

ABN AMRO investeert in Six Sigma en het stroomlijnen van haar bedrijfsprocessen

Nog te vaak wordt Six Sigma gezien als iets voor productiebedrijven. Een hardnekkig misverstand, want behalve productiebedrijven blijken ook ziekenhuizen en andere dienstverleners goede resultaten te kunnen bereiken met Six Sigma. Anderhalf jaar geleden werd een Six Sigma-traject opgestart bij de Nederlandse tak van de ABN AMRO. In eerste instantie bij een klein onderdeel uitgevoerd, kreeg het al gauw het volledige commitment van de top. Proefprojecten waren dusdanig succesvol dat besloten werd tot definitieve implementatie. Een implementatie die een grote investering vraagt, zowel managerial als in menskracht. Maar daar staat tegenover dat het Six Sigma-project de ABN AMRO jaarlijks tientallen miljoenen gaat opleveren.

Zowel bij de Algemene Bank Nederland als bij de Amsterdam Rotterdam Bank, voorlopers van de ABN AMRO, werd aandacht besteed aan klant en kwaliteit. Direct na de samensmelting van de beide banken tot ABN AMRO in 1990, werd die aandacht toch even ondergeschikt aan de perikelen rond de fusie.



enen



de Six Sigma-aanpak die is opgestart bij de ABN AMRO. Een aanpak die is ontstaan door initiatieven van onderaf. 'Het positieve is dat Six Sigma bij de ABN AMRO wereldwijd een "bottom up"-aanpak blijkt te zijn. In Amerika is men zo bijna drie jaar geleden van start gegaan in het Hypotheekbedrijf, bij ons Indiase bedrijf anderhalf jaar terug en sinds een jaar ook in Nederland,' zegt Serge Simons. 'We begonnen er binnen een onderdeel van de bank hardop over te denken en toen hebben Ton, Herke Oudeboon en ik het initiatief genomen de mogelijkheden te onderzoeken. Wij zijn vorig jaar gestart met een Six Sigma-opleiding bij IBIS/UvA te Amsterdam, bij professor *Ronald Does*. Vervolgens hebben we een eerste pilot-project opgestart. Met de resultaten daarvan zijn we langs enkele directieleden gegaan, om hen te polsen of ze zouden willen meewerken aan een breder opgezette aanpak. Qua aantal projecten, maar ook qua diversiteit. Zowel in frontoffice- als backofficeprocessen, met staf- en lijnmensen en combinaties daarvan. Dat leidde tot tien proefprojecten om vast te stellen of en in welke mate Six Sigma zou kunnen bijdragen aan procesoptimalisatie bij de ABN AMRO.' De benaderde directieleden waren allen positief over het initiatief. Reden voor Serge

mogelijkheden zag. Dankzij dit commitment en enthousiasme, hebben wij tien pilot-projecten kunnen optuigen; vier Green Belt-projecten en zes Black Belt-projecten. Bij die pilots is gekozen voor medewerkers uit de lijn, mensen uit staffuncties en combinaties daarvan. Op grond van de resultaten van die projecten zou worden besloten of en hoe we Six Sigma zouden gaan invoeren.'

Het persoonlijk commitment van Johan van Hall bleek ook heel duidelijk, waarmee één van de belangrijkste struikelblokken, die eerdere kwaliteitsaanpakken hadden doen stranden, uit de weg werd geruimd. Het commitment van de top was ruim en voor de organisatie duidelijk herkenbaar aanwezig.

Geen aparte cursus, maar 'learning by doing'

Serge Simons: 'Eén van de eerste stappen in december 2003 was bij onze collega's in de Verenigde Staten te checken wat volgens hen — zij werkten toen immers al twee jaar met Six Sigma — de beste aanpak was. Zij adviseerden ons een goed opleidingsinstituut te zoeken en die te vragen ons op te leiden en te begeleiden bij het uitvoeren van de pilots. De keuze viel toen op IBIS/UvA en hun Master Black Belt, *dr. Jeroen de Mast*. Zij hebben ons geholpen met de selectie van pilot-projecten, waarbij het leren gaandeweg plaatsvond. Dus niet: eerst mensen opleiden en vervolgens een project uitvoeren. Onze medewerkers nemen in de training een, vooraf op toegevoegde waarde geselecteerd, project mee. Gedurende 4-6 maanden worden ze begeleid en leren dus in de praktijk. Learning by doing, ja.'

In december 2003 werd — na 'groen licht' van de top — niet alleen informatie ingewonnen bij de Amerikaanse collega's, maar werd ook met diverse organisaties (zowel dienstverleners als industriële ondernemingen) contact opgenomen over hun ervaringen met Six Sigma. In januari 2004 vond de selectie van de projecten plaats, werden de gesprekken gehouden met mogelijke deelnemers en in februari begonnen de projecten/trainingen.

Serge Simons: 'Wij hebben samen met de directieleden vastgesteld wat de grootste knelpunten waren, de meest navrante probleemgebieden. Vanuit die knelpunten is gereedeneerd: Wat zou nu het doel van een project moeten zijn? De volgende vraag was dan: Wie is er voor die omgeving verantwoordelijk? Want die persoon is de proces- of producteigenaar; de zogeheten Champion in Six Sigma-terminen. Daarna is door ons, samen met die Champion, overlegd: Als we dat probleem aanpakken, wie vind jij dan de meest aangewezen persoon om dat traject te trekken? Vervolgens hebben we die mensen



Vlnr. John Mesman (Green Belt), Erik Huijzer (Black Belt) en Jaap van Leeuwen (Champion) waren verantwoordelijk voor één van de succesvolle Six Sigma-projecten die bij het Cash Center plaatsvonden.

gehad. Ook bij klanten. We worden nu geconfronteerd met klachten van klanten over processen die niet meer zo goed lopen als voorheen. En we zijn er ons terdege van bewust dat dit natuurlijk niet kan. Dat besef is bij iedereen doorgedrongen, waardoor we de wind veel meer mee hebben dan voorheen.'

Six Sigma bij ABN AMRO wereldwijd bottom up-aanpak

Die wind mee kan men goed gebruiken bij

Simons om *Jan Peter Schmittmann* (de algemeen directeur bij het Nederlandse onderdeel van de ABN AMRO) en *Johan van Hall* (lid van het directieteam) te benaderen, hen te informeren over hun plannen en hen te vragen zich daaraan te committeren. Serge Simons: 'Ze reageerden meteen enthousiast. De heer Schmittmann kende Six Sigma, was er in India al eens mee geconfronteerd en geloofde in de mogelijkheden van onze aanpak. Hij heeft vervolgens Johan van Hall gevraagd Six Sigma in zijn portefeuille te willen opnemen, die ook direct de

benaderd en gevraagd of ze voor dat project als Green Belt of Black Belt wilden fungeren. Als ze instemden, werden de Black Belts honderd procent vrijgemaakt voor het gehele pilot-proces en de Green Belts voor twee tot drie werkdagen per week.'

Eerste reacties waren nogal gemêleerd

De eerste reacties van de 'uitverkorenen' waren nogal gemêleerd. Six Sigma was voor het merendeel van hen een min of meer bekende term; een enkeling had er nog nooit van gehoord. De een was enthousiast en kon niet wachten tot hij of zij mocht beginnen; de ander — meestal de mensen uit de lijn — hadden, terecht overigens, grote moeite met de tijd die het in beslag zou nemen. Serge Simons: 'Er had ook geen selectie plaatsgevonden op basis van vooropleiding, alleen op basis van ervaring en kennis binnen de bank. Dan kan het gebeuren dat wordt gekozen voor iemand met een MBO-achtergrond, die al dertig jaar bij de bank zit. In ons geval onder andere een pragmaticus, die alles al eens voorbij heeft zien komen en die uiterst cynisch stond ten opzichte van Six Sigma. Zijn baas had hem aangewezen; hij moest... Daardoor had hij het er in het begin ook heel moeilijk mee. Echter, reeds na twee maanden werd hij erg enthousiast en nu blijkt hij de grootste voorstander van deze benadering die je maar kunt vinden. Inmiddels is deze persoon al met zijn tweede project gestart. Die is niet

meer te stuiten. Begrijp je dat dat het is wat het zo moeilijk maakt van tevoren te bepalen wat voor mensen je moet selecteren?'

Volgens ABN AMRO's Ton Mulders ontstaat het enthousiasme bij deelnemers vooral doordat mensen gaandeweg het project ontdekken dat Six Sigma een heel gestructureerde methode is waarmee men stapje voor stapje verder komt.

'Dat maakt dingen inzichtelijk,' zegt hij. 'En daardoor stimuleert het mensen. Je ziet het gewoon gebeuren. Tijdens de training neemt het enthousiasme steeds verder toe. Ja, ook waar het gaat om het gebruik van de ondersteunende, statistische tools.'

'De kracht van Six Sigma,' zegt Serge Simons, 'is dat de medewerkers een instrument in handen krijgen, waarmee ze zicht krijgen op hun eigen proces en ontdekken hoe ze daar verbetering in kunnen — blijven — brengen. In het begin schrikt de statistiek wel een beetje af. Zelfs bij de huidige Green Belt-lichting is dat het geval. Maar zodra ze met hun eigen data, onder andere, statistische analyses uitvoeren, merken ze dat zij dankzij die grondige analyses op een heel andere, vaak verrassende, manier naar de eigen processen kunnen kijken en dat ze tot, vaak creatieve, conclusies komen. Conclusies die ze anders niet hadden kunnen trekken.'

Diepgaande kennis van statistiek is inmiddels overbodig

Gezegd moet worden dat diepgaande kennis

van statistiek inmiddels ook overbodig is. Bij de ABN AMRO wordt het pakket Minitab gebruikt, inmiddels een standaard in de Six Sigma-wereld. Het hanteren van dat pakket vereist geen diepgaande kennis van de statistiek. Het pakket ondersteunt statistische analyses door toepassing van pull down-menu's. Door gedegen training en goede kennis van de onderhanden processen, worden analyses van data vereenvoudigd. Soms is deze analyse een bevestiging van een vermoeden; vaker is het dat we verstedd staan van het resultaat: Hoe kan dit?!

Ton Mulders: 'Voorheen werd het mensen gewoon moeilijk gemaakt. Statistiek was synoniem aan het leren van ingewikkelde formules met resultaten in de vorm van P-waarden, Z-waarden, Cpk-waarden, betrouwbaarheidsintervallen en ga zo maar door. Je moest het allemaal uit je hoofd leren of rekenkundig uitwerken. Tegenwoordig druk je op de knop en je krijgt een resultaat. Je hoeft niets te onthouden: bij wijze van spreken als de P-waarde onder 0,05 zit, dan weet je dat je geanalyseerde data een statistisch acceptabele mate van betrouwbaarheid hebben; komt het er boven dan is verder onderzoek nodig. Al dat rekenwerk hoeft niet meer... En dus is er ook minder reden voor angst en weerstand.'

Een goede analyse en interpretatie van de gegevens vraagt uiteraard wel om gedegen training.

'Het blijft natuurlijk wel zo,' stelt Serge Simons, 'dat je mensen binnen de organisatie nodig hebt die weten wat er achter de rekenmodellen zit. Daar hebben we Master Black Belts voor. Iemand moet een juiste interpretatie van de gegevens blijvend ondersteunen. De systematiek van maandelijkse reviews, bijvoorbeeld, is daarbij van groot belang. Six Sigma kent vier fases met elk drie stappen. Na elke fase is er een review met de Champion. De Master Black Belt is daarbij altijd aanwezig. Die moet namelijk bij voortduring beoordelen of de gegevens op de goede manier zijn verzameld, of de juiste analyse is gemaakt en of daar een terzake doende conclusie uit is getrokken. Bij ons vervult tot eind van dit jaar IBIS/UVa die rol.'

Van de tien projecten kregen er twee een rode kaart

Terug naar de pilot-projecten die men bij de ABN AMRO uitvoerde. Dat waren er in totaal tien. Er zat een project bij waarbij in het frontoffice werd gekeken naar het verkoopproces van een leningen product via twee kanalen. Twee projecten die in het backoffice werden uitgevoerd en waarbij men de focus richtte op de manier waarop conditiewijzigingen en bouwnota's voor hypotheek werden afgehandeld. Een ander project richtte zich op de doorlooptijd en advieskosten van de verbouwing van kantoorpanden. En een

Six Sigma voor optimalisering verkoopprocessen

Eén van de tien bij ABN AMRO opgestarte pilot-projecten liep bij de afdeling 'Fulfillment & Services' in Nijmegen. 'We wilden vaststellen of Six Sigma geschikt zou zijn om onze verkoopprocessen te optimaliseren', zegt *Rob Almering*, de Champion van het project en manager Marketing Operations & Sales Support. 'De hoeveelheid aanvragen voor één van onze producten, die binnenkomen via internet en niet tot een offerte leiden, was veel te groot. We vermoedden dat dit onder andere te maken kon hebben met de kwaliteit van onze dienstverlening aan potentiële klanten' *Reineke Ackema*, de Green Belt van het project, vervolgt: 'Veel kredietaanvragen werden niet verstrekt omdat klantgroepen als studenten en flexwerkers in het begin van het traject al meteen werden afgewezen en we het initiatief teruglegden bij de klant. We analyseerden het offerteproces en daaruit bleek dat we onze definities konden veruimen, berekeningen herzien en de communicatie met de klant optimaliseren. Waardoor meer klanten voor een, op hen afgestemde, krediet in aanmerking konden komen. Daar konden we alleen dankzij de gestructureerde benadering van Six Sigma uitkomen.' Nu het managementteam groen licht heeft gegeven om echt met Six Sigma van start te gaan, worden de probleemgebieden geselecteerd waar Six Sigma het eerst op wordt toegepast. Tevens worden de zogenaamde 'Black Belts' en 'Green Belts' opgeleid: medewerkers uit respectievelijk de Value en Support Centers die de methodiek leren toepassen. 'Experts van buiten de bank zijn niet nodig; een belangrijk voordeel van Six Sigma vergeleken met andere methodes', vindt Serge Simons, de Programma Manager Six Sigma. 'Uiteindelijk gaat het ons om de klanttevredenheid. Met Six Sigma willen we onze processen zo betrouwbaar en stabiel mogelijk maken en onze efficiency verbeteren, zodat we doen wat we onze klanten beloven.'



Vmr. Monique van de Heistee (Black Belt), Sylvia Bosma (Black Belt), Marijke Horstink (Champion) en Pauline Dorrepaal.

project waarbij in het frontoffice werd gekeken hoe goed en hoe snel men kredietaanvragen kon uitvoeren voor zakelijke relaties. Er was ook een drietal projecten waarbij de aandacht zich richtte op onze klachtenafdeling. Dat waren grofweg het soort projecten dat men bij de ABN AMRO oppakte.

'Helaas waren we genoodzaakt twee van die projecten stop te zetten,' zegt Serge Simons. 'Daartoe werden we gedwongen doordat men onvoldoende gedisciplineerd te werk ging. Een vereiste bij resultaatgerichte Six Sigma-projecten. Vanaf het prille begin hebben wij duidelijk gesteld dat deze methode, zeker toegepast binnen een bedrijf als het onze, discipline vereist. Als er ook maar iets zou gebeuren dat daar een inbreuk op vormde, zou men als waarschuwing een gele kaart krijgen. Als de situatie dan niet verbeterde, volgde een rode kaart. Zo'n rode kaart wilde zeggen: het project wordt stopgezet. In het begin werd dat door een enkeling onvoldoende begrepen en daardoor niet serieus genomen. Dat doen jullie toch niet... was de gedachte.'

Maar Simons en Mulders deden het wel! Het gevolg was dat de overige teams hun taak een stuk serieuzer begonnen te nemen. Ton Mulders: 'Die discipline is nodig omdat een project in duur varieert van vier tot zes maanden. Je kunt niet hebben dat het uitloopt. De aandacht verslapt dan. We hebben uiteindelijk ook een derde project moeten stopzetten, omdat dit steeds verder uitliep. Het vergaren van de noodzakelijke gegevens, vaak een bottleneck in dienstverlenende bedrijven, bleek teveel tijd te kosten. Als een project dan langer dan zes maanden dreigt te gaan duren, moet je ingrijpen.'

Uit de evaluatie van de projecten (waarvoor ook alle betrokkenen zijn geïnterviewd!),

kwam onder andere de ideale samenstelling van een projectteam binnen de ABN AMRO en de optimale keuze van Black Belts en Green Belts naar voren.

'We ontdekten dat het niet werkt als je alleen maar stafmensen in een Six Sigma-team hebt,' zegt Serge Simons. 'Idealiter werk je met mensen uit de lijn. Die kennen de processen, zijn bekend met de producten. Een Black Belt is echter iemand die op een niveau zit dat minimaal tegen het hogere kader aan ligt. Die moet ook nog voor honderd procent vrijgemaakt te kunnen worden. Medewerkers van dit kaliber liggen niet voor het oprapen. We staan daarom toe dat de Black Belt uit een staffunctie komt maar wel van een Value of Service Center, kortom uit de eigen divisie, op voorwaarde dat de Green Belt uit de lijn komt.'

Een andere conclusie die men uit de pilots trok, was dat men bij de ABN AMRO goed was in het oppakken van vernieuwingen en het werken met projecten, maar dat aanvullende acties en instrumenten nodig waren voor het volgen van projectresultaten en het implementeren ten behoeven van continue verbetering.

Serge Simons: 'Het project kan op een gegeven moment wel zijn afgerond, maar daarmee is de Black Belt nog niet succesvol. Met andere woorden, hij kan zijn controleplannen wel geïmplementeerd hebben en mensen kunnen wel conform die controleplannen werken, maar het is pas succesvol als duidelijk wordt dat men ook het beoogde resultaat gaat halen. De voorwaarde die wij stellen is dat de Controller en de Champion hier expliciet voor tekenen. Pas als dat gebeurt is en wij zijn er ook mee akkoord, dan is een project succesvol. We deden daardoor het zogenaamde "benefit tracking" in de organisatie in, samen met de controllers en, in een

tweede stadium, met onze Group Audit afdeling. Group Audit bij ons doet nu ook een Six Sigma-project waardoor de benodigde kennis wordt opgedaan om projecten straks adequaat te kunnen auditeren.'

Green Belt-status straks wellicht vereist voor promotie

Serge Simons: 'We zijn ook met Human Resources in gesprek op welke wijze het mogelijk is in de toekomst, vooral de Green Belts te selecteren uit de groep mensen die men op het oog heeft om te laten doorgroeien naar managementfuncties. We denken daarbij aan het ontwikkelen van beleid dat voor doorgroei naar hogere kaderfuncties, in ieder geval Six Sigma-ervaring als Green Belt moet zijn opgedaan. Zodat hij of zij weet wat de methodiek inhoudt, de "taal" spreekt en begrijpt wat je met Six Sigma-analyses aan winst en verbetering kunt behalen. Six Sigma biedt naar onze mening een noodzakelijke vaardigheid voor managers.'
Ton Mulders: 'Maar of dat doorgaat wordt op zijn vroegst eind van dit jaar bepaald. De methode moet eerst in de organisatie ingebed zijn en het moet zichzelf bewezen hebben, wil je zo iets kunnen afdwingen. En het hangt natuurlijk ook af van het succes van het totale programma. We doen het in elk geval niet zoals bij General Electric, waar iedere manager een Black Belt-opleiding gehad moet hebben.'

De eisen die men stelt aan Black Belts zijn niet gering. Deze functionarissen moeten gedurende achttien maanden voor 100% vrijgemaakt kunnen worden. Ze dienen een redelijke mate van kennis van de processen en/of producten te hebben die in specifieke Six Sigma-projecten aan de orde komen en ze dienen zo dicht mogelijk op de lijn te zitten. Van de Black Belt wordt verwacht dat deze academisch geschoold is of toch minstens een HBO-opleiding heeft en minimaal vijf jaar ervaring binnen de ABN AMRO heeft opgedaan.

Voor de Green Belt is bij de ABN AMRO geen HBO-achtergrond nodig — hoewel in dit soort bedrijven veel medewerkers dat wel hebben. Voor de Green Belt wordt verder gekozen voor iemand die in de lijn actief is en die door zijn collega's gezien wordt als iemand die invloed op het proces kan uitoefenen. Iemand die gerespecteerd wordt, die gewaardeerd wordt om de bijdrage aan zijn of haar omgeving. Uiteindelijk moet de Green Belt er immers voor zorgen dat Six Sigma ook in die omgeving gaat werken.

Evaluatie op basis van een dozijn criteria

Of het werkt wordt zorgvuldig onderzocht. Hiertoe voert men bij de ABN AMRO van

elk project een evaluatie uit op basis van, pakweg, een twaalfal criteria. Daarbij wordt bijvoorbeeld gekeken naar het passen van de aanpak in de werkomgeving. Of het gestelde doel is bereikt. In hoeverre het eigen managementteam geïmplementeerd is aan het Six Sigma-project. Enzovoort. Op basis van de evaluaties heeft Johan van Hall, lid van het directieteam, voor de top van de organisatie een presentatie gehouden, waarin de resultaten van de projecten werden neergezet en waar tevens de voorwaarden voor succes op een rij werden gezet. Het resultaat van die presentatie is dat besloten werd Six Sigma te implementeren bij de Nederlandse tak van de ABN AMRO. Op 17 augustus 2004 was het zo ver. Van de pilot-projecten werden er — zoals eerder gesteld — drie voortijdig een halt

toegeroepen. De zeven resterende werden afgerond.

Een van de succesvolste projecten was de Six Sigma-aanpak bij het zogenaamde 'Cash Center' van de bank (dat overigens ook ISO 9000-gecertificeerd is). Zo'n Center is de plek waar zogenaamde 'sealbags' worden verzameld, geopend en waar de inhoud wordt gestapeld, geteld en gecrediteerd op de rekening van zakelijke relaties. Het fysieke deel wordt vervolgens netjes 'gekoep en gestapeld' aan de Nederlandsche Bank afgedragen.

Serge Simons: 'Zo'n Cash Center is een echt productiebedrijf. Het was voor ons bijzonder interessant om ook een project uit te proberen in een productie-omgeving.' Een ander geslaagd Six Sigma-project werd uitgevoerd bij het backoffice voor hypothe-

ken. Het doel daar was te zorgen dat de klantsatisfactie verder zou toenemen. Het uiteindelijke resultaat van het project was dat een proces, waar achttien medewerkers op zaten, sneller en met minder fouten kon worden uitgevoerd door slechts zes mensen. De mogelijke verbeteringen zijn door de medewerkers overigens zelf uitgetest en ingevoerd.

Duidelijkheid over kosten en opbrengst

Op de vraag hoeveel deze aanpak de ABN AMRO heeft gekost, nog gaat kosten en wat het gaat opbrengen, antwoordt Serge Simons: 'Dat hangt er vanaf hoe je ernaar kijkt. We hebben hier te maken met "out of pocket"-kosten en we hebben, zeg maar, de interne kosten. Onze berekeningen en analyses tonen aan dat een project gemiddeld € 500.000 aantoonbaar kan opleveren. De initiële investeringen zijn gemiddeld 20%-50% van de opbrengsten per project. Als voorwaarde voor een project stellen we echter dat minimaal vooraf een opbrengst van € 100.000 uit de berekende prognoses moet volgen, voordat een project door onze selectie komt. Dat zijn de doelen. Reële doelen, gesteld op basis van de ervaringen met de eerste projecten.'

Wie nu denkt dat men bij de ABN AMRO dit jaar fluitend rondloopt en met een geringe inspanning aan het einde van het jaar een nettowinst van tientallen miljoenen euro's in de zak kan steken, heeft het mis. Serge Simons en Ton Mulders — maar ook topman Johan van Hall, zoals u elders kunt lezen — zijn bijna onbegrensd enthousiast, maar tegelijkertijd ook realistisch. Zij willen niet dat 'hun' Six Sigma te maken krijgt met dezelfde valkuilen waar ooit andere aanpakken in strandden.

'De allergrootste valkuil is die van het ontbreken van commitment,' zegt Serge Simons. 'Vandaar dat we bijzonder ingenomen zijn met het feit dat Jan Peter Schmittmann en Johan van Hall ons plan steunen. Maar we willen nog meer zekerheid. En daarom hebben we een business case opgezet dat we in april aanstaande gaan presenteren aan één van de leden van onze Raad van Bestuur. Dat is overigens een samenwerking met onze internationale Six Sigma-collega's. Op die manier verzekeren wij ons niet alleen van de onmisbare steun van onze nationale top, maar kunnen we ook het commitment verkrijgen van de wereldwijde top. Een voorwaarde voor het realiseren van de aanwezige potentie.'

Niet alleen nationaal, maar ook internationaal commitment

De beslissing om de Raad van Bestuur van de ABN AMRO bij Six Sigma te betrekken,

'Het is de kunst de verborgen fabrieken te elimineren'

Cash Operations is na Fulfilment & Services in Nijmegen het tweede van tien pilot-projecten die op het lijstje van het verbeterprogramma Six Sigma voorkomen. Men is in de Cash Centers druk bezig de uitkomsten in de praktijk te toetsen. De eerste resultaten zijn indrukwekkend.

Black Belt Erik Huijzer: 'Six Sigma is een methode van structurele kwaliteitsverbetering die gebruikt wordt voor zowel bestaande als nieuw te ontwerpen processen. Het is de kunst om de "verborgen fabrieken", zoals ze genoemd worden, de onlogische stappen die tijd en geld kosten, maar aan je eindproduct in feite niets toevoegen, te elimineren.' Bij de analyse van het totale proces bij de twee Cash Centers kwamen er drie zaken uitrollen waarmee Huijzer en zijn Green Belts, Martin Baljé en John Mesman, aan de slag konden. De eerste 'verborgen fabriek' betrof de geldverwerkingsapparatuur waarmee de zakelijke stortingen op de centrales worden geteld en de kwaliteit van de bankbiljetten wordt gecontroleerd. Twee procent van de verwerkte bankbiljetten wordt, om wat voor reden ook, afgekeurd.

'Een redelijk aantal medewerkers moest die biljetten nog een keer handmatig controleren', zegt Huijzer, 'kwestie van optimale aflevering aan De Nederlandsche Bank. We willen nou eenmaal een betrouwbare bank zijn.'

De opdracht was duidelijk: er moest worden gezocht naar wegen om het percentage 'onnodig' afgekeurde biljetten terug te dringen en daarmee de relatief dure handmatige verwerking sterk te verminderen. 'De oplossing is gevonden in nieuwe beschikbare technieken; het upgraden van de machines is inmiddels gestart. We gaan terug van twee procent uitval naar minder dan één procent en dat scheelt tien fte's. Medewerkers die nu voor andere doeleinden ingezet kunnen worden.'

Er werd nog een andere constatering gedaan. Huijzer: 'We merkten dat er aan het einde van de dag geld in de Cash Centers bleef liggen, terwijl dat eigenlijk afgestort kon worden bij De Nederlandsche Bank. Op die manier kun je namelijk elke euro rentedragend maken. We hebben de oplossing gevonden in allereerst het kwantificeren van het probleem. Het credo is tenslotte "show me the data". Daarnaast is een adequaat managementinformatiesysteem ontworpen om er onder andere voor te zorgen dat de Cash Centers aan het einde van de dag leeg zijn. Inmiddels hebben we een meeroopbrengst aan rente van bijna anderhalve ton per jaar.'

Navragen en "verschillen" vormden samen de laatste 'verborgen fabriek' waar Huijzer zijn pijlen op richtte. 'De cash-verwerking moet foutloos zijn, dat is waar Cash Operations voor staat. Toch constateerden we een bottleneck in de kwaliteit van aanlevering voor specifieke zakelijke stortingen. Uit onze analyses bleek dat de stortingsformulieren vaak onduidelijk of verkeerd werden ingevuld hetgeen onherroepelijk leidt tot verschillen en navragen van onze zakelijke relaties. Vanuit het Client Contact Team wordt hier momenteel actie op ondernomen. Het percentage navragen inzake zakelijke stortingen is inmiddels gedaald van 0,17 naar 0,04 procent.'

is mede gebaseerd op wat men zag en ziet gebeuren bij andere banken: waaronder de Bank of America en CitiGroup. De grote man van de Bank of America, *Kenneth D. Lewis*, heeft in 2001 simpelweg gesteld: 'Dit (Six Sigma) is een aanpak van ongekend belang. Deze kans kunnen we niet laten lopen.'

Net als *Jack Welch* heeft hij een helder en stellig commitment afgegeven. En de successen die deze bank boekt wijzen uit dat Lewis het goed heeft gezien, getuige de financiële resultaten die zij elk jaar sinds 2001 in hun jaarverslag vermelden.

Bij de CitiGroup ging men in 1997 met Six Sigma van start met een aanpak die vergelijkbaar is met die van de Bank of America. Als doelstelling stelde deze bank dat zij in 2000 tot de 'premier international financial company' wilde behoren.

'Ook wij streven na alle potentiële verbeteringen aan te pakken,' zegt Serge Simons. 'Door te zorgen dat én de nationale leiding er voor gaat én de internationale top van onze organisatie zich aan deze aanpak committeert. Ja, dus eigenlijk het commitment van de Bank of America gekoppeld aan het enthousiasme dat je krijgt met "focussed projects" zoals we dat nu zien bij ons. Dat is helemaal juist.'

Door te zorgen voor zo'n breed commitment, meent men ook een andere valkuil — het onvoldoende vrijmaken van mensen in de lijn voor een Six Sigma-project — te kunnen vermijden.

En, wat meer is, de valkuil waar vorige kwaliteitsaanpakken binnen de ABN AMRO op stuk liepen — het 'not invented here'-syndroom — denkt men via dit uitgesproken en organisatiebreed commitment, ook omzeild te hebben.

Het keuzeproces van de projecten kan nog beter

Een punt dat de beide ABN AMRO-mannen zelf nog willen aanpakken, is de verbetering van het keuzeproces van de projecten. Serge Simons: 'Wat wij met de proefprojecten hebben aangetoond, was niets anders dan laten zien dat de aanpak werkt. We wilden succes laten zien. Maar het rendement kan nog groter worden als je selectiever bent in de keuze voor de te optimaliseren processen. Daarom moeten wij nu de stap maken naar een verdere professionalisering: de aanpak van het selectietraject. Niet meer: Waar zitten de grootste problemen, maar op basis van een aantal (financiële) criteria die we vooraf neerleggen kijken waar we waarde kunnen toevoegen, zonder elders in de organisatie waarde te vernietigen. Het vaststellen van deze criteria, daar zijn we nu mee bezig. We hebben een aantal cycli gedefinieerd om dat prioriteringsproces naar een hoger niveau te brengen.'



Op dit moment lopen er bij de ABN AMRO zo'n twintigtal Six Sigma-projecten. Er is een stappenplan uitgewerkt, dat loopt tot eind 2007. Dat voorziet erin dat er tot eind 2005 in specifieke omgevingen (onder andere lenen en hypotheek binnen de value centers advies en retail) wordt gezorgd dat het proces op een voor onze klanten zichtbaar hoger niveau van beheersing komt. Serge Simons: 'We hebben ook gezegd dat er, om dat te bereiken, minimaal twaalf Black Belts opgeleid moeten zijn, waarvan er zes tot Master Black Belt doorgroeien voor het eind van dit jaar. Zodat er in elk Value en Service Center een Master Black Belt aanwezig is. Verder moeten er voor het eind van dit nog kersverse jaar tachtig Champions (dus product- en proceseigenaren) zijn opgeleid. Ook moeten er voor december aanstaande zestig tot tachtig Green Belts getraind zijn, die in staat zijn het proces verder in de lijn te implementeren. Als we dat hebben bereikt en de gestelde "economic profit" hebben gerealiseerd, is de volgende stap dat we het totaal naar een hoger niveau tillen. Dat we, zeg maar, vanuit een procesmanagementaanpak met Six Sigma een volgende fase ingaan. Daar zijn we nu al wel mee bezig, maar de doelstelling is dat het in 2006 volledig loopt. Dan is het de bedoeling dat de Value en Service Centers zelfstandig in staat zijn binnen hun omgeving dit proces verder uit te voeren.'

Randvoorwaarde is dat de lijn het oppakt

De knelpunten in de organisatie opruimen op basis van prioriteit... Bestaat daarbij nou

niet het gevaar dat je de zogenaamde 'vette vissen' eruit haalt? Dat het vervolgens allemaal wat magerder wordt en mensen op een gegeven moment zeggen: We hebben het nu wel gehad, laten we er maar mee stoppen want alle grote opbrengsten zijn eruit..? Ton Mulders: 'Dat risico is wel aanwezig. Wij verwachten echter door onze aanpak te bewerkstellingen dat het gewoon blijft doorgaan. Voortdurend verbeteren betekent ook voortdurend en blijvend op zoek naar mogelijkheden en wij zijn ervan overtuigd dat, als wij mensen adepten kunnen maken van Six Sigma, dat ze voortdurend verbeteringen zien. We proberen op langere termijn een situatie te creëren, waarin mensen ook de vaardigheden verwerven om dat te kunnen blijven doen. Als ze er verstand van krijgen, zien ze voortdurend kansen om verbeteringen aan te brengen. En dat is iets dat, volgens ons, nooit ophoudt. Processen hebben uiteindelijk de neiging steeds weer "uit de pas" te lopen'

Serge Simons: 'De randvoorwaarde is wel dat de mensen in de lijn het oppakken. Als dat niet gebeurt, is blijvend succes uitgesloten. De grootste en belangrijkste groep wordt in onze organisatie dan ook de Green Belts; niet de Black Belts. Maar er speelt nog iets mee bij ons. Omdat we ook performance management hebben ingevoerd, wordt iedereen tot op medewerkersniveau aangestuurd op het formuleren en halen van "key performance indicators". De meeste vragen zich terecht af: we formuleren nou wel die key performance indicators en daar wordt dan op gestuurd, dat is belangrijk, maar zijn dit nou ook de werkelijk belangrijkste indicatoren? En zoniet, welke zijn het dan wel? Daarmee komt een instrument als Six Sigma in beeld. Hiermee worden medewerkers in staat gesteld het belang van bepaalde indicatoren aan te tonen. Daardoor zien we steeds meer collega's uit de lijn ook zelf vragen om deze aanpak. Omdat ze het belangrijk vinden; omdat ze het nut ervan inzien. Daarom is het, als je dit soort programma's succesvol wilt implementeren — zoals in Amerika en de UK — handig dat ons topmanagement aangeeft: "Hier staan we volledig achter". Daarbij speelt bij ons nog wel dat we werken bij een Nederlands bedrijf en ook als de hoogste baas zegt dit gaan we doen, we toch allemaal nog de neiging hebben om te zeggen: Waarom dan? Daarom hebben wij het programma zo ingericht dat de lijn het gaat dragen en zich daarbij gesteund weet door het commitment van de directie. Dat commitment is er en niets staat ons nog in de weg om met Six Sigma te kunnen scoren. Ton en ik zien de resultaten hiervan en zijn overtuigd van een positief gevolg. Eind van dit jaar wordt de balans opgemaakt en dan zijn wij er zeker van dat de doelstelling die is neergelegd zal zijn gerealiseerd. Nee, wordt overtroffen!' **Q**

Johan van Hall, Executive Vice President Business Support Services ABN AMRO

'Six Sigma, een interessant verhaal...'

'Het zal zo'n twee jaar geleden zijn geweest dat ik voor het eerst over Six Sigma hoorde. Via vakbladen en congressen. Het kwam toen op mij over als een methode, een trucje... Er zaten wel interessante zaken in. Bijvoorbeeld de kwantitatieve analyse en de kwantitatieve beheersing van processen. Maar echt enthousiast werd ik er nog niet van. Dat veranderde toen Serge Simons Six Sigma voor mij in een ander en vooral breder perspectief plaatste. Werken aan continue prestatieverbetering, aan de verbetering van de kwaliteit van je bedrijf... En dan wordt het ineens een heel interessant verhaal...'. Aan het woord is Johan van Hall, Executive Vice President ABN AMRO. Hij behoort tot de top van het Nederlandse ABN AMRO-bedrijf en heeft de verantwoordelijkheid voor Six Sigma op zich genomen vanuit het directieteam.

'Ik zag Six Sigma in eerste instantie puur als een methodiek. En dan al die toestanden met Green Belts en Black Belts... Nee, misschien was het wel wat voor vakmensen in productiebedrijven, maar voor onze organisatie zag ik het in eerste instantie niet echt zitten. Dat veranderde toen Serge uitlegde dat het veel breder was toe te passen, dan enkel een methode voor operationele procesverbetering. We hebben in overleg besloten eerst een tiental proefprojecten op te zetten. Die zijn succesvol verlopen. Dan zie je, ook qua enthousiasme, een soort sneeuwbal effect ontstaan: het groeit met de dag. Zelf ben ik er ook heel enthousiast over geworden en ik sta dan ook vierkant achter deze aanpak. Ik besef dat Six Sigma goede resultaten teweegbrengt. Voor onze klanten en ook voor onszelf.'

'Als ik enthousiast word voor iets, wil ik er ook steeds meer over weten. Dan ga ik mij oriënteren bij andere organisaties en ontdek ik dat anderen er al langer mee bezig zijn en behoorlijke resultaten boeken. Dat bevestigt dan weer dat in Six Sigma veel meer potentie zit dan ik aanvankelijk dacht.'

'Ik heb uiteindelijk de stap gezet om Six Sigma te introduceren in het managementteam, omdat ik er fundamenteel in geloof. Ik ontdek dat Six Sigma ons een stuk verder kan helpen bij het realiseren van een aantal essentiële doelstellingen, die van belang zijn voor dat ene, uiterst belangrijke doel: klanttevredenheid door een heldere, duidelijke proceskwaliteit.'

Makkelijk te verkopen verhaal

'Toen ik Six Sigma bij het managementteam



Johan van Hall.

introduceerde, vond ik een grote medestander in mijn collega die Human Resources in zijn portefeuille heeft. Hij ziet het als een belangrijke bijdrage om te komen tot een "high performance management cultuur". Maar ook mijn andere medebestuurders waren enthousiast. Vooral omdat ze door de eerste pilots konden vaststellen wat de mogelijkheden waren; ook voor hun eigen, zeer diverse, units. Het was niet alleen maar een trucje van experts of een methode om processen te verbeteren. We hebben laten zien wat Six Sigma aan mogelijkheden bood en als dan ook de eigen mensen nog eens enthousiast roepen dat het interessant is, tja, dan is het in feite een makkelijk te verkopen verhaal.'

'Six Sigma is een belangrijke peiler van ons programma "In één keer goed", één van de kernthema's op de managementagenda voor dit jaar. Dat betekent dat ieder directielid het een uiterst belangrijke zaak vindt. Nee, de directie zelf heeft nog geen opleiding gehad voor Six Sigma. Dat is wel gepland. Het managementteam krijgt binnenkort een verkorte Six Sigma workshop.'

Is wat we doen goed genoeg..?

'Ik ben heel enthousiast over Six Sigma, maar nog enthousiaster over het thema "In één keer goed". Six Sigma helpt ons daarbij met name door de gedisciplineerde en methodische aanpak. Natuurlijk speelt een belangrijke rol dat Six Sigma resultaten duidelijk zichtbaar en kwantificeerbaar maakt. Zonder resultaat verzandt elke vernieuwing natuurlijk toch na lange of korte tijd. Dat is ook terecht. Als iets geen resultaat oplevert, moet je het niet voortzetten. Six Sigma levert echter aantoonbaar resultaat op. Dat staat onomstotelijk vast en daarom doen we dit ook niet voor 18 of 24 maanden. Het is geen project. Het is iets wat we in onze totale

werkwijze in de breedte willen implementeren, van hoog tot laag. Nee, dit is iets wat in de permanente cultuurverbetering van "elk jaar moeten we beter presteren dan het jaar daarvoor", past. Waar we nu staan is niet zo belangrijk, als we volgend jaar maar beter presteren. Daar is dit een heel belangrijke peiler voor. Six Sigma helpt ons onze discipline verder te verbeteren, zaken meetbaar en inzichtelijk te maken en ons elke keer af te vragen: is wat we doen goed genoeg en zo niet, hoe kunnen we het beter doen.'

Enthousiasme kan aanstekelijk werken

'Of mijn commitment belangrijk is? Ik denk dat enthousiasme aanstekelijk kan werken zolang het oprecht is. En dat helpt in de implementatiefase waarin we zitten. Vanuit het verleden is bekend dat ik met een aantal vernieuwingen succesvol ben geweest. Als ik dus enthousiast ben en een aanpak van harte ondersteun, wordt er per definitie iets beter naar mij geluisterd. Of het huidige commitment genoeg is? Tot nu toe wel. Als een cynische manager op dit moment niet mee wenst te doen, heb ik daar niet zo'n probleem mee. Er zullen zoveel successen zijn, dat ik verwacht dat hij of zij uiteindelijk vanzelf komt vragen of men toch mee kan doen. Het is wat dat betreft heel simpel. Collega-managers zullen succesvol zijn met deze methode en dan volgen anderen, daar ben ik absoluut van overtuigd. Er is inmiddels genoeg kritische massa. Als iemand nu zegt: "Ik heb er geen zin in", of "Ik heb er geen tijd voor", dan zullen we wellicht proberen deze persoon ervan te overtuigen dat wij denken dat het van belang is voor onze organisatie én onze klanten. Maar als dat niet ingezien wordt, prima. Men komt vanzelf terug. Daar zijn reeds in dit stadium redenen te over voor.'

'Hoe ik iemand zou overtuigen van het nut van Six Sigma? De eerste discussie zou erover gaan of er behoefte is, en vooral de noodzaak om, permanent aan de verbetering van de performance te werken. Als het antwoord "nee" is, dan hoeven we niet over Six Sigma te beginnen. Is het antwoord "ja", dan is mijn overtuiging dat deze methode serieus overwogen moet worden. Geef het in één of twee pilots een kans en men zal zien dat het resultaat oplevert en dat mensen enthousiast worden. Dat resultaat zorgt ervoor dat niet alleen de projectmensen geïnteresseerd en enthousiast zijn, maar vooral ook het management én de klanten. Zoals je merkt ben ik heel positief over Six Sigma. Tot nu toe zie ik dan ook weinig negatieve punten.' **Q**