


Samenwerking CQM en Berenschot

Lean Six Sigma bij Elsevier Operations

Elsevier is 's werelds grootste uitgever van wetenschappelijke en medische informatiemiddelen. De divisie Operations ondersteunt de uitgeefgroepen van Elsevier bij het maken van alle producten. Voor een verdere verbetering van de processen bij Elsevier Operations richtte men de blik op de Lean Six Sigma (L6S) methodiek. De aanpak beloofde veel, maar moest nog wel worden onderbouwd. Elsevier Operations besloot om de geschiktheid van L6S door middel van een pilotproject aan te tonen.

 *Het denken in processen is al lang gemeengoed binnen Elsevier Operations. Daarom weet men dat systematische verbetering van processen veel winst kan opleveren. Op twee plaatsen binnen de organisatie was al enige ervaring opgedaan met de procesverbeteringsprogramma's Lean Thinking en Six Sigma, maar er was behoefte aan een bredere introductie. Besloten werd om eerst een pilot uit te voeren. Samen met managementadviesbureau Berenschot begeleidde CQM deze pilot.*

Concreet

David van Rossem is directeur strategie bij Elsevier Operations en was opdrachtgever voor de pilot: "We nodigden drie partijen uit om een aanbieding voor de pilot te doen. Een van die partijen was bureau Berenschot, dat samen met CQM een voorstel deed." In december gaven de drie aanbieders een presentatie aan het Management Team van Operations. De keus viel op de tandem Berenschot/CQM. Van Rossem: "Dat voorstel was weliswaar niet het goedkoopst, maar sprak ons het meest aan. Het onderscheidde zich vooral doordat het meer was dan een standaardtraining en doordat het een concrete aanpak gaf voor de veranderkundige kant van het geheel." Volgens



 *De Green Belts in training*

"We wisten dus met wie we in zee gingen."

Van Rossem speelde ook een rol dat Operations vanaf het begin met Joris de Bie (Berenschot) en Paul Banens (CQM) sprak, die zelf ook de

uitvoering van het project voor hun rekening gingen nemen. "We wisten dus met wie we in zee gingen", aldus de directeur strategie.

Ruim

Elsevier zette de pilot ruim op: twaalf projecten, opleiding van vijftien medewerkers uit

de VS, UK, Ierland, India en Nederland tot Green Belt, en awarenesstrainingen voor de leidinggevenden, proceseigenaren en andere sleutelfiguren binnen de organisatie. Aan die awarenesstrainingen deden ongeveer 100

 *lees verder op bladzijde 2*

➤ *vervolg van bladzijde 1*

van de 1500 Operations-medewerkers mee. Vanwege de sterke support van de COO, het goede plan en het vertrouwen in de kwaliteiten van Joris de Bie en Paul Banens, kon na de beslissing in december voortvarend van start worden gegaan. Elsevier kwam snel met goede kandidaten voor de Green Belt-training en de projecten waarmee zij aan de slag zouden gaan. Van Rossem is enthousiast over de samenwerking binnen het project: "Samen met Joris, Paul en Mark Broere van Elsevier vormden we een uitstekend team. Ieder had zijn eigen competentie. Joris is vooral specialist in alles wat met change management te maken heeft. Paul is sterk in de methodologie van L6S. Mark die als project manager alles droeg, zorgde ervoor dat alle betrokken mensen wisten wat ze moesten doen, en dat ook deden. Zelf heb ik me

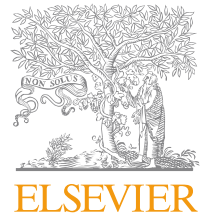
Een van de twaalf projecten tijdens de pilot had als doel: verbetering van de kwaliteit van de multimediaproducten. Meer specifiek werd een verbetering van 30% gevraagd van het aantal keren dat een multimediaproject niet direct door de interne kwaliteitscontrole werd goedgekeurd. Dit is in het project gerealiseerd. Daartoe werd nauw samengewerkt tussen het interne multimediateam, de interne klanten en de externe toeleveranciers. Een ander project richtte zich op verbetering van het verwerkingsproces van facturen van toeleveranciers. Operations besteedt veel werk uit en heeft dus veel toeleveranciers. Voordat een factuur kan worden betaald, moet deze intern worden geverifieerd en goedgekeurd. Dat proces ging te vaak fout en kostte te veel tijd. In het project is onderzocht waar tijd verloren ging en wat de oorzaken daarvan waren. De vervolgens geïmplementeerde oplossingen hebben de afhandeling aanzienlijk versneld en het aantal fouten tijdens die afhandeling sterk gereduceerd.

maanden. Daarna zou de beslissing vallen over de verdere invoering van L6S binnen Elsevier. Maar eind maart, al na drie maanden, was er zo veel enthousiasme ontstaan dat toen al

bijvoorbeeld de project charters nog in de Green Belt-training in bewerking, maar werden ze toch al besproken in de awarenessmeetings en op geschiktheid beoordeeld voor de L6S-aanpak. Door dit soort dwarsverbanden en de betrokkenheid van veel medewerkers bij de uitgevoerde projecten was de pilot uitermate zichtbaar binnen de organisatie. Als je daar dan het breed aanwezige enthousiasme bij optelt, mag je concluderen dat het geheel bijzonder geslaagd is. Bovendien zijn alle projecten succesvol afgerond, mét concrete resultaten."

Volledig samen

Voor CQM was het niet de eerste samenwerking met Joris de Bie van Berenschot. De laatste jaren verzorgden we samen al meer Six Sigma-trainingen. Wel was dit de eerste keer dat Berenschot en CQM een volledig invoeringstraject gezamenlijk deden. Elsevier was er zeer over te spreken, maar ook de beide partners zijn uiterst positief. CQM's consultant Paul Banens: "Als je met procesverbeterprojecten begint, leidt dat automatisch tot procesveranderingen. Zeker bij een bedrijf als Elsevier betekent dit veranderingen in de manier waarop mensen in die processen handelen. Er moet dus ruim aandacht worden besteed aan het creëren van draagvlak. Het veranderen van management, dat hierbij komt kijken, was in prima handen bij Berenschot. CQM heeft vooral de methodologische aspecten voor zijn rekening genomen", aldus Banens. Na afsluiting van de pilot heeft Elsevier besloten om de verdere L6S-invoering binnen de bestaande lijnorganisatie onder te brengen. Speciaal hiervoor is binnen het Management Team van Operations een L6S-verantwoordelijke aangetrokken. Naast de vijftien tijdens de pilot opgeleide Green Belts heeft Elsevier nog eens drie Master Black Belts aangenomen, die nu samen de backbone vormen voor het vervolg.



➤ *Actie bij een simulatiespel tijdens de GB-training*

ingezet om het interne draagvlak te creëren en te versterken. We vulden elkaar dus heel goed aan, waardoor veel zaken bijna vanzelf leken te gaan. Daarnaast, en niet het minst belangrijke, hebben we tijdens het traject ook erg veel plezier gehad."

Enthousiasme

Het project had een doorlooptijd van acht

duidelijk was dat Elsevier er na de pilot mee door zou gaan. Van Rossem: "We begonnen al heel snel met de projecten en de training van de Green Belts. Daardoor liepen die voor een deel gelijk met de awareness-trainingen. Zodoende konden de ervaringen vanuit de Green Belt-training worden ingebracht bij de awarenessbijeenkomsten, die daardoor ook een veel concreter karakter kregen. Zo waren

Elsevier Operations is een divisie van de wetenschappelijke uitgeverij Elsevier, wereldleider in publicatie van wetenschappelijke en medische informatie. Elsevier, met hoofdkantoor in Amsterdam, is uitgever van meer dan 2000 wetenschappelijke tijdschriften en geeft jaarlijks 2000 nieuwe boeken uit. Daarnaast beheert de onderneming een veelheid aan websites en andere 'E-producten', zoals geheel interactieve leerboeken op websites (dus eigenlijk geen boek meer), informatiediensten die via de iPhone of Palm computer werken, enzovoort. Operations ondersteunt de uitgeefgroepen van Elsevier in het maken van alle producten. De Operations Divisie van Elsevier telt ongeveer 1500 medewerkers.

**f Paul Banens, T (040) 750 23 21
of E banens@cqm.nl**

Proef met hoogfrequent spoor tussen Amsterdam en Eindhoven

Maximaal leren

Elk uur 6 intercity's en 6 Sprinters op de belangrijkste verbindingen. Dat is een van de ambities in het actieplan Ruimte op de Rails van de Nederlandse Spoorwegen en ProRail. Het actieplan is in samenwerking met de goederenvervoerders gemaakt en is bedoeld om een grote groei van het vervoer per spoor mogelijk te maken.

» In de eerste week van september hebben NS, ProRail en de goederenvervoerders op het traject Eindhoven-Amsterdam gekeken wat er nodig is om elke 10 minuten een reizigerstrein te kunnen laten rijden, met daarnaast ieder uur nog twee goederentreinen. Doel van de proef was om na te gaan onder welke voorwaarden hoogfrequent spoorvervoer en (internationaal) goederenvervoer in de toekomst mogelijk is. CQM was actief betrokken bij de voorbereiding en evaluatie van deze proefweek.

Organisatie

De proef hield in dat men een week lang op een heel druk bereden traject moest overgaan op een ander schema. Dat had consequenties voor bijna alle bij het spoor betrokken partijen. Niet alleen voor de machinisten, conducteurs, verkeersleiders, planners en verstrekkers van reizigersinformatie, maar ook voor bijvoorbeeld de koffiecorners op de stations en uiteraard de reizigers zelf. De belangrijkste vragen waren: hoe zorg je ervoor dat iedereen goed geïnformeerd is, dat het personeel en materieel op tijd beschikbaar is, dat de verkeersleiding de mogelijkheden heeft om adequaat te reageren op eventueel optredende verstoringen, enzovoort. Kortom: een enorme organisatorische inspanning waarvoor een



» Hoogfrequent en punctueel

uiterst degelijke voorbereiding was vereist. Erik Sigger, NS' projectmanager 'elke 10 minuten een trein', was daarvoor verantwoordelijk, samen met Peter van Waveren van ProRail. "We hebben er bewust voor gekozen om alles door en via de lijnorganisatie te laten lopen en geen aparte

projectorganisatie in het leven te roepen", zegt Sigger. "In eerste instantie hadden we vijf werkgroepen. Getrokken en bemand door vertegenwoordigers vanuit de lijn. Zo was er een

» lees verder op bladzijde 4

Werk in uitvoering

CQM is gespecialiseerd in optimaliseren van logistiek en verbeteren van product- en procesinnovatie.

Een greep uit de actuele projecten:

Korein – Voor kinderopvang en buitenschoolse opvang kunnen ouders terecht bij Korein Kinderplein, de Lunch Club en Click. Korein is de overkoepelende instantie. CQM helpt Korein bij de organisatie van haar congres. CQM zorgt voor een optimale toewijzing van deelnemers aan workshops rekening houdend met de door de deelnemers opgegeven voorkeur.

ProRail – Samen met Q Delft heeft CQM de zogenoemde ROBERTO tool ontwikkeld. De tool

is bedoeld voor het berekenen van specifieke opvolgtijden tussen treinen (zie Quant 33). Met behulp van ROBERTO worden nu bestaande knelpunten op het spoor geanalyseerd. Daarnaast onderzoekt het instrument de impact van het gebruik van deze nieuw berekende opvolgtijden binnen de bestaande plansystemen.

Océ – CQM verzorgt voor de vijfde keer een training DMAIC/L6S voor Green Belts.

Philips Lighting – De BU Fluo wil CHAINSCOPE als tool introduceren om de voorraadniveaus in de integrale supply chain te optimaliseren. Hiervoor is een pilotproject gedefinieerd waarbij de tool voor een beperkte scope wordt toegepast. CQM ondersteunt CHAINSCOPE bij

deze introductie door de uitvoering van alle operationele activiteiten vanaf dataverzameling tot en met implementatie van de resultaten.

Duynie – CQM heeft voor Duynie een APS-module ontwikkeld voor de planning van veevoedertransport en voor de controle van het voorraadbeheer in de silo's. De module wordt uitgebreid met een extere optie voor veevoederleveranciers. Daarmee kunnen zij precies aangeven op welke tijdstippen zij de vrachtwagens van Duynie kunnen ontvangen. De automatische planning zorgt er vervolgens voor dat de leveranciers uitsluitend op de door hen aangegeven tijdstippen worden bezocht.

» Françoise Vaessen, T (040) 750 23 23

➤ *vervolg van bladzijde 3*

wergroep die zorgde voor een goed uitvoerbare planning. Een andere groep richtte zich op de stations, waaronder de informatievoorziening voor de reizigers en de eventuele veranderingen op het station zelf. Verder waren er werkgroepen voor communicatie, veiligheid en de be- en bijsturing. Bij de laatste gaat het bijvoorbeeld om de strategieën waarmee tijdens zo'n proefweek de eventuele verstoringen moeten worden afgehandeld."

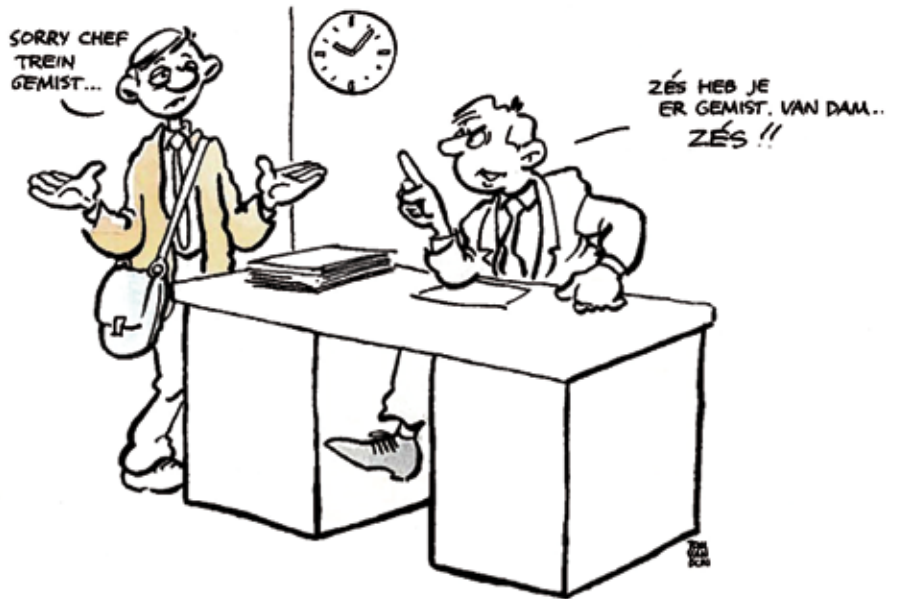
Bijdrage CQM

Sigger en Van Waveren kenden CQM al wel, maar het contact kwam dit voorjaar eigenlijk bij toeval tot stand. Tijdens een cursus sprak Sigger met de partner van een CQM-consultant. Die terloopse ontmoeting was aanleiding voor een gesprek met CQM'ers Paul Banens en Arjen Vestjens. Vervolgens werd CQM uitgenodigd om aan de verdere voorbereiding en evaluatie van de proefweek deel te nemen. Sigger: "Arjen en Paul hebben ons enorm geholpen om een veel scherper inzicht te krijgen in wat we nu eigenlijk wilden bereiken met de proef en hoe we de proef dan het beste konden opzetten. Ze daagden ons uit om al op voorhand na te denken over de mogelijke uitkomsten. Wanneer zou de proef geslaagd zijn? Op grond waarvan gingen we dat bepalen? Welke metingen moesten we dan

"CQM heeft ons enorm geholpen om scherper te krijgen wat we wilden."

doen? Wat zouden we op grond daarvan kunnen concluderen? Samen met de werkgroepen uit de lijn zijn ze daarmee aan de slag gegaan. De door de werkgroepen geformuleerde leerdoelen werden, voor zover mogelijk, geoperationaliseerd en vertaald in een meetplan. Tegelijkertijd stelden we van tevoren vast dat de proef op sommige vragen geen betrouwbaar antwoord

NS verzorgt voor ruim 1,1 miljoen klanten in Nederland dagelijks de treinreis via 4.800 ritten over een druk bereden spoor. NS beheert 380 stations en ontwikkelt deze knooppunten van openbaar vervoer.



zou kunnen geven. Hun inbreng heeft er dus ook voor gezorgd dat we met zijn allen met reële en gelijke verwachtingen aan de proef begonnen zijn."

Resultaat

Om het hele meetproces te organiseren en begeleiden werd in overleg met CQM een speciale werkgroep ingesteld. Tijdens de proefweek zelf zijn de ervaringen op het traject Eindhoven-Amsterdam door meer dan honderd medewerkers van NS en ProRail nauwgezet gevolgd, naast de operationele gegevens vanuit de reguliere registratie. In de landelijke pers werd al bericht dat de treinenloop in de proefweek uitstekend verlopen was, met een punctualiteit en regelmaat in de treinenloop, die zelfs hoger dan normaal waren op dit traject. Deze geweldige prestatie werd bereikt met een uitgekiend plan met andere planningsuitgangspunten, een uitstekende voorbereiding, scherpte in de uitvoering en veel ruimte voor het vakmanschap van de uitvoerende medewerkers. Daarmee is het doel 'maximaal leren' van de proef gerealiseerd. Er zijn enorm veel relevante gegevens op tafel gekomen. "Maar de belangrijkste verdienste van CQM is toch wel het conceptuele kader waarin ze deze proef voor ons hebben geplaatst", vult Sigger nog aan. "CQM heeft ons namelijk duidelijk gemaakt dat deze proef geschikt was

om de 'feasibility' aan te tonen. Met andere woorden: is het technisch en organisatorisch mogelijk om met deze hoge frequentie te rijden? In een later stadium moet dan de 'capability' worden onderzocht: kan het ook als onderdeel van de normale dagelijkse operatie? Door dat onderscheid aan te brengen is ook binnen onze organisaties de betekenis en de waarde van deze proef duidelijk. Daarmee voorkom je dus veel



discussies over bijvoorbeeld de representativiteit van de proef. We gaan CQM ook betrekken bij het vervolg. Want voordat we écht tot hoogfrequent spoorvervoer kunnen overgaan, zullen er nog meer testen moeten volgen om zeker te stellen dat aan echt alle condities daarvoor is voldaan", aldus NS' projectmanager.

**f Arjen Vestjens, T (040) 750 23 18
of E vestjens@cqm.nl**

Marge-denken

Kortom: in goede én slechte tijden en op elk niveau is er voor de transportsector veel meerwaarde te halen uit het marge-denken. Zorg in elk geval voor goede verhoudingen in verantwoordelijkheden en een zorgvuldige kwantitatieve ondersteuning. U zult zien dat er veel te winnen valt. Economische crisis? Ja, maar ook werk aan de winkel!

Zo eindigt het artikel dat CQM-consultant Arjen Vestjens schreef over marge-denken in de transportsector. Benieuwd naar het hele verhaal? Volg de link op www.cqm.nl of kijk op op www.logistiek.nl/experts/id12567-Weegt_marge_zwaarder_dan_omzet_Jazeker.html.

f www.cqm.nl

Quant wordt gratis toegestuurd aan klanten en andere relaties van CQM. Aanmelden voor een abonnement kan via info@cqm.nl

Quant 36

Het volgende nummer zal in februari 2010 verschijnen.