

# Lean Innovation Network

## Lean Transformation & Teaching Leadership bij Scania Production te Zwolle

### *Excelleren in assembleren*

*Scania maakt sinds 1935 voortdurend winst, ook in tijden van crisis  
en heeft een jaarlijkse productiviteitsstijging van 5 tot 8%!*



Data : **Donderdagmiddag 12.45 - 16.30 uur**  
**19 maart 2015**

Adres : Russenweg 5  
8041 AL ZWOLLE

Telefoonnummer : 038 - 49 77 611

# Lean Transformation & Teaching Leadership

Sinds 1935 maakt Scania winst. Het geheim van dit succes zit in het modulaire productontwerp. Met relatief weinig onderdelen maakt Scania heel veel typen trucks, voor zeer uiteenlopende vormen van vervoer. Van heel licht tot zeer zwaar. Het slimme is dat alle trucks bijvoorbeeld dezelfde voorruit hebben. Als een chauffeur dus een kapotte voorruit heeft in Spanje en naar het dichtstbijzijnde Scania servicestation rijdt, dan staat daar altijd de juiste voorruit op voorraad. Er is maar 1 type, dus het is altijd de juiste !

Naast het modulaire productontwerp is er een tweede pijler onder het succes van Scania. Het Scania Production System, afgeleid van het Toyota Production System. Het fundament van dit systeem omvat de volgende waarden:

1. De klant voorop
2. Respect voor medewerkers
3. Het elimineren van verspilling

Andere belangrijke elementen van het Scania Production Systeem zijn: Teaching Leadership, continu verbeteren met alle medewerkers en vanzelfsprekende aandacht voor veiligheid en milieu.

Steeds meer ambitieuze ondernemingen volgen het spoor van Toyota en Scania. Voorbeelden zijn Porsche, Bosch, Swedish Match Lighters, Philips, VMI Group, AWL Techniek, VDL Weweler, Villeroy & Boch, Weir Minerals, KMWE maar ook kleinere MKB bedrijven zoals de Meijer MSE Forks, Landustrie, Movacolor, MetaalPlus, Disselhorst Metaal, Haafkes Veldwachter, AP Nederland en Veenstra I Fritom. Ook in de zorg en bij de overheid worden de principes tegenwoordig toegepast, vaak onder het motto van "Slimmer Werken".

## De resultaten

Hieronder een greep uit de resultaten:

*"Met onze productie in Nederland kunnen wij dankzij Lean onze positie als marktleider handhaven, de prijzen verlagen en tegelijkertijd investeren in innovatie"*

*"Onze productiecapaciteit is verdubbeld, op de helft van het vloeroppervlak."*

*"Door de implementatie van Lean konden we nieuwbouw achterwege laten."*

*"De interne productiedoorlooptijd is teruggebracht van 3 weken naar 2 dagen."*

*"Er is meer overzicht en rust ontstaan en het ziekteverzuim is vanzelf gedaald."*

*"Mijn liquiditeit is sterk verbeterd."*

*"Mijn klanten zijn enthousiast!"*

## PROGRAMMA

**12.45 uur** Ontvangst bij Scania Production te Zwolle (Russenweg 5, 8041 AL Zwolle)

**13.00 uur** Woord van welkom en het laatste nieuws vanuit het Lean Innovation Network door Jacqueline Hofstede; initiatiefnemer en directeur Lean Innovation Network

**13.05 uur** Lean Transformation en flexibel meebewegen met de marktvraag bij Scania

Het eerste deel van de middag wordt er verteld over de missie en de visie van Scania en over de keuze voor Lean Transformation in navolging van Toyota. Bij Scania noemt men het systeem van continu verbeteren het Scania Productie Systeem (SPS).

Aan de orde komen de Scania waarden en het Scania huis. Het gele Scaniahuis is heel belangrijk in het veranderingsproces - Lean Transformation. Het is de metafoer die alle 40.000 Scania-medewerkers over de hele wereld een gemeenschappelijke taal geeft en zo de communicatie gemakkelijk maakt.

Op basis van de waarden wordt er verteld over de ervaringen van Scania tijdens het begin van de crisis in 2009. In twee maanden tijd liep de productie terug van 142 naar 30 trucks per dag. Dankzij SPS kon er snel worden geschakeld. De flexibele schil van mensen werd naar huis gestuurd (er bleef wel wekelijks contact), vaste medewerkers gingen "flexen" en er werd gebruik gemaakt van de deeltijd WW. In Zweden heeft iedereen 10% salaris ingeleverd om de personeelsbezetting op peil te kunnen houden. Na deze maatregelen is er zwaar geïnvesteerd in opleiding van het voltallige personeel volgens de "train de trainer" principes. Met als doel Scania klaar te maken voor een (forse) stijging van de vraag na de crisis die in 2010 inderdaad kwam. Inmiddels merkt Scania dat ze steeds beter kunnen meebewegen met crisis en herstel. Het verhaal wordt afgesloten met toekomstige ontwikkelingen zoals het grote belang van duurzame innovatie.

**14.00 uur** Rondleiding door de assemblagehal met aandacht voor:

- ◆ De visuele inrichting van de fabriek
- ◆ De Standaard (de gedefinieerde normale situatie)
- ◆ Poka Yoke, KanBan, Flow en Pull
- ◆ Taktijd en de visualisering hiervan
- ◆ De verbeterssystematiek op de werkvloer
- ◆ Het trainingscentrum waar "skelters" worden gebouwd

**15.15 uur** Gelegenheid tot het stellen van vragen

## Programma

### 15.45 uur Leiderschap en werken aan de cultuur van continu verbeteren

Scania is er van overtuigd geraakt dat de weg om werkelijke verandering teweeg te brengen via de leidinggevenden loopt. Vandaar dat alle groepsleiders bij toerbeurt 2 jaar in de SPS office werken om kaizen activiteiten te begeleiden en zelf mensen op te leiden. Men onderscheidt in het veranderingsproces bij Scania grofweg 3 fasen met de volgende dominante vragen:

1. Hoe ontwikkelen wij vraaggestuurde stabiele processen ?
2. Hoe ontwikkelen wij een cultuur van continu verbeteren ?
3. Hoe ontwikkelen wij een leiderschapscultuur waarmee we de SPS/Lean wijze van denken en doen ondersteunen?

Het stabiele proces is redelijk goed voor elkaar, hoewel er nog steeds verspilling in het proces aan te wijzen is. Dit zal de komende jaren worden geëlimineerd en zorgen voor een jaarlijkse productiviteitsstijging van 5 tot 8%.

Voor wat betreft leiderschap en cultuur werkt Scania met standaarden voor leidinggevenden. Middels deze standaarden worden de abstracte leiderschapsprincipes met concreet gedrag verbonden.

De Scania leiderschapsprincipes maken leiders bewust van:

- ◆ Wat je doet heeft effect op het werk van anderen
- ◆ Wat je doet heeft effect op de lange termijn
- ◆ Wat je doet past in het grotere geheel
- ◆ Betrokkenheid van medewerkers
- ◆ Continu blijven leren

Bij voldoende tijd wordt eventueel afsluitend een korte film vertoond over "Teaching Leadership" van de vroegere CEO van Scania Leif Ostling.

### 16.15 uur Een afsluitend drankje en gelegenheid tot netwerken

### 16.30 uur Einde