



Operationele groep

Lean, with love

BRENG JE PROCES IN KAART

De operationele groep is een project van



Met financiële steun van:



Europees Landbouwfonds
voor Plattelandsontwikkeling:
Europa investeert
in zijn platteland



1 AANLEIDING

Kostenefficiëntie is een van de belangrijkste doelstellingen om de witloofteelt rendabel te houden. Aangezien 20% van de productiekost van de witloofteelt bestaat uit **personeelskosten**, heeft de arbeidskost een belangrijke invloed op de bedrijfseconomische resultaten. Het is voor bedrijfsleiders dan ook van belang om personeel zo efficiënt mogelijk in te zetten.

Lean-denken, dat vooral in de automobielsector toegepast wordt maar in de loop der jaren ook in andere sectoren, leek hierbij te kunnen helpen. Centraal bij Lean staat het zoeken naar verspillingen. Eenmaal vastgesteld dat een verspilling zich voordoet, is het een uitdaging om te kijken hoe deze vermeden kan worden om zo het proces vlotter en gemakkelijker te laten verlopen.

De operationele groep **Lean, with love** wilde het Lean-denken introduceren in de witloofteelt. Binnen het Lean-denken bestaan echter vele tools en technieken. Voor dit project werd beroep gedaan op de **Brown paper methodiek**. Het is een methode om processen in kaart te brengen. Hierbij wordt actief gezocht naar punten waar het proces niet zo goed loopt en waar verbetering mogelijk is, of naar punten waar er zich verspilling voordoet en hoe dit weggewerkt kan worden.

De deelnemers in de operationele groep wilden onderzoeken of bij hun **proces van kuisen en inpakken** bepaalde verspilling zich voordoet en wat ze hier eventueel aan konden veranderen. Elke deelnemer van de operationele groep werd bezocht terwijl hij aan het werk was. Op die manier kon bekeken worden hoe op dat specifieke bedrijf het proces van kuisen en inpakken werd uitgevoerd. Vervolgens pasten de deelnemers de Brown paper methodiek toe om het proces van het bedrijf in kaart te brengen en op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden.

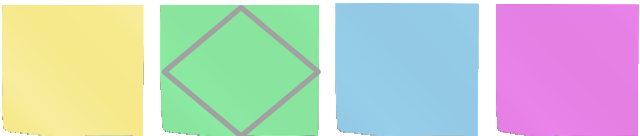
In dit document beschrijven we hoe de operationele groep aan de slag ging met de Brown paper methodiek en hoe ook andere telers **deze methode kunnen toepassen**. Dit document geeft daarom weer wat je nodig hebt om de Brown paper methode toe te passen, hoe je best tewerk gaat en wat je best nog kunt doen eenmaal je een proces hebt uitgetekend.

2 WAT HEB JE NODIG?

Om de Brown paper methodiek te kunnen toepassen heb je bepaalde zaken nodig. We splitsen ze op in materiaal, mensen en ruimte.

2.1 Materiaal

Onderstaand materiaal leg je op voorhand best klaar om met de Brown paper methode aan de slag te gaan:

Wat	Waarom	Beeld
Een groot blad	Hier komt de naam van de methode vandaan, aangezien vaak gewerkt wordt met een groot bruin blad	
Plakband	Het grote blad wordt best aan de muur opgehangen zodat iedereen er rond kan staan	
Alcoholstift met scherpe punt	Best schrijf je met materiaal dat vanop een afstand goed leesbaar is	
Post-its	De processtappen en aandachtspunten worden op gele, groene, blauwe en roze post-its geschreven	

2.2 Mensen

Het is aan te raden om een proces niet in je eentje uit te tekenen. Bij voorkeur betrek je meerdere mensen om samen een proces te bekijken en in kaart te brengen. Onderstaand enkele suggesties van wie je zou kunnen betrekken:

Wie	Waarom
Iedereen die het proces uitvoert	Indien op een bedrijf meerdere mensen instaan voor de uitvoering van hetzelfde proces, kan het interessant zijn om hun manier van werken te bekijken en te vergelijken. Mocht er een verschil bestaan in hoe de verschillende personen het proces uitvoeren, is het aangewezen om de verschillen te onderzoeken. – Waarom doet iemand het zo en iemand anders het op een andere manier? – Wat kunnen we hiervan leren? – Wat is de beste manier om het proces uit te voeren? Door deze vragen te stellen kun je verbetermogelijkheden ontdekken en kunnen de verschillende uitvoerders elkaar helpen om het proces op de best mogelijke manier uit te voeren.
Familieleden	Verschillende familieleden helpen al eens op een bedrijf. Hen betrekken in de analyse van een proces en hoe dit het beste wordt uitgevoerd kan ook nuttige informatie opleveren. Ze kennen het bedrijf, maar hebben toch nog wat afstand. Bovendien kunnen ze kennis en ervaring uit hun eigen professionele leven meebrengen.

Collega's	Collega's werken misschien op een andere manier op hun bedrijf waardoor ze nieuwsgierig zullen kijken naar hoe bij jou het proces wordt uitgevoerd. Hun andere manier van werken kan helpen om te onderzoeken wat je eventueel anders zou kunnen doen.
Andere externen	Soms kan het net goed zijn om iemand te betrekken die helemaal niets van het proces afweet. Net omdat hij of zij niets van het proces weet zal hij of zij vragen stellen waarbij jij als uitvoerder misschien helemaal niet meer stilstaat. Een extern persoon kan met een open en nieuwsgierige blik naar jouw proces kijken en zich afvragen waarom iets op een bepaalde manier wordt gedaan.

Elk van de aangehaalde personen kan je helpen om jezelf een spiegel voor te houden. Hoe doen we het hier nu echt?

2.3 Ruimte

In eerste instantie moet je het proces gaan bekijken daar waar het zich voordoet. Waar de verschillende stappen uitgevoerd worden, daar moet je gaan kijken. Het is in die ruimte dat je actief moet zijn.

Bij voorkeur hang je het groot bruin blad op in dezelfde ruimte waar het proces zich voordoet en waar je het bekeken hebt. Op die manier ben je dicht bij de actie en kun je tijdens het uittekenen refereren naar waar zich bepaald zaken voordeden toen je het proces aan het observeren was.

Voorzie een plek waar er voldoende ruimte is zodat iedereen die bij het uittekenen betrokken is, rond het grote blad papier kan staan en kan lezen wat opgeschreven wordt.

3 HOE BRENG JE EEN PROCES IN KAART?

3.1 Kijk

Je begint door het proces dat je in kaart wil brengen te bekijken tijdens de uitvoering. Ga de vloer op. Ga daar staan waar het proces wordt uitgevoerd om te kijken

- wat er gebeurt,
- wie wat doet,
- welke stappen zich voordoen,
- hoeveel tijd bepaalde stappen vragen,
- wat als een trein loopt,
- waar bepaalde zaken moeilijk lopen,
- waar zich verspillingen voordoen,
- ...

In eerste instantie stel je niet teveel vragen, maar noteert iedereen zijn of haar inzichten en bedenkingen. Het is nog niet de bedoeling om met verbetersuggesties te komen. Er kunnen wel vragen ter verduidelijking gesteld worden om beter te begrijpen wat er juist gebeurt en waarom, maar voornamelijk wordt er gewoon gekeken naar hoe het loopt.

Tijdens het kijken moeten nog twee zaken bepaald worden

- Wat is het begin- en eindpunt van het proces dat later uitgetekend zal worden? Waar starten we en waar stoppen we?
- Indien er meerdere eindproducten geproduceerd worden, welk eindproduct zal tijdens het uittekenen onder de loep genomen worden?

Wanneer alle aanwezigen aangeven dat ze het proces begrijpen, kan de volgende stap starten.

3.2 Tekenen uit

Tijdens stap 2 ga je de huidige manier van werken uittekenen. Je zal op papier



Eén taak/stap
Begin altijd
met een
werkwoord

visueel weergeven welke stappen zich in het proces voordoen. Dit doe je door gebruik te maken van post-its.

Neem het stapeltje gele post-its en een stift. Schrijf steeds 1 stap per post-it neer, zoals bijvoorbeeld "neem witloof" of "verwijder aarde". Telkens een andere stap gebeurt of zich een andere handeling voordoet, neem je een nieuwe post-it. Bij voorkeur begin je de tekst op de post-it met een werkwoord. Dit maakt het meer actief.

Door te werken met een visuele methode, zal je later makkelijker verspillingen kunnen opsporen en ontdekken waar dingen op een andere en/of betere manier kunnen gebeuren. Dit is echter nu nog niet aan de orde, nu ga je enkel het proces uittekenen en beschrijven hoe er nu gewerkt wordt.

Stap voor stap schrijf je telkens de volgende taak of actie neer. Om het uittekenen van het proces te verfijnen, kun je volgende vragen stellen

- Wat gebeurt er nog?
- Bestaat de stap uit meerdere kleine stapjes?
- Wat volgt er dan?
- Is het duidelijk?
- Waar komt er input?
- Waar vertrekt er iets?

Indien er in het proces een beslissing wordt genomen, neem je hiervoor een groene post-it. Dit geeft dan aan dat een volgende stap pas kan gebeuren als een beslissing genomen werd. Dit kan bijvoorbeeld over een controle stap gaan waarbij de kwaliteit gecontroleerd wordt en waarbij de volgende stap pas mag starten nadat bepaald is onder welke kwaliteit het product valt.



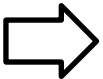
Om het proces nog meer duiding te geven, kun je ook werken met blauwe post-its. Deze gebruik je om het uitgetekende proces verder te verdiepen door bijvoorbeeld aan te geven

- Wie een bepaalde stap voor zijn of haar rekening neemt
- Hoeveel tijd een stap vraagt
- Of er bepaalde documenten van belang zijn in het proces
- Welke ICT-systemen een rol spelen en gebruikt worden
- Welke informatie gekend moet zijn om het proces goed te laten verlopen



De blauwe post-its plaats je rondom het proces dat met gele post-its werd uitgetekend.

Door op de gele post-its symbolen toe te voegen kun je nog meer duiding brengen in de procestekening. Onderstaand overzicht geeft weer welke symbolen je kunt gebruiken en wat ze kunnen betekenen.

Symbool	Wat	Uitleg
	Bewerking	Tijdens de stap wordt het product veranderd in lijn met de wensen van de klant
	Controle	Een controle op kwaliteit en hoeveelheid
	Transport	Materiaal of uitrusting wordt getransporteerd

	Wachten	Een vertraging in het proces. Iets wordt aan de kant geplaatst tot het weer nodig is
	Opslag	Materiaal in voorraad onder gecontroleerde omstandigheden
	Beslissing	Beslissing die nodig is voor het volgende proces (groene post-it)

Door gebruik te maken van de symbolen wordt het uitgetekende proces nog meer dynamisch. Het wordt immers duidelijk waar product moet wachten of waar er transport gebeurt. Indicaties die verder gebruikt kunnen worden bij de zoektocht naar verbeteringen.

Enkel belangrijke aandachtspunten om mee rekening te houden, met name als je werkt met anderen:

- Ga tijdens het uittekenen niet in een verdedigende modus. De aanwezigen geven aan hoe zij zien dat het proces gebeurt en misschien niet hoe jij denkt dat het gebeurt. Laat hen gewoon vertellen en aangeven hoe zij het proces zien. Dit is meteen een aanleiding om later naar verbeteringen te zoeken.
- Ga tijdens het uittekenen niet in debat over hoe het zou moeten zijn. Blijf focussen op hoe het proces vandaag loopt. Kijken naar hoe het zou moeten zijn doe je best pas in de volgende fase.

Stel voortdurend de vraag of alles neergeschreven is of dat er nog iets ontbreekt. Wanneer de aanwezigen het gevoel hebben dat alle stappen duidelijk zijn uitgetekend, is het proces in kaart gebracht.

4 HET STOPT NIET BIJ HET UITTEKENEN

Het is aangewezen om na het uittekenen van de huidige situatie nog niet te stoppen. Het uittekenen zelf levert je immers geen bijkomende informatie op waarmee je verder aan de slag kan. Het zegt enkel “zo loopt het nu”.

4.1 Zoeken naar verbeteringen

De echte waarde van een Brown paper methode zit hem in het feit dat het je aan het denken kan zetten over je huidige manier van werken en kan helpen om te kijken waar verbetermogelijkheden zitten.

Dit kun je doen door te onderzoeken of zich bepaalde verspillingen voordoen. In het Lean-denken worden 8 type verspillingen gedefinieerd:

Type verspilling	Wat	Voorbeelden
Transport	Het verplaatsen van materiaal en producten	– Verplaatsen van producten van de ene naar ander kant van bedrijf – Vervoer tussen verschillende productielocaties – Verplaatsen van materiaal dat in de weg staat – Administratiedocumenten verplaatsen van de ene kft naar de andere
Voorraad	Meer materiaal of informatie dan nodig	– Te veel inventaris aanleggen qua grondstoffen, tussenproduct of afgewerkte producten – Reserve onderdelen van een machine die al verkocht is – Magazines bijhouden “die ga ik ooit nog lezen”
Bewegen	Overbodige beweging van mensen (vb. stappen, buigen, draaien en reiken)	– Op zoek gaan naar gereedschap – Bewegen omdat zaken niet in een logische volgorde staan – Zoeken naar informatie op de computer
Wachten	Wachten op materiaal, mensen of informatie	– Wachten op een collega die zal helpen – Wachten op materiaal dat onverwacht hersteld moet worden – Wachten op informatie of op de start van een vergadering

Defecten / herwerking	Productie die niet in orde is en herwerkt moet worden omdat het niet voldoet aan verwachtingen	– Witloofwortels met een slechte kwaliteit – Verkeerd gewicht in verpakking – Informatie niet van de eerste keer juist doorgegeven
Talent	De grootste bron van verspilling is het niet gebruiken van al het potentieel van de aanwezige werknemers	– Niet benutten van alle kennis en vaardigheden – Enkel gebruik maken van handen
Overproductie	Productie niet in lijn met wat klant wil (vb. te veel, te vroeg, te hoge kwaliteit, ...)	– Meer gewicht in verpakking steken dan nodig – Meer wortelen bijhouden voor zaadproductie dan nodig is – Iets maken dat onnodig is
Overbodige bewerkingen	Zaken te goed of te veel doen dan wat nodig is voor de klant	– Meer kuisen dan nodig – Meer onkruid wieden dan nodig – Gegevens zowel fysiek als elektronisch opslaan

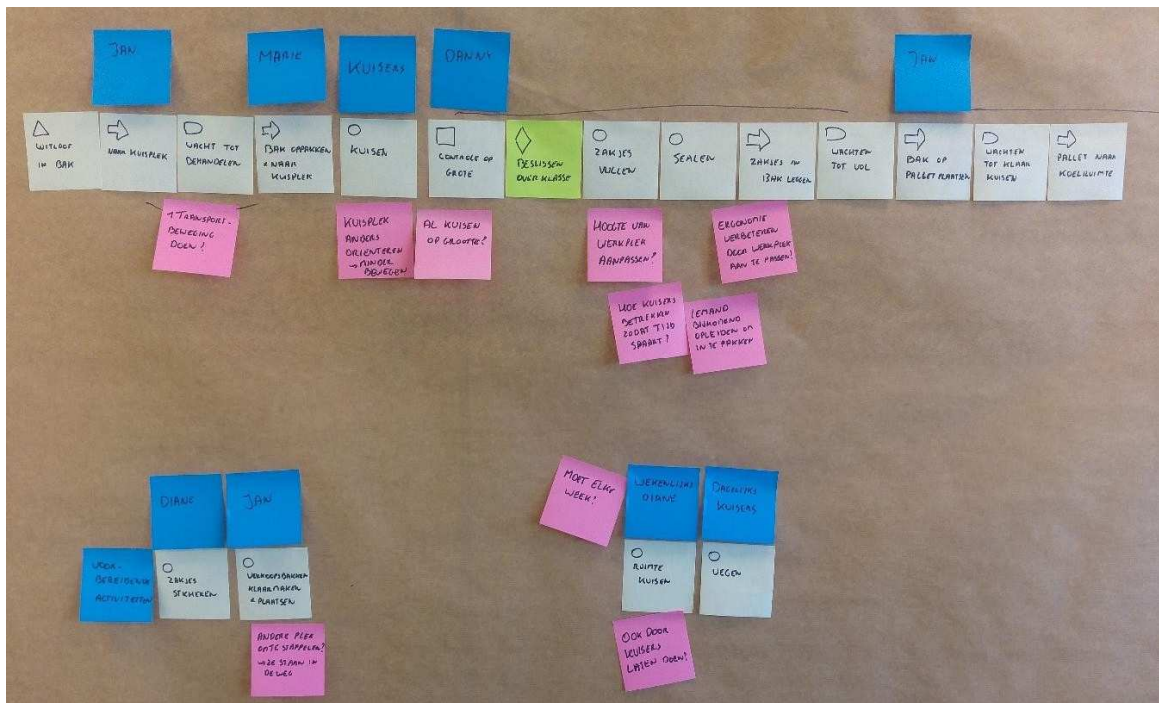
Op het proces dat werd uitgetekend ga je door middel van roze post-its aangeven waar zich verspillingen voordoen. Je geeft aan waar zaken al eens vastlopen of waar er veiligheidsrisico's gezien werden. In deze fase kun je ook op zoek gaan naar oorzaken van kwaliteitsproblemen. In eerste instantie breng je dus in kaart waar iets niet loopt zoals misschien gewenst.



Aanwezigen die minder vertrouwd zijn met het proces kunnen in deze fase suggesties geven wat zij eventueel anders zouden doen indien zij het proces hadden uitgetekend. Of wat ze misschien niet zo logisch vinden in jouw huidige manier van werken.

Je zoekt dus naar manieren om het werk makkelijker, efficiënter of veiliger uit te voeren. Schrijf alle suggesties die in de discussie naar boven komen op een roze post-it en plak ze op het grote blad bij de desbetreffende stap. Let er wel op om jezelf steeds de vraag te stellen "moeten we dit proces wel doen". Het is immers nutteloos om een proces te verbeteren dat je misschien helemaal niet zou moeten doen. In dat geval kun je het proces beter schrappen.

Onderstaand voorbeeld geeft weer wat de inhoud zou kunnen zijn:



Tijdens de 5 bezoeken in de operationele groep **Lean, with love**, werd 5 keer een proces uitgetekend en suggesties tot verbetering geïdentificeerd. Dit leidde tot onderstaand resultaten



4.2 Uittesten

Op basis van de gemaakte suggesties kun je bepalen welke verbeterideeën je wel eens wil uittesten. Je gaat de nieuw voorgestelde manier van werken dus eens in de praktijk uitvoeren.

In eerste instantie zal de nieuwe manier niet zo vlot lopen als de manier die je al jaar en dag gebruikte. Die zit ingeprent bij iedereen die het uitvoert, daar moet niet meer over nagedacht worden. Geef een verbetersuggestie of een nieuwe manier van werken dus voldoende tijd. Neem de tijd om vertrouwd te raken met de andere manier van werken en er een gewoonte van te maken.

Wanneer je het voldoende tijd hebt gegeven is het wel aangewezen om de nieuwe manier van werken ook te evalueren:

- Loopt het nu beter?
- Heeft het je tijd bespaard?
- Heb je bepaald materiaal minder nodig en bespaar je daardoor geld?
- Is de ergonomie verbeterd?
- ...

Mocht blijken dat de nieuwe manier van werken je niet brengt wat je gehoopt had, kan het ook te overwegen zijn om terug te keren naar de oude manier van werken.

4.3 Proces aanpassen

Indien blijkt dat de nieuwe manier van werken je wel wat oplevert, is het de uitdaging om ervoor te zorgen dat iedereen dit nu altijd op de nieuwe manier zal uitvoeren. Je past je proces dus aan de verbeterde manier van werken aan.

Zoeken naar verbeteringen stopt echter nooit. Ook na het toepassen van deze nieuwe manier van werken, kun je blijvend zoeken naar verbetermogelijkheden en makkelijkere manieren om te werken.