

H.S.T. - LeanKMO

Lean Implementation

NAME		WEEK IN		Group	Project Manager	T	C	Q	S	EHS	Remarks
Name	Type	EMBOC	Kaizen								
05	X				CB						Budget prepared
06	X				II						Responsibility taken on 01/01/06 project objectives to be confirmed
07	X	X			04						Task force will follow up cooperation with supplier target 07/10/06
08	X				06						To be confirmed
09	X				J.R						Closing of Project
10	X				06						Start of Project Issue
11	X				II						To be started
12	X				J.R						

LEGENDA

On plan	T = on time plan
No problem, but not checked or confirmed	C = on cost plan
Action needed by project team	Q = on quality plan (within the specifications of the project)
Action needed by Business Unit	S = qualified customer
	EHS = safe for everyone

LEAN METRICS DEEL 4 (METRICS VOOR PROJECTEN)

www.leankmo.be
Email: info@leanschmitz.be
Tel 016 44 84 64
GSM 0475 964098
BTW BE 0865.205.257

Eric Schmitz

We hebben het gebruik van Lean Metrics opgesplitst in de twee grote activiteiten van een bedrijf: **dagelijkse operatie en projecten**. In deel 1 en 2 hebben we de dagelijkse operatie behandeld. Daarna zijn we begonnen met het projectgedeelte.

Aan de ene kant hebben we de **enkele vitale projecten** die over het ganze bedrijf heen gaan, die top down beslist en opgevolgd worden. Die werden behandeld in deel 3. Aan de andere kant hebben we de lawine van **kleine eendloos herhalende verbeteringen of Kaizen** (die we in deel 5 behandelen) die autonoom op de werkvloer leven.

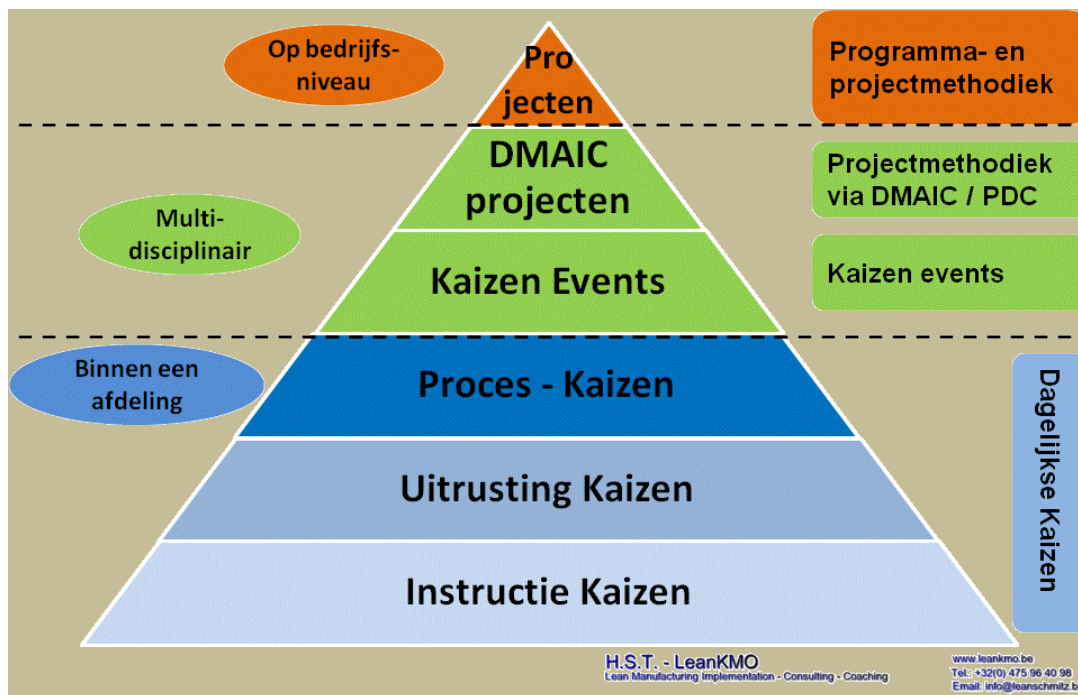
Daartussen zitten de activiteiten, die we omwille van hun omvang en complexiteit onderbrengen bij de projecten. Maar in feite zijn deze projecten erg divers in inhoud en kenmerken. Voor de eenvoud splitsen we ze op in **DMAIC-projecten** en **Kaizen events**.

De **Kaizen events**

- ontstaan van op de vloer
- zijn te groot qua impact en capaciteitsbehoefte om binnen een afdeling uitgevoerd te worden
- zijn te multifunctioneel om via vele kleine stappen te realiseren.

De **DMAIC projecten**

- komen vanuit de top naar beneden komen (of vanuit de projecten)
- maar zijn
 - qua complexiteit,
 - qua capaciteitsbehoefte en impact toch beperkter dan de vitale projecten.



Figuur 1- Plaats van DMAIC en Kaizen events

Het is duidelijk (zie figuur 1) dat deze DMAIC projecten en Kaizen events geprangd zitten tussen de heel vele kleine Kaizen-verbeteringen en de enkele vitale projecten. Omwille van deze positionering zijn het typisch deze projecten / events die onder controle gebracht moeten worden en die op hun doelstellingen en vooral op hun link naar het 'hogere' doel moeten gecontroleerd en bijgestuurd worden. Gewoonlijk wordt hiervoor een **stuurgroep** voor gebruikt.

(Nog even ter herinnering: de enkele vitale projecten verdienen de gerichte aandacht en inbreng van het topmanagement. Hier is dus geen stuurgroep voor nodig alhoewel te vaak ook deze projecten hierin worden

geduwd. Met als gevolg dat men te laat merkt dat het wonderproject in een stadium is dat geen bijsturing mogelijk is maar wel nodig.)

Kaizen-events en dagelijkse Kaizen worden omwille van hun impact en vooral omwille van hun multifunctionaliteit anders behandeld. Over de dagelijkse Kaizen gaan we in deel 5 uitgebreid verder. De sturing van Kaizen events zal zowel op output als op proces gericht zijn: wat wordt er bereikt en hoe doet men het. (In de dagelijkse Kaizen zal de sturing gericht zijn op het proces.) Ook hier zal een **stuurgroep** de vinger aan de pols houden.

De DMAIC-projecten (*top down gestart*) zijn projecten die typisch door black belts of door projectleiders / proces engineers in een Six Sigma atmosfeer kunnen aangepakt worden. Het zijn duidelijk multidisciplinaire projecten waarbij vooral de oorzaak-gevolg-analyse de kern van het probleem is. Eenmaal de oorzaken gevonden zijn de oplossingen technisch eenvoudig in te voeren zonder te grote organisatorische weerslag.

Typisch voorbeelden: analyse van procesparameters, die leidt tot een nieuwe instelling van het proces; ppm-analyse van producten en processen.

De Kaizen-events (*bottom up gestart*) zijn complex in de invoering en worden typisch aangepakt door ofwel leidinggevenden binnen een afdeling of wel door Lean Officers, Continuous Improvement Officers ... Het zijn activiteiten met een grote impact op de dagdagelijkse werking van vele en verschillende functies. Dit zijn dus ook multidisciplinaire projecten. De nadruk ligt op de afstemming tussen de verschillende functies eerder dan op het technisch analyseren en oplossen.

Typisch voorbeelden: de invoering van een kanbansysteem in een valuestream; de re-layout van een productieband; data filing in administratie.

Deze projecten vragen zowel een proces- als een projectbewaking.

- Met de projectbewaking wordt de output van het project bewaakt op basis van de QCD-benadering.
- Met de procesbewaking worden de gebruikte methodieken bewaakt. Het is niet alleen het resultaat dat telt maar ook hoe het resultaat gehaald wordt.

Eerst de stuurgroep, dan de metrics

De DMAIC-projecten en Kaizen-events werken onder een stuurgroep, die actief deze projecten en events stuurt en begeleidt. Metrics moeten de werking van de stuurgroep mogelijk maken. Maar eerst moet de taak van de stuurgroep helder zijn.

De stuurgroep is er om

- de doelstellingen van de verschillende projecten op elkaar en op het algemene businessplan af te stemmen;
- de go / nogo te geven voor de projecten aan de hand van een prioriteitenstelling, die rekening houdt met bovengenoemde doelstellingen
- de mensen en middelen toe te wijzen voor elk project
- follow up en bijsturing.

Deze taken zijn enerzijds erg operationeel maar tezelfdertijd erg strategisch. Dat maakt de samenstelling van de stuurgroep uitdagend. Zeker moet zij bestaan uit leden van het



H.S.T. – LeanKMO

BTW BE 0865.205.257

www.leankmo.be

Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098

management als verantwoordelijken voor de bedrijfsstrategie. Maar waarschijnlijk is het ook zinvol om te aan te vullen (of deels aan te vullen) met functioneel verantwoordelijken.

Een lean stuurgroep zal zich onderscheiden van de 'normale' stuurgroepen door zijn 'lean gedrag'. Dat betekent o.a. dat de doelstellingen uitgedrukt zijn in 'waarde-elementen voor de klant'. Enkele andere basiselementen van lean projectmanagement zijn hieronder aangegeven.

Wat is Lean Project management?

- Invoeren van Lean Denken in projectmatig werken: een continu streven naar **waarde** voor de klant, gebaseerd op een continu streven naar **verbeteren**, consequent handelen en denken.
- Invoeren van een gestandaardiseerde werkmethode voor projecten
- Invoeren van formele leermomenten gedurende en na het project. Deze leermomenten zullen de basis zijn om te verbeteren en de eigen projectmethodiek verder uit te

Een ander belangrijk punt is dat de stuurgroepleden de projecten opvolgen door 'er te zijn en te kijken'. Go Gemba – of ga naar de werkvloer – geldt dus ook hier voor projecten.

Een harde noot is ook de standaardisatie rond projectbeheer. Er is geen nood aan schitterende presentaties die telkens weer de projecten op een andere manier voorstellen. De A3 presentatie, die zowel in het projectteam als in het bedrijf als voor de stuurgroep kan dienen, is de regel.

Escalatie van projecten (bij afwijkingen, te verwachten problemen ...) dient te gebeuren door de projectleider.

Erg belangrijk blijven de leermomenten en het delen van die leerpunten. Zowel de projectleider als het team moeten hier continu op getraind worden. In het algemeen is de taak van de stuurgroep dus zowel gericht op het bereiken van de gewenste output als op de methodieken die gebruikt worden om de resultaten te halen.

Voor de eenvoud volgen we de systematiek van Prince2 omdat die eenvoudig bij te stellen is naar Lean. De stuurgroep zal dus voor de Go/NoGo momenten van een project het volgende schema volgen:

- ✓ terugkijken naar de afgelopen projectfase (op output en proces)
- ✓ vooruitkijken naar de volgende fase
- ✓ inschatten van de totaalhaalbaarheid van het project, zijn doelen
- ✓ beslissing nemen Go/NoGo

Na de stuurgroep, de metrics

De metrics op zich zijn geen verrassing: QCD natuurlijk. Toch zijn projecten twee elementen toegevoegd:

- Satisfaction of Customer: behalve de drie elementen – QCD – die al gericht zijn op de klant, zal er toch gestreefd worden naar een rechtstreekse beoordeling van de klant over de eindresultaten van het project.



H.S.T. – LeanKMO

BTW BE 0865.205.257

www.leankmo.be

Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098

- Environment – Health – Safety: deze elementen – normaal onderdeel van QCD – worden hier specifiek toegevoegd omdat nieuwe dingen (en dat zijn toch projecten) ook nieuwe uitdagingen op het gebied van EHS kunnen bevatten.

Stuurbord

Om als stuurgroep efficiënt te kunnen werken, kan men met een stuurbord werken zoals hieronder een voorbeeld is te zien. Het aanleveren van de beoordelingen (de kleuren) is een taak van de projectleiders. Hierdoor leren ze bij tijd en wijle hun project te overschouwen, en leren ze ook om feiten te rapporteren zoals ze zijn (en niet zoals we zouden willen dat ze zijn).

Update:		week xx									
Name	Type		Group	Project Manager	T	C	Q	S	EHS	Remarks	
	DMAIC	Kaizen									
AA	X			CB						budget reviewed	
BB	X			TI						Responsibility from xx ==>yy : project definition has to be redone	
CC		X		RH						Task force will follow up in cooperation with x supplier: target CT = 30 sec	
DD		X		VR						To be redefined	
EE		X		JLR						Closing of Project	
FF	X			BF						Start of Project: layout	
GG		X		TI						To be started	
HH	X			JLR							
LEGENDA		<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="background-color: #92d050; padding: 2px;">On plan</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">No problems, but not checked or confirmed</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 2px;">Action needed by project team</div> <div style="background-color: #ff0000; padding: 2px;">Action needed by Steering Group</div> </div>				<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div>T = on time plan</div> <div>C = on cost plan</div> <div>Q = on quality plan (within the specifications of the project)</div> <div>S = satisfied customer</div> <div>EHS = safe for everyone</div> </div>					

Het is zinvol om dit stuurbord open te stellen voor gans de fabriek zodat iedereen kan helpen en betrokken is.

Vergeet niet: de rapportage van projecten gebeurt via de A3 formaats en de daaraan gekoppelde besluitvorming. De stuurgroep is een stap in het geheel van de A3 werking.



Dit artikel (deel 4) maakt deel uit van een Project Lean Metrics voor het bedrijf.

Al behandeld

Lean Metrics deel 1: Metrics voor projecten en dagelijkse operatie

Lean Metrics deel 2: Metrics en daily feedback systemen

Lean Metrics deel 3: Metrics en projecten

Lean Metrics deel 4: Metrics en Projecten (PDCA/DMAIC en Kaizenevents)

In deel 5 komen de zeer vele kleine acties aan bod rond dagelijkse Kaizen, groepswork en ideeënbus.

Later zullen nog behandeld worden

- De 'war-room' (Obeya)
- Operationele metrics en visueel management
- Metrics en organisatie, verantwoordelijkheid, cultuur, gedrag
- Metrics en financiële organisatie



H.S.T. – LeanKMO

BTW BE 0865.205.257

www.leankmo.be

Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098