

Case – planning en operationeel management

In een grote transportorganisatie wordt het onderhoud van het wagenpark grotendeels zelfstandig uitgevoerd op twee verschillende locaties in het land. Het wagenpark bestaat uit personenwagens, bestelwagens, transportbussen en trekkers met opleggers. Meerdere trekkers met opleggers zijn aangepast voor transport van bijzondere lading. Normaal gesproken zou elke onderhoudslocatie zijn eigen voertuigen moeten doen, soms wordt vanwege vakantie of opleiding van medewerkers een voertuig op de andere locatie onderhouden.

Het onderhoud bestaat normaal gesproken uit het uitvoeren van het periodiek onderhoud, het herstellen van schades of oplossen van problemen. APK en het aanpassen van voertuigen wordt uitbesteed aan externe partijen.

Door allerlei oorzaken kampt de organisatie met achterstanden. Steeds vaker moet ook het reguliere onderhoud van de voertuigen worden uitbesteed samen met de APK. En dat terwijl het werk in omvang niet is toegenomen. Door toenemende concurrentie zijn deze kosten eigenlijk niet meer te dragen, zeker niet in combinatie met kosten van de garages die doorlopen. Het werd nog lastiger doordat voertuigen met schades stil kwamen te staan en niet meer beschikbaar waren voor transport. Er moesten voertuigen worden gehuurd om de klanten te helpen en om te zorgen dat de chauffeurs en beladers werk hadden. Genoeg urgentie dus!

Vanuit de directie kwam de opdracht om op basis van Lean management dit probleem en het onderhoudsproces zodanig aan te pakken dat de werkzaamheden weer in eigen beheer uitgevoerd konden worden. Gelukkig waren de teammanagers in de garages het hier mee eens, omdat de situatie bij de medewerkers tot stress en ontevredenheid leidde. Gaandeweg werd wel ervaren dat ondanks deze positieve houding, de medewerkers het lastig vonden om de oude werkwijzen los te laten waar dat nodig was.

In een grondige analyse (zie ook deel 4) zijn de eisen en wensen van de klant in kaart gebracht (in dit geval een interne klant als gebruiker van de voertuigen), is het bestaande proces in kaart gebracht en zijn knelpunten en verspillingen in het proces in kaart gebracht. Daarnaast is de organisatie ook vanuit andere perspectieven doorgelicht (zie ook de onderstaande afbeelding), namelijk:

- Operationeel management
- Organisatie en vaardigheden
- Houding en gedrag



Enkele belangrijke bevindingen voor deze perspectieven (meestal tot grote verrassing van de medewerkers en het management):

- De voertuigen die voor de klant het belangrijkste waren werden niet als eerste aangepakt;
- Er was beperkte afstemming tussen de inzet van voertuigen en het onderhoud, met name voor speciaal transport kon dit tot vervelende vertragingen leiden;
- Het kostte grote moeite om de processen in kaart te brengen, ondanks veel documentatie. In de uitvoering zaten nog veel onduidelijke "zijpaden";
- Onverklaarbare verschillen in het proces tussen de twee vestigingen;
- Werk werd regelmatig gestart, tussendoor overgedragen aan andere monteurs, gestopt (mede door tekort aan onderdelen) om later weer opgepakt te worden, waardoor de doorlooptijd relatief lang was, overdrachten nodig waren en de status voor de werkzaamheden niet duidelijk waren;
- De prestaties van de teams en het proces waren niet duidelijk (op geen niveau). Geen monitoring op de prestaties van leveranciers van onderdelen, terwijl dit wel was benoemd in contracten;
- Door verloop van medewerkers en slechte overdracht waren de rollen niet duidelijk: bepaalde werkzaamheden werden dubbel gedaan en bepaalde werkzaamheden werden niet gedaan;
- Houding van medewerkers was erg "just do it". Medewerkers gingen regelmatig een avond door, maar de knelpunten die zij zagen werden niet besproken of geëscaleerd. Stress onder medewerkers was hoog, tevredenheid gemiddeld, ziekte liep omhoog;
- Er waren meerdere onveilige situaties geconstateerd; gelukkig had dit nog niet geleid tot ongelukken.

Kortom, een situatie die redelijk ver afstond van het gewenste en geen flow of pull had.

Als eerste is geconcretiseerd wat de klant wil hebben en is geborgd dat er periodiek inhoudelijke afstemming is over de benodigde voertuigen en over de voertuigen die juist niet nodig zijn. Ook is afgesproken dat de klant en een procesvertegenwoordiger periodiek elkaar opzoeken om de kwaliteit van de dienstverlening te bespreken. In vervolg daarop is het proces op een standaard

manier ingericht, eigenlijk zonder grote verbeteringen door te voeren. Ook werden enkele KPI's (niet te veel) geïntroduceerd die aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie en de klant. De medewerkers werden geholpen om de processen zich eigen te maken en toe te passen. Dit werd gedaan, omdat het vanuit een standaard (zonder een oordeel of deze standaard goed functioneert) beter en veel eenvoudiger veranderingen door te voeren zijn.

Na een relatief korte periode werden alle medewerkers gevraagd om aan te geven waar knelpunten in het proces zaten en waar verspillingen zaten. Dat ging verder dan alleen het proces, ook de werkplek werd onder de loep genomen. Staan alle gereedschappen op de juiste plaats? Hoe ver moet er gelopen worden voor de grijpvoorraad onderdelen? Hoe gaan we om met afval en oude onderdelen? Het hogere management was aanwezig om samen met medewerkers het proces fysiek te doorlopen en grote post-its te plakken met opmerkingen daar waar het goed ging, maar ook waar het beter kon.

Eén van de eerste verbeteringen betrof het introduceren van een warme overdracht van de chauffeur naar de garage, van het planbureau naar de monteurs en een wekelijkse bespreking over het komende werk, het werk van de afgelopen periode en leerpunten en knelpunten daarin. Ook de overdracht van de monteur terug naar de klant werd anders ingericht. Al met al had dit grote impact op de klanttevredenheid en de tevredenheid van de medewerkers.

Een volgende stap was het planproces aanpakken. Te veel tijd ging verloren met het plannen en herplannen, het regelen van de onderdelen en het beoordelen van de tijd nodig voor het uitvoeren van het werk. Er werden standaard uren afgesproken voor de werksoorten, geen normen. Met tickets werd het onderhanden werk en het werk voor de komende periode zichtbaar aan de muur. Er werden afspraken met de garage gemaakt hoe de voortgang werd doorgegeven en hoe werd omgegaan met eventuele tegenslagen in het werk. Ook het aanleveren van de beschikbare capaciteit werd duidelijker. Met de monteurs werd gekeken naar de ruimte in de werkweek voor het opvangen van pieken en dalen in het werk. Vanuit management kwam ruimte om incidenteel monteurs in te huren bij te grote pieken: niet het volledig uitbesteden van werk, want dan is er geen leereffect op de werkvloer. Met name de duidelijkheid in de planning bracht veel meer rust in de garage. Het zorgde er voor dat de monteurs bijna altijd het werk konden starten en afmaken. Minder onderbreking, minder overdracht en minder doorlooptijd.

Vanuit de garage werd gewerkt aan kleine ergernissen: vieze poetsdoeken, rondslingerend gereedschap, vieze vloeren en wanden, ramen die nooit werden schoongemaakt en minder goede verlichting. Het management gaf de garage een eigen budget om dit op orde te maken. Een grote hoek van de garage die volstond met oude onderdelen, onduidelijke reserveonderdelen en afval werd vrijgemaakt en gebruikt als nieuwe lunch en relaxruimte. En gelukkig had het hogere management voldoende aandacht voor deze successen om samen met de medewerkers deze plek in gebruik te nemen.

Was er op dat moment sprake van flow in het herstelproces? Nee, er was nog te weinig in het proces verbeterd en er was nog in beperkte mate sprake van het balanceren van het werk over langere periode. Er was ook geen pull, maar de vraag van de klant had wel een veel grotere invloed op de planning en het uitvoeren van het werk. De medewerkers waren veel bewuster bezig met het eigen werk, met het leveren van kwaliteit en deden dagelijks suggesties om verder te verbeteren. Voldoende redenen om te geloven in Lean, in verbeteren en in elkaar.