

Innovative Trouble Shooting bij Heinz

# Sneller af van storingen en afwijkingen

Storingen op de lijn zijn niet altijd te voorkomen. Zaak is wel de installaties weer zo snel mogelijk te laten draaien. Innovative Trouble Shooting is een techniek om de oorzaak van een probleem snel te achterhalen en oplossingen door te voeren en te borgen.

CoThink is gespecialiseerd in Innovative Trouble Shooting (ITS). Bert Visser van CoThink ging onlangs bij Heinz aan de slag waar de wens was om problemen op de lijnen sneller op te lossen. Francis Collart, production engineer bij Heinz: "Omdat er bij Heinz gewerkt wordt met natuurproducten, moeten onze installaties regelmatig worden bijgesteld. Storingen op de lijn zijn dus niet zondermeer te voorkomen. Vandaar dat we enige tijd

geleden op zoek gingen naar een aanvullende methode om afwijkingen in het productieproces te kunnen analyseren en oplossen. Innovative Trouble Shooting bleek uitkomst te bieden."

### Op basis van feiten

De nieuwe aanpak volgens Innovative Trouble Shooting startte met een workshop van een dag voor het management van Heinz, vertelt Anton Breukelman,

world class manufacturing facilitator bij Heinz op de site Nijmegen. Daarna werden twintig medewerkers, van monteur en operator tot teamleider, vier dagen getraind.

Bij de ITS-methode wordt het probleem op een systematische wijze beschreven aan de hand van vragen. Deze inkadering van de probleembeschrijving leidt tot minder mogelijke oorzaken. Door de resterende oorzaken vervolgens te toetsen aan de beschrijving, openbaart zich in vlot tempo de meest waarschijnlijke oorzaak. Doordat ITS uitsluitend werkt op basis van feiten is 'jumping to conclusion' vrijwel uitgesloten.

### Afwijking van de norm

Een bekend productieprobleem is 'afwijking van de norm'. Bij levensmiddelenbedrijven als Heinz blijkt het in de praktijk

V.l.n.r.: Laurent Neve, plantmanager Pasta & Cereals, Anton Breukelman, world class manufacturing facilitator, Francis Collart, production engineer van Heinz Nijmegen.



Foto: s: CoThink



niet eenvoudig om normen te kennen en te handhaven. Instellingen van machines worden vaak en meestal onbewust veranderd. Daarom werd aandacht besteed aan standaardisatie door het toepassen van de principes van 5S.

Om profijt te hebben van de ITS was het verder noodzakelijk om voortdurend relevante data te verzamelen. Data zoals technische gegevens, proceswaarden en de frequentie van storingen. “Hoewel we een deel van deze data al hadden verzameld voordat we daadwerkelijk met ITS aan de slag gingen, bleek steeds weer tijdens het uitvoeren van ITS dat er data ontbraken”, licht Laurent Neve, plantmanager Pasta & Cereals bij Heinz Nijmegen, toe. “Deze gegevens hebben we alsnog verzameld, maar dan per ‘afwijking’. Voor toekomstig gebruik is het regelkring-principe ingevoerd. Operators verzamelen bij een afwijking in het proces op een systematische wijze data. Alle gegevens worden systematisch genoteerd op een afwijkingskaart, die nadien wordt ingegeven in het onderhoudbeheersysteem”, aldus Neve.

#### Oranje kaart

Neve over de bereikte resultaten: “Sinds de invoering van ITS bij Heinz wordt zo’n 90% van de problemen door technisch specialisten en operators zelf opgelost. Iedereen maakt daarbij gebruik van de oranje afwijkingskaart. Op de ene zijde noteert de operator zijn bevindingen (eigen analyse, bronoorzaak en oplossing) en de andere zijde is bedoeld voor technisch specialisten en teamleiders. De teamleider wordt pas ingeschakeld als de operator er zelf niet meer uitkomt. De operator draagt de afwijking dan over aan de teamleider, die vervolgens ‘eigenaar van de afwijking’ wordt. De teamleider schakelt afhankelijk van de soort afwijking vervolgens een actienemer in. Dat kan bijvoorbeeld een levensmiddelen-technoloog of kwaliteitsman zijn.”

#### Planbord

Alle acties, zowel die van de operator als teamleider of technisch specialist, wor-

den gepland op een planbord langs de productielijn. Zo blijft voor de operators zichtbaar wie actie neemt bij een bepaalde afwijking, wanneer en wat de status is. Indien het probleem is verholpen, vindt terugkoppeling plaats naar de operator en de gegevens worden ingegeven in het onderhoudbeheersysteem voor preventieve onderhoudsdoeleinden en opbouw van historische data.

Tijdens het dagelijks ochtendoverleg loopt de teamleider samen met de kwaliteitsmedewerker en de technisch specialist langs de diverse productielijnen om de voortgang van de verschillende afwijkingen te beoordelen. Hangt een planbord vol oranje afwijkingskaarten, dan is duidelijk dat actie nodig is. Breukelman: “Sinds enige tijd heeft elke operator de taak om elk uur de afwijkingen te melden op een afwijkingskaart. Een teamleider controleert gemiddeld drie maal per dienst de voortgang van de productielijn en vergelijkt deze met de gewenste standaard die eveneens op het planbord staat vermeld.”

#### Meer dan analyseren

De ITS-benadering gaat verder dan analyseren. Er wordt tevens aandacht besteed aan het kiezen, invoeren en borgen van

de verbeteringsmaatregelen. Collart:

“Onlangs hebben we onze mensen aan de hand van een enquête gevraagd hoe ze de ITS-methode tot nu toe hebben ervaren.

Vooraf het borgen van de verzamelde data in de organisatie werd als een lastig onderdeel ervaren.” Bert Visser: “Borgen kan met Poka-Yoke, een onderdeel van ITS waarmee ‘fail safe’-maken wordt bedoeld. Neve geeft vervolgens een voorbeeld:

“Op de lasagna-lijn kregen we onlangs te

## ‘Sinds de invoering van ITS wordt zo’n 90% van de problemen zelf opgelost’

maken met een sterke tochtstroom. Oorzaak bleek een klep te zijn die ongewenst open bleef staan. In die situatie kunnen we twee dingen doen: of we plakken er een brief op met ‘Klep goed sluiten’ of we verzwaren de klep. Gekozen is voor de laatste oplossing, omdat de klep dan automatisch dichtvalt en er niets meer kan misgaan. Vanzelfsprekend moeten dit soort dingen altijd van situatie tot situatie worden bekeken.”

#### Trots team

De ITS-aanpak heeft er bij Heinz toe geleid dat de operators meer kennis hebben van de afwijkingen en problemen sneller worden getraceerd en opgelost. De ploegenoverdracht is duidelijker geworden, omdat de norm het aandachtspunt is, en de input van de aanvullingslijst is voor iedereen overzichtelijk, evenals het storingsverloop. Breukelman tot slot: “Na een aantal maanden werken met ITS kunnen we zeggen dat de beschikbaarheid van onze installaties is verhoogd. Een resultaat, waar we als team zeker trots op mogen zijn.”



Bert Visser van CoThink.

#### Henriëtte van Norel

H. van Norel, Van Norel Journalistiek & Communicatie, henriette@vannorel.com