

PROJECTEN KUNNEN NOG VEEL BETER

VERBETERMANAGEMENTMETHODE VOOR OPTIMALISERING WERKPROCESSEN

Auteur:

Constant Gras

PROJECTEN MOETEN STEEDS SNELLER, GOEDKOPER EN TEGELIJKERTIJD KWALITATIEF BETER. DAT KAN IN VEEL GEVALLEN OOK. "IN DE UITVOERING VAN VERGELIJKBARE PROJECTEN IN DE PROCESINDUSTRIE ZIEN WE GROTE VERSCHILLEN IN RESULTATEN", ALDUS DICK DUINDAM, PROJECT ENGINEER BIJ EXXONMOBIL. "VERSCHILLEN TUSSEN DE SLECHTSTE EN BESTE PROJECTEN KUNNEN OPLOPEN TOT EEN FACTOR TWEE IN DOORLOOPTIJD EN KOSTEN. MET DE VERBETERING VAN DE STRUCTUUR EN SYSTEMATIEK VAN DE UITVOERING VAN PROJECTEN KUNNEN DEZE VERSCHILLEN WORDEN WEGGEWERKT", SPREEKT HIJ UIT EIGEN ERVARING. VOORAL DOOR HET SYSTEMATISCH METEN, VERGELIJKEN EN VERBETEREN VAN GEDETAILLEERDE RESULTAATPUNTEN IN NAUWKEURIG GEDEFINIËERDE WERKPROCESSEN KUNNEN BEDRIJVEN VOLGENS DUINDAM NOG VEEL WINNEN.

'Winnen' is dan ook de naam voor de door hem ontwikkelde methode om projecten naar het optimale resultaat te sturen. "Een optimaal resultaat voor alle belanghebbenden", onderstreept hij. "Voor het bedrijf, maar ook voor de klanten, de medewerkers, de aandeelhouders, de leveranciers en de samenleving als geheel. Win-win-relaties dus, door alle activiteiten op alle samenwerkingsniveaus zowel afzonderlijk als gezamenlijk te verbeteren." Versterking van de marktpositie van bedrijven is het doel van de verbetermanagementmethode van Duindam. Maar het optimaliseren van projectresultaten gaat volgens hem niet alleen over geld en productiesnelheid. Kwaliteit, betrokkenheid, goede samenwerking en plezier op de werkvloer zijn daarvoor immers belangrijke voorwaarden.

MEETBARE GROOTHEDEN

'Winnen' is een generieke methode die niet alleen werkt voor projecten, maar die in ieder werkproces toepasbaar is. Het bestaat uit een model met veertig objectief meetbare grootheden of verbeterfactoren in de volgende gebieden: inkoop, verkoop, welzijn, organisatie en productiemiddelen. "De in vergelijkbare werkprocessen van verschillende projecten gemeten waarden op deze veertig grootheden vertonen verschillen van dertig procent tot een factor duizend in resultaten", stelt Duindam vast. "Nog veel te winnen dus."



T.J.M. Duindam, project engineer bij ExxonMobil: "Het is steeds dezelfde methodiek waarmee zowel grote als kleine bedrijfsprocessen beheerst en verbeterd worden".

Het probleem in het daadwerkelijk verbeteren van projecten zit volgens hem in het benoemen en meten van succes- of verbeterfactoren. "Dat gebeurt nog vaak op een te hoog abstractieniveau. Als we het over verbeteren hebben, hebben we het over resultaten boeken. We moeten dus eerst weten hoe het bedrijf tot resultaten komt, voordat we deze kunnen verbeteren", legt Duindam uit. "Resultaten en verbetering daarvan worden uiteindelijk op de werkvloer gerealiseerd. Dat is dan ook het niveau waarop we moeten meten, verschillen moeten analyseren en verbeteracties moeten organiseren en uitvoeren. In veel verbetermethodieken ontbreekt die vertaalslag naar uitvoerbare en bruikbare informatie en instructies voor de werkvloer. Verbeteringen blijven dan teveel hangen in de ideeënsfeer."

De truc is dan ook het verbeterpotentieel tot op het kleinste detail te analyseren. Dus op het niveau van concrete werkzaamheden uitzoeken hoe resultaat boeken echt werkt en hoe je dan dus vervolgens echt kunt verbeteren. Dat is de kracht van de methodiek 'Winnen'. "Door in detail te kijken, kan je in detail sturen", legt Duindam uit. "Je moet de kennis en het

stuuringsvermogen zo dicht mogelijk bij het uitvoeringsniveau neerleggen. Op dat uitvoeringsniveau ontstaan de verschillen.”

MENS CENTRAAL

Toenemende concurrentie en steeds hogere eisen van de klanten, medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en maatschappij dwingen bedrijven tot verbetering van resultaten. “Op de markt bijblijven vraagt om een gestructureerd verbetermanagement-proces om ideeën voor verbetering te genereren en te implementeren”, aldus Duindam. “In de afgelopen veertien jaar heb ik ‘Winnen’ ontwikkeld en uitgetest. Een verbetermethode die werkt en die iedereen kan leren en implementeren. Daarmee kunnen alle werkprocessen in een project tot in het kleinste detail verbeterd worden. Alleen door optimale samenwerking van alle mensen in hun rol als klant, medewerker, aandeelhouder, leverancier en deelnemer van de maatschappij kunnen we deze verbeteringen genereren en implementeren.”

Inventariseren, analyseren, documenteren en leren zijn daarbij sleutelbegrippen. Duidelijk gestructureerd en systematisch uitgevoerd. Duindam: “Maar het werkt alleen als de bedrijfscultuur de medewerkers motiveert om continu naar verbetering te streven. De vitale schakel in het verbeterproces is de creativiteit en de wil van de mensen om te verbeteren. Mijn uitgangspunt is dan ook de mens in de organisatie. Mensen willen in hun werk verantwoordelijkheden dragen en hun werkproces optimaliseren. Daarvoor zal hen wel een methode geleerd moeten worden.”

VERBETERSTAPPEN

Projecten in de procesindustrie kenmerken zich door complexe werkprocessen. De eerste stap in het verbeterproces is dan ook het opdelen van het project in overzichtelijke werkprocessen.

Vaststellen wat je precies doet en het documenteren daarvan. In de tweede stap van zijn verbetermethode maakt Duindam de werkprocessen meetbaar door daarvoor indicatoren vast te stellen, het waardenmodel van zijn methode. “Daarmee wordt het mogelijk om de werkprocessen te vergelijken in de markt”, legt hij uit.

De derde stap vervolgens bestaat uit het documenteren van de manieren waarop de resultaten

behaald zijn. Duindam: “De meeste werkprocessen zijn vastgelegd in procedures. Deze procedures moeten worden vertaald in werkinstructies voor hoe de activiteiten moeten worden uitgevoerd. De producten van het werkproces moeten voldoen aan de specificaties van de klant. De procesindustrie kent honderdduizend verschillende activiteiten en producten. Al deze activiteiten en producten moeten worden vastgelegd om tot een voorspelbaar resultaat te komen.”

Leren te werken volgens de gedocumenteerde werkinstructies is de vierde stap van de methode ‘Winnen’. “Het beste voorbeeld hiervan is een muziekstuk voor een orkest”, zegt Duindam. “Probeer een orkest maar eens te instrueren zonder muziek. De kans op voorspelbare kwaliteit van het muziekstuk is dan nihil.” De vijfde verbeterstap betreft het analyseren van alle activiteiten en producten uit het werkproces om vast te stellen of het de beste zijn. “De beste activiteiten en producten worden opgeslagen in een kennisbank om deze informatie beschikbaar te hebben voor alle medewerkers”, merkt Duindam daarbij op. “Voor de honderdduizend activiteiten en producten in de procesindustrie geldt dat ze vaak nog steeds opnieuw worden uitgevonden.” De zesde en laatste stap is het doorvoeren van de verbeteringen, net zolang tot het bedrijf op alle veertig meetbare (verbeter)grootheden bij de top 25 procent van de markt zit.

Verbetermanagement is volgens Duindam vooral het gestructureerd en systematisch organiseren van het werkproces, op zo’n manier dat de mensen het herkennen en zich erbij betrokken voelen, zich bewust zijn van de noodzaak het voortdurend te verbeteren en zich geprikkeld voelen daarvoor ideeën aan te dragen. “Goede documentatie is daarbij een belangrijke voorwaarde om te kunnen inventariseren wat je hebt, dat te kunnen vergelijken met andere werkprocessen intern of extern en daarvoor verbeteringen te kunnen aandragen.

De markt zal iedereen dwingen zich te verbeteren. Alleen de beste bedrijven zullen deze competitie overleven en hun marktaandeel vergroten. De grote verschillen in resultaten zullen steeds minder geaccepteerd worden. Een grote uitdaging voor alle belanghebbenden in de procesindustrie”, aldus Duindam. ■