

**MANAGEMENT**  
Henk Klein Gunnewiek

Meer productie zonder investering

# Verborgene productiecapaciteit benutten

Bij de vestiging van Heinz in Nijmegen, de productielocatie van Brinta en droge pastaproducten, heeft plantmanager Laurent Neve een systematiek ingevoerd, waarmee het productierendement fors is toegenomen. Hij deed dat zonder grote investeringen te doen in equipment. Het gaat om het systematisch terugdringen van het aantal storingen en het borgen van de gevonden oplossing. Inmiddels een jaar verder is de conclusie dat het aantal storingen is gehalveerd.

Plantmanager  
Laurent Neve

Laurent Neve heeft al een aantal jaren ervaring in de food-productie: Smiths (nu: Lays), Hero en Friesland Foods. Hij weet dat het werken met natuurlijke ingrediënten lastig is. "In al die bedrijven is continu verbeteren, of World Class Manufacturing, een hot item. Dat moet een proces zijn maar vaak zie ik dat het als een project wordt georganiseerd. Men gaat iets starten, er wordt een consultant ingehuurd, iedereen enthousiast. Maar zodra zo'n consultant weg is, dan zakt het weer als een plumpudding in elkaar." Neve is duidelijk over zijn doelstelling: meer productie, minder storingen. En ook dat het in de organisatie moet zijn verankerd. "Het begint uiteraard met de leiding die het initiatief moet nemen. Maar het gaat erom dat je de medewerkers enthousiast maakt en houdt om met het systeem te werken. Het moet overzichtelijk zijn en ze moeten meteen concrete resultaten zien. Dat hoeven geen grote zaken te zijn.

Kleine verbeteringen leveren op de lange duur het grote geld op."

**Gezamenlijk doel**

De basis voor de werkwijze bij Heinz ligt voor Neve in World Class Manufacturing. "Ik sta volop achter dat idee: ontwerp, productie en technische ondersteuning moeten niet separaat opereren. Iedereen moet als doel hebben om de productie te optimaliseren. Dat moet voor iedereen centraal staan."

Neve is dan ook begonnen om met een aantal mensen na te denken over een aanpak die doelstelling in concrete actie om te zetten. Daarbij bleek al snel dat er allerlei informatie over productievoortgang en storingen ontbrak om goed te kunnen sturen. Die vraag om meer informatie, gecombineerd met de wens om storingen snel en gestructureerd op te lossen, vormde de basis voor de uiteindelijke praktische aanpak. Vervolgens zijn alle zestig medewerkers, van monteur en operator tot teamleider, een aantal dagen getraind om de doelstelling voor iedereen helder te maken en de systematiek toe te lichten. Er is een ploegverslag ingevoerd, gecombineerd met een systeem van oranje kaarten voor elke productieafwijking (lees: storing). Het productieteam, samen met de Technical Support, werkt zo gestructureerd aan het gezamenlijke doel: maximale productie. De aansturing gebeurt in het dagelijks ochtendoverleg van het Proces-team, bestaande uit de operator, teamleider, plantteamlid, kwaliteitsmedewerker en de TS'er (Technical Support).

**Ploegverslag**

Er is per ploeg een ploegverslag ingevoerd: een A3-vel, waarop allereerst de productiehoeveelheid cumulatief wordt

vastgelegd in relatie tot de tijd: de drumbeat. Tegelijkertijd staat eronder een OEE (Overall Equipment Effectiveness) schema, waarin per tijdsbestek de productieafwijkingen zijn aangegeven, gescheiden naar oorzaak: weeg-vulmachine, omvormingsmachine, randapparatuur, geen aanvoer (goede grondstof, geen aanvoer (goede) emballage. Het ploegverslag kent verder nog gegevens over de verpakkingsmiddelen, een weeglijst, schoonmaaktijden en een aantal kwaliteitsgegevens. Uiteindelijk resulteert dit in een berekening van de OEE in de vorm van kengetallen voor beschikbaarheidsgraad, prestatiegraad en kwaliteitsgraad. Dit leidt tot de berekening van de opbrengst van de productie van de betreffende ploeg. Echter, daarbij horen ook de kosten van het verwerken en afvoeren van de producten die niet voldoen aan de kwaliteitscriteria. Neve: "Die vertaling van uitval naar geld is belangrijk. Want 1200 euro zegt meer dan 1000 kilo afval." Tenslotte bevat het ploegverslag nog acht checkpoints die de opkomende ploeg al of niet accordeert, waaronder een schone en opgeruimde werkplek. Het ploegverslag wordt dus overgedragen aan de volgende ploeg. Neve: "De ploegverslagen zijn 24 uur inzichtelijk voor iedereen. Zo kan iedereen per dag volgen wat er speelt en hoe het gaat met de productie. Daarmee beschikken we dagelijks over actuele informatie. De gegevens worden ook nog eens ingevoerd in onze systemen."

**Afwijkingskaarten**

Naast de ploegverslagen om de dagelijkse voortgang te monitoren, is er ook een systeem voor de productieafwijkingen. Neve: "Bij een storing langer dan 15 minuten, vult de operator een oranje 'afwijkingskaart' in. Daarop moet hij/zij vier vragen beantwoorden om de storing te beschrijven: wat, waar, wanneer en omvang (hoe vaak). Verder schrijft hij op de kaart wat volgens hem de bronoorzaak is en een mogelijke oplossing. Na het uitvoeren van de nodige werkzaamheden geeft hij aan of de afwijking is opgelost. Zo



Heinz in Nijmegen produceert Brinta, dat nauwelijks toelichting behoeft. En verder gedroogde pasta's, met een proces van mengen, extrusie en drogen. Dat is onderverdeeld in 'langgoed' (spaghetti, mienesten, krulvermicelli en instant lasagne) en kortgoed (bijv: macaroni, piratenpasta, vermicelli).

ja, dan gaat de kaart mee in het dagelijks werkoverleg als 'afgedaan'. Is het probleem niet opgelost, dan wordt een technisch probleem met de kaart, overgedragen aan een medewerker van TS (Technical Support). Is het een technologisch, kwaliteit- of hygiënisch probleem dan gaan kaart en probleem naar de teamleider. Die parafeert de kaart als teken van acceptatie. Hij is nu de 'eigenaar' van de afwijking. Hij gaat nu de bronoorzaak en de oplossing ervan invullen op de kaart en onderneemt dan actie. Na het doorvoeren van die oplossing koppelt hij dit terug naar de operator, die voor akkoord tekent. Na controle op hygiëne wordt de kaart meegenomen bij de ploegoverdracht en akkoord getekend door de operators en technisch specialisten van beide ploegen." Alle oranje kaarten staan op een planbord langs de productielijn, zodat in één oogopslag duidelijk is welke problemen er zijn en wat de status is. In het dagelijkse werkoverleg wordt van de opgeloste problemen bekeken of de oplossing ook geborgd is. Dat wil zeggen dat de oplossing voldoende is en ook herhaling wordt voorkomen.

**Gehalveerd**

Zo is het ploegverslag in combinatie met de 'oranje kaart', de basis voor een kwaliteitssysteem waarbij afwijkingen systematisch snel worden opgemerkt en opgelost. Maar de oplossing is ook geborgd. De controle daarop vindt plaats in het standaardwerk van plantteamleden en het DOO, het dagelijkse ochtendoverleg.

Neve: "Het enige waar ik op let, is of de systematiek wel goed is nageleefd. Belangrijk daarbij weer de borging: is het zodanig opgelost dat het zich niet meer kan voordoen? En een grote valkuil in het hele proces is de techniek: een technische afwijking wordt door mensen meteen in technische oplossingen vertaald. Daaraan hebben we in de training extra aandacht besteed." Neve geeft aan dat er een aantal verbetertechnieken aan elkaar zijn gekoppeld. "Het is 'ons' systeem geworden, het is nu een 'way of working'. Nu, een jaar na de invoering van het systeem, hebben we de 110 afwijkingen per week teruggebracht naar minder dan 60 per week. Elke opgeloste oranje kaart is tevens een kleine verbetering. Het mooiste is natuurlijk dat de kosten per ton productie fors zijn afgenomen. En dat zonder investering, dan alleen in manuren."

**Simpel**

Laurent Neve heeft inmiddels al op meerdere plaatsen lezingen gegeven en start binnenkort met een nieuwe carrière als consultant/interim-manager. Wat adviseert hij geïnteresseerden in dit systeem? "De werking van dit proces begint met draagvlak bij de leiding van de plant. Zij moeten begrijpen wat de doelstelling is en wat de winst kan zijn. In geld (minder sto-

ringen, meer productieopbrengst) en in de vorm van motivatie van medewerkers. En het scheelt veel tijd voor het management: je bent verlost van het continu dezelfde brandjes blussen. Je structureert het proces van het verhelpen van storingen en maakt het controleerbaar. Onze medewerkers zijn heel tevreden met het werken met de oranje afwijkingskaart. Het zorgt ervoor dat het oplossen van problemen

transparant is geworden."

Neve benadrukt het belang van helder en simpel communiceren naar de medewerkers. "Je moet het simpel en beperkt houden en zorgen dat iedereen volgens dezelfde methodiek werkt. Daarvoor moet je wel eerst je medewerkers overtuigen van het nut ervan en dat zij er zelf ook voordeel van hebben. Immers, iedere gemotiveerde operator wil een goed product maken en maximale productie draaien. Hiermee geef je ze een extra tool om dat te bereiken. Tegelijkertijd wil je als management wel overzicht houden en weten hoe die oplossing geborgd is. Iedereen wil snel weten: loopt het lekker? En dat kun je met de drumbeat snel zien."

**Wat wil je weten**

Neve vindt dat vaak wordt vergeten dat een verbetertechniek moet worden gedragen in de organisatie maar ook dat die continuïteit moet hebben. Dat vraagt een goed werkend systeem, waarbij problemen zo laag mogelijk in de organisatie worden opgelost. Het management moet daarbij wel goed voorbereid zijn. "Je moet als management wel weten wat je wilt weten: welke data zijn cruciaal? Ik durf te beweren dat 90 procent van de oplossing zit in het vinden van de juiste gegevens, de juiste data. En er moet een eenduidige doelstelling zijn: maximale output van de productie. Dat bewerkstellig je met de juiste motivatie van je medewerkers, opleiding en de juiste mate van zelfstandigheid. En met een systematiek die werkt." ■

**'Het gaat om structureren en controleren'**