



Personeel maakt het bedrijf

New Holland leert om beter en slimmer te werken

Fiat is bezig wereldwijd zijn productiebedrijven te hervormen volgens de Japanse standaard van Toyota. Het systeem World Class Manufacturing wordt nu ook toegepast bij de fabrieken van CNH. Voorlopig behoort de productielocatie in Zedelgem tot de koplopers. Hier volgt een uitleg over dit systeem, met een poging dat ook voor cumelabedrijven toepasbaar te maken.

Ooit wel eens nagedacht over het aantal onderdelen dat in een combine, hakselaar of grootpakpers zit? Waarschijnlijk niet, tot je de getallen een keer tegenkomt. Bijvoorbeeld 7200 voor een combine, 6300 voor een hakselaar en 'slechts' 3100 voor een grootpakpers. En al die stukjes moeten allemaal op de goede plaats zitten voor een perfect product. Het is dus echter geen wonder dat het wel eens mis gaat, door bijvoorbeeld het verkeerde onderdeel te pakken, het verkeerd om te monteren of door het gewoon te vergeten. Toch is dat iets wat je niet wilt als fabrikant. Tegelijkertijd moet het allemaal zo goedkoop mogelijk. Bekend is in dat verband 'lean' (slank) produceren. Het staat in veel gevallen voor het zo efficiënt mogelijk organiseren van de productie, waarbij de goede onderdelen op de juiste tijd aan de montagelij klaar staan. "Dat lijkt heel wat," vertelt productie-manager Tom Verbaeten, "maar pas nu ontdek ik dat het kinderspel is vergeleken bij wat ze bijvoorbeeld bij Toyota doen. "Dat is nog minstens drie stappen verder."

De nieuwe manier van produceren is in het Fiat-concern geïntroduceerd door topman Sergio Marchionne, een gedreven leider, die de Fiat groep er weer bovenop geholpen heeft door het gehele productieproces drastisch te hervormen. Zijn gids daarin is de Japanse professor Yamashina, die geldt als de absolute goeroe op dit gebied. "Hij is de medebedenker van de productiemethodes die bij Toyota al jaren als standaard gelden. Het heeft deze fabrikant volgens vele tests gemaakt tot de meest betrouwbare en meest efficiënte producent van auto's.

Ultimatum

Fiat-topman Marchionne heeft Yamashina ingehuurd om de methode ook binnen zijn concern tot standaard te maken. Het is zijn antwoord op de moeilijke positie waarin het concern zich enkele jaren geleden bevond. Kenmerkend waren de hoge productiekosten, starre werknemers en een bijna failliete boedel. Dat wilde hij doorbreken om de schijn-

baar onvermijdelijke ondergang van Fiat te voorkomen. Om uit die impasse te komen, stelde hij het concern op veel plaatsen een soort ultimatum. Het was sluiten of meewerken aan het doel om de status van World Class Manufacturer te verwerven. De methode die Fiat heeft ingevoerd, bestaat uit het doorvoeren van een groot aantal veranderingen in het hele productieproces, het continu werken aan verbeteringen en het verlagen van de kosten. Jaarlijks worden de fabrieken in het kader van deze actie geaudit en krijgen ze punten op een schaal van 100. Iedereen begint op nul en het streven is een puntentotaal van 70 of meer. Vijf jaar na de introductie is echter nog geen van de fabrieken erin geslaagd de 70 te halen. De fabriek in Zedelgem staat nu op 46 en is daarmee lijstaanvoerder binnen het CNH-concern. Daaronder vallen ook de trekkerfabrieken en bijvoorbeeld de productielocaties van CNH-grondverzetmachines.

Tien pijlers van tien

Om duidelijk te maken hoe het produceren volgens de WCM-standaard werkt, lopen we met manager Tom Verbaeten alle tien pijlers langs. Het geeft een beeld van de complexiteit van grootschalig produceren en de stappen die het bedrijf met 2500 werknemers moet maken om aan de nieuwe normen te kunnen voldoen. Om alle punten praktisch vertaald te krijgen en op een goede manier te kunnen invoeren, zijn in Zedelgem tien teams van tien mensen gevormd. Die mensen moeten voorstellen doen en zorgen voor een goede uitvoering in het bedrijf. Als eerste is in Zedelgem de productielijn van de maai-dorsers onder handen genomen. Die is goed voor zeventig procent van de productie. Inmiddels loopt het programma ook voor de persen en de hakselaars.

Op pagina 35 vertalen we tot slot het systeem naar een cumela-bedrijf. Gewoon om een idee te geven hoe je op bedrijfsniveau van de methode gebruik zou kunnen maken.

Pijler 1: veiligheid

Een onverwachte eerste pijler, maar met een simpele theorie: hoe kun je een World Class Manufacturer zijn als de veiligheid niet in orde is. Het uitbouwen van deze pijler moet ervoor zorgen dat je een bedrijf kunt worden zonder ongevallen. Hiervoor moeten alle risico's in het bedrijf een voor een geelimineerd worden. Het betekent dat iedereen veiligheidsbrillen draagt, dat er voldoende persoonlijke beschermingsmiddelen zijn en dat gevaarlijke situaties worden vermeden.

Pijler 2: verborgen kosten

In het Engels cost Deployment. Het houdt in: zoeken naar kosten die in de productie ontstaan en die leiden tot een onnodige verhoging van de kostprijs. Het is een onderdeel waarop vooral werknemers een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Vaak hebben zij als ze worden geprikkeld een uitstekend inzicht in zaken die simpeler en dus goedkoper kunnen. Zie ook punt 3.

Pijler 3: oog voor en meedoen aan verbeteringen

Een heel belangrijk onderdeel in het traject is het erbij betrekken van het personeel. Uiteindelijk zijn de werknemers de belangrijkste schakel in het verbeteren van het productie-

proces. Het betekent dat ze worden geprikkeld om mee te denken over mogelijkheden om het werk te verbeteren of te vereenvoudigen. Zij moeten dus constant blijven nadenken hoe iets beter, gemakkelijker of slimmer kan. Om dit te stimuleren, wordt van elke werknemer in Zedelgem verwacht dat hij jaarlijks 15 voorstellen doet voor verbeteringen. Deze worden allemaal verwerkt en beoordeeld op het belang. Afhankelijk van de snelheid waarmee het door te voeren is of de kostenreductie die het geeft, komt het hoger of lager op het prioriteitenlijstje te staan.

Pijler 4: Werkplaatsorganisatie en onderhoud

Werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor het onderhoud van de machines waaraan ze werken en voor het schoonhouden van de werkplaats. Een heel belangrijk punt om storingen te voorkomen. Uit analyses van storingen blijkt dat meer dan zestig procent het gevolg is van vervuiling. Dat is niet alleen in productie zo, dat is ook zo in het veld, geeft Verbaeten aan. "Sinds wij dit ingevoerd hebben, is het aantal storingen terug van één tot drie per maand naar nu machines die al acht maanden storingsvrij werken. Vooral vuil op plaatsen waar het niet hoort, blijkt vaak funest."

Bij het verbeteren van de eigen werkplek hoort ook het kiezen voor de eigen inrichting. Werknemers mogen zelf hun omgeving inrichten om alle handelingen zo efficiënt mogelijk te kunnen doen. Een verbeterpunt kan bestaan uit hulpstukken om de montage te vereenvoudigen.

Pijler 5: preventief onderhoud

Een storing betekent in principe dat er te laat onderhoud is gepleegd, ofwel dat een onderdeel niet snel genoeg is vervangen. Dit is bij uitstek een dynamisch proces. Dat houdt in dat zodra een machine regelmatig stuk gaat op hetzelfde onderdeel of hetzelfde deel van de productie, het onderhoud sneller wordt uitgevoerd. Omgekeerd kan het ook zo zijn dat delen

Geholpen door crisis

De nieuwe productieaanpak heeft binnen CNH en het Fiat-concern al grote navolging gekregen. De transmissiefabriek in Verona redde er zelfs het lijf mee. De aankondiging was al gedaan dat de fabriek zou sluiten en de productie zou worden verplaatst naar elders. Het management reageerde daar samen met het personeel op door versneld en met groot elan het programma door te voeren. De prestaties van de fabriek verbeterden zodanig, dat die tot de beste van het concern gingen horen. Dat was voor het management het signaal om de beslissing te wijzigen. De fabriek is nog open.

In Zedelgem zijn de afgelopen twee slappe productie-jaren benut om het systeem versneld door te voeren. Met de vakbonden was afgesproken dat er geen ontslagen zouden vallen, maar dat er wel zou worden meegewerkt aan het doorvoeren van veranderingen in de productie. Het resultaat is dat er nu dankzij de crisis veel efficiënter wordt geproduceerd.

Drie voorstellen per persoon

De basis van het hele systeem tot topkwaliteitsproducent is de verplichting dat elke werknemer elk jaar drie voorstellen moet doen om de productie te verbeteren. Al deze voorstellen worden verzameld en door de tien teams verdeeld om ze in hun gebied toe te passen. De belangrijkste komen dan eerst aan de beurt.

Het is een simpele gedachte, die elk cumelabedrijf zou kunnen doorvoeren. Vraag aan elke werknemer drie tot vier voorstellen per jaar om het bedrijf beter te laten presteren. Neem alles serieus en probeer daar ideeën uit te halen. Voer ze desnoods samen met het personeel in of maak ze tot onderwerp van een toolbox- of personeelsmeeting.

die minder snel slijten ook minder vaak worden vervangen. Zolang ze maar niet stuk gaan.

Pijler 6: kwaliteit

Dit is een dubbel punt. Allereerst betekent dit dat alle klachten uit het veld terugkomen naar het productieproces. Elk kwartaal wordt een lijst opgemaakt met daarop alle klachten die zijn binnengekomen. Per keer wordt daarvan een rangorde gemaakt om te bekijken wat als eerste wordt aangepakt. Als het gaat om onderdelen die snel stuk gaan, wordt dit in het ontwerp bekeken. Gaat het om problemen die een gevolg zijn van fouten in de fabricage, dan wordt het productieproces onderzocht naar de oorzaak van het probleem. Dat wordt dan zo aangepakt dat deze problemen in de toekomst niet meer voor kunnen komen.

Tegelijk is in het productieproces ook een bijna continue kwaliteitscontrole ingebouwd. Het doel is te voorkomen dat bij een controle aan het eind van de montagelijijn iets wordt gevonden waardoor de halve machine weer uit elkaar moet. Aan het eind van elke montagestap vindt daarom nu al een kwaliteitscontrole plaats. Doel is het absoluut voorkomen van fouten. Blijkt een fout herhaaldelijk voor te komen, dan wordt in het ontwerp en de fabricage bekeken hoe dit te voorkomen is. 'Poka Yoke' is de term voor het creatief zoeken naar oplossingen om verkeerd monteren uit te stellen. Denk aan een USB stekker die je maar op 1 manier kunt 1 pluggen. Zo iets kun je ook in het ontwerp van onderdelen brengen.

Pijler 7: logistiek regelen

Een grote verandering in de productie is de overgang van het systeem waarbij de kisten, kratten en dozen met te monteren onderdelen vroeger tot aan de montagelijijn gebracht werden en de mensen aan de lijn zelf moesten weten wat ze er uit nodig hadden. In de nieuwe opzet worden de onderdelen op een aparte plaats bij elkaar gepakt en dan precies op het juiste moment aan de montagelijijn afgeleverd.

De monteerders hoeven zich daarmee alleen te bekommeren om het monteren van alle aangeleverde onderdelen. Als hij klaar is, moeten alle onderdelen verwerkt zijn.

Pijler 8: wisselingen degelijk voorbereiden en machines slim ontwikkelen

A. Sneller en efficiënter werken begint bij de ontwikkeling, ook voor leveranciers van machines die in de productie

worden gebruikt. Binnen New Holland is daarom een heel pakket van eisen gemaakt met een groot aantal controlepunten om vooraf te bepalen aan welke eisen een nieuwe machine die in de fabriek zal worden gebruikt moet voldoen. In totaal zijn er 3500 mogelijke controlepunten die worden nagelopen. Het betekent dat een verandering in de productielijn nu heel snel verloopt. De doelstelling is dat een lijn binnen een week na een verandering weer draait. Dat was vroeger nogal eens anders.

B. Slim producten ontwikkelen. Om de productie te vereenvoudigen, moeten ook de ontwerpers anders gaan ontwikkelen. Zij kregen de opdracht om bij elk onderdeel al na te denken hoe fouten kunnen worden voorkomen, bijvoorbeeld lagers zo maken dat ze maar op één manier kunnen worden gemonteerd en de smerleiding goed ligt.

Pijler 9: kennisontwikkeling medewerkers

Dit betekent stimuleren dat mensen zich blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld door cursussen te volgen of door een opleiding te doen om ook andere taken te kunnen uitvoeren. De ontwikkeling bestaat uit technische kennis, WCM kennis en gedragsmatige ontwikkeling. De gedachte is simpel: alleen werknemers die zich ontwikkelen, blijven meedenken en helpen het bedrijf zo verder. Gaat hun niveau niet omhoog, dan gaat ook het bedrijfsniveau niet omhoog.

Pijler 10: zorg voor het milieu

Voldoen aan de wettelijke eis is normaal, maar winst haal je door milieuverliezen aan te pakken. Dat kan door te voorkomen dat warmte verloren gaat of dat er te veel grondstoffen worden gebruikt. Attent zijn op die punten betekent ook zuinig zijn op grondstoffen en dus een kostenbesparing. Het uitvoeren van deze stappen is niet alles, want twee keer per jaar wordt er gerapporteerd wat er is gedaan. In een fabriek als die van New Holland is dat een omvangrijk rapport. Om een voorbeeld te geven, laat Verbaeten het laatste zien, een document met 700 punten dat intern worden gebruikt om te laten zien waar betere resultaten zijn gehaald.

Maar ook extern is er een controle. Twee keer per jaar komt er een Japanse professor - een navolger van de methode - als auditor naar het bedrijf. Hij beoordeelt in hoeverre op al de tien pijlers vooruitgang is geboekt. Een duidelijk verbeterde werkwijze die als standaard kan dienen voor alle zusterbedrijven, levert dan punten op. Dit zijn de eerste 50. Daarnaast wordt de algemene ontwikkeling van het bedrijf beoordeeld. Ook daarvoor zijn dan 50 punten te behalen, waarbij het oordeel vooral is gebaseerd op de motivatie van de mensen. In Zedelgem hebben ze nu 46 punten: 21 op de 10 pijlers in de productie en nog 25 op de manier waarop de vooruitgang gemanaged wordt. Het betekent dat er ondanks de grote stappen die er zijn gemaakt nog veel te verdienen is. En de uitdaging blijft om te werken aan verbeteringen.

Tekst & foto: **Toon van der Stok**

De Grondig/CUMELA-meetlat

Samen met New Holland hebben we een simpel tien-stappenplan opgesteld om het bedrijfsresultaat van een gewoon cumelabedrijf te verbeteren. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf zou het mogelijk moeten zijn om met een aantal personeelsleden punt voor punt aan te pakken. Afhankelijk van de ingediende voorstellen kan er dan voor worden gekozen om daar te beginnen waar de meeste winst te behalen is.

Als redactie en als CUMELA Nederland zijn we benieuwd of hier een systeem van te maken is om bedrijven kritisch te volgen en te helpen bij de ontwikkeling. Bedrijven die de uitdaging willen aangaan, nodigen we uit om contact met ons op te nemen om bijvoorbeeld gezamenlijk een proefproject in te gaan. Als redactie willen we dat volgen.

Leg allereerst uit hoe het systeem werkt en dat van iedereen wordt verwacht dat hij per kwartaal vier ideeën levert (of één per maand).



Grondig werk 1 >> Veiligheid voor alles

Voldoet het bedrijf aan de minimale eisen op het gebied van veiligheid. Check of de veiligheid in orde is. Worden veiligheidskleding en schoenen gedragen, hoe is het gesteld met de tankplaats, waar laten we steken vallen, enzovoort, enzovoort.

Grondig werk 2 >> Weg met verborgen kosten

Loop het bedrijf kritisch na op geld dat verloren gaat. Dat gaat ver: van verloren diesel door een motor die onnodig draait tot verlies bij het te laat verzenden van facturen of verkeerd ingevulde urenbriefjes. Gegarandeerd dat kritisch kijken veel oplevert.

Grondig werk 3 >> Betrek het personeel

Alles staat of valt met de medewerkers. Zij zien veel. Probeer iedereen mee te laten doen. Eerste doel: drie punten of ideeën noemen ter verbetering van het resultaat. Daarna een vastgesteld aantal per jaar, bijvoorbeeld minimaal één per maand of per kwartaal.

Grondig werk 4 >> Onderhoud uw werkplek

Draag uw verantwoordelijkheid. Iedereen moet ervoor zorgen dat de machines waarmee wordt gewerkt in orde zijn, bijvoorbeeld door iedereen elke dag bij thuiskomst de machine schoon te laten maken. Maak uw medewerkers verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud van de machines, maar ook voor het bijhouden wanneer ze weer een grote beurt nodig hebben. Denk tevens aan het klaarzetten, het aan- en afkoppelen en het instellen van de machines.

Grondig werk 5 >> Registreer onderhoud

Veel storingen en mankementen zijn terugkerende zaken. Hou daarom bij wat er misgaat, maar informeer ook bij de fabrikant. Die houdt ook bij wanneer mankementen optreden. Denk na over het preventief vervangen van onderdelen. Dit kost minder dan stilstaan in bijvoorbeeld een hele karavaan.

Grondig werk 6 >> Kwaliteit werk verbeteren

Klanttevredenheid begint bij tevredenheid over het werk. Vraag u af of dat in orde is of dat het beter kan. Vraag na waar uw klanten denken dat u de diensten beter op de wensen kunt aanpassen. Onderzoek ook waar het mis gaat en waar controles zijn in te bouwen. Met creativiteit kan veel naar voren komen.

Grondig werk 7 >> Alles meenemen

Wie zorgt dat alles direct op de plaats is, voorkomt veel verloren uren. Of het inhuren van vrijwillige medewerkers, zoals opa of een van de vrouwen op kantoor of thuis. Dus leg bij elke werkzaamheid vast wat er minimaal mee moet of wat er afgesproken is, bijvoorbeeld de juiste bakken, de goede rioleringspijpen of het toevoegmiddel.

Grondig werk 8 >> Slim vervangen

Op een bedrijf worden regelmatig machines vernieuwd. Denk vooraf na over de eisen waaraan de machine moet voldoen. Leg die vast in een checklist en ga die opbouwen. Hoeveel verkeerde aansluitingen zijn er immers niet, hoeveel kogels passen niet en waarom is de snelkoppeling net anders?

Grondig werk 9 >> Blijf scholen

Werknemers moeten de ontwikkelingen bijhouden. Zorg dat ze jaarlijks aan zelfontplooiing doen. Van het werken met GPS tot een veevoederavond of een cursus landmeten tot uitvoerder in het werk. Samen naar een hoger bedrijfsniveau.

Grondig werk 10 >> Zorg voor het milieu

Duurzaam ondernemen hoort erbij, maar kan ook geld opleveren, zo blijkt. Wie bespaart op brandstof, bespaart immers geld. Dat geldt ook voor een spaarzaam gebruik van grondstoffen. Onderzoek waar verspilling tegen is te gaan. Vaak is het de uitkomst van logisch denken.