



# visualisatie zorgt voor communicatie

“Als extern consultant was ik al eens betrokken bij wat implementaties van lean-grondbeginselen, maar zonder begeleiding hielden ze geen stand”, vertelt Pascal de Meulenaer, lean manager bij Farm Frites. Twee jaar geleden kwam hij bij de aardappeligigant in dienst om lean-principes blijvend toe passen én de bijbehorende gedragsverandering in gang te zetten. Sindsdien is er zichtbaar vooruitgang geboekt.

**“Als extern consultant was ik al eens betrokken bij wat implementaties van lean-grondbeginselen, maar zonder begeleiding hielden ze geen stand.”**

## Andere strategieën, andere werkwijze

Farm Frites groeide in ruim veertig jaar uit tot een multinational van naam, maar is nog altijd een onafhankelijk familiebedrijf dat ondanks de gigantische groei dicht bij zijn 'roots' is gebleven. Nog steeds is Farm Frites een aardappel-

verwerkend bedrijf met warme contacten met telers over de hele wereld en zelfs eigen aardappelvelden in beheer. Twee jaar geleden veranderden de strategische doelstellingen: de focus kwam te liggen op het fastfoodsegment, terwijl Farm Frites tot die tijd vooral actief was in de retail. Het was de directe aanleiding om een lean manager, in de persoon van Pascal de Meulenaer, aan te trekken.

## Hoogste eisen als standaard

“Farm Frites heeft zich altijd ingezet voor een product van hoge kwaliteit, maar de fastfoodgiganten die wij tot onze beste afnemers rekenen, stellen nóg hogere eisen aan het gehele productieproces en de infrastructuur. We hebben besloten om de hoogste eisen tot onze

standaard te maken, zodat we al onze klanten tevreden kunnen stellen”, legt Pascal uit. Dat betekende wel dat er werk aan de winkel was, inclusief een cultuuromslag binnen het bedrijf. “Om draagvlak te creëren voor de verbeterprocessen die ik voor ogen had, heb ik alle lagen van de organisatie moeten bewerken”, zegt hij daarover. “Natuurlijk moet er een duidelijke visie komen en moeten er

budgetten vrijgemaakt worden, maar veranderingen van bovenaf opleggen aan de rest van de organisatie werkt niet. Medewerkers

moeten zelf de voordelen ervan voelen en mee kunnen groeien in hun rol, anders is elke methodiek gedoemd te mislukken.”

*Maatwerk bedrukte whiteboarden “5S borden”*



# op weg naar procesverbetering

## Op weg naar procesverbetering

De Meulenaar wilde graag aan de slag met procesverbetering volgens de TPM (Total Productive Maintenance)-principes, waarvan 5S één van de pilaren is. Om de organisatie daarvoor klaar te stomen moest eerst nog een belangrijke stap gezet worden. “Om een verbeterproces succesvol in gang te kunnen zetten, moet de personele bezettingsgraad minimaal 80 procent zijn”, legt De Meulenaar uit. “We hebben dus eerst geïnvesteerd in het vervullen van onze openstaande vacatures. Kandidaten hebben we

## Professionele visualisatie

In de fabriek werd vervolgens een 5S-programma opgestart, in eerste instantie zonder gebruik van 5S-borden. “Omdat visualisatie bij dit soort procedures eigenlijk onmisbaar is, heb ik in de eerste fase zelf wat resultaten handmatig op infoborden bijgehouden. Maar al snel merkte ik dat ik toch iets miste”, gaat Pascal de Meulenaar verder. “Toen ben ik op zoek gegaan naar 5S-inspectieborden. Die vond ik bij TnP Visual Workplace. Zij hebben actief met mij meegedacht over de invulling van de borden en dat heeft mij heel erg geholpen. Met de kennis die zij in huis hebben, zijn mijn wensen vertaald naar een professionele visualisatie waar we goed mee uit de voeten kunnen. Deze borden stralen iets uit, niet alleen naar de klanten, maar ook intern, naar de medewerkers. Ze bieden ons een strakke omgeving die representatief en duidelijk tegelijk is en die uitnodigt om te gebruiken en de spullen op orde te hebben.”

**“De borden bieden ons een strakke omgeving die representatief en duidelijk tegelijk is.”**

gescreend op onze waarden: verantwoordelijkheid, integriteit en samenwerking. Dat zijn de kwaliteiten die wij zoeken in onze medewerkers, want om het lean-proces succesvol te laten zijn, hebben we de medewerking en ondersteuning van iedereen in de organisatie nodig.”

Met de kennis die zij in huis hebben,

zijn mijn wensen vertaald naar een professionele visualisatie

waar we goed mee uit de voeten kunnen.

Deze borden stralen iets uit!

*Pascal de Meulenaar over TnP Visual Workplace*



# andere afdelingen begonnen ook om borden te vragen

## Communicatie

De borden zijn bedoeld voor de mensen die werken in de verschillende zones waarin de fabriek in Lommel opgesplitst is. “Ze moeten actielijsten gaan opleveren van wat er periodiek moet gebeuren om de orde en netheid in stand te houden”, legt De Meulenaer uit. “Er moeten vooraf signalen komen, bijvoorbeeld: let op, de plafonds moeten over twee weken gereinigd worden, bestel alvast hoogwerkers. Mensen moeten gaan plannen, gaan vóórdenken, in plaats van nadenken want dan ben je namelijk te laat. De uitdaging is om de mensen zodanig te prikkelen dat ze het systeem in stand willen houden. De borden helpen daarbij; ze zorgen voor communicatie. Mensen moeten gaan reageren op wat er op die borden staat, of het nu goed nieuws is of slecht.”

*Pascal de Meulenaer  
Lean Manager Europe*

## Meer borden

Na het 5S-bord volgden er meer. “Om alle initiatieven die we genomen hebben in het kader van 5S stand te laten houden, moest er een gedragsverandering komen. Vandaar dat wij gestart zijn met World Class Manufacturing (WCM)”, aldus Pascal de Meulenaer. En die omslag kwam er ook: “Andere afdelingen begonnen om borden te vragen. Zij wilden ook de middelen krijgen om hun afdeling op orde te houden. We zijn nu bezig de volgende stap voor te bereiden: Eerstelijns Onderhoud, de kern van WCM. Daar horen, behalve een Eerstelijns Onderhouds-bord ook Veiligheidsborden en een Root Cause Analysis-bord bij, allemaal van TnP Visual Workplace. Begin 2014 gaan we ze officieel in gebruik nemen.”

## Metamorfose

De veranderingen in het kader van lean manufacturing bleken ingrijpender dan op voorhand voorzien. In Lommel heeft het proces een volledige metamorfose teweeggebracht. “Dat vinden we een meerwaarde voor het bedrijf. Het mooie is dat we hier in Lommel iets gecreëerd hebben wat uitgegroeid is naar wereldwijd. Het is nu zelfs opgenomen in de strategische doelstellingen”, besluit Pascal de Meulenaer.



Het mooie is dat we hier

in Lommel iets gecreëerd hebben

wat uitgegroeid is naar wereldwijd.

Het is nu zelfs opgenomen in de strategische doelstellingen.



in samenwerking met

