

LEAN: EEN CONTINU VERBETERTRAJECT

'Slimmer, sneller en beter werken'

Net als elke andere onderneming die haar continuïteit serieus neemt, is A.Hak Leidingbouw continu op zoek naar manieren om het werk slimmer, sneller en beter uit te voeren. Daarbij vormt een aantal externe factoren een extra stimulans: het aantal grotere pijpleidingprojecten in Nederland neemt af, de internationale concurrentie neemt toe en nieuwe contractvormen stellen andere eisen aan de relatie met opdrachtgevers. Onder begeleiding van Micaela Rydell van Rijnconsult is daarom twee jaar geleden het verbeterproject Lean gestart. 'En daar plukt Leidingbouw nu de vruchten van.'



LEAN IS OOK 'GREEN'

Het voorkomen van verspilling is één van de speerpunten van de Lean-filosofie. 'Daarbij kijken we naar een breed scala aan zaken, zoals het vermijden van onnodige transporten, de effectiviteit van vergaderen en het managen van de voortgang van ingevoerde verbeteringen', zegt Micaela. 'Veel efficiencywinst valt te boeken door goed te communiceren. Als de afdeling die periodieke keuringen uitvoert op de hoogte is van de benodigde inzet van het materieel, kun je de planning voor onderhoud en keuringen afstemmen op de taakstelling en kan het projectteam waar en wanneer nodig beschikken over goed functionerend materieel.' 'Lean' betekent in veel gevallen ook 'green'. 'Efficiënter gebruikmaken van machines die op diesel draaien, leidt niet alleen tot een lager brandstofverbruik en een besparing van harde euro's, maar ook tot een reductie van de CO₂-uitstoot. Dat is goed voor het milieu en zorgt er bovendien voor dat A.Hak Leidingbouw bij een aanbesteding belangrijke punten kan scoren.'



TEKST **Adriaan van Hooijdonk en Richard van Santen**

FOTOGRAFIE **Maarten van der Voorde**

Het speelveld waarin A.Hak Leidingbouw opereert, gaat de komende jaren drastisch veranderen', zegt Gerrie Robbe, directeur van A.Hak Leidingbouw. 'De grote werken voor opdrachtgevers als Gasunie nemen sterk af. Kleinere projecten met een kortere doorlooptijd zullen het beeld van de Nederlandse markt gaan bepalen. Daarnaast zien we dat de concurrentie van buitenlandse bedrijven steeds groter wordt. Door de opkomst van nieuwe contractvormen, zoals Design, Build, Finance and Maintain (DBFM), is A.Hak Leidingbouw niet alleen verantwoordelijk voor de uitvoering van projecten, maar loopt zij ook andere, financiële risico's.'

MANAGEMENTFILOSOFIE

Eén van de gevolgen van deze ontwikkelingen is dat de prijzen meer onder druk komen te staan. In veel contracten is een kostprijs die ieder jaar lager wordt een voorwaarde, terwijl opdrachtgevers wel verwachten dat hun opdrachtnemers steeds meer toegevoegde waarde leveren. A.Hak Leidingbouw heeft deze ontwikkelingen niet afgewacht, maar is twee jaar geleden gestart met een zogeheten Lean-traject. Lean ('slank' in het Engels), is een door de Japanse autofabrikant Toyota ontwikkelde managementfilosofie die erop is gericht om de klant zo veel mogelijk toegevoegde waarde te leveren met zo min mogelijk verspillingen. Binnen A.Hak betekent dit dat er met een Lean bril naar alle lagen en werkgebieden van de organisatie wordt gekeken; van het hoger management tot de mannen die elke dag in het veld werken en van technische tot organisatorische verbeteringen.

IN DE PRAKTIJK

Tot zover de achterliggende gedachte. Veel interessanter is de manier waarop A.Hak Leidingbouw hier in de praktijk invulling aan geeft. Micaela Rydell, die aan de TU Delft afstudeerde in procesinnovatie, weet er alles van. Vanaf 2012 is zij als externe consultant drie dagen in de week actief voor A.Hak Leidingbouw als begeleider van het Lean-traject. Ze kan daarbij terugvallen op haar ruime ervaring bij organisaties in de bouw, de scheepvaart en de energiesector die net als A.Hak Leidingbouw projectmatig werken.

'Twee jaar geleden zijn wij op zoek gegaan naar manieren waarop A.Hak Leidingbouw haar werkzaamheden slimmer, sneller en beter kan uitvoeren', vertelt Micaela. 'Drie multidisciplinaire werkgroepen hebben de knelpunten voor uitvoering, materieel en het bedrijfsbureau in kaart gebracht. Ze hebben daarvoor een 'Lean-tool' ingezet die waardestromanalyse of Value Stream Mapping wordt genoemd. Hierbij wordt de bestaande situatie nauwkeurig in kaart gebracht. Door zo'n analyse uit te voeren met mensen uit verschillende disciplines spreekt iedereen na afloop dezelfde taal en weten ze allemaal hoe ze dezelfde tools kunnen gebruiken. Ook verschillende Lean-workshops hebben daaraan bijgedragen.'

'Zo veel mogelijk waarde toevoegen en verspilling reduceren'

TAAKGERICHT AANSTUREN

De analyse leidde tot een duidelijke lijst met verbeterpunten. Eén van de belangrijkste was de bredere invoering van taakgericht aansturen. 'In deze werkwijze wordt het belang van een goede voorbereiding en planning nog meer benadrukt', legt Micaela uit. 'We zorgen ervoor dat voorafgaand aan de uitvoering volstrekt helder is welke inzet van mensen en middelen noodzakelijk is

om het werk volgens planning en binnen budget uit te voeren. Waar er bij grotere projecten met lange doorlooptijden onderweg nog gelegenheid is om bij te sturen, ontbreekt daarvoor namelijk bij kleinere projecten de ruimte. De uitvoerder en projectleider spelen samen een belangrijke rol. Zij nemen vooraf alle uitdagingen en kansen gedetailleerd door. Het doel is om het projectteam een sluitende en haalbare taakstelling mee te geven, waar ze vervolgens strak aan gehouden kunnen worden.'

AFSTEMMING OPTIMALISEREN

Daarnaast heeft A.Hak Leidingbouw de afgelopen periode veel tijd en energie gestoken in de standaardisering van de projectdocumentatie. Dagrappages, planningen en bestellijsten worden nu allemaal opgesteld volgens een vast stramien. Zo zijn ze gemakkelijker te vergelijken en ontstaat er meer overzicht. Ook hanteert elk projectteam een vaste agenda voor kick-offs, waardoor de afstemming tussen calculatie, wervoorbereiding en uitvoering geoptimaliseerd wordt.

Een belangrijk aspect van Lean is de onlosmakelijke verbinding tussen het verbeteren van structuren en aandacht voor houding en gedrag. 'Je kunt een prachtige nieuwe rapportage introduceren om beter op kosten te sturen, maar die werkt alleen als iedereen ook de nieuwe werkwijze omarmt die daarbij hoort', zegt Micaela. 'Het rapport wordt pas goed wanneer de mensen die de data leveren de juiste informatie verzamelen en de projectleider die gegevens ook daadwerkelijk gebruikt voor de aansturing.'

POSITIEF KRITISCH EVALUEREN

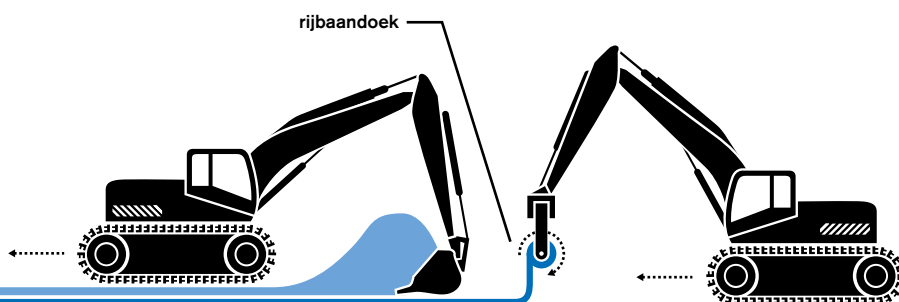
De bereidheid en het vermogen om te leren van eerdere ervaringen zijn essentieel wanneer je houding en gedrag wilt optimaliseren. 'Positief

kritisch evalueren, met als doel samen beter te presteren en niet om anderen op fouten te betrappen, is iets waar je jezelf in kunt trainen. Dat geldt voor alle medewerkers. Stellen projectleiders en uitvoerders bijvoorbeeld open vragen, dan levert dat al veel meer bruikbare informatie op dan vragen die met een simpel ja of nee beantwoord kunnen worden.'

Ook praktische hulpmiddelen kunnen tot grote verbeteringen leiden. 'Voor ze aan een nieuwe klus beginnen, hangen alle projectleiders een verbeterbord op in de keet', vertelt Micaela. 'Hierop legt het projectteam wekelijks de knelpunten vast, waarna er direct verbeteracties worden geformuleerd en besproken. Dit helpt het team om in soortgelijke situaties in de toekomst betere beslissingen te nemen. In de speciaal ingerichte Lean-ruimte op het kantoor in Tricht hangt ook zo'n bord waarop de meer algemene, projectoverstijgende verbeteracties worden bijgehouden. Deze relatief eenvoudige middelen dragen sterk bij aan de borging van de kennis die we met elkaar opdoen in het Lean-traject. ◆

TECHNISCHE VERBETERINGEN

Het verbetertraject heeft inmiddels ook al tot nieuwe initiatieven geleid. Bijvoorbeeld op het gebied van de ontwikkeling van slimme, technische oplossingen. Zo heeft A.Hak Leidingbouw samen met een onderaannemer een machine ontwikkeld die hergebruik van rijbaandoek mogelijk maakt. Dit biedt veel voordelen. Ten eerste wordt een kostenreductie gerealiseerd doordat het doek vaker gebruikt kan worden. Ook neemt de hoeveelheid afval af. Het proces gaat bovendien sneller en er wordt minder materieel ingezet. Bij de oude werkwijze werd het doek namelijk door een aparte kraan uitgeschud om het van zand en aarde te ontdoen. Nu het nieuwe werktuig deze taak overneemt, betekent dat minder werk, minder overlast voor de omgeving en een lager dieselverbruik.



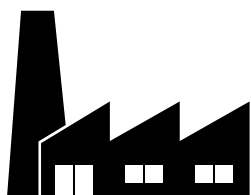
Spoed- cursus Lean

Lean is een managementfilosofie waarmee alle mensen en systemen in een bedrijf op elkaar worden afgestemd. Het doel: verspilling tot een minimum terugbrengen en zo veel mogelijk waarde toevoegen voor de klant, in een continue stroom. Lean is een verbeteringsproces dat nooit af is.



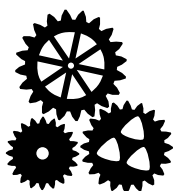
weg met
verspilling!

doorlooptijd
verspilling
voorraden
kosten



OVERPRODUCTIE

Te veel of te vroeg produceren



BEWEGING

Overbodige bewegingen



WACHTEN

Slecht voor de flow



OVERBEWERKING

Processen moeten nuttig zijn



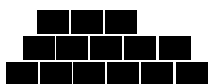
ONBENUT TALENT

Verspillend en frustrerend



TRANSPORT

Alle overbodige transporten



VOORRAAD

Te veel voorraad kost geld



CORRECTIE

Doe het in één keer goed

MARKTINVLOEDEN

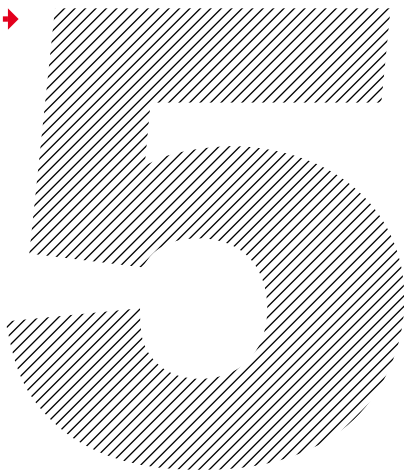
Veranderende omstandigheden in de markt kunnen een extra stimulans vormen om Lean te werken. Zo krijgt A.Hak Leidingbouw in Nederland steeds vaker te maken met kortdurende projecten waarin veel minder ruimte is om eventuele vertragingen in het proces op te vangen. Factoren die binnen Lean als 'verspilling' worden aange-merkt, zoals processen die niet goed op elkaar aansluiten (wachten) of overbodige transportbewegingen zijn dan van grotere invloed op bijvoorbeeld de marge en de haalbaarheid van een deadline.

LEAN EN DE PDCA-CYCLUS

Het streven naar perfectie dat deel uitmaakt van de Lean-filosofie sluit uitstekend aan bij werken volgens de PDCA-cyclus, een krachtige methode om continue verbetering en vernieuwing in een organisatie in te bedden. De afkorting PDCA staat voor plan, do, check, act. Plan: het opstellen van een plan met heldere doelen. Do: het plan uitvoeren. Check: het plan en de uitvoering ervan evalueren. Wat ging er goed? Wat kan nog beter? Act: het plan en de doelstellingen bijstellen, zodat het de volgende keer nog meer resultaat heeft.

marge
kwaliteit
flexibiliteit
productiviteit

WERKWIJZE



**basis-
principes**

