

Hogere productie, lager ziekteverzuim



René van Amersfoort (links)
en productiemanager Bas
Hoogstede.

'Opleiden personeel loont'

VABC verzorgt een opleidings- en consultancytraject World Class Manufacturing (WCM) bij de productielocatie Aalsmeer van vleeswarenfabrikant Zwanenberg Food Group. Het ziekteverzuim schoot omlaag en aan de passieve houding op de werkvloer kwam een einde. De verbeterpunten worden zo tastbaar mogelijk gemaakt.

Tekst en foto's: **Norbert van der Werff**

"We hebben een enorme omslag gemaakt. De productiviteit is met veertig procent gestegen, waarbij het assortiment vergroot is", zegt productiemanager Bas Hoogstede van Zwanenberg Aalsmeer. Begin juli zijn in Aalsmeer de eerste certificaten uitgereikt aan de deelnemers van de World Class Manufacturing-basisopleiding. De medewerkers die de tweejarige WCM-opleidingen voedingsoperator 2 of logistiek medewerker 2 volgen, moeten nog een jaar voor ze het felbegeerde papertje in ontvangst kunnen nemen.

Passieve houding

De veranderingen binnen het bedrijf zijn groot, meent Hoogstede. "We werken veel met uitzendkrachten. Die werden voorheen bij iemand met ervaring neergezet. Dan werd de informatie mondeling, uit de losse pols, bijgebracht en dan hadden we ook nog eens een taalbarrière. Er werd directief aangestuurd. De structuur is nu veel beter." "Het personeel op de werkvloer was passief en reactief", constateerde René van Amersfoort van VABC. Hij meent dat het manage-

ment een missie en strategie moet vaststellen die vervolgens vertaald moeten worden naar concrete aandachtspunten voor op de werkvloer. "Die key performance indicators moeten te toetsen zijn, je dient er gericht op te kunnen sturen", vult Hoogstede aan. "Ze moeten worden vertaald naar doelstellingen op de productievloer, zoals bijvoorbeeld het verkorten van de omsteltijd." "Het idee leefde dat het management serviceverlenend was. De operator kaartte een probleem aan bij zijn manager en die moest het dan maar zien op te lossen. Terwijl er bij de operators veel kennis aanwezig is. Als ze met elkaar overleggen, komen ze er zelf uit. De nieuwe werkstandaard die dan gevormd wordt, kan vervolgens verfijnd worden." Nu hebben de operators iedere week 'bordoverleg' waarbij de stand van zaken in een kwartiertje doorgenomen wordt. Doordat het overleg geformaliseerd is, kunnen operators niet zeggen dat ze het toch gewoon op hun eigen manier blijven doen omdat het dan ook wel



goed is. Tijdens het overleg wordt namelijk inzichtelijk gemaakt dat de ene methode efficiënter is dan de andere.

Productie

In de Aalsmeerse vestiging van Zwanenberg vindt geen vleesproductie plaats, maar worden vleeswaren gesneden en verpakt voor eigen merken als Linera en Zwanenberg. Ook wordt onder private label geproduceerd voor onder meer Jumbo en Albert Heijn. Naast de retail levert Zwanenberg aan het foodservicekanaal. Het vlees is afkomstig van andere productiefaciliteiten van Zwanenberg. Sommige producten, zoals Parmaham, worden ingekocht. Op vijf van de achttien productielijnen in Aalsmeer werd gestuurd op Overall Equipment Effectiveness (OEE). Gemeten over periodes van 480 minuten (de totale productietijd per dienst) werd meer dan tien procent meer rendement behaald. Ook op andere lijnen werd beter gescoord. Overigens gaat het daarbij niet uitsluitend om de snelheid, maar ook om de kwaliteit. De hogere productie werd niet alleen behaald op lijnen waarbij plakjes door mede-

werkers worden opgelegd - voor foodservice-verpakkingen met enkele plakjes - maar ook bij de automatische lijnen waar minder handwerk aan te pas komt. Het betere rendement zit onder meer in verkorting van de omsteltijden. "Bovendien krijgt het management het nu sneller te horen krijgen als bijvoorbeeld een etiket niet goed wil plakken", zegt Hoogstede.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim bij Zwanenberg in Aalsmeer is mede door het verbetertraject met circa vier procent afgenomen. "Dat is tot stand gekomen door het kader te trainen en mensen aandacht te geven", legt Hoogstede uit. "Een van de uitgangspunten is dat we verwachten dat medewerkers actief meewerken aan hun re-integratie. We vragen sneller een medisch advies aan een bedrijfsarts. Er wordt dan gekeken welke taken iemand kan verrichten zónder dat bijvoorbeeld die schouder wordt belast. Als een medewerker aan het werk is in een andere functie, is hij al op de locatie aanwezig en groeit hij sneller naar de oude werkplek." Van Amersfoort stelt dat

sommige mensen ziek worden omdat ze geen doel hebben. "Als ze een target hebben, kunnen ze zich daarop richten en dat motiveert. Wie iedere dag met een glimlach op de fiets naar het werk rijdt, wordt niet ziek..." Ook belangrijk is dat medewerkers het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt. Het is waardevol als ze zelf ideeën aandragen voor verbeteringen. Hoogstede: "We pakken alles serieus op. Alles wordt benoemd en komt op de actielijst, maar we moeten natuurlijk wel prioriteiten stellen. We hebben geen toverstaf om alles tegelijk uit te werken." "Goede communicatie is heel belangrijk voor succes. Medewerkers moeten positieve feedback krijgen", vult Van Amersfoort aan. "Er moet worden teruggekoppeld dat het idee in het systeem zit. Als mensen denken dat er niets met hun goede ideeën gebeurt, raken ze gefrustreerd." Hoogstede: "Dan denken ze 'Ik heb het al drie keer gezegd, ik zeg maar niets meer'."

Opleiden

Van Amersfoort stelt dat er met opleiden veel contact is. Voor de medewerkers is dat een uitlaatklep. Hij bestrijdt dat dat zich tegen het bedrijf kan keren en juist uitingen van protest uitlokt. "Onze docenten zijn onze USP. Wij hebben een andere aanpak dan AOC's en

>>>



Geen bedrijfsblindheid

VABC heeft bij Zwanenberg in Aalsmeer één consultant rondlopen die één keer per week langskomt. Hij is betrokken bij het 'bordoverleg', heeft overleg met de productiemanager en kijkt mee op de werkvloer. Indien nodig worden op de werkvloer foto's en videobeelden gemaakt om verbetermogelijkheden meetbaar en tastbaar te maken. Daarnaast zijn er twee docenten die de opleidingen verzorgen. Van Amersfoort: "We zijn net te weinig aanwezig om bedrijfsblind te worden en genoeg om te kunnen spiegelen."





René van Amersfoort van VABC kijkt één van de productielijnen.



In de pauze worden de grondstoffen in de pelkamer afgedekt.

Best practices

VABC is actief bij drie vestigingen van Zwanenberg. Naast Aalsmeer is dat in Raalte en in Almelo. "In Almelo was er een probleem met de bliklijn. Na vijf weken opleiding en een consultant op de werkvloer werd de output met 35 procent verbeterd", aldus Van Amersfoort.

Zwanenberg maakt niet veel gebruik van best practices van de verschillende locaties. Van Amersfoort: "Je kunt de processen niet met elkaar vergelijken. Een bliklijn is iets heel anders dan een dieptrekmaschine."



De 'palen' waarvan de vleeswaren worden gesneden.

ROC's. Bij sommige docenten is de vertaalslag naar de praktijk ver te zoeken. Wij hebben het wel eens meegemaakt dat een docent een eerstelijnsoperator naar huis had gestuurd omdat hij lastig was... Het zijn geen 17-jarigen maar volwassen mensen met kinderen en een hypotheek. Daar moet je anders mee omgaan. Je kunt ook een dialoog aangaan. Wat niet wegneemt dat je iemand die zich als een flapdrol gedraagt, als een flapdrol mag aanspreken."

"Als je als docent een algemeen theoretisch verhaal houdt over de krachten die inspelen op het vlees, slaat dat niet aan. Je kunt er ook een machine uitlichten en daar dieper op ingaan. Onze docenten hebben vijftien jaar ervaring op de werkvloer en kennen de doelgroep door en door. Onze docenten gooien het boek aan de kant als dat nodig is. Bijvoorbeeld toen we een kwaliteitsissue hadden met een lekke verpakking en aan elkaar klevende verpakkingen door problemen met het stansmes en de snijwieltjes. Toen hebben we dat in de les aan de orde gesteld."

De lessen vinden voor een deel op de werk-

vloer plaats. "Je kunt voor de opleiding voedingsoperator met een organogram vertellen hoe de onderneming werkt, maar je kunt ook de werkplekken langsgaan. Dan blijkt dat de operator en de planner elkaar niet kennen en dat de een vindt dat de ander de pallets op een wat andere plek moet plaatsen, terwijl die ander dat niet wist."

Toerental

Het heeft grote voordelen als medewerkers meer inzicht hebben in de schakels van de keten voor en na hen. Hoogstede: "De operator werkt met Fingerspitzengefühl en knijpt in het vlees. Als hij de receptuur begrijpt, kan hij toetsen of de goede grondstoffen zijn aangeleverd. Het toerental van de messen is afhankelijk van het product en ook van de temperatuur. De producten hebben een temperatuur van -8 tot -3 graden Celsius. Als het product te zacht is, moet worden besloten of er gesneden wordt of niet. Moet er iets gedaan worden aan het toerental? Moet er iets worden doorgegeven aan degene die het vel eraf pelt? Is er iets niet in orde in de koelcel?"





Of is het product te vers geleverd, waardoor het harden niet goed tot stand is gekomen? Afhankelijk van het product kan de operator besluiten de grondstof nog even in de cryo-geenkast te zetten om te koelen. Als blijkt dat het product te zacht is, kun je het niet snijden en staat de lijn stil. Dat moet worden voorkomen.”

Opleiding

Het personeel bij Zwanenberg wordt twee uur in de week getraind en krijgt praktische begeleiding op de werkvloer. Daar moeten ook praktijkopdrachten worden uitgevoerd. “Na een theorie over microbiologie moeten ze bijvoorbeeld monsters nemen bij de productielijn. Ook dat is bedoeld om de theorie tastbaar te maken”, legt Hoogstede uit. Om redenen van efficiency zet Zwanenberg veel flexibel personeel in. Het bedrijf tracht echter wel het personeelsverloop te beperken en zo kennis en kunde te behouden. “Zwanenberg werkt met een kern van vaste krachten en permanente uitzendkrachten. Daarnaast zijn er tijdelijke krachten via uit-

zendbureaus”, legt Van Amersfoort uit. “Ook voor die mensen wordt een training gehouden.” Mensen die in dienst zijn, krijgen de opleiding gratis en in de baas zijn tijd. Voor uitzendkrachten is de opleiding ook gratis, maar ze dienen daar wel vrije tijd voor op te offeren. De consultant constateert dat juist uitzendkrachten goed gemotiveerd zijn. “Dat komt omdat zij graag willen leren en door-groeien.” “Ze willen een vast contract”, vult Hoogstede aan.

Een groot deel van de werknemers is van buitenlandse herkomst. Bij Zwanenberg moet iedereen Nederlands kunnen lezen en schrijven. Als dat niet het geval is, worden mensen bijgeschoold. Van Amersfoort stelt dat een deel van het buitenlandse personeel hoog opgeleid is. “Ze hebben weliswaar een taalprobleem, maar hebben soms ook een HBO- of universitaire opleiding. Het zijn mensen die echt wel wat kunnen. Ze pikken de zaken snel op.” Omdat het Nederlands voor velen niet de moedertaal is, worden de lessen zo visueel mogelijk gemaakt en wordt gebruik-gemaakt van foto's en filmbeelden. ■

