



## vLm – Lean “Getting Started”

MSD Haarlem – 28 januari 2009

Jelle Bleumink



# MPS Lean implementatie, en verder..

---



- Reorganisatie van MMD Haarlem
- Kleine groep kennisdragers
- Stapsgewijze verbeteringen

# Belangrijke zaken die speelden na de reorganisatie van MMD Haarlem



- Reorganisatie
  - Nieuwe rollen en functies
  - Nieuwe afdelingen
- Begrip “MPS Lean” bijna synoniem aan “reorganisatie”
  - Begripsverwarring “MPS Lean”
  - MPS Lean is afgerond project
- “Moeheid” en verminderd absorptievermogen

# Slechts een kleine groep mensen getraind en ervaren op het gebied van Lean Six Sigma

---



- Kleine groep mensen opgeleid (Merck Sigma)
  - Improvement Engineers
  - CoE Lean Six Sigma
  - Management
- Eigen training voor middel management en staf
  - 2 dagen
- Ervaringen van mensen in de initiatieven

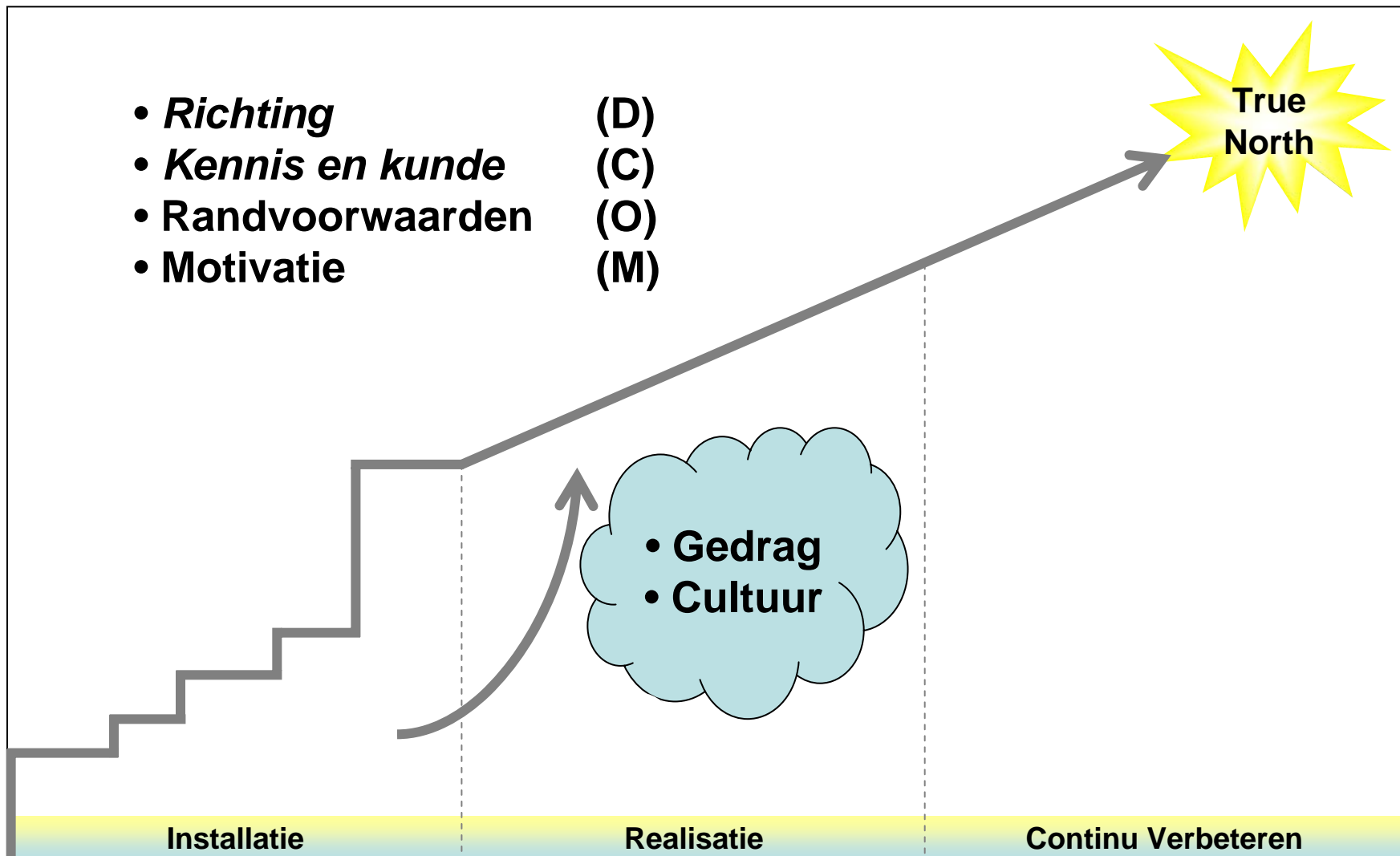
# Verbeterinitiatieven zijn stapsgewijs en veelal gedreven door management



- Verschillende werkvormen in de organisatie
  - Break Through's
  - 5S Events
  - Kaizen Events (Blitz)
- Verbeteren is iets wat “gebeurt” in deze sessies
- Start initiatieven vanuit staf en hoger management

Borgen is en blijft het moeilijkst

# Na verschillende stapveranderingen verder naar continu verbeteren



# Belangrijke culturaspecten zoals gedefinieerd voor continu verbeteren



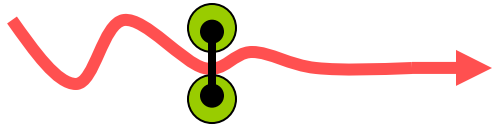
# Werken aan kennis, kunde en richting vanuit de dagelijkse praktijk

---

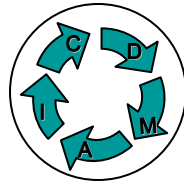


- Werkvormen
- Opleiding en training
- Tier processen en BCCM

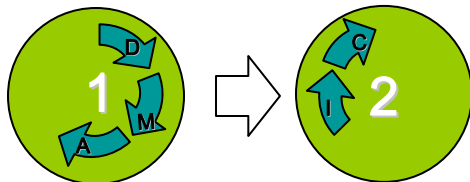
# Verschillende werkvormen; keuze afhankelijk van het probleem en de doelstellingen



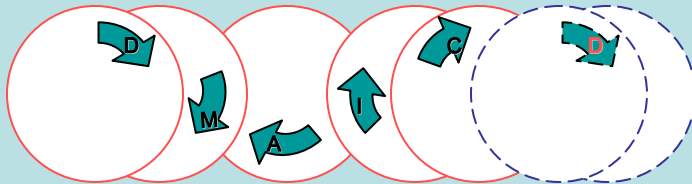
**5s** als 'wegvoorbereider' voor volgende stappen om heel praktisch op de werkplek ruimte en orde te scheppen.



**Kaizen's** van 1-3 dagen met kleine groepen, om concrete kleinschalige verbeteringen te realiseren waar men direct profijt heeft.



**Breakthroughs** om in 1-3 weken tijd innovatieve oplossingen te ontwikkelen om deze na formele goedkeuring te implementeren.

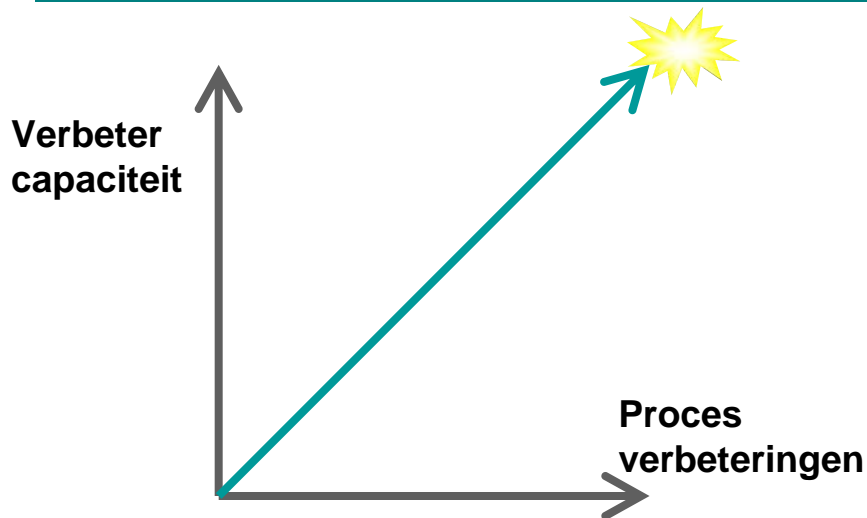


**Deep dives** om in 4-8 maanden stapsgewijs processen aan te pakken waarvan het op voorhand onduidelijk is wat het disfunctioneren veroorzaakt.

+ **DMAIC** voor specifieke Six Sigma projecten

+ **SMED** om ombouwen & orderwissels aan te pakken

# De kern van de Deep Dive is met elkaar leren verbeteren in de praktijk



- Dichtbij continu verbeteren door wekelijkse sessie met team
- Focus op het leren en toepassen van Lean Six Sigma tools
- Multidisciplinaire teams moeten de resultaten borgen

## Verbetercapaciteit

- Focus op
  - Observeren
  - RCA / Hypotheses
  - Poke Yoke, Visual Management
  - Standard Work
- Initiatief en eigenaarschap

## Procesverbeteringen

- Stabiliseren van het proces
  - Kwaliteit
  - Beschikbaarheid
  - Change-Over flexibiliteit
- Standardized Work
- Flow, Takt, Pull, Level

# Kennis; de opzet vanuit Merck Sigma sluit aan bij een deel van de populatie



- Merck Sigma Trainingen
  - GB 2x 1 week
  - BB 3x 1 week
  - Additioneel voor DFSS, Change Management
- Voor groter publiek geschreven (MRL, MMD, GHH)
- Theorie / praktijk / toepassen
- Veel onderwerpen in korte tijd
- Beperkt plaats, interactie collega's

**Trainingen met name voor middel management en specialisten**

# Lokale trainingen voldoen beter aan de lokale behoefte en voor gehele populatie



- Short Tracks - korte Trainingen op locatie

- 2 uur max
- 1x per week / 1x per twee weken

- Selectie van onderwerpen

- Gerichte trainingen

- 1/3 Theorie
- 1/3 Oefenen
- 1/3 Praktijk (voorbeelden) en interactie

- ***Uniforme boodschap***

- Observeren
- Hypothesen
- Standardized Work
- VoC to CTQ
- Visual Management
  
- Poka Yoke
- Procesmodeleren
- Root Cause Analyses
- 7 Wastes
- Faciliteren 5S

**Uiteindelijk iedereen trainen op basis Lean SixSigma vaardigheden**

# Creëren van een gezamenlijk referentiekader mbt afwijking / normaal middels Lean tools



## Eigen referentiekader

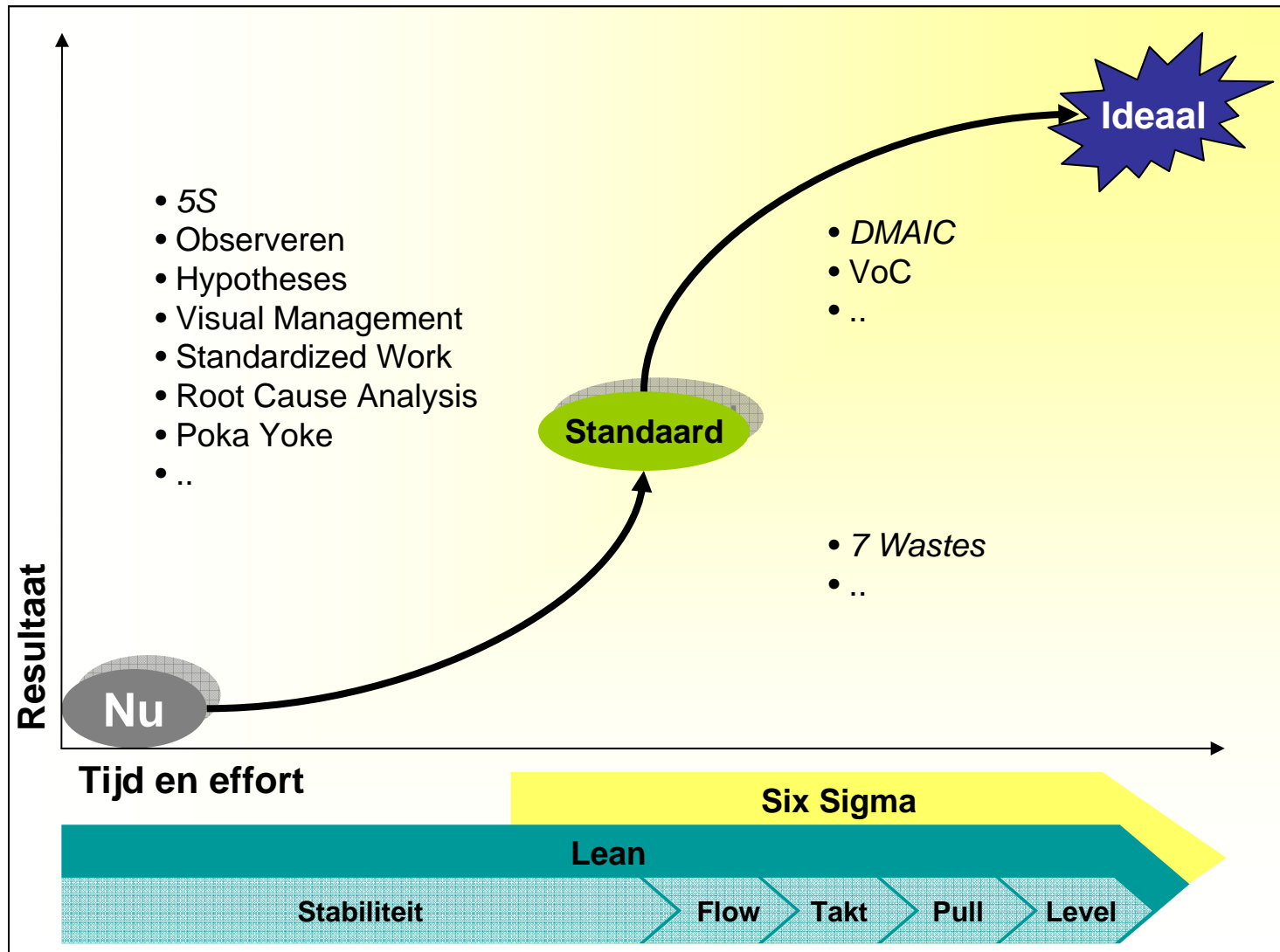
- Ervaring
- Rol, taken en verantwoordelijkheden
- Persoonlijkheid



## Gezamenlijk referentiekader

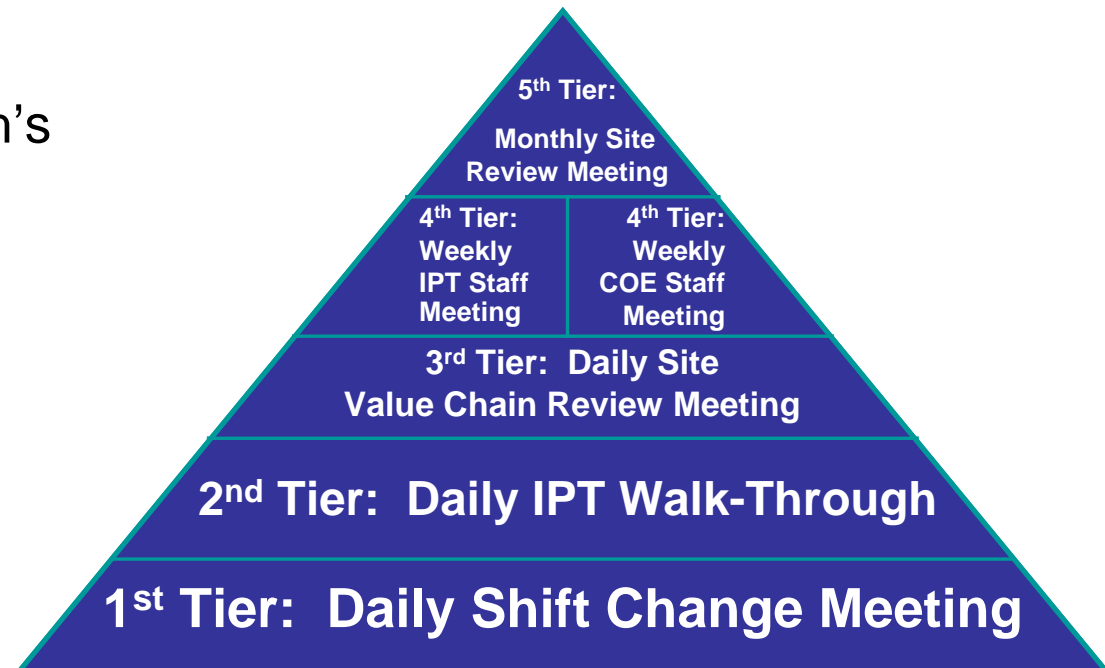
- 5S
- Standardized Work
- Visual Management
- 7 Wastes

# Uniforme boodschap; standaardisatie en werken volgens deze standaarden is basis



# Het Tier proces en BCCM

- Periodieke walkthrough's en overlegstructuren



- Behavioral Coaching & Consequence Management
  - Onderdeel van HR-Programma (High Performance Organization)
  - Pinpointed behaviors op basis Lean Six Sigma

# Samenvatting

---

- Situatieschets na implementatie MPS Lean
- Gedrag en cultuur cruciaal
- Werken aan gedrag langs opbouw kennis en kunde
  - Werkvormen
  - Opleiding en training
  - Tier processen en BCCM