

Visual Management

DAMEN Engineering

Gorinchem

www.damen.com



IPL-bijdrage:

- analyse engineering processen
- training 'Go to the Gemba'
- invoering Visual Management in engineering teams en engineering management

IPL Advies bv

High Tech Campus 9

5656 AE EINDHOVEN

T: +31 40 750 55 90

M: +31 614 14 50 80

vdheyden@ipl.nl

www.ipl.nl

www.erp-portal.nl

De achtergrond

Damen Shipyards ontwerpt en bouwt met wereldwijd 8.000 werknemers jaarlijks zo'n 180 sleepboten, jachten, high-speed schepen en marineschepen. De vaartuigen variëren van standaard tot klantspecifiek ("One-off"). Het ontwerp en de engineering vinden plaats in Gorinchem waarbij de detail engineering in het buitenland wordt uitgevoerd. In Gorinchem werken ruim 300 engineers verdeeld naar productgroep en scheepstype.

De probleemstelling

Damen Engineering heeft in korte tijd een enorme personeelsgroei doorgemaakt. Met de grote hoeveelheid engineers en de groei in een periode met hoge werklast kwamen begeleiding en kwaliteit onder druk te staan. De werkwijzen binnen engineering waren onvoldoende gestandaardiseerd; de afstand tussen engineers, teamleiders en het management dreigde groot te worden. Teamleiders waren vaak de bottleneck waardoor teams niet optimaal effectief functioneerden. Management wilde naar een "Geen verrassingen" en "Eerste keer goed" aanpak.

De aanpak:

1. IPL Advies heeft na een analyse van de sturing van de Engineeringprocessen geadviseerd om de Lean Visual Management (VM) techniek toe te passen om zo de processen deels te standaardiseren en de hiërarchische relatie tussen management en engineers om te zetten naar een ondersteunende. Na referentiebezoek bij een bedrijf dat al succesvol met VM werkt, is een introductieplan opgesteld.
2. Er is gestart met een pilot in een van de sub-teams. In een dagelijkse stand-up meeting op de werkplek, bespreekt het team de zelf aangegeven status en knelpunten. Dit aan de hand van een visualisering van het werk. Stakeholders (teamleiders, (technisch) managers etc.) dragen coachend of eventueel uitvoerend bij aan het wegnemen van knelpunten.
3. Na de succesvolle pilot heeft IPL de methode uitgerold in samenwerking met de overige teams en het Management. Hierbij hebben trainingen over filosofie en methode voor management, teamleiders en teams plaatsgevonden.
4. Invoering van korte wekelijkse stand-up meeting met het engineering management waarin afwijkingen in KPI's en verbeter projecten gedeeld worden. Het team versterkt elkaar met ideeën en ondersteuning.

Het succes

- Damen engineers zijn goed en direct betrokken bij de planning, kosten en kwaliteit van projecten.
- Knelpunten worden direct opgelost of geëscaleerd naar een aanwezige teamleider/manager.
- De werkwijze is uniform over heel Engineering ingevoerd.