

Gereedschapskist

'Lean Six Sigma is mkb op het lijf geschreven'

Procesverbetering

Goed implementeren begint al bij de start

Uitdaging

Hoe krijg je Lean in het DNA van een organisatie?

MEDIA PLANET

LEAN MANAGEMENT

Motivatie

De kern van Lean is inzet en betrokkenheid op de werkvloer

Combinatie

Lean en IT kunnen veel voor elkaar betekenen

Gunstig

'Onrustige economie zorgt voor sterkere omarming Lean'



JIM WOMACK
Over outsourcen en standaardiseren: "Lean is een gereedschap voor winst."

Toegevoegde waarde: Dit vrouwen over hun werk tussen de mannen
Werk en gezin: Hoe zorg je voor de juiste work-life balance?
Mannenbolwerk: Overheid aantrekkelijker werkgever voor vrouwen



VROUWEN NAAR DE TOP



SAMEN OP WEG NAAR SUCCES

Positief effect: Een combinatie van vrouwelijke en mannelijke kwaliteiten realiseert winst en vooruitgang.



3
TIPS
VOOR EEN SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE

TEVREDEN KLANTEN DOOR EFFICIENTE PROCESSEN

Bespaar kosten en vergroot de productiviteit. Lean-goeroe Daniel T. Jones vertelt hoe.

THEMABIJLAGE VROUWEN NAAR DE TOP: ZIE OMMEZIJDE



leantrainingen.nl

Ervaar zelf de kracht van Lean in dienstverlening. Schrijf u direct in en ontvang het boek 'Lean Solutions' gratis!

Lean Consultancy Group

DE UITDAGING

Tallose organisaties met verschillende activiteiten, van autofabrikanten tot telecombedrijven, van banken tot ziekenhuizen, omarmen vandaag de dag – overal ter wereld – Lean. Waarom?

De kracht van Lean Management in crisistijd

Het antwoord op de vraag waarom zeer uiteenlopende bedrijven juist in crisistijd Lean omarmen is eenvoudig: omdat het hen mogelijk maakt om veel meer te doen voor hun klanten met minder middelen, dus tegen lagere kosten. Lean sluit daarbij aan op de wensen van het personeel om hun werkomgeving en de prestatie van de organisatie te verbeteren.

Klant

1 Lean begint met het nadenken over de ervaring van de klant bij het kopen en gebruiken van producten of diensten. Hoe kan deze ervaring beter? Bijvoorbeeld bij het besparen van tijd of het wegnemen van frustraties als iets niet werkt zoals het hoort. Ofwel: het denken vanuit de klant in plaats van simpelweg proberen hen meer te verkopen.

Horizontale dimensie

2 Het leveren van producten of diensten brengt veel verschillende handelingen met zich mee. Handelingen door verschillende mensen in verschillende bedrijfson-

derdelen en zelfs in verschillende organisaties. Handelingen die goed moeten gebeuren, op de juiste manier, in de juiste volgorde en op het juiste moment. Traditioneel management richt zich op het verticaal organiseren van kennis, carrières en budgetten. Dit negeert echter de vertragingen, verstoppingen, voorraadproblemen en onvolkomenheden tussen al deze stappen. Lean voegt de misende horizontale dimensie toe aan de organisatie en gaat deze onnodige kosten tegen door alle waardecreërende acties samen te brengen in een strak gesynchroniseerd proces.

Iedereen betrekken

3 De resultaten van Lean hangen af van of een organisatie in staat is om te zien wat er aan de hand is en of het daarop direct kan reageren. En of zij iedereen betrekt in de probleemoplossing en het streven naar verbetering. Dit 'respect voor mensen', zoals Toyota het noemt, is waarschijnlijk de meest belangrijke doorbraak met Lean. Het verandert de werkervaring door iedereen te betrekken in continue verbetering en het verandert de manier waarop management moet denken en leidinggeven. Dit is waarom Lean tijd nodig



Daniel T. Jones
Voorzitter van de Lean Enterprise Academy in Groot-Brittannië en van het Lean Global Network en auteur van The Machine that Changed the World, Lean Thinking en Lean Solutions.

“Lean gaat onnodige kosten tegen door alle waardecreërende acties samen te brengen in een strak gesynchroniseerd proces.”

heeft en niet van het ene op het andere moment gebeurt. Men leert het stap voor stap door het uitproberen van dingen en door te ervaren wat werkt en wat niet.

Nieuw tijdperk

4 De oorspronkelijke Lean-pionier, Toyota, werd het grootste autobedrijf ter wereld door vijftig jaar lang Lean te zijn. Ondertussen gingen General Motors en Chrysler failliet. Ook Toyota wankelde echter toen zij haar capaciteit te snel uitbreidde en tegelijkertijd de autoverkoop instortte. Maar zij gaan terug naar de basis van Lean om sneller te herstellen dan hun concurrenten!

In industrie

5 Organisaties die Lean echt gebruiken, nemen afstand van de concurrentie – of het nu retailers, luchtvaartmaatschappijen of ziekenhuizen zijn. Dit is een nieuw tijdperk in management dat de manier waarop we werken en onze organisaties succesvol managen letterlijk verandert. Het is ook helemaal in harmonie met de behoeften van onze samenleving en het milieu, omdat het de enige manier is om meer te doen met minder.



WIJ RADEN AAN



Thed Naber
Manager bedrijfsvoering Insituut Verbeeten

PAGINA 5

“De tijdswinst die we boeken geeft ruimte, waardoor de aandacht kan gaan naar de moeilijke patiënten en de ontwikkeling van nieuwe behandelmethoden.”

MEDIA PLANET

We make our readers succeed!

LEAN MANAGEMENT
EERSTE EDITIE, SEPTEMBER 2009

Country Manager: Kristiina Kansen
Editorial Manager: Birte van Ouwerkerk
Print Manager: Paul van Vuuren

Sub-editors:
Amber van Delft
Colin Wilson

Project Manager:
Hans Clemens
Phone: 020-7077012
E-mail: hans.clemens@mediaplanet.com

Gedistribueerd met:
De Telegraaf, september 2009
Drukkerij: Wegener NieuwsDruk

Mediaplanet contact information:
Phone: 020-7077000
Fax: 020-7077099
E-mail: redactie@mediaplanet.com

Dit is een bijlage bij dagblad De Telegraaf. De inhoud van deze bijlage valt niet onder de hoofdredactionele verantwoordelijkheid

Mediaplanet ontwikkelt hoogwaardige bijlagen die zich richten op een specifiek thema en de daarbij behorende doelgroep. Zo brengen wij lezer en adverteerder dichter bij elkaar.

Lagere kosten door hogere productiviteit...

Daar gaan wij voor als adviesbureau gespecialiseerd in productiviteitsverbetering. In zowel industriële als dienstverlenende organisaties. Onze kracht: het praktisch inzetten van conceptuele kennis in het dagelijkse werk. En dat in nauwe samenwerking met de verantwoordelijke medewerkers. *Resultaat gegarandeerd.*



TPF Europe maakt onder andere gebruik van 5S en ontwikkelde daarvoor een eigen trainingsmethode. Deze wordt succesvol gebruikt door onder andere: Heineken, Brink Climate Systems, Mitsubishi Caterpillar Forklifts Europe, Draka, Royal FrieslandCampina



LEAN
AAN DE
SLAG

TOYOTA WAY
ACADEMY

Schrijf nu in voor de Toyota Way Academy! Een uniek opleidingsprogramma gebaseerd op de fundamentele basisprincipes van LEAN, ontwikkeld door Prof. Dr. J. Liker. De Lean Practitioner Certification Training is een combinatie van training en doen, direct aan de slag in de eigen werkomgeving. In drie projectrondes bespaart u minimaal €10.000,- per ronde. Voor managers, projectleiders en teamleiders die het LEAN proces in hun eigen werkomgeving implementeren en aanhoudend begeleiden.

Lean Practitioner Certification Training

Een professionele aanpak naar LEAN-zelfstandigheid. Start november, open inschrijving, voertaal Nederlands, duur 5 maanden, certificering door Prof. Dr. J. Liker.

Voor specifieke informatie over de vorm en inhoud van dit unieke programma kunt u terecht op www.TAKT.com of u vraagt een brochure aan via 06 21 888 520 of stuur een mail naar toyotawayacademy@takt.com



"I recommend TAKT consulting firm for their ability to really teach and develop the culture to support a lean enterprise. They have the exclusive rights to represent my Toyota Way Academy for Western Europe. The Toyota Way is the TAKT way. To learn LEAN is to do LEAN. Plan, Do, Check, Act, over and over again."

Prof. Dr. J. Liker
auteur van The Toyota Way

TAKT
lean management

letting value flow

LEAN VOOR OVERHEDEN

Waarom staat Lean Management in de belangstelling van overheidsorganisaties? Omdat Lean successen boekt in het gelijktijdig realiseren van voor overheden belangrijke doelen als klantgerichtheid, integraal werken, kwaliteit, professionaliteit en meer doen met minder geld. Odintakt helpt u deze doelen met de verworvenheden van Lean te bereiken. Met verstand van de specifieke overheidscontext. Samen met u behalen wij soms niet voor mogelijk gehouden resultaten.

Meer weten? Bezoek: www.odintakt.nl

ODINTAKT



Nieuw:

Een Lean overheid

Wat is Lean? En hoe kun je Lean aan de hand van 10 hoofdprincipes toepassen? Een helder en praktisch geschreven boek, speciaal voor overheidsorganisaties! 76 blz.

Bestel het boek via www.odintakt.nl.

'LEAN KAN HARDE CASH OPLEVEREN'

■ **Vraag:** Wat hebben we nu concreet aan Lean Management?

■ **Antwoord:** Lean levert simpelweg veel geld op.

Rogier Gerritsen, schrijver van boeken over Lean Management, heeft er een broertje dood aan: interessant doen over lean management. "Het gaat erom dat het onder de streep wat oplevert. Het moet goed zijn voor klanten, medewerkers moeten erachter staan en dan levert het concreet geld op. Daar is het om te doen." Lean is volgens hem een managementfilosofie, geboren bij autofabrikant Toyota. De Japanners hadden het nakijken ten opzichte van Ford dat een betere afzet kende. Daarnaast kenden ze langlopende contracten met hun medewerkers, waardoor ze geen banen konden schrappen. Toyota moest wat slims verzinnen.

Anders denken

Wat wil een klant nu echt? Daar begint Lean Management. Gerritsen: "Maak wat de klanten willen, wanneer de klanten het willen en verkoop het tegen een prijs die klanten willen betalen." Daarna volgt een andere vraag: wat moeten wij doen om precies dat te leveren? "Daarbij gaan

we niet uit van wat we zelf gemakkelijk vinden, maar is de klant het uitgangspunt." Dat betekent bijvoorbeeld niet 100.000 dozen op de stoep bij de klant neerzetten, maar 10.000 per keer. Dat verkleint de voorraad bij de producent en is ook precies wat de klant gevraagd heeft.

Rode stip

Nog een voorbeeld: hoe brengen we de levertijd van 10 naar 3 dagen? Management en medewerkers buigen zich daar gezamenlijk over. Daarbij is het zaak dat management veelvuldig op de werkvloer aanwezig is. Gerritsen: "Van nieuwe medewerkers bij Toyota, van hoog tot laag, is bekend dat ze eerst maar eens op een rode stip in de fabriek worden neergezet. Kijk maar eens goed naar het productieproces." Verbeteringen komen van onderaf. Dat lijkt mooi, maar in de praktijk levert het weerstand op. "Om bij het voorbeeld te blijven: vaker omstellen betekent een verlies van efficiëntie. Of: we hebben het toch al jaren op deze manier gedaan? Waarom dan overstappen? Dat denken moet je los laten. De problemen die zich voordoen als gevolg van exact luisteren naar wat de klant wil, zijn je eigen problemen. Zie het als een sport om die te tackelen."

Kort op de bal

Niet alleen maar bedrijven in de productie, maar ook tal van andere organisaties werken tegenwoordig 'Lean'. Het aardige is dat Lean Management het werken ook leuker maakt. "We vragen medewerkers om hun kennis en kunde in te brengen. Let wel: geef terug wat de resultaten zijn. Je speelt als management kort op de bal. Dat levert uiteindelijk snellere levertijden, minder verspilling en minder voorraden op. Maar vergeet nooit dat het begint bij mensen." Gerritsen is voorstander van het combineren van Lean Management en Six Sigma. "Gebruik van die laatste methode dan wel de lichte versie." De goeroe in Lean Management is wars van te uitgebreide statistiek. "Dat je bij Six Sigma eerst data verzamelt en dan overgaat tot verbetering, vind ik goed. Ook de aanpak van verbeteren en daarna de situatie stabiliseren en dan weer verder gaan, spreekt me aan. Evenzo het gedachtegoed over luisteren naar de stem van de klant. Maar kijk uit dat je met statistiek niet node-loos teveel hooi op de vork neemt."

RONALD BRUINS
redactie@mediaplanet.com



KENNIS
Rogier Gerritsen stelt dat Lean Management het werken leuker maakt. "Medewerkers wordt gevraagd hun kennis en kunde in te brengen."

GRATIS
Het handige LEAN Manufacturing boekje aan te vragen op onze website.

Wij bieden LEAN & Six Sigma oplossingen voor het MKB.

Wij zetten ons actief in om concurrentiekracht van het midden- en kleinbedrijf te vergroten en richten ons met name op het toepassen van LEAN & Six Sigma oplossingen binnen het MKB.

Het rendement op uw investering in ons is minimaal 150%. Wilt u weten hoe? Neem dan contact op voor een vrijblijvende kennismaking.

In ieder bedrijf zijn verbeteringen mogelijk. Om niet te vervallen in allerlei korte termijn acties is het zaak de juiste aanpak te kiezen; "een systematische, op klanttevredenheid gerichte aanpak". Vanuit die centrale doelstelling zetten wij onze acties uit voor het verbeteren van uw bedrijfsresultaat.

Wessels Consultants
een helder resultaat

T +31(0)297-580728

E info@wesselsconsultants.nl

W www.wesselsconsultants.nl

The process improvement company you can lean on

Doe snel de Lean Maturity Scan (LMS).
Gratis aanvraag via www.commant.nl/lean

Commant

t: 020-4639101 e: info@commant.nl



Op het lijf geschreven

Is Lean Six Sigma alleen voor grote bedrijven? Robert van Dijk, marketing services manager van de 150 medewerkers tellende onderneming Vogel's: "Nee, dit past juist bij een mkb-bedrijf. Het is geen wondermiddel, maar een gereedschapskist."

Vogel's is Europees marktleider in bevestigingssysteem en meubelen voor audio- en videoapparatuur. Het bedrijf ontwikkelde in 1973 de eerste luidsprekersteun ter wereld. De onderneming zit in een zich sterk ontwikkelde markt, gekoppeld aan audio- en videoapparatuur. In een dergelijke markt is niet alleen belangrijk om bij te blijven, maar ook om zo min mogelijk te verspillen. Van Dijk: "Dat houdt de prijs laag voor de klant. Tegelijkertijd is het zaak om snel en met hoge kwaliteit te blijven leveren." Eric Geukes, Quality Assurance Ma-

nager bij Vogel's, introduceerde Lean Six Sigma in 2006. Van Dijk: "Hij heeft de methode onderzocht en bracht het bij ons tot leven." In 2007 ging het bedrijf concreet met de gereedschapskist aan de slag. Van Dijk: "Je moet een fase door, waarbij collega's zich afvragen of Lean Six Sigma niet gewoon de laatste populaire managementterm is." Die vraag verdween als sneeuw voor de zon toen medewerkers zelf met de methode aan de slag gingen. Resultaten werden direct zichtbaar

"Onze financiële man moet er blij mee kunnen zijn", aldus Van Dijk. "Dat lijkt een open deur, maar hier gaat het om gemeten voordeel. Je moet er daadwerkelijk dus wat aan hebben onder de streep." Van Dijk volgde samen met Geukes de training in Lean Six Sigma. Hij vindt de filosofie meer dan de moeite waard. "De kracht zit in het feit dat medewerkers zelf verbeterprojecten draaien. Ze worden getraind in de metho-



VOGEL'S
Eric Geuskens (l) en Robert van Dijk.
FOTO: FOLKEVAN ALPHEN

die en gecoached bij de uitvoering ervan. Je pakt vanaf dag één meteen een project op in je eigen bedrijf. Daarmee verdien je een veelvoud van je eigen opleidingskosten terug."

Stappen vooruit

Van Dijk keek naar de tijd die het kost om nieuwe producten op de markt te brengen. "Deze was goed, maar kon

beter." Aan welke knoppen kon Vogel's draaien om te verbeteren? "Bleek dat toeleveranciers van kunststof, metaal en glas branchespecifieke leveringsvoorwaarden hanteerden. Dat terwijl wij ze niet apart behandelden. Daardoor werd het proces vertraagd." Het bedrijf pakte juist dat aan. Het effect is een drastische verkorting van introductietijd van een product. Daarnaast boekte Vogel's besparing van een bedrag met vele nullen.

Van Dijk: "De analyse van het probleem begint bij het verzamelen van feiten. Heb je die eenmaal, dan kun je nergens zo goed als in een mkb-bedrijf daadwerkelijk stappen vooruit maken. Juist voor mkb-bedrijven is Lean Six Sigma geen ver-van-mijn-bedshow. Het geeft inzicht in welke keuzes moeten worden gemaakt om hogere kwaliteit in minder tijd te realiseren."

RONALD BRUINS
redactie@mediaplanet.com

4 VOORDELEN

Lean management

- Ondersteunt de cultuur van het continue verbeteren.
- Alle energie en creativiteit van het bedrijf wordt gericht op het creëren van toegevoegde waarde voor de klant.
- Helpt processen inzichtelijk te maken en elimineert onnodige processtappen (onnodig transport, opslag, bewegingen, wachttijd, overproductie, zaken dubbel of te goed doen, defecten).
- Zorgt voor doorstroming (flow) in de processen.



Six Sigma

- Gedisciplineerde, op feiten gedreven aanpak die er voor zorgt dat knelpunten in een bedrijfsproces worden geëlimineerd.
- Helpt te focussen op de écht belangrijke problemen.
- Het bevat (statistische) hulpmiddelen en technieken om door te dringen tot de grondoorzaak van die problemen en om oplossingen te definiëren die een aantoonbaar effect hebben.
- Reduceert variatie in de uitvoering van processen en zorgt voor een resultaat dat voorspelbaar volgens klantspecificaties is.

'Lean en zorg passen juist goed bij elkaar'

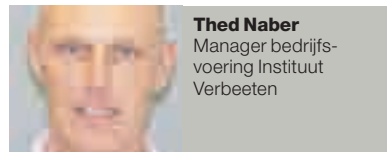
Instituut Verbeeten is een specialistisch ziekenhuis in Tilburg. Het richt zich op radiotherapeutische oncologie en nucleaire geneeskunde. Sinds anderhalf jaar maakt de organisatie actief werk van het invoeren van Lean-principes in de organisatie.

Thed Naber, manager bedrijfsvoering, vindt het een noodzaak: "De gezondheidszorg staat onder druk. De wachtlijsten moeten korter en de roep om zowel de kwaliteit als de veiligheid te verbeteren is sterk." En dat niet alleen. De arbeidsmarkt heeft te maken met een krimp, waardoor een organisatie aantrekkelijk moet zijn voor werknemers en er is druk van zorgverzekeraars die de kosten het

liefst zo laag mogelijk willen zien. Naber: "Dat is in een notendop het spanningsveld waarin we ons bevinden."

Sneller-Beter-Leuker

"We gingen op zoek naar een methode om deze verbeteringen te leveren en dan moet je al snel kijken naar voorbeelden uit de industrie", zo vertelt de manager bedrijfsvoering. Het project kreeg de toepasselijke naam Sneller-Beter-Leuker. Naber: "Wij focussen op de processen en proberen die te ontwikkelen." Het 'leuker' geldt vooral voor medewerkers, die door tijdswinst



Thed Naber
Manager bedrijfsvoering
Instituut Verbeeten

meer kunnen investeren in de verdieping van hun vak. Standaardisatie van de processen is een noodzaak, maar stuit op weerstand in de gezondheidszorg. Naber: "Het is een misvatting dat standaardisatie creativiteit vermoordt. De tijdswinst die we boeken geeft juist ruimte, waardoor de aandacht juist kan gaan naar de moeilijke patiënten en de ontwikkeling van nieuwe behandelmethoden."

De belangrijkste activiteit van Instituut Verbeeten is de uitwendige bestraling. Dagelijks ondergaan 250 patiënten een dergelijke behandeling. Vooral hierop is de aandacht gericht en de eerste resultaten zijn hoopgevend. "We kunnen nu al spreken van een 20 procent hogere productiviteit." Het instituut keek naar de stappen in het bestralingsproces,

waarvan de uitvoering inmiddels effectiever is zodat het aantal laboranten in het proces is teruggebracht.

Innerlijke drive

Naber wil tot slot graag nog één ding duidelijk stellen: "Er bestaat veel ontevredenheid over de gezondheidszorg. Maar ik ben zelf ondernemer geweest en ik merk als nieuwkomer dat mensen in de zorg zeer gemotiveerd zijn om te verbeteren. Er bestaat een innerlijke drive om meer voor de patiënt te kunnen betekenen en dat zorgt voor veel energie om de processen te verbeteren. Lean begint bij waarde voor de klant en daarom past het goed bij de gezondheidszorg."

DENNIS MENSINK
redactie@mediaplanet.com

LEAN & SIX SIGMA

De weg naar 'operational excellence'

- Training
- Coaching
- Projectbegeleiding
- Implementatie

TriVision
advies

Partners in procesverbetering

015 - 82 00 396 TRIVISIONADVIES.NL

UNC Lean Six Sigma

Six Sigma, Lean en Innovatie

Uw Partner in Procesverbetering

Blijvende verbetering voor en door uw organisatie
praktisch en resultaatgericht

- In-huis en Open Opleidingen
- Uitvoeren & Begeleiden van Lean en Six Sigma Projecten, Lean Six Sigma Deployment en Programma Management
- Ervaren Consultants met Internationaal Track Record

5 november Seminar 2009 in Amsterdam
'Met Lean en Six Sigma de Kredietcrisis uit?'

7 oktober 2009 workshop: "wat is Lean Six Sigma?"



Het verschil tussen Lean doen... ...en Lean zijn

Veranker Lean in uw DNA

Voor IG&H is Lean zoveel meer dan het initiëren van enkele verbeterprojecten. Het is duurzaam en klantgericht verbeteren: door iedereen, elke dag en overal. Voor onze mensen begint Lean pas als zij schouder-aan-schouder met uw medewerkers op de werkvloer staan. Niet om hen te leren Lean te doen... maar om uiteindelijk Lean te zijn. Om duurzaam verbeteren te verankeren in het DNA van uw organisatie.

Meer weten over Lean en wat er bij komt kijken om er écht een succes van te maken? Download IG&H's white paper 'Lean: visie, principes en gedrag' op www.igh.nl of neem contact op met Rob van Stekelenborg, tel: 0348 - 496 300.



IG&H Consulting & Interim | Make strategy work!®

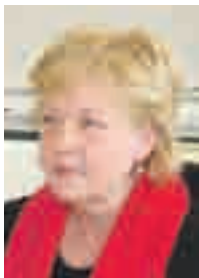
LEANSPECIALISTEN

Herkent u dit? In de map Contracten zitten allerlei nuttige stukken, maar net dat ene contract dat u NU nodig hebt is er niet. Hoeveel uren worden in uw organisatie besteed aan het zoeken naar informatie, digitaal en op papier? Hier helpt FlowWiser.

FlowWiser is software waarmee u eenvoudig en efficiënt uw bedrijfsprocessen vastlegt en uw documenten ordent.

Met FlowWiser richt u uw organisatie zo in dat u een kwaliteitscertificaat kunt behalen (ISO, HKZ).

FlowWiser is een product van BizWiser B.V., experts in bedrijfsprocessen.



Drs. Fokkelen
von Meyenfeldt
Directeur BizWiser B.V.



BizWiser B.V.

Newtonlaan 115
3584 BH UTRECHT
030-2107008 (FlowWiser)
030-2107009 (BizWiser)

Meer informatie?
Zie www.bizwiser.nl en
www.flowwiser.nl.



'De houthakker moest tot diep in de nacht doorwerken omdat hij geen tijd had om zijn bijl te slijpen.'

Een Lean proces ontstaat door continu verbeteren en leren; dingen anders doen dan gisteren, ieder dag weer. Verbeteren is dus veranderen, en dat is Mensenwerk. Dat maakt het cruciale verschil in onze aanpak en resultaten.

Lean Support : 15 jaar ervaring in het effectief en efficiënt verbeteren van bedrijfsprocessen .

Kijk op www.Leansupport.nl voor:

- Workshops
- Implementatie trajecten
- Opleidingen
- Subsidie mogelijkheden



Ing. Cornell van den Brink
tel: 06-47941245
cvdbrink@leansupport.nl

Oosterhoorn Advies is zeer deskundig in het begeleiden van verbetertrajecten door training en coaching. Voor uw Lean en Six Sigma trajecten verzorgt Oosterhoorn Advies voor u:

- ondersteuning bij eerste verkenning
- planning en uitvoering van implementatie
- training
- begeleiding van projecten

Daarnaast heeft Oosterhoorn Advies ruime ervaring bij het herinrichten van productie-afdelingen zodat er een goede flow ontstaat en uitvoering van Kaizen Blitz evenementen.

Ons motto is: *sneller — beter — goedkoper* en dat maken beide programma's meer dan waar.

Oosterhoorn Advies BV

www.oosterhoornadvies.nl
info@oosterhoornadvies.nl
tel. 0653994342

Oosterhoorn Advies



The shopfloor is your best teacher

Met uw medewerkers gaan wij de verspilling te lijf. Op de productievloer en in de ondersteunende afdelingen. Met als resultaat een aanzienlijke verbetering van uw operationele en financiële (cashflow en winst) performance.



Peter Leenders

Geen Lean Manufacturing zonder Lean Management

Lean Management is noodzakelijk om de procesverbeteringen te verankeren. Op operationeel niveau gebruiken wij de Lean Control benadering om Robuuste oplossingen te implementeren.

Beter verbeteren met Lean en Six Sigma

Wij leveren training, consultancy en projectmanagement in Lean Manufacturing, Lean Management en Six Sigma ter ondersteuning van de Lean implementatie.

www.leendersconsultancy.nl
peter@leendersconsultancy.nl

Van Merlenlaan 19 1852 CG Heiloo
tel. 06-53279610

LEAN management kan op korte termijn substantiële kostenreducties opleveren als de juiste keuzes in de aanpak worden gemaakt en als rekening wordt gehouden met de drijfveren van mensen in de organisatie. Op lange termijn levert LEAN een duurzame verbetering van uw rendement op indien deze managementfilosofie op een juiste manier in de organisatie wordt verankerd.

Kijk op www.accentadvies.nl voor:

- Trainingen
- Lean Trajecten
- Subsidie mogelijkheden

Of stuur een email naar: info@accentadvies.nl

Accent Organisatie Advies
035 - 69 20 108



A c c e n t
Organisatie Advies



Standaardiseren en outsourcen binnen Lean

Vraag: In hoeverre staat Lean garant voor winst?

Antwoord: Lean is een mooi instrument, maar garantie voor winst biedt zelfs Lean niet.

Wanneer moet een bedrijf standaardiseren en wanneer outsourcen? De Amerikaanse lean-goeroe Jim Womack, oprichter en president van het Lean Enterprise Institute, vindt het twee totaal verschillende vragen: "Als je bedoelt wanneer een organisatie de Lean-principes moet omarmen is het antwoord 'nu direct!' en dat staat los van de vraag of een organisatie intern waarde moet creëren of het juist moet kopen van andere organisaties."

Outsourcing is een optie wanneer dit de totale kosten verlaagt, inclusief de kosten van het anticiperen op snel veranderende markten. Dit is echter simpeler gezegd dan gedaan: "Het probleem voor de meeste grote organisaties is dat zij hun totale kosten onmogelijk kunnen berekenen en zich daarom richten op interne en externe fabriekskosten. Dit laat vaak de kosten van kwaliteit, levering en flexibiliteit buiten beschouwing, die opsteken wanneer de leverancier problemen tegenkomt."

Schoolvoorbeeld

Womack komt met het schoolvoorbeeld van Lean op de proppen: Toyota. "Daar ontstonden de meeste ideeën over Lean in de jaren 50. Denk aan productontwikkeling, een productiesysteem, klantenservice en een algemeen managementsysteem. Lean-concepten verspreidden zich snel in de Japanse auto-industrie, vooral naar Mazda en Honda. In de jaren 80, ingegeven door politieke en economische krachten, maakten de



MOTTO. Lean-goeroe Jim Womack ziet de economische crisis als gunstig voor de Lean-beweging. "Verspil nooit een crisis".

ideeën met Honda en Toyota de overstep naar Noord-Amerika en Europa." Een eerste groep maakindustrieën in deze continenten was er vlot bij. "Misschien wel het meest succes-

volle early adaptors waren Danaher in de Verenigde Staten en Unipart in Groot-Brittannië."

Er zijn nu voorbeelden van Lean-principes te vinden in praktisch elke

sector in elke ontwikkelde natie. "Het resultaat is altijd hetzelfde: veel lagere kosten voor productontwikkeling, productie en klantenservice, hogere kwaliteit, een snellere reactie op veranderende markten en een prettigere werkervaring voor de werknemers die de waarde creëren." Toch is het belangrijk om op te merken dat Lean niet garant staat voor winst in een wereld waar veel externe factoren de resultaten op korte termijn beïnvloeden.

Golf

"Toyota bijvoorbeeld, waarvan de twee belangrijkste markten - de Verenigde Staten en Japan - het afgelopen jaar de meest geteisterde waren voor motorvoertuigen, is niet in staat geweest om verliezen te voorkomen nadat de wereldwijde verkopen met meer dan 25 procent daalden. Ondertussen bleef Volkswagen, onderwerp van een overnamegevecht en bepaald geen voorbeeld van een Lean-onderneming, dankzij de markten in China en Duitsland wél winstgevend." Het is naïef om te beweren dat Lean garant staat voor winst, zo betoogt Womack. Hij voorspelt dat Toyota op de lange termijn Volkswagen "met gemak overvleugelt", maar "zoals we zeggen bij LEI: 'een golf die groot genoeg is overspoelt elke boot.'"

Overigens ziet Womack de economische omstandigheden als gunstig voor de Lean-beweging. "Verspil nooit een crisis", is een goed motto voor ons. "Ik ben er zeker van dat de onrust in de wereldeconomie zal resulteren in een sterkere omarming van Lean, door meer organisaties en in meer landen."

DENNIS MENSINK
redactie@mediaplanet.com

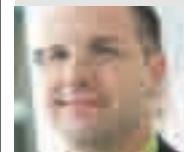
Management 'review', maar ook 'preview'

"Lean is een robuuste methodiek met een perfecte toolbox om verspillingen in processen aan te pakken. Operational excellence is echter meer dan alleen dingen goed doen, het is ook zaak de goede dingen te doen", aldus Lean en Six Sigma expert Robert Klingens.

Klingens heeft een duidelijke visie op operational excellence: een juiste balans tussen het leren van je fouten en het anticiperen op toekomstige risico's. "De term 'management review' is bekend, maar ik pleit ook voor een 'management preview', vertelt Klingens, "een sessie waarin directie en management toekomstige ontwikkelingen beoordelen op hun effect en maatregelen afspreken om daarmee om te gaan". Hiermee wordt een belangrijke valkuil van Lean voorkomen: Teveel aandacht voor het toepassen van tools en technieken, zonder regelmatig een reality-check te doen via de vraag 'helpt dit onze strategie?'

Als voorbeelden van relevante onderwerpen voor de preview noemt Klingens energieverbruik, klimaatverandering en CO2-emissies. "De impact van deze topics op klantengedrag, concurrentieverhoudingen en regelgeving zullen groot zijn, en bedrijven zullen hun processen aan moeten passen om hiermee om te kunnen gaan."

Concluderend stelt hij: "Lessons learned zijn en blijven belangrijk, maar voorkomen is beter dan genezen, en ook nog eens goedkoper!"



Robert Klingens
Lean en Six Sigma expert

VOORDELEN

Klantvriendelijk

1 Een Lean-organisatie is al snel klantvriendelijker. Het procesgericht in plaats van resultaatgericht denken uit zich in meer ruimte voor de wensen van de klant. Een mooi voorbeeld is het customer support-systeem van Toyota in Japan, waar geselecteerde dealers nauwe banden met het hoofdbedrijf hebben.

Totaalplaatje

2 Het is een misvatting dat Lean alleen is gericht op productie. Lean heeft betrekking op elke sector en elk proces. Het is geen kostenbesparingsprogramma, maar een manier van denken en hande-

len voor de hele organisatie.

Kernidee

3 Het kernidee van Lean is het maximaliseren van customer value op een zo efficiënt mogelijke manier. Ofwel: Lean betekent meer waarde creëren voor klanten met minder middelen.

Ultiem doel

4 Een Lean-organisatie begrijpt de waarde van klanten en richt haar belangrijkste processen op het voortdurend vergroten hiervan. Het ultieme doel is de optimale waarde creëren voor de klant met behulp van een perfect proces zonder verspilling.

Wie nu niet denkt in oplossingen, lost straks vanzelf op.

Ga verder met ICT van Sogeti.

Voor wie tijdens de crisis wil investeren in plaats van stagneren, is Sogeti de ideale partner. Want Sogeti is niet zuinig met ICT-oplossingen. Wij ontwerpen, bouwen, implementeren en beheren. En lopen voorop

op het gebied van testen en architectuur. Opdrachtgevers in alle sectoren helpen wij verder met toepassingen van morgen. Vakmanschap en passie voor ICT, dat maakt ons uniek.



Staat voor resultaat

sogeti.nl

LEAN A3 PLAN

Hoe ik mijn organisatie kan helpen weer goede resultaten te boeken!



LEAN MANAGEMENT INSTITUUT

Lean Management Instituut
Patrimoniumstraat 12
3971 MS Driebergen
<http://www.leaninstituut.nl>

AANLEIDING:

Ik lees deze bijlage en denk: "zou Lean Management voor mijn organisatie een effectieve manier kunnen zijn om kosten te besparen en meerwaarde te creëren voor onze klanten?"

Het klinkt bijna te mooi om waar te zijn...



AANBEVELINGEN:

- > Leren wat Lean Management is...
- > Inzicht creëren wat het voor mijn organisatie kan betekenen...
- > Hulp vragen hoe wij met Lean Management aan de slag kunnen...
- > Aan de slag met professionele begeleiding van het Lean Management Instituut!!!

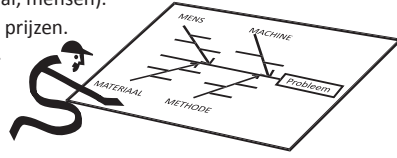


HUIDIGE SITUATIE VAN ONZE ORGANISATIE:

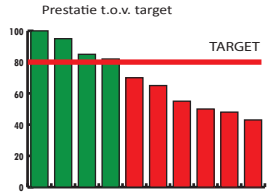
- > We hebben last van stijgende kosten (energie, transport, materiaal, mensen).
- > Onze klanten vereisen een hogere flexibiliteit, kwaliteit en lagere prijzen.
- > De aandeelhouders zijn terecht kritisch en gaan voor rendement.
- > Ik maak me zorgen: onze medewerkers én management staan onder druk.



Het gaat niet goed zo...



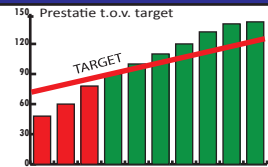
ANALYSE:



Met de huidige manier van werken slagen we niet in het behalen van onze doelen!



GEWENSTE TOEKOMST SITUATIE:

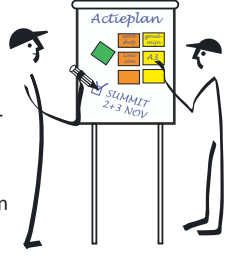


Behalen van onze targets op het gebied van kwaliteit, kosten, tijd, flexibiliteit, tevredenheid en rendement voor klanten, leveranciers, medewerkers, management en aandeelhouders!!



ACTIEPLAN:

- 1) Boeken lezen: bijvoorbeeld De Goudmijn, Leren Zien of Lean Thinking. Artikelen en nieuwsbrieven lezen op de website van het Lean Management Instituut.
- 2) Horen hoe andere bedrijven met Lean Management succesvol hun organisaties ontwikkelen en luisteren naar inspirerende verhalen van Lean Experts op de Lean Management Summit, 2 en 3 november 2009 in Maarssen/Utrecht, voor meer informatie: www.leaninstituut.nl.
- 3) Een workshop voor je management organiseren of naar een open workshop onder leiding van een ervaren Lean Expert van het Lean Management Instituut: bel 0343-554240 of kijk op de website voor alle workshops.
- 4) Realiseren van klinkende resultaten zonder grote investeringen? Maak met ons een plan op één A3 voor uw eigen Lean Transformatie. Bel René Aernoudts voor een adviesgesprek op 0343-554240 of 06-50206438.
- 5) Het realiseren van een stabiele organisatie die in staat is Lean succesvol in te voeren o.a. door het opleiden van uw eigen management. Zie voor meer informatie de brochure Lean Practitioner Course op www.leaninstituut.nl.



CONCLUSIE:

Dit zou me écht kunnen helpen mijn organisatie weer op het goede spoor te brengen!



Kortom: voor meer informatie en vrijblijvende kennismaking neem contact op met de Lean experts van het Lean Management Instituut via 0343-554240.

Op 2 en 3 november 2009 organiseert het LMI haar 6e Lean Management Summit!

- ➔ Met Lean implementaties van organisaties als: Philips, Pon Equipment & Power Systems, TNT Post, Kadaster en vele anderen.
- ➔ Met Lean experts: Dan Jones (auteur van o.a. The Machine That Changed The World, Lean Thinking en Lean Solutions), Michael Ballé (auteur van o.a. De Goudmijn en The Lean Manager) en René Aernoudts (directeur Lean Management Instituut).
- ➔ Met actieve workshops door ervaren Lean Experts op het gebied van Lean Transformaties en Lean Methoden.

Locatie: Carlton President Hotel te Maarssen/Utrecht.

Programma en aanmelding: www.leaninstituut.nl óf bel ons kantoor: 0343-554240.



Een sprong omhoog tegen 20% lagere kosten!

O&i biedt u: een hoger serviceniveau, snellere time-to-market, een kortere doorlooptijd en aantoonbaar in control.

www.oi.nl

NIEUWS

Lean en IT vormen 'logische combinatie'

■ **Vraag:** Waarom zijn Lean en IT voorbestemd voor elkaar?

■ **Antwoord:** IT kan de organisatie meer Lean (en green) maken, en Lean zorgt voor besparingen in IT.

Lean en IT worden nog niet vaak in een adem genoemd. Toch is de combinatie een logische, stelt Professor Information Management Hans Wortmann van de Rijksuniversiteit Groningen. "Hoe kan de IT-organisatie bijvoorbeeld Lean worden? Maar ook: hoe kan IT de organisatie meer Lean maken?" Om te beginnen met de laatste variant: bij introductie van een nieuwe generatie producten investeren industriële bedrijven normaliter ook zwaar in de fabrieksinrichting, bijvoorbeeld in de automobielindustrie. Deze investeringen bevatten veel IT. Wanneer men werkt vanuit een Lean-benadering kan IT ervoor zorgen dat processen flexibel worden geautomatiseerd, waardoor medewerkers hun uren beter kunnen benutten. Hierin zit volgens Wortmann wel een verschil met minder innovatieve industrieën, die geen budgetten hebben om om de vijf à zeven jaar de fabriek opnieuw in te richten. Volgens Dave van Herpen, Service Line Manager bij Sogeti, kan IT ook op een andere manier bijdragen aan een Lean organisatie. "Door proactief en optimaal gebruik te maken van de kennis van het IT-landschap én de bedrijfsprocessen die de IT ondersteunt. Zo kan IT de business optimaliseren en op allerlei manieren motiveren om te besparen."

Lean IT-organisatie

Dan de andere variant: hoe kan de IT-organisatie zelf Lean worden? Dat



HANS WORTMANN. Professor Information Management aan de Rijksuniversiteit Groningen: "Een Lean organisatie betaalt zichzelf terug. De returns on investment zijn in een fabrieksomgeving behoorlijk groot."

brengt ons bij de centrale vraag van value engineering: voegen alle activiteiten waarde toe aan de klant? Nee, is vaak het antwoord, maar het opschonen van een landschap aan applicaties vergt aanzienlijke investeringen. "Het geld daarvoor is er doorgaans niet", zegt Wortmann. "Een Lean organisatie betaalt zichzelf terug. De returns on investment zijn in een fabrieksomgeving behoorlijk groot. Of dat ook geldt voor het opschonen van IT-applicaties is nog niet goed bekend. Er wordt bij ons wel onderzoek naar gedaan."

Bedrijven hebben in hun IT-organisatie te maken met legacy, ofwel de erfenis van IT-investeringen uit het verleden. Wortmann: "Je zit nu eenmaal in een bepaalde situatie. De IT-huishouding herbergt vaak allerlei

oude hardware en software die nog steeds wordt gebruikt." Steeds meer bedrijven zijn bezig met de ontknopning van de kluwen van een groot aantal systemen, maar vooralsnog gebeurt dit relatief weinig. Van Herpen: "Bedrijven hebben er geen toegewijde aandacht voor. Om het landschap op te ruimen heb je een apart investeringsprogramma nodig. IT-vernieuwingsprogramma's pakken dat niet mee. Die brengen juist nieuwe applicaties."

Green IT

Het gaat er volgens Van Herpen om dat bedrijven inzicht krijgen in wat er in het landschap staat. "Vaak genoeg houden twaalf applicaties evenveel gelijksoortige business processen draaiende. Dan kun je dus af-



DAVE VAN HERPEN. Service Line Manager bij Sogeti: "Oude apparatuur kun je beter verwijderen of uitzetten."

scheid nemen van elf applicaties." Oude apparatuur wordt vaak nog maar amper gebruikt, weet Van Herpen. "Die kun je dus beter verwijderen of uitzetten. Daardoor haal je het 'vet' uit de IT-huishouding, waardoor je bijvoorbeeld ook minder ruimte nodig hebt." Het resultaat van 'de grote schoonmaak' is volgens zowel Wortmann als Van Herpen 'green IT'. Het verbruik van pc's, datacenters en printers is immers slecht voor het milieu én kostbaar. Van Herpen: "Door er voor te zorgen dat de overbodige systemen uit staan, kunnen de stroom- én financiële besparingen oplopen tot tientallen procenten."

DENNIS MENSINK
redactie@mediaplanet.com

Lean en ERP vinden elkaar

Lean Management en ERP onderhouden van oudsher geen vriendschappelijke banden. Maar de twee kunnen elkaar wel versterken. Daar komen leveranciers van ERP-systemen ook steeds meer achter, merkt bedrijfsadviseur Gerrit Vixseboxse.

Veel bedrijven hebben belangstelling voor Lean maar lang niet allemaal ondernemen zij concrete actie. Hoewel, "de olievlek komt op gang", weet Vixseboxse. Maar Lean heeft niet zomaar effect. Een goede uitvoering is van wezenlijk belang. "Je moet er vooral in geloven. Alleen full spread behaal je goede resultaten."

Automatisering kan Lean ook vergemakkelijken. Volgens Vixseboxse is Lean te combineren met ERP. "Het zijn twee zaken die parallel lopen en elkaar steeds vaker kruisen. ERP werkt niet om verspilling weg te nemen, maar laat wel zien waaruit de verspillingen precies bestaan." Soms lopen bedrijven tegen de beperkingen van het systeem aan. Daarom schakelen organisaties dan vaak alsnog de hulp in van Business Intelligence-oplossingen om uiteindelijk de inzichten te krijgen die ze willen krijgen.

Als er een vakgebied is met veel verspillingen, dan is het IT wel. Maar er gebeurt eigenlijk nog maar relatief weinig op dit gebied. Langzaam maar zeker legt men de Lean-principes tegen de IT-huishouding aan. ERP-leveranciers erkennen volgens Vixseboxse dat Lean een trend is. "Ze zijn bezig met het aanpassen van hun systemen." Tot voor kort waren ERP en Lean niet op elkaars hand. "Het zijn inmiddels geen vijanden meer. Maar het echte integreren van Lean in ERP en vice versa is iets voor de komende vijf jaar." Volgens de bedrijfsadviseur kan een huwelijk tussen ERP en Lean veel bewerkstelligen. "Lean IT is een prachtig middel om green IT voor elkaar te krijgen."



Engage! Modeler

Get the Process Right

Laat uw medewerkers in workshops uw processen onderzoeken en in kaart brengen

Begrip · Betrokkenheid · Verbetering

www.engage-software.com



VRAAG & ANTWOORD



Huub Torremans
Lean-expert en
schrijver van
boeken over Lean:
"Voor continue ver-
betering moeten or-
ganisaties kiezen
voor 'leading' Lean
Management."

■ Wat bedoelt u met 'leading'?

"Leiderschap op management-niveau én op de werkvloer, daar draait het om. Want een blijvend succesvolle Lean organisatie begint en eindigt bij leiderschap tot op individueel niveau. Ook de tools en het gedachtegoed van Lean zijn natuurlijk belangrijk. Maar alleen met gedegen leiderschap zijn de veranderingen die je met Lean te weegbrengt blijvend."

■ Wat vereist Lean management van leiderschap?

"Het topmanagement moet er echt voor staan. Bovendien moeten ze Lean in alle facetten van de organisatie terug laten komen. Ten slotte luidt het devies 'doorgaan, doorgaan, doorgaan'. Lean moet continu op de agenda staan. In woord en in daad. Zeggen dat je achter het idee staat, maar dat niet op de werkvloer uitdragen; dat is funest."

■ Leiderschap op de werkvloer is dus de sleutel?

"Ja. Niet alleen het contact tussen de leidinggevenden en de mensen op de werkvloer, maar vooral ook de individuele ontwikkeling van medewerkers. De instrumenten van Lean maken de problemen in het proces zichtbaar. Dan is het aan de medewerkers om die problemen op te lossen. Het probleemoplossend en samenwerkend vermogen van de medewerkers ontwikkelt zich op deze manier. Zo veranker je Lean pas echt in de organisatie."

De kern van Lean: respect voor mensen

■ **Vraag:** Waarom is HR zo belangrijk voor Lean? Het gaat toch om processen?

■ **Antwoord:** Processen zonder gemotiveerde mensen, zijn een lege huls. Uiteindelijk gaat het om de inzet en betrokkenheid op de werkvloer.

De oorsprong van Lean Management onderstreept het belang van menskracht en HR voor deze manier van werken. Toen tijdens de Tweede Wereldoorlog een groot deel van de mannen van de Verenigde Staten aan het front vochten, namen de vrouwen hun taken over bij de productie van vliegtuigen. Het ongetrainde personeel moest de vliegtuigen snel produceren. Het programma 'training within industry' is gebaseerd op de manier waarop deze vrouwen efficiënt werden klaargestoomd. "De manier waarop mensen leren het werk te doen, is nog steeds op deze 'training within industry' gebaseerd", vertelt René Aernoudts, boardmember Global Lean Network. "Waar bedrijven er gemiddeld een keer voor uittrekken om medewerkers te tonen hoe ze iets moeten maken, past bij Lean een zeven stappen-structuur. Herhaling werkt, zo is gebleken."

Contra-intuïtief

En dat is alleen nog maar de operationele kant. Al vanaf het moment dat het topmanagement overweegt zich op Lean toe te leggen, is het van belang om medewerkers erbij te betrekken. "Bij het transformatieproces naar een Lean organisatie is de rol van HR groot", vertelt Aernoudts. "Het gaat daarbij om de bewustwording: wat betekent Lean voor de organisatie en voor de individuele medewerker?



BEWUSTWORDING. Volgens René Aernoudts is de rol van HR groot bij het transformatieproces naar een Lean organisatie.

Daarnaast is het belangrijk om de voordelen van Lean te benoemen." Zowel de mensen op de werkvloer als het middelmanagement moet een flexibele geest hebben om die

voordelen in te kunnen zien. Aernoudts: "In eerste instantie druipt Lean tegen de intuïtie van veel mensen in. Een voorbeeld: over het algemeen denken mensen 'hoe groter

de batch, hoe goedkoper de productie'. Lean stelt juist "kies voor een batch van één of zo klein mogelijk". HR heeft niet alleen als taak om de mensen in de organisatie te overtuigen dat het anders moet, maar ook dat het idee 'Lean en mean' onjuist is. "Er is een angst voor robotisering. Terwijl Lean er juist op gericht is om het repeterende en saaie werk te minimaliseren. Het is een uitdagende taak voor de HR-afdeling, eventueel met hulp van de OR, om deze misvatting uit de wereld te helpen."

Overigens vereisen de argumenten waarmee de HR-afdeling en de leidinggevenden het personeel moeten motiveren niet altijd veel inlevingsvermogen. "Soms is de situatie heel duidelijk: de organisatie moet slimmer gaan produceren, of de productie verplaatsen naar een land waar de productie- en loonkosten veel lager liggen. Veranderen betekent in dat geval gewoon werkbehoud!"

Respect

Het succes van Lean wordt niet alleen bepaald op het niveau van de werkvloer. HR moet zich daarom ook richten op het management. Aernoudts: "Managers moeten eerst zelf de tijd nemen om goed te doorgronden wat Lean is en wat het voor de organisatie kan betekenen. Dan kunnen ze het personeel meekrijgen. Als het management ervan overtuigd is en aandacht heeft voor de werkvloer en de medewerkers weet te betrekken, wordt Lean een succes. Het gaat bij Lean om 'respect voor mensen!'"

SASKIA HEUCKELBACH
redactie@mediaplanet.com

HR-TIPS

■ Begin pas met Lean zodra je begrijpt wat Lean **kan betekenen** voor de organisatie; lees boeken en bezoek andere Lean-organisaties.

■ Betrek **de werkvloer** vanaf het begin bij de introductie van Lean.

■ **Sta open** om af te wijken van de manier van werken zoals dat altijd al gebeurde en weet de werknemers daarvan te overtuigen.

■ Blijf ook **na de implementatie** met de werknemers praten over de manier van produceren; Lean is niet statisch.

■ Draag het Lean-principe uit **in woord en daad**; mooie praatjes alleen trekken de mensen op de werkvloer niet over de streep.

■ Eerst zien en dan geloven? Dat geldt vaak voor zowel het management als de werkvloer. Kies daarom bijvoorbeeld voor een pilot met **één proces**.

■ Houd je **oren en ogen open** voor goede ideeën vanaf de werkvloer. Medewerkers hebben vaak bewust of onbewust een logische kijk op hoe het efficiënter kan.



Hoe lean is Nederland?

Lees het in Het Europees onderzoek lean management.

Het rapport is verkrijgbaar via www.rijnconsult.nl.

rijnconsult, *eigenzinnige mensen*

organisatieadvies, tijdelijk management, mensontwikkeling

www.rijnconsult.nl

Meer weten over lean? Neem contact op met Huub Torremans van Rijnconsult,
huub.torremans@rijnconsult.nl, 030 2984250.

EXPERTPANEL



Truus Sweringa
Directeur Oost Flevoland
Woondiensten (OFW)



Age Posthuma
TPM-coördinator
Heineken Den Bosch



Leo den Besten
Manager Monitoring
& Policy Development
ZOA Vluchtelingenzorg



Vraag 1:
Welke processen zijn verbeterd door Lean en waarom is dit belangrijk?

“Al onze processen zijn erdoor verbeterd. In de eerste plaats ging het bij ons om klantgericht werken. Al onze primaire processen hebben wij in kaart gebracht door ze op een groot vel papier te schrijven. Met alle medewerkers hebben we de verschillende stappen doorlopen. Wat doen we allemaal en waarom doen we dat eigenlijk? De veranderingen gingen veel sneller dan gepland. Dat kwam vooral omdat we de mensen zelf erbij hebben betrokken. Samenwerking werd leuk! We hebben voor de belangrijkste primaire processen zelfsturende teams opgericht.”

“Bij Heineken gebruiken wij Total Productive Management (TPM), net als Lean of Six Sigma een continue verbetermethodiek, waarbij wij van mening zijn dat TPM het beste bij de supply chain-omgeving van Heineken past. Alle processen zijn door TPM verbeterd. Je zult je waarden immers integraal moeten benaderen wil je een world class performance neerzetten. Keer op keer, dag in dag uit. Het is niet toereikend om alleen te focussen op bijvoorbeeld het brouwproces of het afvulproces. TPM zetten we daarom breed in om alle processen, waaronder de veiligheid, te optimaliseren.”

“ZOA Vluchtelingenzorg voert wederopbouwprogramma's uit in Afrika en Azië. Als ZOA focussen wij ons intern steeds meer op procesoptimalisatie en kwaliteitsverbetering. Kwaliteitsmanagement staat sinds enige jaren nadrukkelijk op de agenda bij ZOA. Dat doen wij met een systeem dat sterk lijkt op Lean. We volgen de richtlijnen van ISO 9001. Daarbij pakken we alle processen aan. Samen met de medewerkers hebben we een kwaliteitshandboek ontwikkeld, dat dienst doet als spoorboekje. Op alle niveaus hebben we procesverbetering doorgevoerd, ook in de jaarplannen en de programma's voor de lange termijn.”

Vraag 2:
Hoe is uw organisatie erop gekomen om dit op deze manier op te zetten?

“We zijn er eigenlijk al jaren mee bezig. In de jaren negentig hebben we een periode van leegstand gekend en toen was het noodzakelijk in te grijpen in de bedrijfsprocessen. Daar zijn we op door gaan bouwen: eerst de primaire processen, toen de ondersteunende processen en uiteindelijk ook de bestuurlijke processen. We werken steeds verder aan de kwaliteit van onze dienstverlening, ook door afstemming met leveranciers over ketenkwaliteit. Duurzaamheid is bij alle processen voor ons een belangrijk aandachtspunt, we hebben de stookkosten al met 20 procent verminderd ten opzichte van 2000.”

“Binnen de Heineken-groep waren wereldwijd reeds vele verbeterinitiatieven in het leven geroepen, maar een eenduidige aanpak ontbrak. Iedereen deed het naar eigen inzicht. Het gericht verbeteren kwam op gang in de tweede helft van de negentiger jaren. Een echt gestructureerde aanpak met een uniforme TPM-structuur is begin deze eeuw opgezet. TPM heeft een wezen staat van dienst, permittent goede audit-structuren en wordt wereldwijd ondersteund door dezelfde consultantorganisatie. Dit is dé manier om een continue verbetercultuur te realiseren.”

“We zijn de laatste jaren hard gegroeid en wilden de organisatie intern goed kunnen blijven aansturen én kwalitatieve dienstverlening kunnen blijven leveren. Niet alleen het activiteitsniveau is gestegen, met een omzet die verdubbelde naar bijna 25 miljoen euro in ruim vijf jaar, ook is het speelveld complexer geworden. De competitie is groot in onze wereld. Bovendien zijn de eisen die donoren en particuliere supporters aan onze organisatie stellen toegenomen, als het gaat om transparantie en verantwoording.”

Kwalitatieve dienstverlening

Vraag 3:
Wat zijn de resultaten?

“De frictieleegstand is gedaald van 0,9 naar 0,5 procent. De opvolging van aanvragen voor woningaanpassing (WMO) is sterk versneld: de gemiddelde doorlooptijd hebben we teruggebracht van 91 naar 37 dagen. Heel prettig voor de mensen in kwestie natuurlijk. De kosten voor onderhoud en reparaties zijn met zo'n 20 procent gedaald, terwijl de prijzen juist zijn gestegen. Uit onderzoek is gebleken dat wij tot de tien slankste corporaties behoren, gelet op de gemiddelde personeelskosten, onderhoudskosten en bedrijfskosten per woning. Wij zijn dik tevreden.”

“De Heineken-brouwerij in Den Bosch presteert significant beter dan enkele jaren terug. Met minder grondstof- en eindproductverliezen en dus minder kosten. De rendementen van onze verpakkinglijnen zijn vanaf 2003 tot heden met 50 procent gestegen, de vaste kosten zijn daardoor gedaald met 35 procent en de leverbaarheidsgraad is gestegen. Bovendien nemen operators veel meer eigenaarschap over hun proces en machines, spreken collega's elkaar meer aan op verantwoordelijkheden en is er een cultuur ontstaan van continu willen verbeteren. We zijn hierdoor ook veel duurzamer gaan produceren.”

“Standaardisering moest leiden tot procesversterking. En dat is goed gelukt. De verschillende processen hebben we duidelijk in beeld gebracht. We ontwikkelen auditing per sector (Water, Educatie en Voedselzekerheid). We vragen ons voortdurend af wat er goed gaat, wat er fout gaat en hoe we verbeterpunten boven water krijgen. Daardoor weten we onze doelgroep ondanks de sterke groei nog altijd even goed te bedienen. En dat voor één doel: het verbeteren van de kwaliteit van leven voor mensen die moesten vluchten voor geweld.”

Weet te winnen! Doe nu de Bedaux methode!

- ▶ LEAN Directeurendag
- ▶ LEAN Werkvereenvoudiging
- ▶ LEAN 5S Vijf Stappen

www.bedaux.com



Bedaux
Management consultants

T: +31 (0)321 84 20 50 | Email: info@bedaux.com | www.bedaux.com

(advertorial)

‘Organisatie moet zelf kunnen verbeteren’

Lean, TPM, SixSigma. Verschillende namen voor verbeterprogramma's die in essentie hetzelfde nastreven: het elimineren van verliezen in processen om uitdagende doelstellingen te realiseren. 'Belangrijker dan de naam is dat een programma methoden, technieken en gedragingen implementeert die een organisatie in staat stellen om zelfstandig, duurzaam en continu te verbeteren', zegt Bas Koetsier, principal bij Solving Efeso, dat wereldwijd bedrijven ondersteunt bij het realiseren van Operational Excellence.



Te vaak starten bedrijven met een verbeterprogramma dat in werkelijkheid meer weg heeft van multiproject- of performance management, stelt Koetsier. 'Er is maar zelden sprake van het bouwen aan een continu verbeterstelsel, gedragen door en verankerd in de organisatie, waarbij alle verbeteringen binnen het systeem hun juiste plaats en structuur kennen. Door vanaf de start van het programma consequent te werken aan de verbeteragenda, de structuur van het programma en de betrokkenheid van de gehele organisatie kan het programma een vliegwiel in gang zetten, waarmee de organisatie stap voor stap dichterbij haar doelen komt.'

www.solvingefeso.com



PERSOONLIJK ADVIES

VRAAG & ANTWOORD



Carla van der Weerd
Lean expert bij Accent Organisatieadvies

■ Wat is het belang van een juiste implementatie van Lean?

“Je levert kwaliteit aan de klant, de doorlooptijd is korter en de kosten zijn lager. Ik heb nog nooit meegeemaakt dat de implementatie van Lean tot verlies leidde. Je ziet soms dat het verzandt op het moment dat de aandacht verslapt. Het is een continue managementfilosofie; als je ermee stopt, dan verdwijnen de besparingen.”

■ Hoe belangrijk is een juiste mindset binnen het bedrijf?

“Dit is heel belangrijk. Mensen moeten weten waarom en dat moet je op de werkvloer uitleggen. Dan kunnen zij er veel aan bijdragen. Zij zien de inefficiënties, zijn zich daar heel erg van bewust en vaak creatief in het bedenken van oplossingen.”

■ Hoe veranker je het nieuwe proces in de organisatie?

“Door aandacht te blijven geven en continu te verbeteren. Steeds blijven zoeken naar manieren om het proces nóg efficiënter in te richten. Dan verzandt Lean niet en veranker je het proces.”

■ Hoe populair is Lean nou eigenlijk?

“Veel bedrijven passen het inmiddels toe. Dat zijn vooral bedrijven met een moederbedrijf in het buitenland. Vrachtwagenfabrikant Scania is een bekend voorbeeld. Toch zijn er veel bedrijven die het niet doen en daar gaat nog steeds veel geld verloren. Ik zie ontzettend veel potentieel.”

Bas Lohman is medeauteur van het boek ‘Praktisch Lean Management’. **Hij bepleit de noodzaak van een juiste implementatie van Lean, waarbij de sleutel bij het personeel op de werkvloer ligt.**

Lean juist implementeren

Goed implementeren begint bij de start van het project. Heb hier oog voor het betrekken van de juiste mensen. Mensen die niet alleen een rol kunnen spelen bij het analyseren van het proces maar ook in het uitdragen van de Lean filosofie aan hun collega's. Er zijn twee belangrijke redenen om medewerkers die dagelijks met een proces werken direct te betrekken bij de procesverbetering. De eerste reden is hun kennis en ervaring. Omdat zij de valkuilen in het proces kennen vanuit hun dagelijkse werkzaamheden zijn zij, zoals we dat noemen, de ‘meesters van het proces’.

Weerstand

De tweede reden is het wegnemen van weerstand. Je gaat aan het dagelijkse werk van mensen draaien en dit levert per definitie weerstand op. Geef de geselecteerde medewerkers een duidelijke rol in het communiceren en uitleggen van de verbetervoorstellen. Hierdoor sta je met 2-0 voor ten opzichte van de manager die zegt: ‘we gaan nu alles anders doen’. Het betrekken van medewerkers is de basis van Lean, maar er zijn helaas veel consultants en managers die dit over het hoofd zien.

Mindset

Soms is een crisis de aanleiding om te starten met Lean. Maar wat je ook vaak ziet is dat het bedrijf in principe goed draait, maar toch te maken heeft met concurrenten die het

voorbij streven. Dat is op dat moment vaak nog niet heel zichtbaar voor iedereen, maar de organisatie moet erger voorkomen door te veranderen.

Het is vitaal iedereen te overtuigen van de urgentie om te verbeteren. Het creëren van een gezamenlijke urgentie en doel is belangrijk in de beginfase. Als dat niet helder is krijg je in veel gevallen een effect van ‘laten we bukken en het waait wel weer over’. Hierdoor verzanden veel Lean- of andere verbetertrajecten.

Projectmatig

Een kenmerk van een project is dat het een kop en een staart heeft. Je weet wanneer je aan het project begint en wat het doel is. Wat het oplevert is dat, wat je met z'n allen afspreekt; wat en hoe gaan we het aanpakken, wat zijn de doelstellingen die we nastreven? Het voordeel is de duidelijkheid die dit met zich meebrengt. Na afloop van het project is goed af te lezen hoe succesvol je bent geweest. Dit houdt het overzichtelijk en beheersbaar. Daarin, specifiek voor Lean, is het een advies om klein te beginnen. Vijf kleinere stappen is beter dan één grote als je maar continu deze stapjes blijft maken. De kans dat je je anders vertilt is vrij groot.

Verankeren

Na de implementatie is het van belang om het nieuwe proces in het bedrijf te verankeren. Dit behelst twee punten. Het eerste punt is ervoor te zorgen dat de juiste managementinformatie beschikbaar is, het tweede is de manier van sturen vanuit het

VERBETERING

“Het betrekken van medewerkers is de basis van Lean, maar er zijn helaas veel consultants en managers die dit over het hoofd zien.”



Bas Lohman
Medeauteur van het boek ‘Praktisch Lean Management’

management. Voor het eerste punt nemen we het voorbeeld van een verzekeraar. Stel: je moet een inboedelverzekering afsluiten en de offerte moet binnen twee dagen op het bureau liggen. Dat is een concrete afspraak, om deze na te komen moet de manager precies weten of dit daadwerkelijk gebeurt en waar de verdrag zit als dit niet lukt.

Sturen

Het tweede punt - de manier van sturen - is een verandering die aanpassingsvermogen vergt van managers. Op het moment dat een manager gaat sturen op procesafspraken, dan is dat vaak anders leiding geven dan hij gewend is. Een commercieel manager bijvoorbeeld, is meestal vooral gericht op verkoopresultaten. Op het moment dat hij procesgericht gaat denken moet hij zich bezighouden met andere zaken dan verkoopresultaten. Bijvoorbeeld, hoe verloopt de communicatie tussen de binnen- en buitendienst? Hoe lang is iemand bezig met een bepaalde handeling?

Belonen

Om deze verbeteringen echt tussen de oren te krijgen is het van belang dat het proces ook een plek krijgt in het beloningssysteem. Dit betekent dat de beloning voor personeel niet alleen op verkoopresultaten is gericht, maar ook op bijvoorbeeld het snel verwerken van standaardaanvragen of goed agenda-beheer. Dat een plek geven is de essentie van Lean Management, dat er immers op gericht is het proces blijvend zo efficiënt mogelijk in te richten.



Verbetert uw productiviteit

Ontwerpen en inrichten van assemblage- en productieprocessen

- juist voor het MKB
- lagere investering, meer rendement, uit mens en machine
- advies t/m realisatie
- vertaalslag lean naar praktijk



www.ipa-tp.nl

CONCLUSION

SAMEN LEAN

www.samenlean.nl

Lean is gewoon een kwestie van aanpakken en wij helpen u daar graag bij. We vertellen niet hoe het ‘moet’. Maar we delen onze ervaringen met u en staan naast u op de werkvloer. Want Lean is alleen succesvol als het uw eigen, interne project blijft. Nieuwsgierig naar Lean voorbeelden uit uw branche? www.samenlean.nl

DESKUNDIG ADVIES

Lean verankeren in een organisatie is voor bedrijven een grote uitdaging.

Dat stelt Rob van Stekelenborg, director bij IG&H Consulting & Interim en gastdocent aan de Vlerick School of Management en de VU Amsterdam op het gebied van Supply Chain Management en Lean Thinking.

'Lean moet in DNA organisatie'

Namens IG&H hebben we in diverse marktsectoren onderzoek gedaan naar de toepassing van Lean en Six Sigma. In Nederlandse ziekenhuizen en zorginstellingen, in de industriële sector en in de logistieke en financiële dienstverlening. Hoe zetten ze het in? Wat zijn de uitdagingen? Hoe krijgen ze Lean verankerd in hun DNA? Het gaat daarbij dus om veel meer dan alleen het toepassen van methoden en technieken. Het gaat veel meer om de houding en het gedrag van medewerkers en leidinggevenden. 'We must become the change we want to see' (Mahatma Gandhi) is daarbij voor vele organisaties de grootste uitdaging.

Overkoepelend merken we dat maar weinig organisaties tot op heden Lean echt in de cultuur hebben kunnen verankeren. De meesten proberen hun resultaten vooral te verbeteren door het initiëren van een port-

folio of pijnlijken van individuele verbetertrajecten in plaats van het creëren van een organisatorische omgeving waarin iedereen, elke dag en overall met verbeteren actief is. In Nederland zijn er slechts enkele organisaties te vinden waarvan met recht gezegd kan worden dat ze Lean zijn. In de financiële dienstverlening is het al helemaal zoeken naar een speld in een hooiberg. Ik zie Lean niet als een verzameling van projecten, maar als een fundamentele visie op de wijze waarop organisaties zouden dienen te functioneren om de voordelen die Lean belooft te kunnen oogsten.

Kaasschaaf

Het vergt doorzettingsvermogen om Lean echt in je DNA te krijgen. Organisaties zijn zo twee tot drie jaar bezig om een eerste echte gedragsverandering tot stand te brengen die ook leidt tot duurzame resultaten. De economische actualiteit is een factor die deze verandering verder bemoeilijkt. Onderzoek in de Ver-

RESULTATEN



"Lean Management betekent mensen op de werkvloer leren vissen in plaats van de vis voor ze te vangen."

Rob van Stekelenborg
Director bij IG&H Consulting & Interim

enigde Staten wijst uit dat veel bedrijven budgetten terugschroeven, terugvallen naar traditionele kostenreductie door de kaasschaaf toe te passen. Slechts een derde van de bedrijven zet de implementatie van Lean écht door.

Projectmatig verbeteren leidt overigens in de meeste gevallen wel tot significante resultaten, maar vaak niet tot blijvende resultaten. Probleem daarbij is dat de kennis vaak zit bij een selecte groep mensen die vervolgens weer verder gaan naar het volgende project. Hoogopgeleide projectteams voorzien van vaak complexe methoden en technieken vliegen daarbij in en uit in plaats van dat de teams op de werkvloer hun eigen werk aan het verbeteren zijn. Na een intensief begin glijdt men dan vaak terug naar de oude werkwijze en de oude resultaten. Lean Management betekent, met andere woorden, mensen op de werkvloer leren vissen in plaats van de vis voor ze te vangen.



LEAN-PRINCIPES

Standaarden

→ De veiligste, snelste en meest efficiënte om effectief de klant te bedienen. Een Lean organisatie richt zich op het definiëren, visueel maken, naleven en het continu verbeteren ervan.

Reactiviteit

→ Wanneer een proces niet volgens de overeengekomen standaard verloopt, dan dient men direct in te grijpen om samen met het team te onderzoeken waarom dit gebeurt en of er wellicht een betere manier is.

Kaizen

→ Een standaard is van belang voor consistentie in uitvoering en resultaat, maar is eveneens de basis voor continue verbetering. Kaizen is Japans voor 'verandering ten goede.'

Autonomie

→ Voor het naleven van de standaard, het continu verbeteren ervan en het verhogen van de reactiviteit bij afwijkingen van de standaard is het delegeren van verantwoordelijkheid naar het autonome team en het ontwikkelen van competenties van teamleden van levensbelang.



Lean en ISO 9001 kunnen toch niet samen?

Toch wel! Goede afspraken binnen een organisatie leiden tot betere samenwerking tussen medewerkers. En goede samenwerking leidt vanzelf tot een prettiger werksfeer. Zo ontstaat een cultuur waarbinnen iedereen meedenkt en waarin continu gestreefd wordt naar efficiënter werken.

ISO 9001 biedt organisaties een kader om goede afspraken te maken. Onderwerpen waarover afspraken gemaakt worden zijn bijvoorbeeld: hoe communiceren we onderling? Welke vaardigheden hebben medewerkers nodig? Wie moet met wie samenwerken om tot het beste resultaat te komen en hoe kunnen we die samenwerking verder verbeteren? Ofwel, zit iedereen bij het juiste overleg? Komen daar de juiste onderwerpen op tafel? Zijn de onderlinge relaties helder? Is de organisatie in staat om op constructieve wijze om te gaan met gemaakte fouten?

Kortom, ISO 9001 daagt de organisatie uit omstandigheden te creëren waarbinnen medewerkers hun werk kunnen uitvoeren en verbeteren. Als de samenwerking binnen de organisatie goed verloopt, is de tijd rijp voor een volgende stap om de zaken nog efficiënter aan te pakken.

ISO en Lean kunnen elkaar versterken!

Voor zowel Lean als ISO 9001 geldt dat het succes valt of staat met de inbreng en betrokkenheid van de medewerkers. Bij de invoering moeten daarom de mensen centraal staan. Samenwerking is ook hierbij een onmisbare factor. Als een organisatie de samenwerking eerst verankert via het kwaliteitsmanagementsysteem conform ISO 9001, dan is het invoeren van Lean vervolgens een stuk eenvoudiger.

ISO 9001 in uw organisatie?

Wilt u weten wat ISO 9001 voor uw organisatie kan betekenen? Dan is NEN de juiste partner! Ga voor informatie naar onze website, www.nen-advies.nl, of neem direct contact op via telefoon (015) 269 01 68 of e-mail advies.managementssystemen@nen.nl.