

# RUIMTE VOOR VERBETERING

In elke organisatie, elk proces en bij ieder mens is er altijd ruimte voor verbetering, en net zoals *de ruimte* is deze groter dan men verwacht. Het ontdekken van deze ruimte is de grootste uitdaging. Maar de juiste kennis, tools, technieken en daadkracht, maakt van iedere uitdaging een bereikbare doelstelling. Of het hierbij gaat om het bereiken van de maan, het nader onderzoeken van Mars of het verbeteren van organisaties, processen en mensen. Om een dergelijke uitdagende doelstelling te bereiken helpt een pragmatische, gestructureerde aanpak, waarbij er plaats is voor onderbuikgevoelens en ervaring, getoetst aan harde feiten. MnP Solutions voert hierom projecten uit op basis van de Lean Six Sigma methodiek.



Lean Six Sigma richt zich op het reduceren van spreiding. Door spreiding in een proces te reduceren ontstaat een proces dat beheersbaar en betrouwbaar is. Anders dan vergelijkbare methodes richt Lean Six Sigma zich hierbij niet alleen op gemiddelden. Want wat is de waarde van een gemiddelde? Immers, een rivier van gemiddeld 1,5 meter diep is niet met droge haren te doorwaden. Gemiddelden kunnen het beeld van een proces vertroebelen. Om de daadwerkelijke potentie in kaart te krijgen en te benutten zal het proces bekeken moeten worden vanuit verschillende gezichtspunten, waaronder ook de spreiding.

## DE ZES FASES VAN LEAN SIX SIGMA

Lean Six Sigma projecten starten in de selectiefase. In deze fase worden projecten geselecteerd die aansluiting vinden met de strategie en daadwerkelijk toegevoegde waarde leveren voor de organisatie. In de uitvoering van het project, gebruikt men de DMAIC cirkel.

### Define

Door het daadwerkelijke probleem te definiëren, wordt er gezorgd dat het bronprobleem wordt bestreden en niet de gevolgen. Vervolgens wordt het geschikte projectteam geformeerd, de doelstellingen en baseline bepaald en een projectplanning opgesteld.

### Measure

Door betrouwbare metingen uit te voeren worden de juiste factoren in kaart gebracht en is het uitvoeren van de gewenste analyses mogelijk.

### Analyse

De metingen worden geanalyseerd. Hiermee maken onderbuikgevoelens plaats voor harde feiten en wordt het nemen van beslissingen vereenvoudigd. De combinatie van geschikte analyses met gespecialiseerde statistische tools en praktijkgerichte analisten, zorgt voor het vinden van de juiste knel- en verbeterpunten.

### Improve

In deze fase staat het oplossen van knelpunten en het implementeren van de verbeterpunten centraal.

### Control

Veranderingen zijn pas verbeteringen wanneer deze ook geborgd zijn. Door gebruik te maken van procesbeschrijvingen, KPI's, Dashboards en andere visuele (hulp)middelen, worden verbeteringen in deze fase geborgd.

## De vier basisprincipes

De Lean Six Sigma methode is een verzameling van krachtige tools en technieken die succesvolle projecten met significante verbeteringen garanderen. MnP Solutions vat Lean Six Sigma samen in vier basisprincipes.

- Eerst denken, dan doen
- Meten is weten
- Onderbuikgevoel vs Harde feiten
- Verbeteren is ook borgen

Deze vier principes komen terug in de DMAIC cirkel, die gebruikt wordt bij het uitvoeren van Lean Six Sigma projecten.

*"Een rivier van gemiddeld 1,5 meter diep is niet met droge haren te doorwaden."*

Door de DMAIC cirkel te doorlopen worden structureel verbeteringen van 25% tot 50% gerealiseerd. Dit zal leiden tot een rendementsverbetering van ten minste 50.000 euro. Klassieke Lean Six Sigma projecten richten zich op:

- Reduceren van faalkosten
- Verhoging van First Time Right
- Verkorting van doorlooptijden
- Vereenvoudiging van het proces
- Reduceren van voorraden
- Verhogen van efficiency
- Onderzoeken en implementeren best practice

# LEAN SIX SIGMA IN PRAKTIJK

Hoewel de methode groot geworden is in de productie, is het prima toepasbaar in het verbeteren van dienstverlening of ondersteunende processen. Een goed voorbeeld hiervan is een verbeterproject van het administratieproces bij een grote organisatie in de industrie. Dit project richtte zich op het verkorten van de doorlooptijd van het proces, tot het versturen van de factuur. Door de vele stappen en controles die uitgevoerd moesten worden, bedroeg de doorlooptijd 60 dagen. Na het in kaart brengen van het gehele proces, was er maar één conclusie. "Hier ligt veel ruimte voor verbetering". Het proces mocht idealiter niet langer duren dan 15 dagen. Om het verbeterpotentieel beter in kaart te brengen, is het proces in vier stappen opgedeeld.

1. Werk uitgevoerd tot werkbom bij de administratie.
2. Geadministreerd tot ter goedkeuring bij klant.
3. Goedkeuring bij klant tot goedgekeurd.
4. Goedgekeurd tot gefactureerd

Hoewel de meeste tijd verloren ging bij het goedkeuren van de opdracht bij de klant (stap 3), bleek dat de stappen ervoor van grote invloed waren op deze stap. Hoe sneller en completer stap 1 en 2 verliepen, des te sneller verliep stap 3. Dit inzicht werkte als een spiegel: - Onderbuikgevoel vs. Harde feiten - .

Onderbuikgevoel: *De klant doet lang over het goedkeuren.*

Harde feiten: *De stappen waarvoor wij verantwoordelijk zijn hebben grote invloed op de goedkeuring.*

*"De oplossing is niet altijd rocket science, maar wel concreet, praktisch en toepasbaar."*

## De verbetering

Samen met de klant zijn afspraken gemaakt over de eisen aan goed te keuren opdrachten. Deze eisen zijn met de medewerkers overlegd en enkele velden in het administratiesysteem zijn verplicht gemaakt. Ook bleek dat de medewerkers voor stap 1 en 2 een verschillende aanpak kenden. Dit is geïnventariseerd en vertaald in een best practise, "het ideale facturatieproces".

Verbeteringen blijken vaak verrassend eenvoudig te zijn, maar de methode zorgt dat juist deze eenvoudige verbeteringen gevonden en geïmplementeerd worden. Zodoende wordt het gewenste effect én resultaat bereikt. De oplossing is niet altijd rocket science, maar wel concreet, praktisch en toepasbaar. In dit project hebben de veranderingen geleid tot een fikse verkorting van de doorlooptijd. Van 60 naar 12 dagen. In plaats van ruim een half miljoen euro, bleef er hierdoor nog slechts 100.000 euro hangen in de vier eerder genoemde administratieve stappen. Voor de organisatie betekende dit een aanzienlijk betere cashpositie bij de bank (400.000 euro voorgefinancierde inkomsten), waardoor investeren mogelijk bleef.

## MOLENAAR&PLASMAN SOLUTIONS DÉ SPECIALIST IN INZICHT, VERBETERING EN BORGING

MnP Solutions ondersteunt organisaties met het verbeteren van het bedrijfsrendement door inzicht, verbetering en borging te leveren. Dit doen wij op een mens- en resultaatgerichte wijze, met gebruik van slimme ICT toepassingen en beproefde verbetermethodieken. MnP Solutions kent drie expertisegebieden:

- Business Intelligence
- Procesverbetering
- Kwaliteitsmanagement

## LEAN SIX SIGMA LEADERSHIP

Traditioneel gezien richt Lean Six Sigma zich op het bereiken van operational excellence. De tijd dat organisaties met alleen operational excellence onderscheidend zijn, ligt inmiddels ver achter ons. De wensen en eisen van klanten, de economie en andere omgevingsfactoren zijn dermate veranderlijk dat organisaties sneller moeten reageren en handelen. Om concurrerend te blijven gaan succesvolle organisaties een stap verder en richten zich daarbij op management excellence.

### Management excellence

Management excellence is gericht op het in overeenstemming brengen van de wensen en de behoeften van de verschillende belanghebbenden. Organisaties die dit nastreven kenmerken zich door, inzicht, flexibiliteit en efficiency.

Lean Six Sigma Leadership richt zich op het bereiken van management excellence. De Lean Six Sigma toolset wordt hierbij gebruikt met een andere insteek. Waarbij de gekozen oplossingen minder gericht zijn op hoe medewerkers moeten werken, maar meer op wat medewerkers dienen te bereiken. Hiermee ligt de nadruk minder op standaardiseren en structureren, maar wordt er ook gekeken naar creativiteit, ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid. In praktijk leidt dit tot slimme, flexibele en meer betrokken medewerkers en organisaties.



**MOLENAAR&PLASMAN**  
SOLUTIONS

W: [www.mnpsolutions.nl](http://www.mnpsolutions.nl)  
E: [info@mnpsolutions.nl](mailto:info@mnpsolutions.nl)  
T: +31 (0)20-84.64.287

KvK: 30.26.14.27  
ABN AMRO: 45.59.34.967  
BTW: NL.82.07.46.320.B01