

WAAROM EEN MAGER ZESJE ACCEPTEREN VOOR BEDRIJFS- RESULTAAT?

Voordeel opdoen met 'Lean Six Sigma'

Niet alleen volgens wetenschappers, ook volgens beursgenoteerde multinationals zoals Xerox, BMW en Bank One en het MKB kunt u met het programma Lean Six Sigma essentiële bedrijfsbelangen realiseren, zoals een verlaging van de operationele kosten, het efficiënter benutten van het bestaande budget en het verbeteren van de klanttevredenheid. Miljarden euro's aan bewezen besparingen en extra inkomsten vormen het resultaat van het implementeren van Lean Six Sigma, aldus Marcus Bergman van Uni Network Consultancy uit Amsterdam. Ook voor de watersector kan het programma volgens hem een uitstekend middel zijn om bedrijfsdoelen te realiseren.

Het wordt hoog tijd dat de innovatieve prestaties van de watersector niet alleen in technologische zin, maar vooral ook in organisatorische zin tot grote hoogte worden gebracht: in de kwaliteit en snelheid van processen en het beter geëquipeerd zijn van uw medewerkers. Dit vergt een grote inspanning van een organisatie, waarbij het opleiden van talentvolle medewerkers tot Lean Six Sigma-projectleiders één van de essentiële vereisten is om te verbeteren. Zij zijn in staat om op generieke en gestructureerde wijze problemen op te lossen, met behulp van goede onderzoek- en beslismethodieken.

Weet u hoeveel kosten gemoeid gaan met fouten en verspilling c.q. traagheid in uw processen en projecten? Kunt u kwaliteit en verspilling uitdrukken in meetbare prestatie-indicatoren? Bij de meeste bedrijven, zeker in de dienstverlening, kan 30 procent van de omzet te relateren zijn aan kosten van complexiteit van bedrijfsprocessen: slechte kwaliteit, traagheid c.q. verspilling.

Integratie snelheid en kwaliteit

Het programma Lean Six Sigma omvat de integratie van de snelheid van 'Lean' en de kwaliteit van 'Six Sigma'. 'Six Sigma' verbetert de kwaliteit (foutenreductie) door het bedrijfsproces beter te begrijpen en zorgt voor een uitgebalanceerde infrastructuur. 'Lean' staat voor snelheid, door stappen in processen te elimineren. Beide zijn nodig om de kosten van complexiteit in bedrijfsprocessen te reduceren.

Boven alles geldt, dat een team van interne mensen werkt aan een probleem dat relevant is voor de organisatie en haar

klanten. Lean Six Sigma streeft naar hogere kwaliteit in minder tijd. Om dat doel te bereiken, moeten de organisatie en de processtromen van een bedrijf helder zijn en dient alles dat onacceptabel voor de klant is, geëlimineerd te worden. De mensen die in de verschillende processen werken, kunnen in teamverband meer opleveren en expertise en ideeën delen om een probleem op te lossen. Alle beslissingen zijn daarbij gebaseerd op data en feiten. Meten is immers weten.

Lean Six Sigma kan een waterbeheerder helpen om doelen zoals kostenbesparing, efficiëntere benutting van het budget en betere klanttevredenheid op gestructureerde en onderbouwde wijze te realiseren. Het is een compleet operationeel programma, te gebrui-

ken binnen een besturingsmodel zoals INK of ISO. Lean Six Sigma heeft een implementatietraject en bijbehorende infrastructuur, waarbinnen projecten - door het management geselecteerd op basis van economische bedrijfsbelangen - worden uitgevoerd.

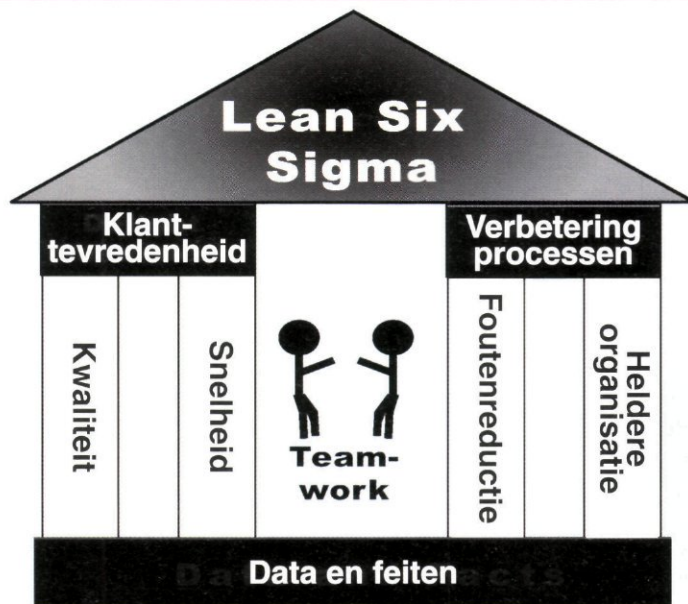
Procesverbetering

Een essentieel aspect van Lean Six Sigma is procesverbetering. Volgens de achterliggende filosofie is een interne deskundige nodig die effectief en efficiënt problemen oplost. De vereisten daartoe zijn: expertise in 'Lean'-principes, statistisch kunnen denken en analyseren, het volgen van de zogeheten DMAIC-methode, een bekwame projectleider én proceskennis en -ervaring.

'Lean'-principes worden toegepast om snelheid in de processen te krijgen. Noodzakelijk is hierbij het herkennen van verspilling. Ook 'statistisch denken' voegt iets toe aan procesverbetering. Is er sprake van een trend of toeval? Daarbij geldt: alleen ingrijpen als het nodig is, omdat ingrijpen vaak extra tijd en geld kost en de moraal van werknemers kan frustreren. Ook moet men relaties kunnen kwantificeren, bijvoorbeeld tussen doorlooptijden en het aantal lopende projecten. Om te kunnen verbeteren moet dus eerst het proces begrepen worden.

De projecten worden uitgevoerd volgens de DMAIC-methode: Define, Measure, Analyze, Improve en Control. In de praktijk worden vaak fasen overgeslagen of willen mensen liever vergaderen dan echt in het proces meten. Verbeteren gebeurt echter volgens

De fundamentelementen van 'Lean Six Sigma'.



empirische onderzoek- en analysemethodieken, voor een objectieve onderbouwing van beslissingen. Uit onderzoek blijkt dat intuïtie, mensenkennis of ervaring bij het inschatten van problemen bijna nooit een positief effect heeft op managementbeslissingen. DMAIC-stappen zijn, inclusief methoden en technieken, deels herkenbaar in de ogen van hydrologen, biologen, statistici en bedrijfs economen. De oplossingsbenadering is generiek in die zin dat het voor elk proces - industrieel, administratief of academisch - kan worden ingezet.

Ook van groot belang is de bekwaamheid van de projectleider. Hij of zij moet effectief zijn in het politieke krachtenveld binnen de organisatie. Anticipatie op de natuurlijke weerstand van mensen bij veranderingen (verbeteren = veranderen) is van invloed op succesvol verbeteren.

Bij procesverbetering is de inbreng van eigen mensen van groot belang. Zij kennen immers de processen waarin zij werken en de essentiële details ervan het beste. Serieuze verbeteringen worden tevens het beste geborgd door eigen mensen te benutten.

Opleidingen

Omdat verbeteren niet iets is wat je 'er eventjes bij doet' en de professionele vaardigheden om te kunnen verbeteren binnen een organisatie vaak ontbreken of onvoldoende ingebed zijn, leiden bedrijven die serieus en succesvol willen verbeteren structureel hun eigen mensen op.

Om de gevolgen voor een organisatie aan te geven van het invoeren van een Lean Six Sigma-programma: ongeveer één procent van alle mensen (fte) binnen de organisatie wordt uiteindelijk opgeleid tot zogeheten Black Belt. Deze naam heeft een analogie met de karatesport (gedisciplineerde daad-

kracht). Deze mensen vormen de spil van het programma, meestal talentvolle mensen uit het middenkader. Ze kunnen na hun opleiding beter problemen oplossen en worden vaak gezien als de toekomstige leiders binnen de organisatie. Een Black Belt is vaak een fulltime projectleider die meerdere projecten per jaar uitvoert, waarbij een potentiële structurele besparing van minstens 50.000 euro per project behaald moet worden.

Naast Black Belt-opleidingen bestaan er ook Green Belt-opleidingen. Mensen met zo'n opleiding zijn parttime projectleiders, die in grote projecten vaak de Black Belts ondersteunen.

Yellow- en White Belt-trainingen, vaak voor ondersteunend personeel, duren meestal een dag of minder. Daarnaast vereist een serieuze implementatie van Lean Six Sigma trainingen voor het topmanagement. Dergelijke trainingen zijn essentieel om begrip, inzicht en betrokkenheid ten aanzien van verbeteringen in de organisatie te krijgen.

Voorbeelden uit de praktijk

Van implementaties van Lean Six Sigma bestaan legio voorbeelden onder multinationals (Caterpillar, BMW, Bank One, het Noord-Amerikaanse leger). Lean Six Sigma is reeds een bestaande norm in Noord-Amerika en begint nu ook in Nederland steeds meer aandacht te krijgen. In Nederland gaat het tot nu toe om multinationals met Nederlandse vestigingen, zoals Alcan of Xerox. In Nederland handelt het vaak om enkel Six Sigma-initiatieven (dus alleen kwaliteitsverbetering). Dergelijke initiatieven zijn genomen door het Arrondissementsparket Amsterdam, Ford Europa en Tyco Healthcare. Binnen de watersector zijn er ook initiatieven bekend (veelal op het gebied van schaalvergroting, technologische en ICT-innovaties en af en toe opleiding), maar niet

van serieuze implementaties van Six Sigma, laat staan Lean Six Sigma.

Projectvoorbeelden zijn er veel. Mede vanwege bedrijfsgevoelige informatie wordt daarop nu slechts beperkt ingegaan. Meestal hebben de projecten ten doel kwaliteit, snelheid en kosten te optimaliseren. Het reduceren van complexiteit leert dat als processen overzichtelijker worden, de prestaties verbeteren. Maar tijdens het uitvoeren van een project wordt aanbevolen om de aandacht vooral te richten op wat klanten willen.

Afhankelijk van prioriteiten en type organisatie (ingenieursbureau, waterbedrijf, instituut, waterzuivering, gemeente of provincie, leveranciers van apparatuur) kunt u aan de volgende projecten denken: het reduceren van doorlooptijden van projecten, het percentage gehaalde deadlines verhogen, budgetten efficiënter benutten, een helpdesk goedkoper maken met servicebehoud, het beter verwerken van verhuisberichten, optimale instellingen bij awzi's, minder klachten van klanten, minder defecten van technische apparaten, verbetering van de betrouwbaarheid van levering van apparaten, omzetverhoging, minder fouten per rapport, bestek of project, het verhogen van de offertescore en het sneller inwerken van tijdelijk personeel.

De George Group en haar Nederlandse partner UNC hebben met Lean Six Sigma-projecten door controllers ondertekende besparingen en winsten van 4,5 miljard euro aangetoond. 

Marcus Bergman
(Uni Network Consultancy BV)

Voor meer informatie: (020) 419 29 99.