

Ervaringen met managementfilosofie gericht op operationele besturing

SIX SIGMA BIJ ABN AMRO

De Nederlandse business unit van ABN Amro werkt al twee jaar met Six Sigma. “Voor ons is het niet zozeer een methode voor kwaliteitsmanagement, maar veel meer een managementfilosofie die is gericht op het verbeteren van de operationele besturing”, vertellen Ton Mulders en Serge Simons van de bank. Dat levert hele concrete projecten waarmee even concrete resultaten worden behaald: 52 Six Sigma-projecten hebben al 21 miljoen euro aan financiële verbeteringen opgeleverd.

Door Robbert Hoeffnagel

Six Sigma wordt vaak gezien als een vorm van kwaliteitsmanagement. Door zoveel mogelijk gegevens over een productieproces te verzamelen, kan op statistische wijze grip op het aantal fouten worden verkregen. Een proces mag volgens deze methode niet meer dan 3,4 fouten per miljoen ‘opportunities’ produceren. Daartoe worden methodes als DMAIC (define, measure, analyze, improve, control) en DMAIV (de V staat hier voor ‘verify’) gehanteerd om processen te optimaliseren. Deze projecten worden veelal uitgevoerd door ‘green belts’ en staan onder leiding van ‘black belts’ of ‘master black belts’. Het is een methode die met name door General Electric bekend is gemaakt, nadat Motorola en Allied Signal er eerder al successen mee hadden geboekt.

Geen operationele sturing

Niet geheel toevallig zijn dit allemaal industriële ondernemingen die Six Sigma gebruiken om het aantal defecte of niet-correcte producten terug te dringen. Tegelijkertijd zien

we tegenwoordig dat ook dienstverlenende organisaties deze aanpak volgen. Op zich niet onlogisch natuurlijk, want ook deze firma’s kennen werkprocessen die een operationele aansturing nodig hebben. Bij banken ligt het echter wat complexer. “Banken hebben eigenlijk nooit echt aan operationele besturing gedaan”, zegt Ton Mulders, vice president van ABN Amro. “De resultaten werden bij banken altijd op een relatief hoog niveau geconsolideerd en die slag was voornamelijk financieel van aard”, vult Serge Simons, senior vice president bij deze bank, aan. Samen zijn zij verantwoordelijk voor het programmamanagement rond Six Sigma bij de business unit Nederland van ABN Amro. “Het draaide bij banken nu eenmaal om winst of verlies. Sturen op conversieratio’s of doorlooptijden deed men eigenlijk nauwelijks.” In die situatie komt echter verandering. Toenemende concurrentie dwingt banken ertoe om de kosten te verlagen en meer aandacht aan klantvriendelijkheid te besteden, door bijvoorbeeld een grotere rol te geven door aanvragen voor hypotheek of leningen sneller te verwerken. Om dit te realiseren is veel meer grip op de werkprocessen nodig. Die processen zijn vaak echter jarenlang onveranderd gebleven,

zonder dat op een gestructureerde manier is gekeken naar mogelijkheden om tot verbeteringen te komen. Operationele besturing wordt dan ineens van groot belang. Het is immers een methode om het feitelijke prestatieniveau van een proces goed in beeld te brengen.

“In september 2003 stuurde Serge Simons daarom een e-mail naar de toen net aangetreden CEO van ABN Amro business unit Nederland”, vertelt Mulders. “Daarin constateerde hij dat de klantentevredenheid van de bank relatief laag was, terwijl daar met Six Sigma best wat aan te doen was. Of de nieuwe CEO Six Sigma kende? Nu, dat bleek het geval te zijn. Hij had er ervaring mee opgedaan in de tijd dat hij voor de bank in India werkte. Het voorstel van Serge Simons om Six Sigma toe te passen om tot een betere operationele besturing en dus een grotere tevredenheid bij klanten te komen, viel daarom in goede aarde. Daarop hebben we in januari 2004 tien pilot-projecten opgezet, in zowel front- als back-office, maar bijvoorbeeld ook in facility management. Inmiddels zijn we twee jaar bezig en hebben we 52 projecten Six Sigma-gedaan. En met succes. De totale verbeteringen die de diverse afdelingen hierdoor hebben gerealiseerd, liggen inmiddels op 21 miljoen euro.”

Programmamanagement

Simons: “Onze rol bij deze projecten is overigens vrij bescheiden. Het is namelijk niet de bedoeling dat we het zoveelste door het hoofdkantoor bedachte programma opleggen. Het lijnmanagement moet het zelf doen; het zijn tenslotte hun processen.” De taken van het drie man sterke bureau dat het programmamanagement voor deze business unit op zich heeft genomen, bestaat allereerst uit het bewaken van de filosofie en het zorgen dat Six Sigma op de juiste manier wordt toegepast. Mulders: “Dat doen we met name door de intake van projecten voor onze rekening te nemen. Daarbij gaat het erom of een door de lijn ingediend project onder de vlag van Six Sigma kan worden uitgevoerd.

Zo hebben we de intake van projecten steviger gemaakt

Het draait daarbij overigens niet om geld. Wij financieren geen projecten, dat moet de lijn zelf doen. Wij leveren wel de green belts op, maar wij leveren ze niet. De tijd en de energie die een project kost, zal door de afdeling zelf moeten worden opgebracht. Maar daar staat natuurlijk wel tegenover dat de voordelen die men met een project weet te realiseren ook op het conto van die afdeling zelf komen.”

Verder zorgt ‘programmamanagement’ voor het bewaken van de methodiek en bevordert men de samenwerking met de auditing-afdeling en de mensen van ‘finance’, zodat de



Foto: Harry Otto

Ton Mulders: “Goed doorvragen; om heel duidelijk te krijgen wat het probleem nu precies is”.

verbeteringen die in een project zijn gerealiseerd ook meetbaar worden. “Als de financiële controller eenmaal overtuigd is van het feit dat de voordelen goed geborgd zijn en dus in de financiële resultaten kunnen worden meegenomen, is het de bedoeling dat ook hij hiervoor tekent”, licht Simons toe. “Daarnaast verzorgen we als centraal bureau het trainen van de black belts en de green belts. Per service – waarvan sommige gemakkelijk vierduizend mensen in dienst kunnen hebben – heb je al gauw twee black belts nodig waarvan bij voorkeur één master black belt, terwijl er liefst zo’n honderd green belts rondlopen.”

Mulders: “Wij hebben direct na de start samenwerking gezocht met het aan de Universiteit van Amsterdam gelieerde Instituut voor Bedrijfs- en Industriële Statistiek (IBIS). Zij hebben destijds de Six Sigma-trainingen van General Electric overgenomen en zijn uitgegroeid tot een gerenommeerde instelling op dit gebied. Met hen hebben we de training van de eerste medewerkers gedaan.

Veel bedrijven doen methoden als Six Sigma of lean manufacturing of welke methode dan ook als losse projecten. Dat is leuk, maar het is naar onze mening niet voldoende. Je moet wat aan de operationele besturing doen. Bij voorkeur kies je je projecten aan de hand van de strategische doel-



Serge Simons: "Je moet ook niet bang zijn om projecten te stoppen".

stellingen van de organisatie. Zo van: we gaan komende jaren meer aandacht aan serviceverlening, offerteproses of uitvalvermindering besteden, dus kies je een aantal Six Sigma-projecten die op dat terrein liggen."

Six Sigma-vlag

"Tegelijkertijd moet je ook niet bang zijn om projecten te stoppen", vertelt Simons. "Of beter gezegd: niet meer onder de vlag van Six Sigma te voeren. Van de 52 projecten hebben we er zeven uit het programma gehaald, bij de tien pilots ging het om twee projecten." De gevolgen van het uit het Six Sigma-programma halen van een project zijn binnen ABN Amro overigens niet mals: ze duren langer, er is veel minder aandacht van het management, terwijl ook een formele vorm van benefit tracking zal ontbreken. Daarmee wordt het een stuk lastiger om een project tot een goed einde te brengen en voor borging te zorgen.

Bij een nieuw programma is het vinden van de eerste projecten niet altijd eenvoudig. Simons: "Ik vond dat eerlijk gezegd wel meevallen. We hebben simpelweg afspraken gemaakt met managers in de lijn. Zij kenden lang niet altijd Six Sigma, maar stonden er wel voor open. Uitgangspunt bij zo'n gesprek was iedere keer dat we die manager wilden helpen om zijn proces meetbaar te verbeteren. Dat is heel

concreet. Bijvoorbeeld: hoe kunnen we bij een proces rond leningen de uitval terugdringen? Het mooie van Six Sigma is dat je heel veel meet en dus op basis van relevante feiten tot beslissingen kunt komen. Je kunt dus sturen op feiten. Dat is overigens niet altijd leuk, want soms komen er dingen 'boven water' die al jaren in een bepaald proces plaatsvonden en waarvan ook de verantwoordelijke manager niet wist dat het zo gebeurde. Daarom is het ook belangrijk dat er op zo'n moment geen – zeg maar – afrekening plaatsvindt. Natuurlijk, het ging kennelijk al jaren niet op de meeste efficiënte manier, maar nu we beter weten richten we de aandacht op de toekomst en niet op het verleden. Maar er zijn natuurlijk ook bedrijven met een andere managementcultuur. Aan ons als programmamanagers de taak om naar die manager vertrouwen uit te stralen."

Vertrouwen uitstralen is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe doe je dat binnen deze context? Mulders: "Bijvoorbeeld door de juiste vragen te stellen. Dat wil zeggen: goed doorvragen om heel duidelijk te krijgen wat het probleem nu precies is. Vaak weet zo'n manager namelijk heus wel dat er een probleem in zijn proces zit. Anders gezegd: hij ziet de symptomen. Met doorvragen kun je ook de werkelijke oorzaak van dat symptoom achterhalen. En wat natuurlijk ook vertrouwen geeft is het feit dat die manager het project zelf kan doen. Hij kan het probleem dus zelf oplossen."

Interne ketenintegratie

Simons: "Binnen de business unit Nederland is Six Sigma duidelijk op stoom gekomen. We zijn nu zelfs zover dat het management team zelf een green belt-training gaat volgen. Doel is hier: hoe kun je vanuit het MT een strategie beter uitvoerbaar krijgen? Met andere woorden: als je een bepaalde strategie uitstippelt, welke projecten moet je dan doen om die strategie zo goed mogelijk uit te voeren? Tegelijkertijd stellen we echter vast dat er zeker nog geen sprake is van wat wij noemen een 'house of quality' waarbij Six Sigma een integraal onderdeel van de managementcultuur is geworden. Het programma is nog vrij kwetsbaar, denken wij. Als een champion van een project weggaat, kan het goed gebeuren dat we een flinke stap terug moeten doen. Het sponsorschap van de CEO van deze business unit is bovendien van cruciaal belang voor dit programma. Valt die steun weg, dan zal Six Sigma al snel een stille dood sterven. Een heel positieve ontwikkeling in onze ogen is daarom dat de afdeling human resource management overweegt dat iedere manager in spe een green belt-training dient te doen. Uit de evaluatie van de pilots kwam al naar voren – en dat zien we nog steeds – dat mensen enthousiast zijn over Six Sigma. In eerste instantie zou je denken: Six Sigma, dat is veel statistiek en een rigide aanpak – dat gaat niet werken. Nou, dus wel. Ook het feit dat binnen de ABN Amro al heel wat gereorganiseerd en veranderd is, moet je natuurlijk bij de invoering meenemen. Vaak wordt gezegd: steek niet

teveel tijd en energie in de kritische of cynische medewerkers. Dat hebben wij echter juist wél gedaan. Dat cynisme is vaak ook een teken van betrokkenheid bij het werk, de afdeling, het bedrijf. Win je die mensen voor je, dan win je dus heel veel. Vergis je alleen niet: in menig grote firma zullen veel mensen zeggen: alweer een project? En de cynici roepen dan: ach, dat waait wel weer over. Maar tegelijkertijd zien wij en gelukkig ook steeds meer andere mensen binnen de bank dat er geen alternatief is voor Six Sigma. Het is simpelweg de beste methode om de operationele besturing van de organisatie te verbeteren. Als er betere methoden zijn, vertel het dan alsjeblieft, want wij willen het ook weten. Graag zelfs.”

Per service heb je al gauw twee black belts nodig waarvan bij voorkeur één master black belt

Na de eerste pilots hebben Mulders en Simons een aantal wijzigingen doorgevoerd. “Zo hebben we de intake van projecten steviger gemaakt. Wij zijn veel aandacht gaan besteden aan de performance-contracten van de value centers binnen de bank. Ook zijn we meer en beter gaan inspelen op de performance-doelen van de individuele managers. Bovendien zijn we gaan samenwerken met een collega die zich binnen de Nederlandse vestiging sterk maakt voor ketenintegratie. Intern wel te verstaan. Een bank bestaat natuurlijk ook uit tal van kleine ‘bedrijfjes’ die allemaal bij een proces betrokken zijn. Je hebt dus een soort ketenregisseur nodig die de voor een proces noodzakelijke samenwerking regelt en in de gaten houdt.”

Six Sigma Platform Nederland

Hoe houden Mulders en Simons eigenlijk hun eigen Six Sigma-kennis op peil? Simons: “Daartoe hebben we samen met KPN het Six Sigma Platform Nederland opgericht. Hieraan doet inmiddels een flink aantal grote bedrijven mee die allemaal op een of andere manier Six Sigma toepassen. Daar kunnen we ervaringen delen, relevante ontwikkelingen op het spoor komen en vooral veel ervaringen uit de praktijk horen. Daardoor groeien wij zelf wat betreft kennis en inzicht.”

Mulders en Simons geven zelf aan dat het vasthouden van verbeteringen in processen niet de sterkste kant van de bank is. “Voor veel grote organisaties geldt, denk ik, dat men snel weer in oude gewoontes terugvalt. Juist waar processen vaak al jaren niet zijn veranderd”, zegt Mulders. Dus moet aan borging worden gedaan. Maar hoe?

“Iedere black belt moet met zijn green belts per project een

dashboard opleveren waarmee de nieuwe procesgang op basis van relevante parameters kan worden gevolgd”, vertelt Mulders. “Zo maak je een eventuele terugval of verslechtering direct zichtbaar. Daarnaast proberen we zo snel mogelijk de veranderingen in een proces in de ondersteunende IT-systemen doorgevoerd te krijgen. Dat lukt echter lang niet altijd. De inflexibiliteit van IT speelt ons daarbij toch wel eens parten. De oplossing is dan vaak om met Excel of Access een eigen monitoringsysteem te ontwikkelen. Niet ideaal wellicht, maar het werkt wel. Bovendien willen we dat er regelmatig audits blijven plaatsvinden. Waarom zou een audit-afdeling maar eenmalig een audit doen en niet na zes maanden nog eens terugkomen?”

IT is een punt van zorg, menen Simons en Mulders. “Kijk daarom bij de intake van een Six Sigma-project goed naar de positie van de champion of sponsor. Is die in een later stadium in staat om voldoende gewicht in de schaal te leggen? Want ook bij IT kunnen veranderingen heel snel plaatsvinden, mits de opdracht daartoe maar vanaf het juiste ‘level’ wordt gegeven.”

Robbert Hoeffnagel
is freelance journalist.

Praktijktips over Six Sigma

1. Durf je nek uit te steken en kom met een goed voorstel om met Six Sigma te beginnen.
2. Zoek direct steun bij de directie of het management team.
3. Ga op zoek naar vijf tot tien pilot-projecten.
4. Zoek een goede partner die veel ervaring heeft, die training en begeleiding kan bieden, maar die géén black belts of green belts mag leveren. Voorkom dus dat de partner vooral mensen bij de weg wil zetten. Kijk ook bij de mensen van de partner die komen helpen of zij bewezen resultaten hebben geboekt.
5. Doe het programmamanagement zelf.
6. Neem ook change management in de plannen mee, omdat er gaande de rit vaak sprake van cultuurveranderingen zal zijn.
7. Beperk de ondersteuning door de externe partner tot twee jaar; daarna moet je het zelf kunnen.
8. Zet ‘benefit tracking’ goed op, zodat de resultaten van een project meetbaar en zichtbaar worden. Hou er daarbij rekening mee dat het bij een dienstverlenend bedrijf even kan duren voordat de klanten zich van de verbeteringen bewust worden.
9. Maak gebruik van eerdere veranderingsprogramma’s en voorkom dat Six Sigma een staffeestje wordt.