol bij verbetertrajecten die in het kader van 3S worden uitgevoerd.
* **Green belt Lean Leiderschap**: deze training is bedoeld voor leidinggevenden. Zij leren in deze training wat er van hun verwacht wordt als leidinggevende in een Lean organisatie.

Dit document gaat in op de Green belt Lean Leiderschap (GBLL).

**Duur en aantal deelnemers**

De GBLL training omvat 6 dagen van 09:00 – 17:00 uur en 2 avonden, verspreid over eeh half jaar.
De GBLL training wordt gegeven in groepen van maximaal 12 personen, afkomstig van verschillende afdelingen binnen MST. De training is interactief met presentaties, oefeningen en spellen.

**Huiswerk**

De deelnemers krijgen gedurende de training diverse opdrachten om binnen de eigen afdeling uit te voeren. Tijdens de training wordt het huiswerk besproken. De deelnemers zijn verplicht de huiswerkopdrachten te maken. Op de laatste trainingsdag wordt een theoretische toets afgenomen om te beoordelen of de deelnemer de basisbegrippen van Lean tot zich heeft genomen. Na afloop van de training ontvangt de deelnemer een cerficiaat. Het cerficiaat wordt verstrekt vanuit Lean Consultancy Group/ Cardiff University LCS level 1b Diagnostics – Lean Leadership Green Belt[[1]](#footnote-1). De deelnemer ontvangt het certificaat wanneer hij de toets met goed gevolg heeft afgelegd, de trainingsdagen aanwezig is en de huiswerkopdrachten succesvol heeft uitgevoerd.

**Doel**

Na het volgen van de GBLL training …

* weet de deelnemer wat Lean is en welke technieken hierbij gebruikt worden;
* heeft de deelnemer tastbare verbeteringen gerealiseerd binnen zijn eigen afdeling, zoals doorlooptijdreductie en kwaliteitsverbeteringen;
* kan de deelnemer de wensen van de klant beter vertalen naar de eigen dienstverlening;
* weet de deelnemer hoe plannen succesvoller gerealiseerd kunnen worden door het betrekken van medewerkers;
* kan de deelnemer de mogelijkheden van Lean in MST herkennen en vertalen naar concrete plannen;
* kent de deelnemer de succesfactoren en uitdagingen bij de creatie van een cultuur van continue verbetering.

**Doelgroep**

Hierarchisch leidinggevenden met HBO/WO werk- en denkniveau. Deelname bij voorkeur een combinatie Medisch Manager en Bedrijfskundig Manager of Teamhoofd, zodat duaal Leiderschap optimaal benut kan worden.

1. Voorbereidingen op de trainingsdag
* De training zal grotendeels buiten MST plaatsvinden
* De training is een samenwerkingsverband van Lean Consultancy Group (LCG) en MST.
LCG verzorgt de hoofdtrainer, lesmappen en evaluatie.
* Co-trainers zijn black belts uit MST; Jan Wijnand Hoek, Marc Nieuwland, Mariël Koopmans.

**Helpdesk**

*Organisatorisch:*

Jan Wijnand Hoek
j.hoek@mst.nl
Tel: 1421

*Dossierhouder Medical School Twente:*

Nanette van Schooten

n.vanschooten@mst.nl
Tel: 7434

1. Programma

|  |  |
| --- | --- |
|  | Dag 1: Lean ervaren en doorgronden |
| Leeractiviteit  | **Tijdsschema** | **Onderwerp** | **Docent\*** | **Locatie** | **Werkvorm** | **SBU** |
| 1 | **9.00 uur** | Lean in vogelvlucht  |  | Extern | Spel | - |
|  | **12.00 uur** | **Lunch** |  |  | - |
| 2 | **12.30 uur** | Gouden Cirkel |  | Video en presentaties | - |
| 3 | **14.00 uur** | Kano-model |  | Oefening | - |
| - | **16.30 uur** | **Afsluiten** |  | - | - |

\* Docent van de Black Belts:

* Jan Wijnand Hoek

|  |  |
| --- | --- |
|  | Dag 2: Lean ervaren en verder doorgronden |
| Leeractiviteit  | **Tijdsschema** | **Onderwerp** | **Docent\*** | **Locatie** | **Werkvorm** | **SBU** |
| 1 | **09.00 uur** | Waardestroom management |  | Extern | Aan de hand van een eigen proces een waardestroom maken | - |
| 2 | **12.00 uur** | Terugkoppeling huiswerk |  | Presenteren veranderverhalen | - |
| - | **12.30 uur** | **Lunch** |  | - | - |
| 3 | **13.00 uur** | Kaizen  |  | Theorie & oefenen | - |
| 4 | **15.00 uur** | Verbeterteams |  | Onderzoek eigen visie en aanpak: feedback formulier obv Lean Leider Rollen | - |
| - | **16.30 uur** | **Afsluiting** |  | - | - |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Dag 3: De Lean Leider: een nieuwe manier van managen, leiden en verbeteren |
| Leeractiviteit  | **Tijdsschema** | **Onderwerp** | **Docent\*** | **Locatie** | **Werkvorm** | **SBU** |
| 1 | **09.00 uur** | De kracht van missie en visie |  | Extern | Theorie en oefening | - |
| 2 | **10.30 uur** | Verbeterroutines |  | Theorie en oefening |  |
| - | **12.00 uur** | **Lunch**  |  | Presentatie | - |
| 3 | **13.00 uur** | 5S |  | MST | Afdelingen in MST bezoeken | - |
| 4 | **15.00 uur** | Terugkoppeling huiswerk |  | Bespreken waardestroom | - |
| - | **16.30 uur** | **Afsluiten** |  |  | - | - |

|  |  |
| --- | --- |
|   | Dag 4: Het eigen Toyota Productie Systeem |
| Leeractiviteit  | **Tijdsschema** | **Onderwerp** | **Docent\*** | **Locatie** | **Werkvorm** | **SBU** |
| 1 | **09.00 uur** | A3 |  | Extern | Theorie en eigen plan ontwikkelen |  |
| 2 | **11.45 uur** | Terugkoppeling huiswerk |  | Klassikale nabespreking | - |
| - | **12.30 uur** | **Lunch** |  | - | - |
| 3 | **13.00 uur** | Leidende coalitie |  | Visualisatie | - |
| 4 | **14.30 uur** | Systeemdenken |  | Theorie en oefening |  |
| - | **16.30 uur** | **Afsluiting en evaluatie** |  |  | - |
|  | **Dag 5: de menselijke dimensies van Lean; omgeving, gedrag en overtuiging** |
| Leeractiviteit  | **Tijdsschema** | **Onderwerp** | **Docent\*** | **Locatie** | **Werkvorm** | **SBU** |
| 1 | **09.00 uur** | Gastspreker; ervaringen Lean delen |  | Extern | Gastspreker over lean implementatie  |  |
| 2 | **11.00 uur** | Terugkoppeling huiswerk |  | Presentatie  | - |
| - | **12.30 uur** | **Lunch** |  | - | - |
| 3 | **13.00 uur** | Escalatiemodel |  | Presenteren | - |
| 4 | **14.30 uur** | Intervisie en gesprekstechnieken |  | Presenteren | - |
|  | **16.30 uur** | **Afsluiting en evaluatie** |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Dag 6: het einde van het begin |
| Leeractiviteit  | **Tijdsschema** | **Onderwerp** | **Docent\*** | **Locatie** | **Werkvorm** | **SBU** |
| 1 | **09.00 uur** | Toets |  | Extern | Gastspreker over lean implementatie  |  |
| 2 | **11.00 uur** | Terugkoppeling huiswerk |  | Presentatie  | - |
| - | **12.30 uur** | **Lunch** |  | - | - |
| 3 | **13.00 uur** | Plan hoe nu verder |  | Plan uitwerken | - |
|  | **16.30 uur** | **Afsluiting en evaluatie** |  |  |  |

1. Overzicht rollen, domeinen en CanMeds

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Domeinen: | Zorg: | Organisatie: | Beroep: |
| CanMeds: | Vakinhoudelijk handelen (1)Communicatie (2)Maatschappelijk handelen ( 5) | Vakinhoudelijk handelen (1)Samenwerking (3) | Kennis en wetenschap (4) | Samenwerking (3) | Kennis en Wetenschap (4)Organisatie en lidmaatschap ( 6) |
| Rollen: | ***Zorgverlener*** | ***Regisseur*** | **Ontwerper** | ***Coach*** | ***Beroepsbeoefenaar*** |
| Competenties: | **1.** | **2.** | **3.** | **4.** | **5.** | **6.** | **7.** | **8.** | **9.** | **10.** | **11.** | **12.** |
|  *Verlenen van professioneel verantwoorde zorg op maat aan zieken, gehandicapten en stervenden.* | *Toepassen van primaire, secundaire en tertiaire preventie.* | *Op basis van programmatische aanpak informatie, voorlichting en advies geven aan individuen en groepen ten behoeve van een gezonde levensstijl.* | *Coördineren van verpleegkundige zorg.* | *Coördineren van activiteiten die passen bij de doelen van een primair, secundair of tertiair preventieprogramma.* | *Meewerken aan de ontwikkeling en vaststelling van nieuwe zorgprogramma's.* | *Bijdrage leveren aan het tot stand komen van verpleegbeleid.* | *Participeren in het ontwerpen van kwaliteitszorg* *op afdelingsniveau.* | *Andere verpleegkundigen en verzorgenden helpen en steunen bij het uitvoeren van de vastgestelde taken en functies.* | *.Stagiaires, collega-verpleegkundigen en -verzorgenden steunen in hun professionele identiteit door hen met raad en daad terzijde te staan.* | *Vervullen van een actieve rol in de vernieuwing van het beroep en het bevorderen van het beroepsbewustzijn.* | *actief meewerken aan de bevordering van de deskundigheid van de beroepsgroep.* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  | X |  |

**Competenties: de training heeft betrekking op de competenties samenwerken (20%), Organisatie (40%) en Professionaliteit en kwaliteit (40%).**

1. Overzicht docenten

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Naam | Titel | Functie | CV aanwezig | Jaren ervaring |
| JW Hoek |  | Black Belt | Ja | >3 |

Voor de accreditatie: CV van 25% van de deelnemende docenten aanwezig bij Medical School Twente.

1. Leeractiviteiten

|  |
| --- |
| Dag 1 - Leeractiviteit 1 |
| Onderwerp | Lean in vogelvlucht |
| **Doelstelling(en)** | Na het volgen van dit onderdeel weet de deelnemer:* de belangrijkste principes en instrumenten van Lean
* hoe hij/zij vanuit de rol van leidinggevende deze principes en instrumenten kan hanteren.
 |
| **Voorbereiding**  | n.v.t. |
| **Leeractiviteit** | Simulatie spel |
| **Hulpmiddelen** | Spelmateriaal |

|  |
| --- |
| Dag 1 - Leeractiviteit 2 |
| Onderwerp | Gouden cirkel |
| **Doelstelling(en)** | Na het volgen van dit onderdeel kan de deelnemer verwoorden waarom hij wil verbeteren en hoe dit te over te brengen naar een groep. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit** | Video |
| Presentaties |
| **Huiswerk** | Maak je eigen veranderverhaal en oefen deze minimaal 3 keer voor verschillende groepen |
| **Hulpmiddelen** | Video |
| Dag 1 - Leeractiviteit 3 |
| Onderwerp |  Kano-model  |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel …* kent de deelnemer het KANO-model;
* is de deelnemer in staat om de klantwaarde voor zijn eigen afdeling te bepalen.
 |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit** | Presentatie en oefenen |
| **Hulpmiddelen** | Powerpointpresentatie, computer met beamer |

|  |
| --- |
| Dag 1 - Leeractiviteit 4 |
| Onderwerp | A3 |
| **Doelstelling(en)** | Na het volgen van dit onderdeel begrijpt de deelnemer hoe de A3 ingezet wordt. De A3 wordt gedurende de hele training als rode draad gebruikt om de projectvoortgang vast te leggen. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit**  | Presentatie en oefening (start maken met eigen project) |
| **Hulpmiddelen** | Powerpointpresentatie, computer met beamer |

|  |
| --- |
| Dag 2 - Leeractiviteit 1 |
| Onderwerp | Waardestroom management |
| **Doelstelling(en)** | Na het volgen van dit onderdeel weet de deelnemer wat een waardestroom is en kan hij een waardestroomanalyse maken.  |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit**  | Aan de hand van een casus een waardestroom maken. |
| **Huiswerk** | Een waardestroomanalyse maken voor een eigen proces. |
| **Hulpmiddelen** | Materiaal waardestroomanalyse |

|  |
| --- |
| Dag 2 - Leeractiviteit 2 |
| Onderwerp | Terugkoppeling huiswerk |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel kan de deelnemer kort en met overtuiging zijn  veranderverhaal vertellen. |
| **Voorbereidende opdracht** | Huiswerkopdracht: oefenen met het veranderverhaal |
| **Leeractiviteit 1** | Presentaties en hierop feedback ontvangen. |
| **Hulpmiddelen** |  nvt |

|  |
| --- |
| Dag 2 - Leeractiviteit 3 |
| Onderwerp | Kaizen |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel kent de deelnemer de zes stappen van de  Kaizen cyclus. De deelnemer heeft ervaren wat de kunst en de kracht van  Kaizen is. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit 1** | Oefeningen om kort cyclus verbeteren te ervaren. |
| **Hulpmiddelen** | Powerpoint presentatie |

|  |
| --- |
| Dag 2 - Leeractiviteit 4  |
| Onderwerp | Verbeterteams |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel weet de deelnemer wat de rollen van een  Lean Leider zijn. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit 1** | Het formulier met de Lean Leider rollen invullen om eigen visie en aanpak te onderzoeken. |
| **Huiwerk** | Het formulier met de Lean Leider rollen laten invullen door collega’s (feedback ophalen). |
| **Hulpmiddelen** | Powerpointpresentatie, computer met beamerPapier en pen |

|  |
| --- |
| Dag 3 - Leeractiviteit 1  |
| Onderwerp | De krach van visie en missie |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel kent de deelnemer de begrippen Ware  Noorden en Policy Deployment en weet hij wat de toegevoegde waarde  hiervan is. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit 1a** | Uitleg en oefening |
| **Huiwerk** | Start maken met inrichting Policy Deployment voor eigen RVE. |
| **Hulpmiddelen** | Computer met beamer en powerpointpresentatie |

|  |
| --- |
| Dag 3 - Leeractiviteit 2  |
| Onderwerp | Verbeterroutines |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel kent de deelnemer verschillende  verbeterroutines, zoals kata, dagstarts en operationeel management. |
| **Voorbereidende opdracht** | Huiswerkopdracht: project en waardestroom |
| **Leeractiviteit 1** | Bespreken project en waardestroom. |
| **Hulpmiddelen** | Gemaakte huiswerkComputer met beamer |

|  |
| --- |
| Dag 3 - Leeractiviteit 3  |
| Onderwerp | 5S en standaard werk |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel kent de deelnemer de 5S techniek en heeft hij  geoefend met de toepassing hiervan. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit 1a** |  Werkplekken in MST bezoeken waar 5S wordt toegepast.  |
| **Hulpmiddelen** | nvt |

|  |
| --- |
| Dag 3 - Leeractiviteit 4  |
| Onderwerp | Terugkoppeling huiswerk |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel weet de deelnemer hoe zijn waardestroom  qua techniek is uitgewerkt en heeft hij gedeeld wat zijn eigen inzichten zijn. |
| **Voorbereidende opdracht** | Huiswerkopdracht waardestroomanalyse |
| **Leeractiviteit 1a** | Presenteren |
| **Hulpmiddelen** | nvt |

|  |
| --- |
| Dag 4 - Leeractiviteit 1  |
| Onderwerp | A3 |
| **Doelstelling(en)** |  Na afloop van dit onderdeel heeft de deelnemer en start gemaakt met zijn  eigen 50-jaren plan. Er zijn acties geformuleerd en experimenten bedacht. |
| **Voorbereidende opdracht** | nvt |
| **Leeractiviteit 1a** | Oefenen en discussieren met elkaar over het 50-jaren plan. |
| **Huiswerkopdracht** | Maak de A3 verder af. |
| **Hulpmiddelen** | A3-sjabloon |

|  |
| --- |
| Dag 4 - Leeractiviteit 2  |
| Onderwerp | Terugkoppeling huiswerk |
| **Doelstelling(en)** |  Doel is discussie voeren over Policy Deployment om het plan van de deelnemer  verder aan te scherpen. |
| **Voorbereidende opdracht** | Policy Deployment opdracht |
| **Leeractiviteit 1a** | Presentatie en discussie |
| **Hulpmiddelen** | Huiswerkopdracht  |

|  |
| --- |
| Dag 4 - Leeractiviteit 3  |
| Onderwerp | Leidende coalitie |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel heeft de deelnemer inzicht wie hij nodig heeft  om verbeteringen succesvol te laten verlopen binnen de eigen afdeling en in  MST. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit 1a** | Oefening en discussie |
| **Hulpmiddelen** | nvt |

|  |
| --- |
| Dag 4 - Leeractiviteit 4 |
| Onderwerp | Systeemdenken |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel heeft de deelnemer inzicht in het verschil  tussen functioneel denken en systeem denken. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit 1a** | Theorie, oefening en discussie |
| **Hulpmiddelen** | nvt |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
| Dag 5 - Leeractiviteit 1  |
| Onderwerp | Gastspreker, ervaringen Lean delen |
| **Doelstelling(en)** |  Met dit onderdeel wordt de deelnemer geïnspireerd en leert hij dilemma’s van  anderen kennen. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit 1a** | Presentatie en discussie |
| **Hulpmiddelen** | nvt |

Dag 5 - Leeractiviteit 2  |
| Onderwerp | Terugkoppeling huiswerk |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel is de A3 van de deelnemers aangescherpt. |
| **Voorbereidende opdracht** | Huiswerkopdracht A3 |
| **Leeractiviteit 1a** | Presenteren en discussie |
| **Hulpmiddelen** | nvt |

|  |
| --- |
| Dag 5 - Leeractiviteit 3  |
| Onderwerp | Escalatiemodel |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel weet de deelnemer hoe hij snel en effectief  kan reageren om medewerkers te betrekken. |
| **Voorbereidende opdracht** | - |
| **Leeractiviteit 1a** | Video, oefeningen |
| **Hulpmiddelen** | Video |

|  |
| --- |
| Dag 5 - Leeractiviteit 4 |
| Onderwerp | Intervisie en gesprekstechnieken |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel kan de deelnemer gesprekken in  het managementteam verdiepen en verbinden aan zijn doelen. |
| **Voorbereidende opdracht** | - |
| **Leeractiviteit 1a** | In de werkvorm is aandacht voor bewegen, rust nemen en reflecteren. |
| **Hulpmiddelen** | - |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
| Dag 6 - Leeractiviteit 1  |
| Onderwerp | Toets |
| **Doelstelling(en)** |  De deelnemer wordt getoetst op theorie en inzicht. |
| **Voorbereidende opdracht** | n.v.t. |
| **Leeractiviteit 1a** | Toets  |
| **Hulpmiddelen** | nvt |

Dag 6 - Leeractiviteit 2  |
| Onderwerp | Terugkoppeling huiswerk |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel weet de deelnemer wat hij/zij gedurende  deze leergang bereikt heeft. Dit laat hij/zij zien in een korte video. |
| **Voorbereidende opdracht** | Video maken van eigen resultaten. |
| **Leeractiviteit 1a** | Video |
| **Hulpmiddelen** | Video |

|  |
| --- |
| Dag 6 - Leeractiviteit 3  |
| Onderwerp | Plan hoe nu verder |
| **Doelstelling(en)** |  Na het volgen van dit onderdeel heeft de deelnemer de koers bepaald hoe hij  vervolg geeft aan deze leergang. |
| **Voorbereidende opdracht** | - |
| **Leeractiviteit 1a** | Presentaties, discussies |
| **Hulpmiddelen** | - |

7. Informatiebronnen

De volgende informatiebronnen zijn gebruikt voor deze scholing:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Titel | Auteur | Hoofdstuk | ISBN |
| Lesmateriaal Lean consultancy group | **Lean consultancy group** |  | **nvt** |
| Kennis maken met Lean | **J. Hoek et al** |  | **9789039528204** |

1. Toetsing

De GBLL training kent een formatieve toets. Na afloop van de training ontvangt de deelnemer een cerficiaat. Het cerficiaat wordt verstrekt vanuit Lean Consultancy Group/ Cardiff University LCS level 1b Diagnostics – Lean Leadership Green Belt. De deelnemer ontvangt het certificaat wanneer hij de toets met goed gevolg heeft afgelegd, de trainingsdagen aanwezig is en de huiswerkopdrachten succesvol heeft uitgevoerd.

8b. Toetsmatrijs

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Doelstellingen | Niveau van Miller | Toetsinstrument |
| De deelnemer weet wat Lean is en welke technieken hierbij gebruikt worden. | Knows | Toets |
| De deelnemer heeft tastbare verbeteringen gerealiseerd binnen zijn afdeling, zoals doorlooptijdreductie en kwaliteitsverbeteringen. | Knows how | Bespreken opdrachten |
| De deelnemer kan de wensen van de klant beter naar zijn eigen dienstverlening vertalen. | Knows how | Bespreken opdrachten |
| De deelnemer is succesvoller in het realiseren van plannen door het betrekken van medewerkers. | Knows how | Nvt (langere termijn effect) |
| De deelnemer is in staat de mogelijkheden van Lean in MST te herkennen en te vertalen naar een concreet plan. | Knows how | Nvt (langere termijn effect) |
| De deelnemer kent de succesfactoren en uitdagingen bij de creatie van een cultuur van continue verbetering | Knows | n.v.t. |
| De deelnemer creëert meer flexibiliteit en stabiliteit in zijn afdeling  | Knows how | Bespreken opdrachten |
| De deelnemer leert de capaciteit van medewerkers optimaal te benutten door een coachende stijl | Knows how | Nvt (langere termijn effect) |

1. Het cerficiaat wordt verstrekt vanuit Lean Consultancy Group/ Cardiff University LCS level 1b Diagnostics – Lean Leadership Green Belt [↑](#footnote-ref-1)