



Wie kent het merk Heineken nu niet? Heineken is een van de grootste brouwerijen ter wereld. Over de hele wereld staan de brouwerijen met een gezamenlijke jaarproductie van meer dan 120 miljoen hectoliter bier. In Nederland heeft Heineken 3 brouwerijen: Den Bosch, Wijlre (Brand) en Zoeterwoude. Deze laatste is de grootste brouwerij van Heineken wereldwijd.

Alle vestigingen van Heineken over de hele wereld volgen een TPM-programma – Total Productive Management. Een belangrijk onderdeel van TPM is de inzet van kaizenteams (verbetersteams). Sinds ruim 10 jaar verzorgt een adviseur van Yokoten de Kaizentrainingen voor Heineken en frisdrankenfabriek Vrumona. Enkele honderden medewerkers die kaizenteams trekken of lid zijn van de teams zijn getraind in hun rol, het doorlopen van de stappen van de Kaizens en het gebruiken van analyse-instrumenten, zoals 5xwaarom, isisniet en de ease&effect-matrix. Daarnaast zijn managers getraind in het formuleren van de opdrachtbrief en in het verstaan van hun rol als opdrachtgever.

Omdat Heineken al zoveel jaren ervaring heeft met kaizenteams, hebben ze ervaren dat continu verbeteren niet altijd met verbetersteams hoeft te beginnen. Veel aandacht is (en wordt nog steeds) besteedt aan het herstellen en optimaliseren van de basiscondities, zoals een opgeruimde en overzichtelijke werkplek met behulp van 5S, machines in prima conditie met Autonoom Onderhoud en veel aandacht aan kennis en vaardigheden van de medewerkers.

Een paar vragen over de lessen uit de jarenlange ervaring met TPM en continu verbeteren aan Koert van de Pest, productiemanager op de locatie Zoeterwoude.

Wat doet Heineken in Zoeterwoude op gebied van continu verbeteren?

“We onderscheiden gepland verbeteren en reageren op dagelijkse afwijkingen. Voor grotere problemen zetten we kaizenteams in. Deze plannen we ruim van te voren, zodat we ze goed kunnen voorbereiden. Het meest enthousiast ben ik over de manier waarop we op de werkplek snel reageren op verstoringen en kwaliteitsproblemen. Voor storingen die langer duren dan een uur en kwaliteitsproblemen vragen we altijd een 5xwaaromanalyse. We hebben een facilitator die de medewerkers daarbij begeleidt.

Je ziet dat machineproblemen vrij snel onder de knie zijn. Wat resteert zijn verstoringen waarvan de belangrijkste oorzaken liggen in de factoren mens en methode. Ik denk dat zeker 70% van de oorzaken van de verstoringen in deze twee gebieden liggen. Mensen zullen niet snel geneigd zijn om te erkennen dat ze de machine verkeerd bediend hebben of de standaarden niet hebben gevolgd waardoor het probleem is ontstaan. De facilitator schept door haar houding de juiste condities voor medewerkers om daar wel mee op de proppen te komen. Zo winnen we veel informatie over onze standaarden en over de gaten in de kennis van de medewerkers. Die informatie zetten we om in verbetering van onze standaarden en in extra opleiding om kennigaten te dichten.”



Figuur: Elke ploegwissel is er werkplekoverleg bij het WPO-bord bij de vullijnen. Onderwerpen zijn: verstoringen, korte stops, gebruik van standaarden, etc.

Jullie gebruiken al meer dan acht jaar de TPM-methodiek voor continu verbeteren in Zoeterwoude, wat doen jullie nu anders als in het begin?

Van de Pest: “Aan het begin stond continu verbeteren te ver van de operators af. Het werd groots aangepakt, maar was voor hen niet altijd relevant. Soms hadden ze er eerder last van dan gemak. De laatste jaren zijn we aan het zorgen dat TPM zichtbaar en merkbaar voor hen wordt, en dat ze de voordelen aan den lijve ervaren. Ik zie nu dat we een belangrijk omslagpunt hebben bereikt. We laten het tijdperk achter ons dat leidinggevenden hen moeten komen vertellen wat de problemen in het proces zijn. Ik zie medewerkers uit zichzelf verbeterinitiatieven starten. Ze zijn het leuk gaan vinden om zelfstandig problemen te analyseren.”



“Als we de basiscondities hadden hersteld, hadden 4 van de 5 kaizenteams niet hoeven starten”

Wat zou je andere organisaties willen meegeven als ze starten met continu verbeteren?

“Steek veel energie in het herstellen van de basiscondities. Een van de pilaren van TPM is Autonomoos Onderhoud. Ik kan gerust zeggen dat we daar ver in zijn. We maken veel werk van schoonhouden, standaardiseren en visualiseren van de werkplek, en besteden veel tijd aan het trainen van onze mensen in techniek en onze standaarden. Ik gaf al aan dat het merendeel van de verstoringen een menselijke oorzaak heeft. Dat betekent dat er winst te halen is in de basiscondities op orde krijgen. In de eerste jaren van het TPM-programma hebben we veel kaizenteams gehad. Achteraf gezien hadden 4 van de 5 verbeter teams niet hoeven starten als we de basiscondities hadden hersteld.”