

# Inspiratie

## Zorgen voor continue FLOW van verbeteractiviteiten

Enkele jaren geleden startte olieraffinerij Gunvor Petroleum Antwerpen met het FLOW-verbeterprogramma, gebaseerd op de Lean Six Sigma-methodiek. Continu verbeteren vindt niet alleen plaats in projecten, maar juist ook in de dagelijkse praktijk.

Gunvor Petroleum Antwerpen (GPA) is een olieraffinerij die samen met Gunvor Petroleum Rotterdam en de raffinaderij in het Duitse Ingolstadt deel uitmaakt van de Gunvor Group in Zwitserland. De Gunvor Group is een van de belangrijkste onafhankelijke commodity traders ter wereld. In 2013 startte GPA met de introductie van Lean Six Sigma. Er volgde een intensieve periode van trainen en wennen aan nieuwe termen, tools en principes. Tijdens de eerste projecten experimenteerden het management en de medewerkers met het toepassen van de Lean Six Sigma verbetertools en zagen daarmee zelf de kracht van de gestructureerde aanpak. Niet direct in oplossingen duiken, maar stap voor stap de grondoorzaak ontrafelen op basis van data en feiten in complexe problemen die al jaren een uitdaging waren.

Voor de grote onderhoudsstop (turn-around) van 2016 richtte continu verbeteren zich op zowel grote als kleine verbeterprojecten. Deze Kaizen- en DMAIC-projecten hebben concrete resultaten opgeleverd. 'Maar de ambitie gaat verder, want nadenken over verbeteren doe je niet alleen op geplande momenten in projectteams, maar continu', aldus FLOW-programmamanager Michel Segers. Sinds eind 2017 richt GPA zich

met FLOW steeds meer op dit dagelijkse verbeteren.

De naam FLOW staat voor Fast & Lean Om te Winnen. Een naam die gekozen werd na een interne wedstrijd waarin medewerkers een naam en logo mochten ontwerpen. Een mooie manier om direct vanaf de start alle medewerkers te betrekken bij het verbeterprogramma.

### Dagelijkse verbeterroutine

De meest zichtbare verandering in de transitie van projectmatig naar dagelijks verbeteren, is de introductie van het actieoverleg. Iedere dag (voor sommige afdelingen iedere week), kort overleggen met het team, staand aan een bord. Kortcyclisch (bij)sturen, actiegericht, visueel en voor iedereen zichtbaar zijn kernwoorden die hierbij horen. De onderlinge afstemming is korter en effectiever geworden en belangrijke zaken worden niet vergeten. In één oogopslag zijn de huidige status van de units en lopende acties van de afdeling duidelijk voor iedereen. De standaard voor dit actieoverleg is uniform, maar wel flexibel. Verschillende teams hebben deze standaard vertaald naar een visueel actieboard en bijbehorend overleg dat past bij het type werkzaamheden en samenwerking van die afdeling.

### Methodes niet opleggen

Mensen willen wel veranderen, maar liever niet veranderd worden. Het creëren van betrokkenheid en eigenaarschap bij de toepassing van Lean Six

Sigma-tools en het maken van eigen standaarden is belangrijk. Om ervoor te zorgen dat deze tools & technieken worden ingezet op thema's die voor de raffinaderij op dat moment prioriteit hebben, wordt ieder thema aangepakt met een zogenoemde wave.

Een van deze waves richt zich op standaardisatie van de A3-verbetertool. Medewerkers zijn getraind om dagelijkse knelpunten of frustraties effectief op te lossen met een eigen GPA-standaard voor de A3-methodiek. Dagelijkse frustraties zijn bijvoorbeeld het onnodig zoeken naar materiaal of wachten op informatie. Het is hierbij belangrijk om niet van het probleem direct naar een oplossing te schieten, maar na te denken over de oorzaken en borging zodat problemen blijvend opgelost worden. De GPA A3-standaard is uitgewerkt door een wave-team bestaande uit medewerkers van diverse disciplines en shiftteams. Enkele concrete producten op hun scrumbord waren A3-format, een A3-lifecycle, die stap voor stap de workflow en verantwoordelijkheden weergeeft, en een A3-register voor kennisdeling. Want wellicht heeft een collega elders de oplossing voor een verspilling al eens gevonden.

Ook het managementteam gebruikt deze waves om actuele thema's op te pakken, gericht op het vergroten van de betrouwbaarheid van operatie en installaties. Een actuele vraag is bijvoorbeeld hoe men bij GPA met nieuwe standaarden de kennisoverdracht tussen ervaren en nieuwe operators kan verbeteren.

## Mensen blijven ontwikkelen

GPA heeft de afgelopen jaren stapsgewijs een eigen framework voor Lean Six Sigma opleidingen ontwikkeld, het GPA LSS opleidingshuis. Medewerkers kunnen deelnemen aan een uitdagend ontwikkelpad op het gebied van continu verbeteren. HR betrekken bij het verbeterprogramma helpt om continu verbeteren nog meer tot een way of life te maken. Een stevige basis en het spreken van een uniforme verbetertaal is belangrijk voor GPA. Iedere medewerker volgt de Yellow Belt training, gegeven door eigen GPA-trainers. Vervolgens kunnen medewerkers zelf een verdieping kiezen, gericht op projectmatig verbeteren in Kaizen- of DMAIC-projecten of meer gericht op dagelijks verbeteren. Een belangrijk doel van de training is niet alleen de overdracht van kennis en vaardigheden, maar ook het creëren van ambassadeurs. Dit zijn medewerkers die de principes begrijpen, proactief vertalen naar eigen werkzaamheden en deze enthousiast kunnen overbrengen op collega's.

## Lean Six Sigma staat niet op zich

'We hebben het zo druk, we hebben nu geen tijd voor Lean Six Sigma, de operatie gaat voor.' Dit is een uitdaging voor veel verbeterprogramma's en GPA is hierop geen uitzondering. Het managementteam van GPA heeft hier een duidelijk standpunt ingenomen. Lean Six Sigma is geen doel op zich, maar biedt principes en middelen die helpen om de bedrijfsvoering te verbeteren, strategische speerpunten te realiseren en dagelijkse knelpunten aan te pakken. Gestructureerd en continu verbeteren kost tijd, maar moet uiteindelijk tijd opleveren.

GPA kent een Mission Control Room en een Glass room in de kantine waar



in status en voortgang van diverse verbeterinitiatieven voor iedereen zichtbaar zijn en worden gemonitord. Het managementteam overlegt tweeweelijks kort en staand in deze glass room. Dit helpt om focus te houden en zorgt ervoor dat er wordt gewerkt aan de juiste dingen. GPA heeft daarnaast een eigen standaard ontwikkeld voor een Strategy Deployment Matrix, die zichtbaar de link legt tussen de strategische doelstellingen, de diverse afdelingsdoelstellingen en de indicatoren waarop gestuurd wordt. Het is belangrijk dat iedereen het totaalplaatje snapt, de verbanden ziet en hierdoor 'dezelfde wedstrijd speelt'.

## Lead by example

Het management vormt een sleutelrol in het succes van continu verbeteren. Investeren in de ontwikkeling van het management op het gebied van continu verbeteren vormt hierbij een belangrijke succesfactor. 'Als je collega's wilt motiveren om continu te verbeteren, moet je zelf weten waar je over spreekt.' Alle MT-leden zijn getraind in Lean Six Sigma, een aantal van hen is zelfs opgeleid tot het hoogste Black

Belt-niveau. Tijdens de eerste jaren van het FLOW-programma hebben zij zelf ervaring opgedaan in het leiden van Kaizens en als projectleider ervaren hoe belangrijk een goede probleemaftakening is, het verzamelen van betrouwbare en representatieve data en het uitvoeren van een root-cause-analyse. Deze bagage helpt hen om projectleiders vanuit de project champion-rol te coachen en te stimuleren het maximale uit verbeterinitiatieven te halen. MT-leden verzorgen ook de Yellow Belt-training aan nieuwe medewerkers. Hoe krachtig is dat, als een manager de noodzaak en de basisprincipes van continu verbeteren zelf uitlegt aan nieuwe medewerkers? Naast het MT wordt nu ook het middenkader steeds belangrijker in het FLOW-verbeterprogramma. De uitdaging voor de komende periode is om hun rol als ambassadeurs te versterken om continu verbeteren in dagelijkse routine verder te stimuleren en maximaal gebruik te maken van de eigen ontwikkelde Lean Six Sigma-verbeterstandaarden.

## Auteur

Pascal Smits, Q-Consult Progress Partners.