LEAN SIX SIGMA MOET DE NORM WORDEN

LEON WESTHOEVE: 'NU AL MEETBARE RESULTATEN IN HARDE EURO'S'

Het begon in de jaren tachtig bij bedrijven als Motorola, Toyota en General Electric. En het bleek zulke indrukwekkende besparingen op te leveren, dat tal van ondernemingen ermee aan de slag gingen. Codenaam: Lean Six Sigma.

LEON WESTHOEVE, *hoofd van het Fleet Management Center Benelux*, is coördinator van het LSS-programma in de Benelux en zelf een 'Executive' en 'Champion': 'Wat wij vanuit de Steam Fleet zo sterk vinden aan LSS, is dat deze werkbenadering perfect past in onze nieuwe strategie. Ze ondersteunt belangrijke doelen, zoals concurrerend werken, omzetgroei, kwaliteitsverbetering van organisatie en mensen, en constante verbetering. Wat nu al leidt tot meetbare resultaten in harde euro's. En dat is exact waar we naar op zoek zijn.'

Ford, Philips, Dupont, Dow Chemical en honderden andere organisaties omarmen de LSS-methodiek inmiddels. Doel: hun bedrijfsprocessen daarmee te verbeteren, te versnellen en goedkoper te maken.

Definieer - Meet - Analyseer - Verbeter - Controleer

Hoe? Dat doen ze met een vast hulpmiddel dat typisch is voor de LSS-aanpak: namelijk 'DMAIC'. Wat staat voor Define, Measure, Analyse, Improve, Control. Of in goed Nederlands: definieer, meet, analyseer, verbeter en controleer. Door deze specifieke denkmethode, want dat is Lean Six Sigma in feite, toe te passen op een probleem in je bedrijfsvoering, wordt het gemakkelijker om de zwakke plekken te identificeren en de efficiëntste oplossing te vinden. 'Alle soorten werkprocessen zijn in principe geschikt om op de LSS-operatietafel te worden ontleed', vertelt trainer René Visser. 'Denk aan productie, logistiek, verkoop, onderhoud, administratie, ontwikkeling van medewerkers en zelfs het coachen van teams. Altijd geldt bij LSS, dat je vanuit een kraakheldere probleemstelling toewerkt naar een duidelijke doelstelling.'

Een kwartier vies water

'Eigenlijk is Lean Six Sigma een metafoor voor werken zonder fouten', vult collega-trainer Yong Yap aan. 'De methode is erg populair onder bedrijven. Het LSS-denken helpt hen om aan de hoge eisen van de samenleving te voldoen. Vroeger was 99 procent foutloos al goed genoeg. Dat lijkt een mooie score, maar als er 99 procent van de dag schoon water uit de kraan stroomt, heb je nog altijd een kwartier vies water. Dat is onacceptabel voor de hedendaagse consument. LSS kan dergelijke marges met een factor duizend verbeteren: dat zijn 3,4 fouten op één miljoen handelingen. Daar héb je wat aan als organisatie.'

Drie ervaringen

E.ON adopteerde de gestructureerde Lean Six Sigma-aanpak een paar jaar terug. Dit jaar is alweer een nieuwe lichting LSS-getrainde collega's afgeleverd. Zij noemen zich 'Black Belt', 'Silver Belt' en 'Green Belt' - afhankelijk van de behaalde graad in kennis. Zo ontstaat een steeds groter netwerk van medewerkers die deze werkbenadering goed in de vingers hebben. Visser en Yap (zelf 'Masters Black Belt') hebben al 69 Nederlandse en 33 Belgische E.ON-medewerkers in de banken gehad. Om Greenbelter of Silverbelter te worden, is een training vereist van enkele dagen tot een week. De intensievere training van een Blackbelter duurt vier weken en wordt afgerond met een concreet project dat een besparing van minstens anderhalve ton per jaar moet opleveren. Of dat inderdaad lukt, en hoe ze uit eigen ervaring tegen de trainingen aankijken, vertellen drie collega's. ►

LEON: *'Elk project waarop we Lean Six Sigma toepassen wordt geleid door een Black Belt en heeft een sponsor; vaak is dat de Plant-manager. De Master Black Belts coachen de projectteams. Daarboven hangt een stuurgroep waar Country Fleet Manager Frans Geers en ik in zitten. Vanuit de stuurgroep stimuleren we ook een LSS-kruisbestuiving tussen de verschillende centrales in de Benelux.'*

LSS, EEN HELE OPERATIE

- De allereerste Green Belt-sessie bij E.ON Benelux was op de Maasvlakte, in oktober 2009.
- De trainingen lopen zeker nog door tot medio 2012. Dan worden de behoeften voor de volgende drie jaar gepeild.
- In Nederland en België samen telt EBX nu ruim honderd Belters: twee 'executives', zes zwarte, 24 zilveren en zeventig groene medewerkers.
  Per locatie is de verdeling: Maasvlakte 29 mensen, Rotterdam 23, Local Fleet Management Center 6, Regional Unit 11, Langerlo 17 en Vilvoorde 16.
- Internationaal hebben inmiddels zo'n dertig mensen mee getraind met E.ON Benelux. Elf collega's uit Hannover en twintig uit Frankrijk, Engeland, Spanje en Italië.
- Uiteindelijk is het de bedoeling dat de LSS-denkwijze in het DNA van elke E.ON'er doordringt. Als vuistregel geldt dat twee procent van alle medewerkers als Black Belt moet zijn opgeleid en tien procent als Green Belt. Dan heb je voldoende kritische massa om inderdaad continue verbetering tot stand te brengen.

Black Belt

Ellen Tuinman
Process Engineer
Maasvlakte

'150.000 euro per jaar besparen'

'In 2010 ben ik vier keer een week op training geweest. We hadden een klasje van negen, ook met mensen uit Frankrijk, Duitsland en Engeland. We hebben onderzocht hoe we onze werkprocessen technisch en organisatorisch konden verbeteren. De training bestond uit twee onderdelen, Lean en Six Sigma. In het Lean-gedeelte heb ik gekeken naar mijn eigen project: biomassabijstook goedkoper maken. Daarbij heb ik ook de mensen op de werkvloer gevraagd of zij goede ideeën hadden om zaken slimmer aan te pakken. In het Six Sigma-gedeelte hebben we de projectstructuur bekeken op basis van DMAIC. Het begint met goed doorvragen wat nou echt het probleem is, want alleen een helder beginpunt leidt tot interessante resultaten. Vervolgens ga je meten, analyseren, verbeteren, controleren of alles gebeurt zoals afgesproken, en tot slot zeker stellen dat de verbetering standhoudt. Je krijgt die zwarte band pas als je een jaarlijks terugkerende besparing van minimaal 150.000 euro weet te bereiken. Mijn besparing voor dit jaar is inmiddels een feit. We produceren nu meer ton biomassa per uur met dezelfde apparatuur. Dat is gelukt door een andere matrijs (een plaat met gaten waar de biomassa-pellets in worden geperst) te gebruiken. Door analyse van de prestaties in het verleden en workshops met operators zijn we op dit spoor gekomen. We hoeven voortaan minder uren per dag te draaien en hebben minder mensen nodig bij de machine. Ik vond die training een eye-opener. Ik heb veel nieuwe mensen leren kennen en nieuwe stukjes van de Plant ontdekt. Heel interessant ook om ideeën uit te wisselen met de buitenlandse Black Belts in spé.'

'In mijn werk beoordeel ik investeringsvoorstellen. Ook bekijk ik wat er mis kan gaan in de centrales en hoe ik veiligheidsrisico's kan reduceren. Verder help ik bij het in kaart brengen van de gevolgen voor het bedrijf als installaties falen door bijvoorbeeld veroudering, corrosie of lekkage. Onze afdeling, Asset Risk & Governance, heeft twee LSS-projecten uitgevoerd: het verkorten van de wachtrij voor onderhoudsmedewerkers; en het optimaliseren van de onderhoudskosten voor de wastoren. Dit laatste project bespaart ons ruim 340.000 euro per jaar. Deze twee projecten vonden overigens voor mijn

Silver Belt

Edgar Wienen
Asset Manager, Asset Risk & Governance, EfG

'Alles gebeurt volgens vaste patronen'

tijd plaats. Ik behoor tot de nieuwste LSS-lichting. Begin deze zomer heb ik in drie dagen mijn Silver Belt gehaald. Ik hoorde iedereen over Lean Six Sigma praten, was nieuwsgierig en heb me aangemeld. Ik herken nu de methodiek en kan de juiste vragen stellen aan mijn Black Belt-collega. Als silverbelter kun je 'eigenaar' worden van een probleem. Je wordt in feite 'sponsor' van een blackbelter, die het probleem in teamverband via LSS aanpakt om een verbetering te bereiken. De blackbelter, die projecten leidt, rapporteert de voortgang aan de silverbelter. In elke DMAIC-fase hebben ze contact met elkaar. Alles gebeurt volgens vaste patronen. Dat lijkt me prettig werken. Ik zie dan ook al uit naar een interessant probleem! Een 'goed probleem' volgens LSS is meetbaar en kwantificeerbaar, er is een haalbare oplossing voor te vinden en het heeft voldoende besparingspotentieel. Op termijn moet werken volgens Lean Six Sigma een hele normale zaak worden.'

Green Belt

Tim Buyens
Manager Procesdata, Vilvoorde

'Rendement moet 0,1 procent omhoog'

'Hier op de Plant in Vilvoorde lopen al twaalf Green Belts rond. Sinds kort heb ik er ook één. Mijn training in juni duurde vier dagen. Wat me vooral is bijgebleven? Toch wel die vijf-stappenmethode van DMAIC. Als we vroeger een project hadden, doorliepen we ook wel een aantal van deze stappen, maar zeker niet allemaal. Vooral meten en analyseren doen we met Lean Six Sigma veel intensiever. Tijdens de training hebben we hypothetische situaties geoefend in een fictief bedrijf. Deze kennis passen we nu toe in het project Performance Monitoring. Dat houdt in dat we de centrale beter monitoren door een continu overzicht van de rendementen van de verschillende deelprocessen. Doel is het rendement met 0,1 procent te laten stijgen. Of dat lukt? We zullen het zien. Natuurlijk gaan we er vanuit dat het project geld gaat opleveren, anders zouden we er niet aan beginnen. Maar in de praktijk weten we dit pas in april 2012. Dan is de nieuwe software geïmplementeerd en zijn de nieuwe rapportages klaar. LSS is iets nieuws. En niet iedereen zit altijd te springen om veranderingen. Voor collega's die bepaalde taken al twintig jaar op dezelfde manier uitvoeren, is dit even wennen. Maar de meeste projecten zullen straks volgens deze methode worden aangepakt. In zulke veranderingen, die ook door het management worden ondersteund, moet je mee. Of mijn status door deze groene band is gestegen? Daar zijn we hier niet zo mee bezig hoor. En heeft 't me meer salaris opgeleverd? Ook daar heb ik nog niets van gemerkt. Er is veel veranderd, maar dát is nog hetzelfde.'

LEAN SIX WAT??

Paradoxaal is het wel. Het krioelt van de kleurrijke kreten in de wereld van 'Lean Six Sigma', 'Green Belt', 'DMAIC', 'probleemeigenaar' en 'Master Black Belt'. Maar kijk je daar voorbij, dan blijkt het juist te draaien om het streven naar helder denken. Om scherp definiëren en analyseren. Vanwaar dan dat mistige jargon? 'Die termen', verklaart René Visser, 'zijn ooit ontstaan bij Motorola ('Six Sigma') en Toyota ('Lean') als oplossing voor problemen die deze organisaties hadden met hun productkwaliteit en klanttevredenheid. Bij een typisch Lean, 'mager', project ligt de nadruk op het reduceren van de onnodige ballast in een productieproces, terwijl de Six Sigma-aanpak de schommelingen en afwijkingen in dat productieproces wil beperken. Het woord sigma, in relatie tot six, voert terug op statitistische rekenmodellen van productieprocessen.
De Belts staan voor de rol en het niveau van de managers en medewerkers in een project. Dit was destijds afgeleid van het Japanse judobandsysteem: Yellow Belts, Green Belts, Black Belts, Master Black Belts – en uitgebreid met Silver Belts, en Champions en Executives (voor topmanagement). Deze parallel met judo is ook inhoudelijk wel relevant: de grootste tak in de judosport is het technisch judo. Hoe ga je om met weerstand? Hoe beïnvloed je anderen positief? Hoe ontwikkel je respect voor elkaar? Die termen dienen dus weldegelijk een doel: het grotere doel van 'verander-management'. Want als je niet weet hoe je moet veranderen, kun je ook je werkprocessen niet verbeteren.'

LEON: *'Ons lokale FMC heeft inmiddels een brug geslagen naar het Global Fleet Management Center in Hannover. Ik denk dat het belangrijk is om zowel de systematiek als de resultaten van LSS-projecten tussen alle E.ON-landen uit te wisselen. Als opstapje hebben we al een aantal trainingen voor onze 'Global' collega's georganiseerd – onder meer in Hannover.'*