

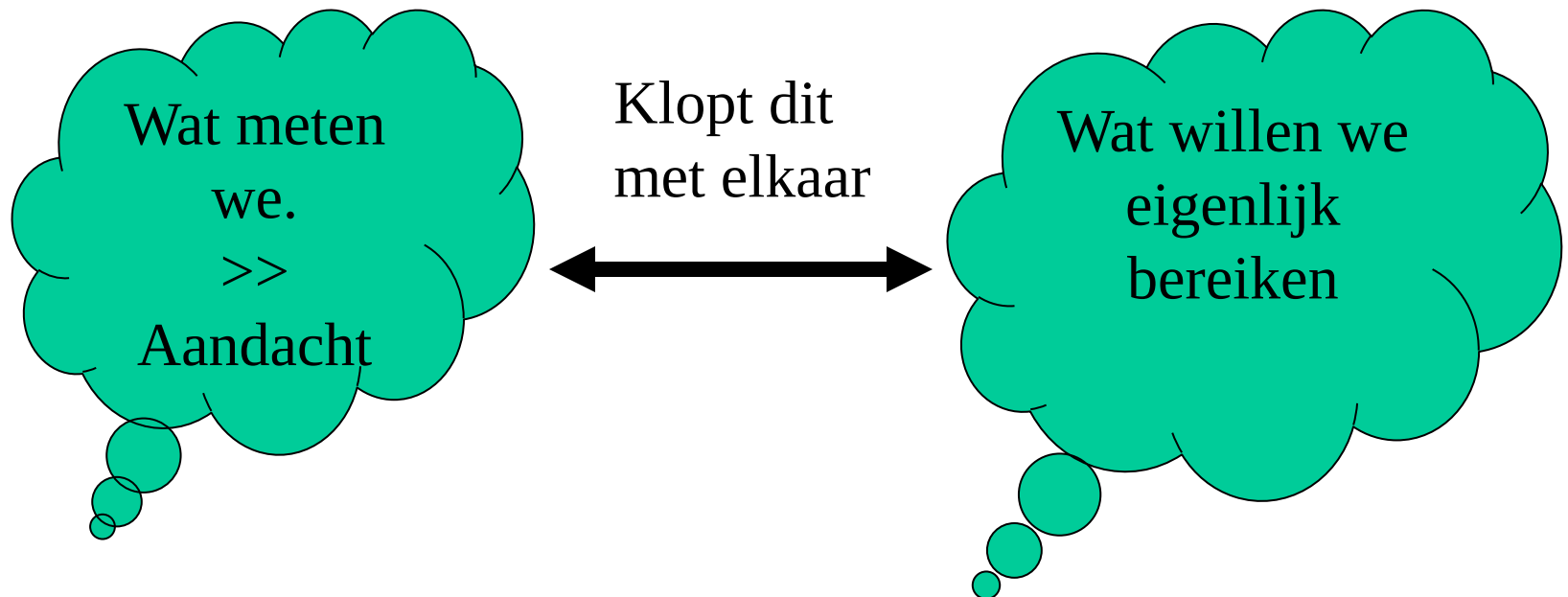
Lean Working

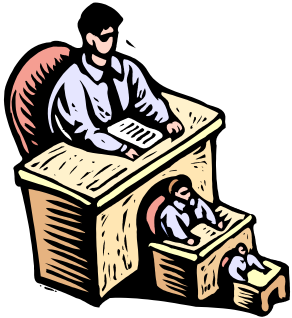
Doelen stellen

En

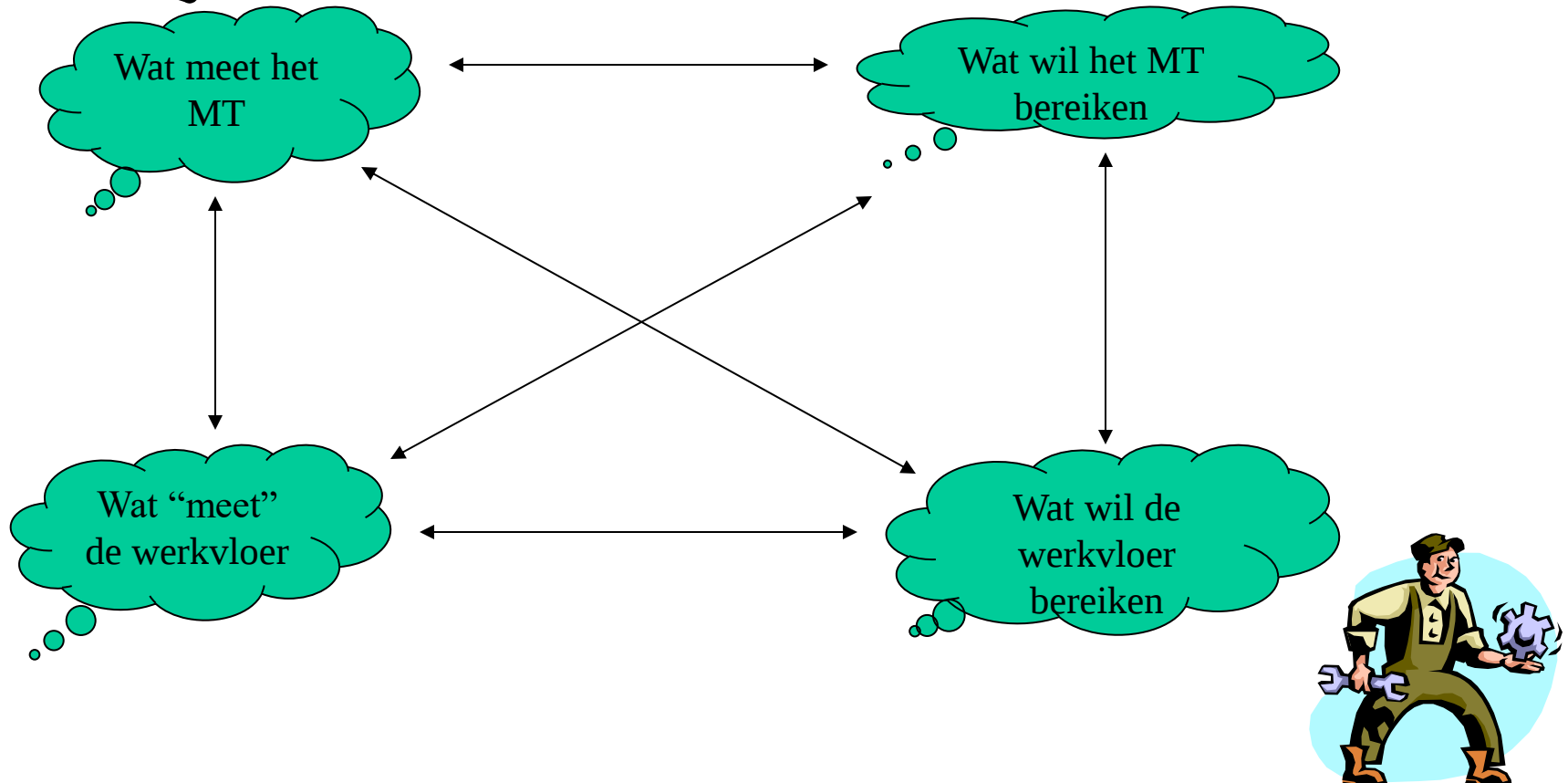
Vertalen in de organisatie

Wat meten we en wat willen we bereiken intern management





Management ↔ uitvoering



Management, technici en uitvoering



- Oplossingen
- Cijfers en rapporten
- Abstract



- Problemen
- Actie
- Hoe krijg ik mijn collega's mee



- Goed ontwerp
- Perfekte performance
- De beste materialen

lean working, doelen stellen

Generieke doelstellingsgebieden binnen lean working

Kwaliteit van het product

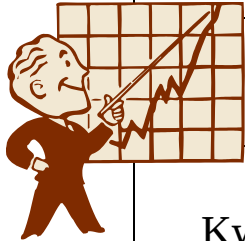
Tijd >> doorlooptijd, flexibiliteit en leverstiptheid

Kosten

Kwaliteit van de arbeid

Veiligheid en milieu

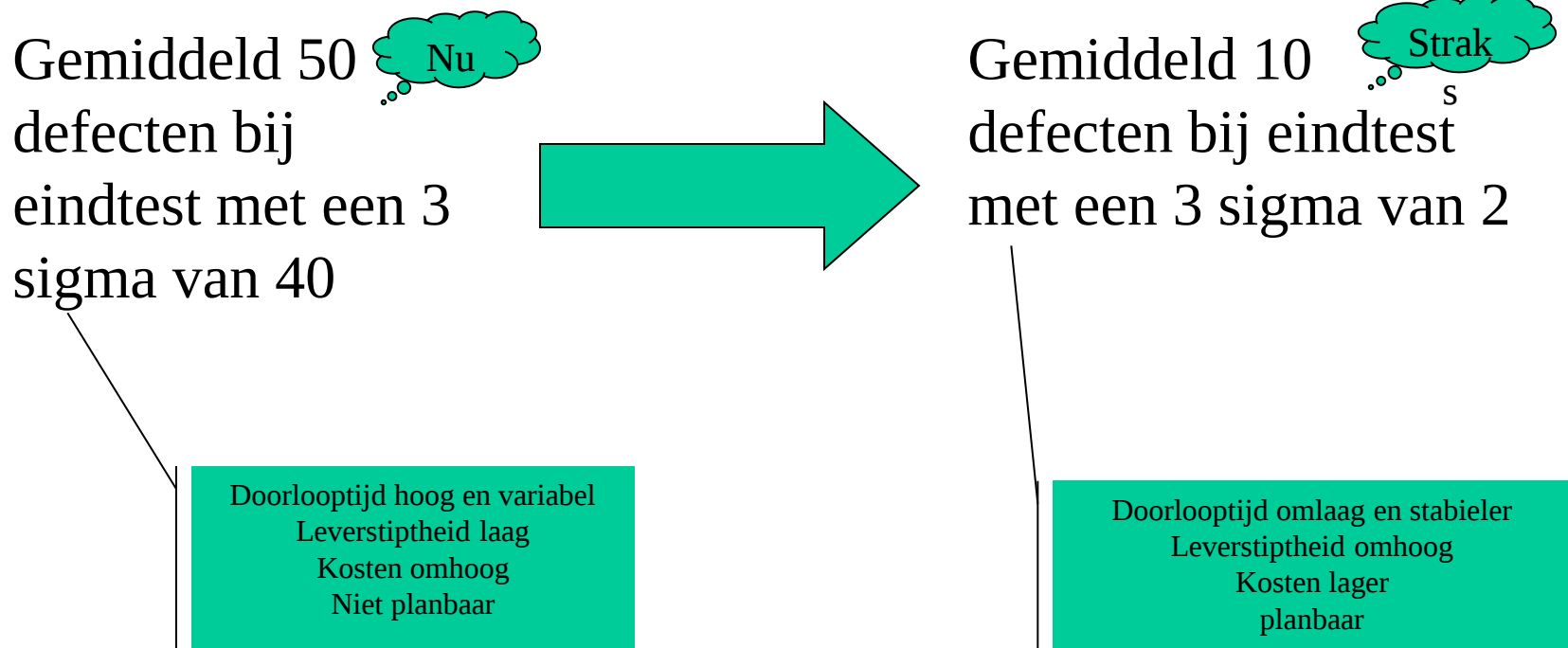
Ontwikkeling van de organisatie >> prof.



Doelstellingen: nivo's

Voorbeeld kwaliteit

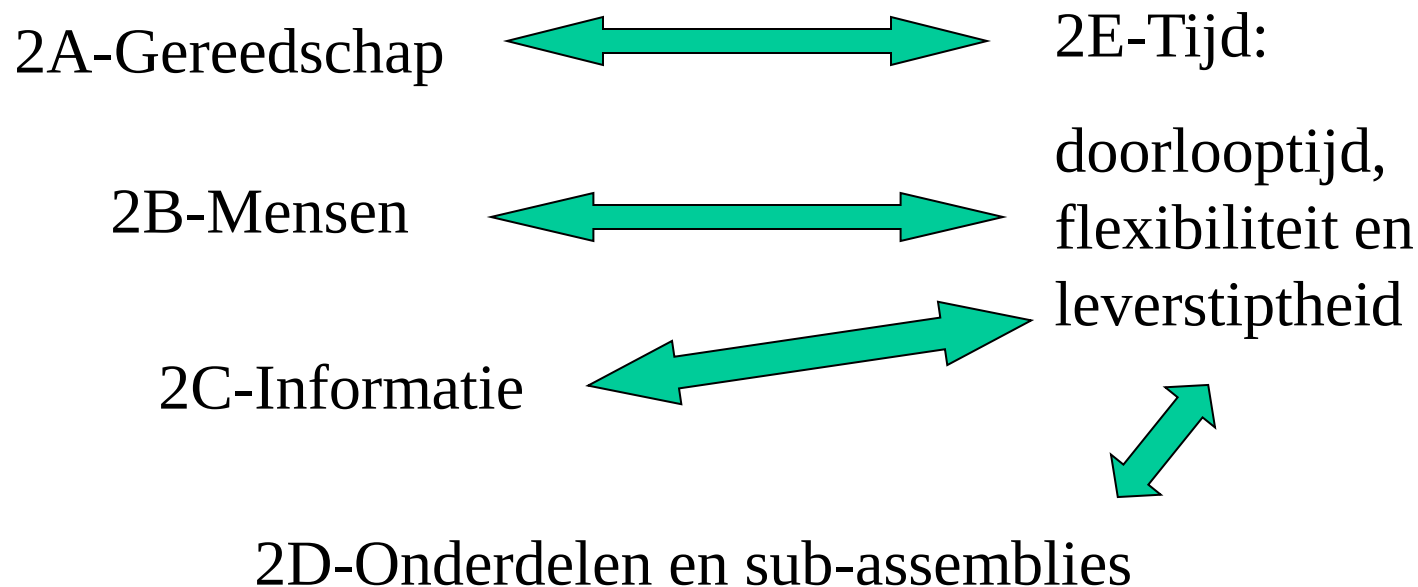
Nivo 1: doelstelling op het gebied van kwaliteit



Doelstellingen:nivo's

Voorbeeld kwaliteit

Nivo 2: De hoofdvloedsfactoren



Doelstellingen: nivo's

Voorbeeld kwaliteit

Nivo 3: Sub invloedsfactoren

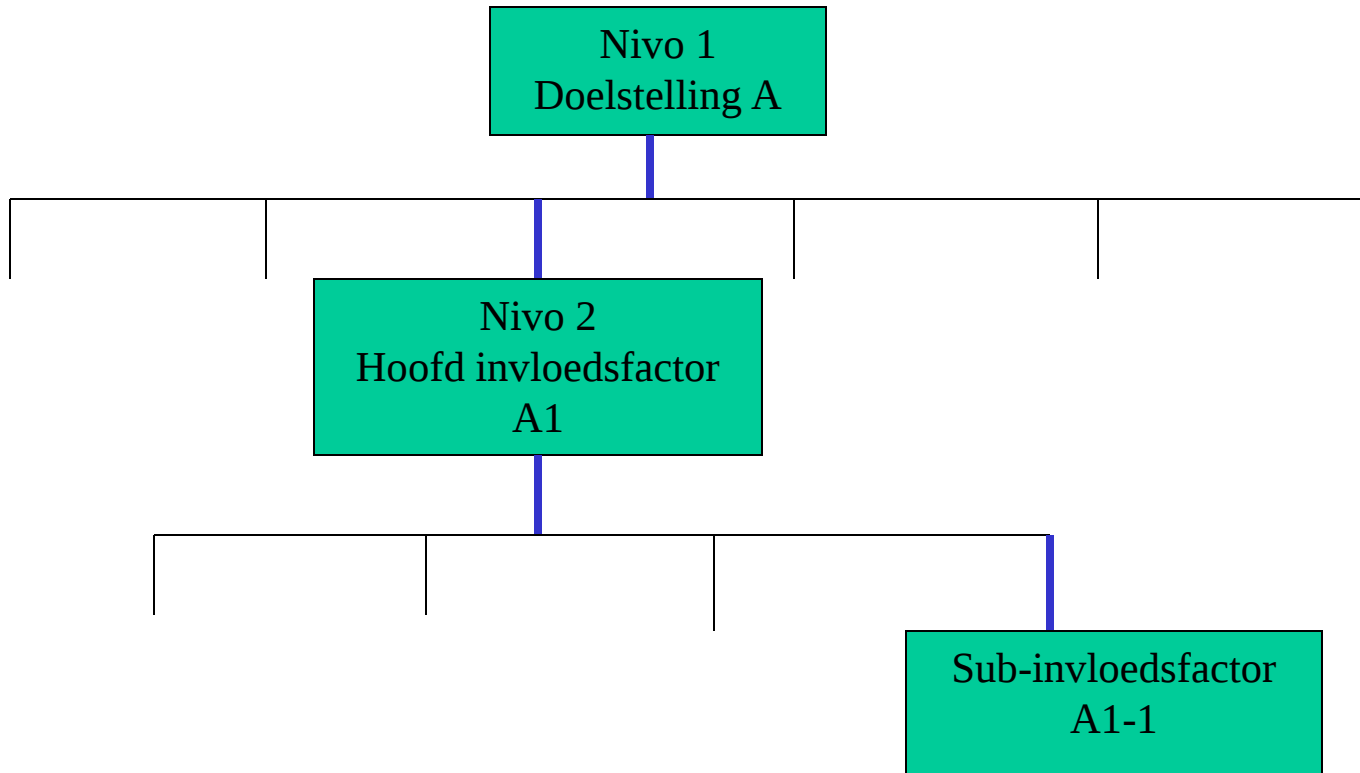
Informatie:

- Hanteerbaarheid van tekeningen
- Aantal fouten per tekening
- Instructies en werkbeschrijvingen
- Rapportage
- Snelheid van de wijzigingen



De DIA-methode

Doelstellingen → Invloedsfactoren → Actie



De DIA-methode

- NIVO 1 -Doelstelling abstract
-Wel duidelijk meetbaar
-Meting met lange horizon
-Geldt voor hele bedrijf/afdeling
-Verantwoordelijkheid slecht toe te kennen
- NIVO 2 -Doelstelling minder abstract
-Meer procesgericht
-Minder goed meetbaar
-Meer gericht op teams/afdelingen
- NIVO 3 -Minder op output gericht
-Meer gericht op werkproces/werksituatie
-Eigenaar helder
-Vaak al actie gericht
-Spreek aan op de werkvloer
-Voorwaarden helder



De DIA-methode

De structuur

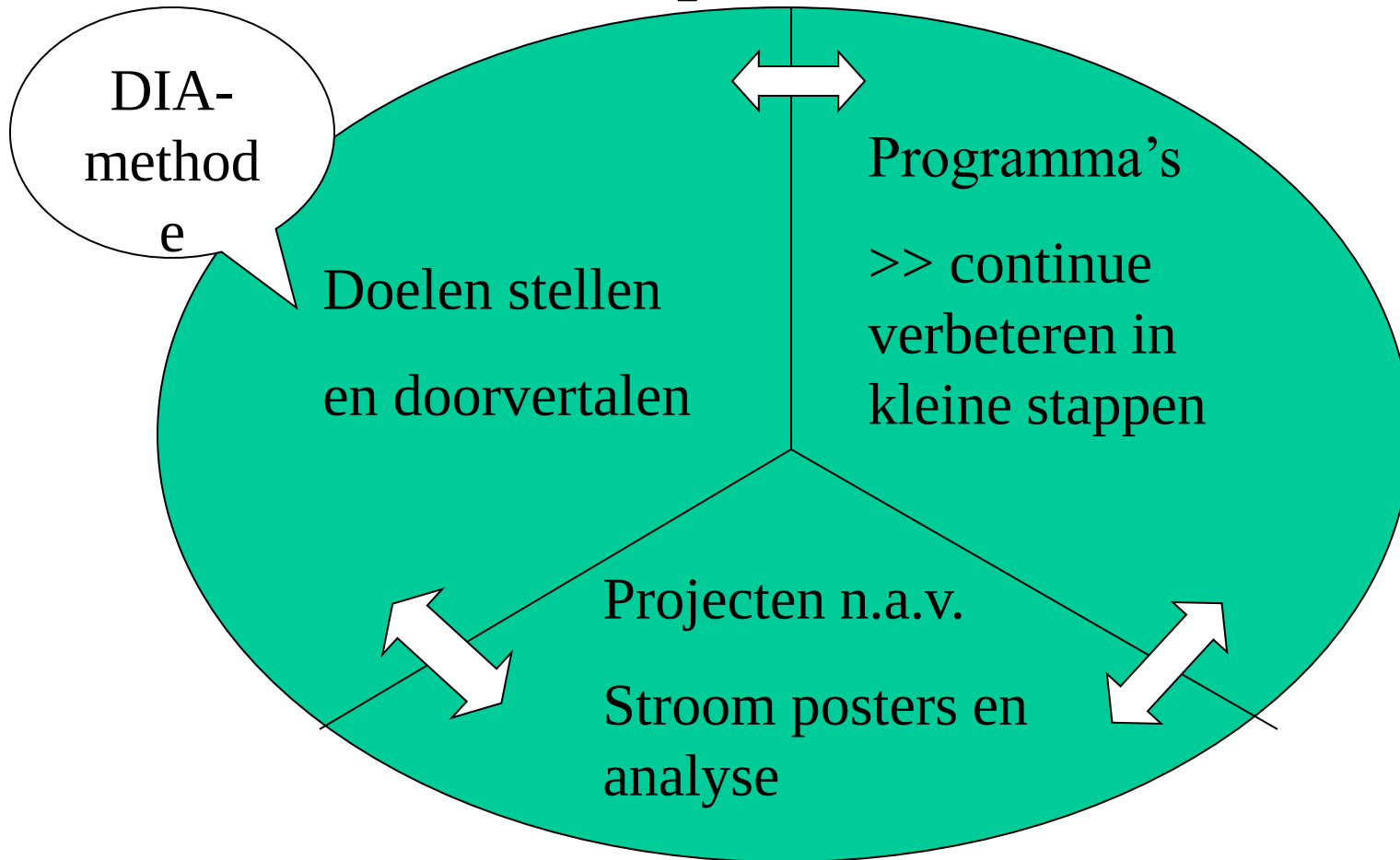
In hoeverre draagt
deze actie/aanpak
bij.

In hoeverre is de
groep in staat dit
zelfstandig in te
voeren

Sub-invloedsfactor	Invloed					Beïnvloedbaar				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tekeningen per blad afgeven				X						X
.....										

- Acties i.p.v. verhalen
- Eigenaarschap
- "Wat is mijn bijdrage?"
- Niet over de muur gooien
- Prioriteit

DIA binnen het kader van lean working implementatie



DIA-methode:

Het proces; stap 1

- Management stelt doelen op het vlak van de generieke doelstellingsgebieden
 - Haalbaar (?????)
 - Waarom dit doel
 - Meetbaar
 - Wanneer gehaald

DIA-methode

het proces; stap 2

- Verbeterteam start de training en gaat een processtroom analyseren.
 - Team krijgt inzicht in de invloedsfactoren

DIA-methode

het proces; stap 3

- Management en verbeterteam voert DIA uit
 - Gezamenlijk doelstellingen, voorwaarden en gedragen acties

DIA-methode

het proces; stap 4

- Acties uitvoeren
 - Eis actie en verbetering
 - Vier succes
 - Beloon initiatief
 - Doe mee en pak ook aan
 - Toon betrokkenheid

DIA-methode

het proces; stap 5

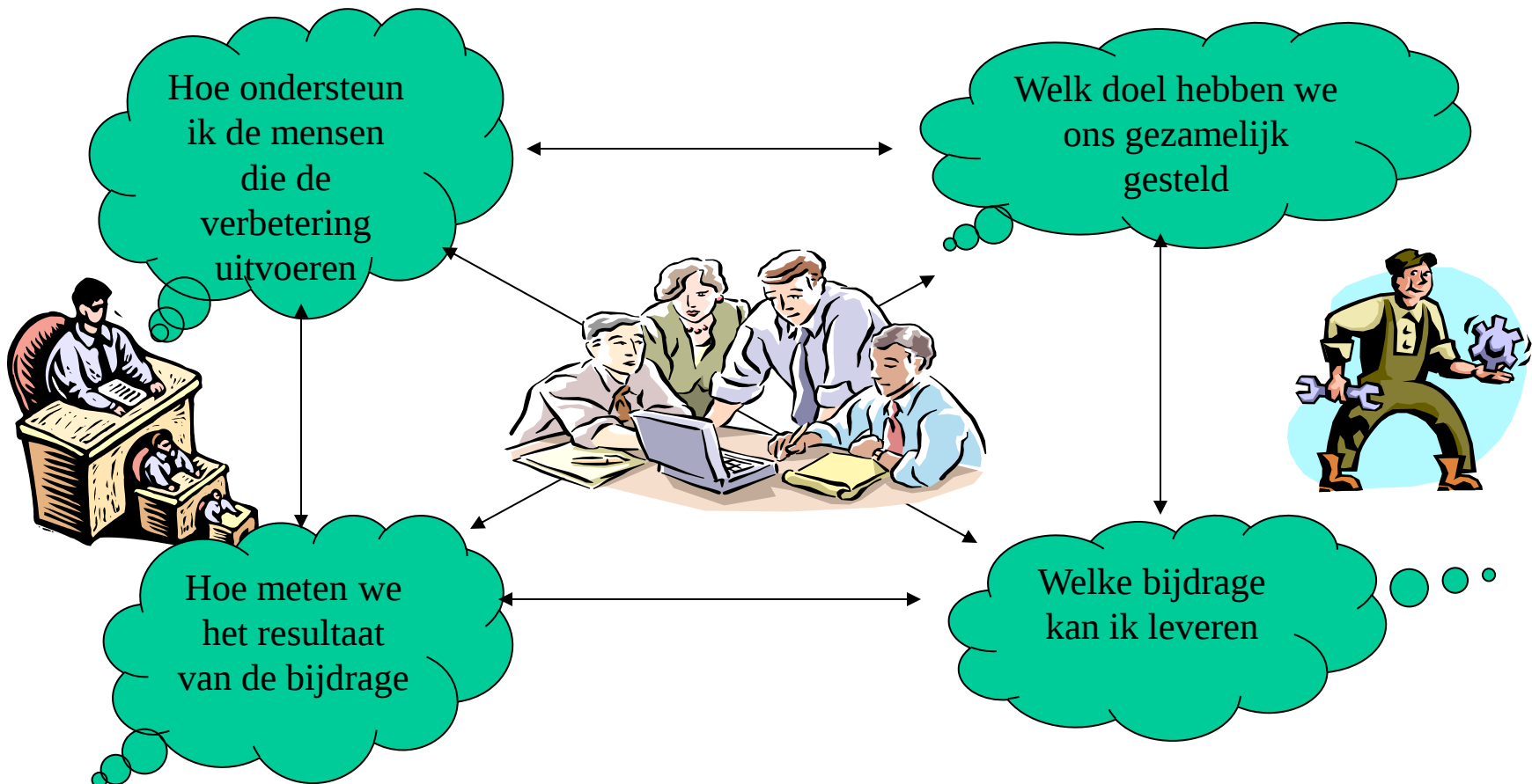
- Check op resultaat van de acties
 - Van te voren bepalen wat er gemeten gaat worden
 - Let ook op de “zachte” resultaten
 - Resultaat moet zichtbaar zijn op de plek

DIA-methode

het proces: stap 6

- Maak stap 1 t/m 5 een algemeen toegepast management proces
 - Laat de mensen alvast de invloedsfactoren opzoeken
 - Betrek iedereen
 - Herhaal het proces een aantal keer per jaar

Uitvoering, technici en management



DIA-methode

Het probleem van indelen in nivo's

1 van de problemen die optreden bij het toepassen van de DIA-methode is het indelen in nivo's.

In eerste instantie is het moeilijk om hoofd- en bijzaken per nivo te scheiden.

Dit probleem treedt vooral in het begin op.

Op de volgende bladen een leidraad om dit probleem te omzeilen

Hoofd- en bijzaken scheiden

Nivo 0

- Nivo 0: De generieke doelstellingsgebieden
 - Gelden in principe voor alle organisaties en bedrijven.
 - Nivo 0 wordt niet ingevuld (meetbaar gemaakt)

Hoofd- en bijzaken scheiden

Nivo 1: Eigenschappen

- Nivo 1 geeft de doelstellingen per gebied (uit nivo 0) weer.
 - Zijn meetbaar, en in veel gevallen in getallen weer te geven
 - Gelden voor het hele bedrijf, of in sommige gevallen voor een afdeling of productstroom in een bedrijf.
 - Meting van gemiddelde en spreiding is pas na relatief lange tijd betrouwbaar. (lange horizon)
 - De set van doelstellingen kunnen verschillen van bedrijf tot bedrijf

Hoofd- en bijzaken scheiden

Nivo 1: Kwaliteit

- Voorbeelden van doelstellingen:nivo 1 kwaliteit
 - Aantal klantenklachten per 1000 verkochte producten
 - Score op klanttevredenheid
 - Score op kwaliteitsaudits
 - Kwaliteitskosten (herstellen, afval, kosten klantenklachten,....)
 - Aantal defecten per eindproduct.

Hoofd- en bijzaken scheiden

Nivo 1: Tijd

- Voorbeelden van doelstellingen: nivo 1 Tijd
 - Totale doorlooptijd die de klant ervaart
 - De leverstiptheid (levering aan klant op de afgesproken datum)
 - Het aantal verschillende producten dat per tijdseenheid geproduceerd kan worden

Hoofd- en bijzaken scheiden

Nivo 1: Kosten

- Voorbeelden van doelstellingen:
 - Kosten per eenheid verkocht eindproduct
 - Waarde voorraden (ruw materiaal, Work In Process en eind producten)

Hoofd- en bijzaken scheiden

Nivo 1: Kwaliteit van de arbeid

- Voorbeelden van doelstellingen
 - % instroom per jaar
 - % uitstroom per jaar
 - Aantal ideeën per werknemer per jaar
 - Aantal ingevioerde ideeën per werknemer per jaar
 - Aantal ongevallen per werknemer per jaar
 - Score op werknemer tevredenheid onderzoek
 - % ziekte verzuim

Hoofd- en bijzaken scheiden

Nivo 1: Veiligheid en milieu

- Voorbeelden van doelstellingen
 - Aantal ongevallen per werknemer per jaar
 - Score op 5S-audits of veiligheidsaudits
 - Aantal milieu meldingen per tijdseenheid
 - Kosten afvoer van afval en chemische stoffen
 - Energie verbruik per tijdseenheid
 - Aantal bijna-ongeval meldingen per jaar

Hoofd- en bijzaken scheiden

Nivo 1: Ontwikkeling van de organisatie

- Voorbeelden van doelstellingen
 - Aantal verbeterprojecten per werknemer per jaar
 - Aantal trainingsuren per werknemer per jaar
 - Aantal DIA-sessies per jaar
 - Waarde toevoegende tijd per werknemer per tijdseenheid
 - Aantal werknemers / omzet
 - Tijd nodig om mensen tot een bepaald nivo op te leiden

Hoofd- en bijzaken scheiden

Doorstappen naar nivo 2

Op het moment dat de doelstellingen op nivo 1 zijn vastgelegd, blijkt het niet moeilijk te zijn om per dopelstelling de inventarisatie van de hoofd invloedsfactoren te maken.

Belangrijk is dus om nivo 1 goed in te vullen