

De essentie van Lean: maak het klein

# ‘Ook VCA- en ISO-audits kunnen leuk en simpel zijn’

De internationale kwaliteitsstandaarden ISO 9001 en ISO 14001 en de VCA-certificering bezorgen menig bedrijf hoofdbreken. Regelmatig volgt immers een verplichte audit en dan is het maar de vraag of alles binnen een bedrijf nog wel op orde is. Het kan ook anders, stellen Jan-Dirk van de Laar van Arpa Learn Instituut en Andy Healey van Bolidt.

Door Armand Landman

Van de Laar werd geconfronteerd met de stress en het gedoe rond een verplichte audit toen hij bij Bolidt – ontwikkelaar, producent en toepasser van thermohardende kunststoffen – een intern leertraject aan het opzetten was. Andy Healey, hoofd uitvoering bij Bolidt, vroeg Van de Laar of hij de procedures rondom ISO- en VCA-audits in het leertraject kon opnemen. Het zette de Lean & Learn consultant aan het denken. ‘Dit zou je als organisatie toch niet moeten willen? Dat je bij iedere audit een stressreactie krijgt? Je wilt eigenlijk een structuur hebben waardoor alle onderwerpen rondom ISO en VCA gewoon dagelijks worden nageleefd.’

## Gewoon geregeld

Van de Laar wist dat het ook anders kan. ‘Wij leren de mensen binnen dit bedrijf een structuur aan. Als je die structuur naleeft – volgens het principe van Plan, Do, Check, Act (PDCA) – en ervoor zorgt dat op het juiste moment de juiste onderwerpen aan de orde komen, dan kan er op ieder moment van de dag een audit gehouden worden. Je hoeft dan niet aan het einde van de rit “ineens” nog registraties en handtekeningen op te halen. De structuur die wij de mensen binnen dit bedrijf aanleren is nog leuk ook: je praat met mensen, je overlegt, er komen verbeterpunten naar

boven. Dat is ook het uitgangspunt van ons Lean & Learn gedachtegoed: dat je als team continu leert en verbetert. Zaken die verkeerd zijn gegaan benoem je, vervolgens verbeter je het proces en borg je deze verbetering. Laat dat nou precies de bedoeling zijn van de HLS-structuur van ISO: iedere dag zorgen dat je beter wordt.’

## Maak het klein

Healey: ‘Met deze werkwijze doe je in principe iedere dag een inspectie. Door iedere ochtend te starten met een “Daily Stand” (een korte staande vergadering) en daar standaard de kwaliteits- en veiligheidstopics in te bespreken, maak je het klein.

In plaats van tien keer per jaar een toolbox te organiseren, komen kwaliteit en veiligheid dagelijks aan bod. Op maandag praten we vijf minuten over Veiligheid, op dinsdag over onderwerp B, op woensdag over onderwerp C, enzovoorts.’

Van de Laar vult aan: ‘Dat is ook de essentie van Lean: maak het klein. Als je verstoringen iedere dag aanpakt, kun je ze makkelijker en in een kortere tijd oplossen en boek je continu resultaat op je verbeteringen. Zo krijg je onderwerpen als veiligheid, aanpassingen en instructies makkelijk in een structuur gegoten en hoef je geen omslachtige meetings meer te organiseren waar mensen veel voor moeten voorbereiden. Zo wordt het allemaal makkelijker en leuker!’

“

**Er blijft meer tijd over om aan klantwaarde te werken**

”

‘Niet alleen wij zijn enthousiast over de aanpak. De ISO-auditor was ook content. We kregen complimenten over de structuur’, aldus Healey. VCA en ISO 9001 en 14001 zijn niet bedacht om medewerkers te plagen, wil Van de Laar maar zeggen. ‘Terwijl dat wel vaak zo ervaren wordt. Als je er wat dieper induikt, zie je dat al die systemen in de kern om verbeteren draaien en om het borgen van die verbeteringen. Zo voldoe je aan de regels én blijft er meer tijd over om aan klantwaarde te werken.’



Jan-Dirk van de Laar (l) en Andy Healey. Foto: Bolidt.

### Verbeterpunt en een opsteker

Er is echter ook een verbeterpunt op te merken aan deze werkwijze. Van de Laar wil die niet onbesproken laten. 'Wat nog niet voldoende in de Lean-methodiek zit, is de aantoonbaarheid van de opvolging.' Van de Laar legt vervolgens uit dat de toegepaste methode – die 'Iedere dag beter' heet – bestaat uit een aantal Lean-methodieken in een bepaalde volgorde die voor basisstabiliteit zorgen. 'Basisstabiliteit heb je nodig om te kunnen verbeteren. Wordt er een keer een afwijking geconstateerd – een probleem of een fout – dan wordt die op een post-it genoteerd. Vervolgens maakt die post-it een figuur-

lijke reis door het bedrijf, net zo lang tot de afwijking is opgelost. We leggen echter nog niet voldoende vast wie die betreffende actie heeft opgepakt of wat de oplossing uiteindelijk is. Want als het goed is, kan zo'n afwijking in de toekomst nooit meer voorkomen. De ISO-auditor begreep dat en complimenteerde ons er zelfs mee, maar de ISO-methode eist nu eenmaal dat de verbetering wordt vastgelegd, zodat je kunt aantonen dat een dergelijke afwijking niet meer voor zal komen. Daar moeten we dus een oplossing voor vinden en gelukkig hebben we daar al ideeën over.' Waar de werkwijze beter scoort dan de ISO-methodiek is in het constateren van

afwijkingen. Van de Laar: 'Wij zien afwijkingen niet als fouten, maar als potentieel verbeterpunt. De hele voedingsbodem voor kwaliteitssystemen is immers het ophalen van verbeteringen.'

### Normaal gedrag

Van de Laar wil uiteindelijk voor elkaar krijgen dat medewerkers 'niet meer hoeven na te denken' over veiligheid en procedures. 'Het wordt normaal gedrag, dat is ingepast in de dagelijkse structuur.' Healey: 'Als we een structuur bouwen waarin werkzaamheden altijd goed gaan, laat de auditor dan maar komen. De koffie staat klaar!' ■