

Focussen op toegevoegde waarde en efficiëntie

KWALITEITSMANAGEMENT VEEL EFFECTIEVER DOOR LEAN MANAGEMENT

De opkomst van LEAN management is onmiskenbaar. Veel organisaties in diverse sectoren hebben de laatste jaren LEAN management ingezet om hun organisatie effectiever en vooral compacter te maken. Na de grote opmars in de maakindustrie blijkt ook in de dienstenindustrie LEAN steeds vaker een nuttig hulpmiddel te zijn. Daarmee wordt LEAN ook interessant voor kennisintensieve organisaties. Toch lijken LEAN enerzijds en kwaliteitsmanagement anderzijds, twee verschillende werelden te zijn. Dat is een gemiste kans. Dit artikel verkent de mogelijkheden die LEAN management aanreikt voor het verbeteren van kwaliteitsmanagement en in het bijzonder bij dienstverlenende organisaties.

Door Rudolf Liefers MIM

LEAN management is een verbeteraanpak afkomstig uit de Japanse en Noord-Amerikaanse automotive industrie. LEAN management – zoals beschreven door Womack en Jones – stelt zich ten doel om werkprocessen beter, sneller en slimmer te maken door de klant centraal te stellen, en door drie hoofdproblemen terug te dringen:

- *Muda (Verspilling)*: Activiteiten of middelen worden aangewend zonder dat het waarde toevoegt voor de klant. Binnen LEAN worden acht vormen van verspilling onderkend waarop men alert dient te zijn (zie verder in dit artikel).
- *Muri (Overbelasting)*: Een processtap – of het hele proces – die structureel overbelast wordt, is niet lang houdbaar en is een teken van een slechte procesinrichting.

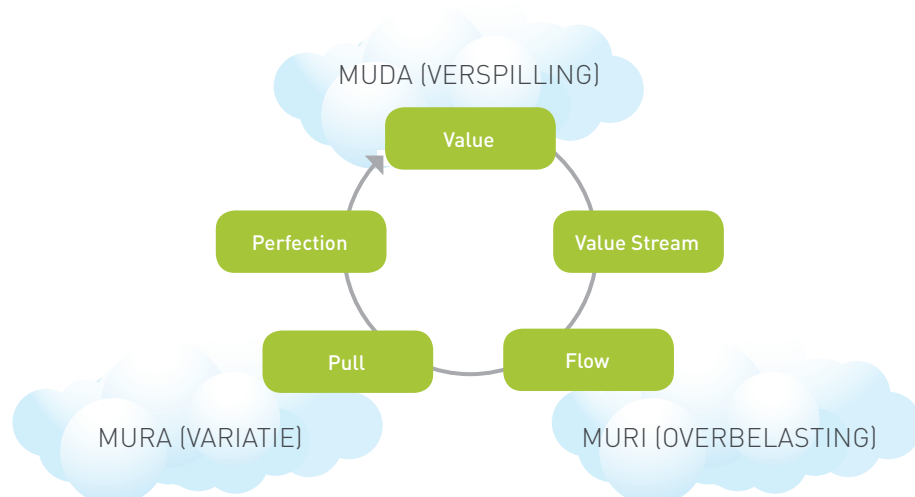
- *Mura (Te veel variatie)*: Klanten (intern: medewerkers en extern: klanten) willen graag weten wat ze krijgen, zodat ze zich daarop kunnen instellen. Een continue kwaliteit is van groot belang voor de tevredenheid van klanten.

de klant. Het richt processen in om continue te verbeteren zodat processen op een betere manier invulling geven aan de eisen van verschillende klanten. Om LEAN toe te passen wordt gewerkt met enkele kernwaarden:

‘EEN ORGANISATIE MOET KWALITEITSGERICHT WILLEN ZIJN, IN ALLE HAARVATEN’

Kostenbesparing vormt een gunstig bijeffect, maar is niet het hoofddoel van LEAN management. De LEAN-filosofie helpt bij procesverbetering vanuit het oogpunt van

- *Value*: Besef goed wat waarde heeft voor je klant en ook wat geen of beperkte waarde heeft.
- *Value Stream*: Bekijk de value stream; hoe komt je product tot stand?
- *Flow*: Plaats diensten en producten zo veel mogelijk in een continue stroom, met zo min mogelijk wachtmomenten en tussenvoorraden.
- *Pull*: Produceer niets totdat de klant het gevraagd heeft.
- *Perfection*: Streef naar perfectie door continue verbetering.



Aspecten van LEAN management.

LEAN management vraagt de nodige organisatorische, operationele en gedragsmatige veranderingen bij management, medewerkers, maar – gezien het belang van de gehele procesketen – ook bij leveranciers en klanten. Dit vraagt om een aanpak met



degelijk 'management of change'. Je *doet* geen LEAN, je *bent* LEAN. Ook kan LEAN worden ingezet als tijdelijke actie en als integrale managementbenadering. Het is van groot belang om de resultaten te (blijven) meten (LEAN SixSigma) en hiermee een cultuur van continue verbetering te stimuleren.

LEAN IN DE DIENSTENSECTOR

Wat LEAN brengt is duidelijk: sterke focus op de klantbehoeften en vanuit dat uitgangspunt zorgen voor meer effectiviteit en efficiëntie in processen. LEAN is een groot succes. Groot geworden in de automotive industrie en daarna overgewaaid naar diverse andere sectoren, met als meest recente aanwinst: de dienstensector. Bij diverse bedrijven hebben zich LEAN-projecten afgespeeld, waarin bijvoorbeeld het identificeren en wegnemen van verspillingen (waste, Muda) centraal stond. Een voorbeeld hiervan is de IT-sector, waar veel bedrijven diverse diensten aanbieden op het gebied van werk-

plekbeheer, applicatiebouw en -beheer et cetera. Bij IT-dienstenleveranciers kan zich veel 'waste' bevinden:

Hieruit blijkt dat bij deze IT-serviceorganisatie nog veel te winnen was. Na grondige analyse van de initiële 'waste lijst' werden

Soort verspilling	Typische voorbeelden van verspilling
Waste door overproductie	Onnodig geproduceerde aantallen servicereportages.
Waste door wachttijd	Helpdeskcalls worden niet of te laat afgehandeld, waardoor de klanten (eindgebruikers) moeten wachten met verder uitvoeren van het bedrijfsproces.
Waste door beweging	Onnodig werk op locatie, omdat beheer op afstand (zoals systeem-upgrades) niet mogelijk is.
Waste in de uitvoering ('gold plating')	Eisen aan projectdocumentatie zijn bijzonder uitgebreid, vooral aan beslisdocumenten zoals het projectplan.
Waste door voorraad	De incidentenstroom vertoont sterke pieken en dalen waardoor de performance van de helpdesk zeer wisselvallig is.
Waste door transport	Het wijzigingsoverleg vindt – om politieke redenen – telkens plaats op een andere locatie.
Waste door uitval in productie	Toch goedkeuren van onvoldoende geteste wijzigingen die daardoor voor onnodige incidenten zorgen.
Waste van talent	Alvast bepaalde medewerkers vrijhouden voor een project waarvan de start steeds uitgesteld wordt.

veel van de waargenomen verspillingen weggenomen en daarmee werden hoge, onnodige kosten in het vervolg voorkomen. Met de besparingen konden achterblijven investeringen worden gedaan, die leidden tot verbetering van de klanttevredenheid.

LEAN EN ISO VERSTERKEN ELKAAR

Opmerkelijk is dat de paden van LEAN en van kwaliteitsmanagement elkaar nog niet veel kruisen, hoewel beide concepten veel gemeen hebben. Opmerkingen die vaak worden gemaakt – dat LEAN beter past en kwaliteitsdenken minder goed zou passen – zijn:

- LEAN richt zich sneller op de kern van het probleem. Kwaliteitsmanagement heeft de neiging het probleem nog groter en duurder te maken door zware regelgeving.
- LEAN maakt goed zichtbaar waar procesverbeteringen noodzakelijk zijn. Toepassen van kwaliteitsmanagement draagt niet altijd en zichtbaar snel bij aan het verhogen van de waarde voor de klant.
- LEAN zorgt veel sneller voor tastbare effecten, waar de effecten van het implementeren van een kwaliteitssysteem er jaren over kunnen doen om merkbaar te worden.

Het mag blijken dat bovengenoemde argumenten, ten faveure van LEAN, betrekkelijk kortzichtig zijn. Wanneer LEAN alleen wordt ingezet als een hulpmiddel om snel kostenbesparingen te behalen, dan bevatten de vermelde argumenten een kern van waarheid. Echter, eerder in dit artikel werd al gesteld dat LEAN een 'state of mind' is en

LEAN-principes

- Creëren van klantwaarde
- Betrokkenheid management
- Medewerkers zijn je kapitaal
- Flow en Pull
- Eliminatie van verspillingen (waste)
- Streven naar perfectie
- Meten is weten (SixSigma)

ISO 9001-principes

- Klantgerichtheid
- Leiderschap
- Betrokkenheid van medewerkers
- Procesbenadering
- Systeembenadering van managen
- Continue verbetering
- Besluitvorming op basis van feiten
- Win-winrelatie met leveranciers

ment vanuit de norm ISO 9001 vergelijken, dan vallen nog meer overeenkomsten op (zie de bovenstaande figuur).

Natuurlijk zijn niet alle principes een-op-een te vergelijken. Wel valt op dat de focus op de klant(wensen) en de rol van het management en de medewerkers, hoog bovenin de lijst staan. Dat zijn dus belangrijke 'common grounds' in beide concepten. Een andere, belangrijke gemeenschappelijkheid is de focus op continue verbetering volgens ISO c.q. het streven naar perfectie volgens LEAN.

LEAN OPNEMEN BINNEN UW KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM?

LEAN-projecten hebben de eigenschap hevig maar kort te zijn. De doorlooptijd is vaak maximaal enkele kwartalen en als de eerste concrete resultaten zijn geboekt, wordt de animo wat minder. De ambitie om LEAN tot in het DNA van de organisatie te laten doordringen, wordt dan ook helaas niet altijd waargemaakt. Hier ontstaat een kans, want waar gemeenschappelijkheid ontstaat, is het raadzaam dit duurzaam te bundelen.

gaat dan verbetering. Het is ook een proces dat, wanneer correct uitgevoerd, de werkplaats menselijker maakt. Het elimineert hard werk (zowel mentaal als fysiek) en het leert mensen de verspillingen in een proces te zien en te tackelen.

Daarmee is de positie van de kwaliteitsmanager c.q. de (gedelegeerd) kwaliteitsverantwoordelijke een ideale, potentiële plek om het LEAN-project in 'de lijn' te laten landen en daarmee twee vliegen in één klap te slaan. Enerzijds voor het borgen, maar ook voor het continueren van het LEAN-project. Anderzijds voor het versterken van de kwaliteitsmanagementorganisatie met een verbeterfilosofie en een set in de praktijk bewezen hulpmiddelen, die zorgen voor daadkracht en impact.

PRACTICE WHAT YOU PREACH: LEAN-KWALITEITSMANAGEMENT

Inbedden van de LEAN-filosofie in kwaliteitsmanagement betekent wel dat de kwaliteitsmanager en zijn naaste medewerkers/-standers ook zelf volgens deze filosofie te werk moeten gaan. Kwaliteitsmanagement moet ook zelf continue de LEAN-kernwaarden toepassen in de werkzaamheden:

- *Value (Value Stream)*: Voegen alle activiteiten die worden uitgevoerd voor kwaliteitsmanagement ook waarde toe? En worden de kwaliteitsmanagement-werkzaamheden en -resultaten regelmatig uitgedaagd op het voorkomen van de acht soorten verspillingen (Muda)? Bijvoorbeeld bij 'overproductie': worden de kwaliteitshandboeken nog in grote oplagen op papier verspreid, daar waar intranet of het verspreiden via PDF-bestanden ook mogelijk is?
- *Muri (Overbelasting)*: Worden belangrijke kwaliteitsmanagementwerkzaamheden als 'overlast' beschouwd en zijn deze

'VERSPILLINGEN IN PROCESSEN HEBBEN DE NEIGING TE WORDEN VERSTERKT DOOR HET KWALITEITSSYSTEEM'

daar ligt het eerste belangrijke raakvlak al. Kwaliteitsgericht denken en werken is ook niet iets dat een organisatie doet, een organisatie moet kwaliteitsgericht willen *zijn*, in alle haarvaten van de organisatie.

Als we de kerneigenschappen van LEAN met de principes van kwaliteitsmanage-

Zoals gezegd is kwaliteitsmanagement gericht om continue kwaliteitsverbetering van de organisatie te bewerkstelligen en waarborgen. Dit is dan ook het doel van een typisch LEAN programma: om een cultuur van continue verbetering te implementeren. LEAN benoemt dit als 'Kaizen': een (dagelijkse) activiteit met een doel dat verder

maar moeilijk in te plannen? Voorbeeld: vindt de managementreview plaats in een periode waarin de typische betrokkenen voor de managementreview eigenlijk al te druk bezet zijn (in september of december)?

- *Mura (Te veel variatie)*: Worden verplichte documenten ingezet, maar blijkt de effectiviteit ervan te laag? Voorbeeld: er gaan te veel (afdelingsspecifieke) versies rond van het meldingsformulier voor afwijkingen waardoor de persoon die deze moet aggregeren, door de bomen het bos niet meer ziet.
- *Flow*: Komen bepaalde signalen niet tijdig door waardoor tijdige bijsturing in het proces niet kan plaatsvinden? Voorbeeld: bepaalde documenten, zoals goed te keuren offertes, rapportages en meldingsformulieren, moeten langs een verplichte – maar te omslachtige en weinig waarde toevoegende – routing in de organisatie.
- *Pull*: Is de kwaliteitsmanager zelf niet (per ongeluk) bezig om de organisatie te veel te voeden (push strategie) en te sturen met aangepaste procedures? Mogelijk vraagt dan de organisatie zelf

Issue	LEAN-tool	Oplossingsrichting
Status van de aanpassingen in het kwaliteitssysteem zijn onduidelijk.	Visual management. Zorgt dat verbeter suggesties die te lang in een bepaalde status staan, eerder worden opgemerkt en behandeld.	Invoeren van planborden of dashboards, of eventueel web based tools zoals TRELLO, waarmee verbeter suggesties worden vastgelegd en met regelmaat aangepast en gemonitord.
Te veel formuliersoorten voor dezelfde soort meldingen.	Standard work (Poka Yoke) zorgt voor het beschikbaar stellen van 'fool proof' tools.	Invoeren van templates die niet gewijzigd kunnen worden. Bijvoorbeeld PDF-bestanden met invulvelden of eenvoudige web based formulieren c.q. apps.
Verbeteracties lopen vast in onoverzichtelijke stapels aanvragen.	5S (scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren, standhouden): zorgt voor een effectieve inrichting van werkplekken en systematische vastlegging van relevante gegevens voor efficiënte procesafhandeling zonder afleiding.	Het inrichten van heldere en goed toegankelijke bestandsstructuren voor het digitaal opslaan van het kwaliteitssysteem. Invoeren van een cLEAN desk policy en van standaard aanvraagformulieren voor projecten en opdrachten.

ernstig, maar hebben de neiging te worden versterkt door het kwaliteitssysteem. Hierdoor wordt het 'leveren van verspilling' als het ware geborgd in het kwaliteitssysteem. Wanneer het kwaliteitsmanagement zelf ook regelmatig de werkzaamheden langs

scala aan verbeter tools. Daarmee kan het probleem worden aangepakt. Zie het bovenstaande schema voor voorbeelden.

CONCLUSIES

Het combineren van LEAN management met het kwaliteitsmanagementsysteem is goed mogelijk. Het zorgt voor een nog scherpere focus op de klantbehoeften door een extra accent te leggen op waardetoevoeging en daardoor op reductie van verspilling. LEAN management leent zich goed voor efficiëntieverbetering van het kwaliteitsmanagementsysteem door verspillingen systematisch op te sporen en aan te pakken. Toepassen van LEAN voor optimalisatie van kwaliteitsmanagement zorgt voor een brug tussen de vaak op korte termijn gewenste kostenbesparingen en de langetermijn kwaliteitsdoelen van de organisatie. Kortom, het bundelen van LEAN met kwaliteitszorg draagt nog meer bij aan creëren van tastbare waarde voor de klant. **Q**

'BUNDELEN VAN LEAN MET KWALITEITZORG DRAAGT NOG MEER BIJ AAN HET VERKRIJGEN VAN TASTBARE WAARDE VOOR DE KLANT'

niet (pull) om ondersteuning bij het bekijken, verbeteren en borgen van bepaalde werkzaamheden. LEAN streeft immers na dat mensen op de werkvloer zelf hun processen willen verbeteren. De LEAN-manager/ kwaliteitsmanager heeft hier – in een ideale situatie – vooral een faciliterende rol in.

- *Perfctie*: Is er voldoende drive en commitment voor continue kwaliteitsverbetering van de organisatie, haar processen en haar resultaten? Geeft het management wel het juiste voorbeeld voor de LEAN-werkwijze?

LEAN kan dus goed worden gebruikt voor het opsporen van verspillingen in processen. Dergelijke verspillingen zijn op zich al

de LEAN-lat legt, blijft het begrip over de toepassing ervan actueel en ontstaat er geen steeds uitdijend kwaliteitsmanagementsysteem. Als blijkt dat er toch bepaalde vormen van 'waste' in het kwaliteitsmanagementsysteem bestaan waardoor de flow niet optimaal verloopt, biedt LEAN een



Rudolf Liefers MIM is als auditor verbonden aan Certiked. Als zelfstandig managementadviseur helpt hij organisaties met betervraagstukken op het snijvlak tussen LEAN management, prestatieverbetering en kwaliteitsverbetering. Rudolf is te bereiken via r.liefers@certiked.nl en via www.adviesvanliefers.nl.