



Daily Management bij Ausnutria

LeanPortal bijeenkomst

Jeffrey Brinkman

10-11-2022

NOURISHING LIFE & GROWTH



AGENDA

- Introductie
- Continu verbeteren & Daily Management
- Waar komen we vandaan?
- Waar willen we naartoe?
- Waar staan we nu?
- Hoe zijn we daar gekomen?
- Wat hadden we anders willen doen?
- En nu?



NOURISHING LIFE & GROWTH

Introductie

- Jeffrey Brinkman
- Black Belt bij Ausnutria sinds 2021
- Rijksuniversiteit Groningen – Change management
- Woonachtig in Hardenberg



VOORDAT WE VERDER GAAN..



Wij ontwikkelen en produceren baby- en kindervoeding

**VOOR BABY'S EN KINDEREN
IN DE MEEST KWESTBARE FASE VAN HUN LEVEN**

Wij zijn verantwoordelijk voor hun
gezonde ontwikkeling

**DAAROM IS
KWALITEIT ONZE
NUMMER 1
PRIORITEIT**



Ausnutria ondersteunt borstvoeding als beste keuze voor baby's.

ONZE INTERNATIONALE ORGANISATIE

NEDERLAND: AUSNUTRIA B.V.



Meer dan 800
medewerkers



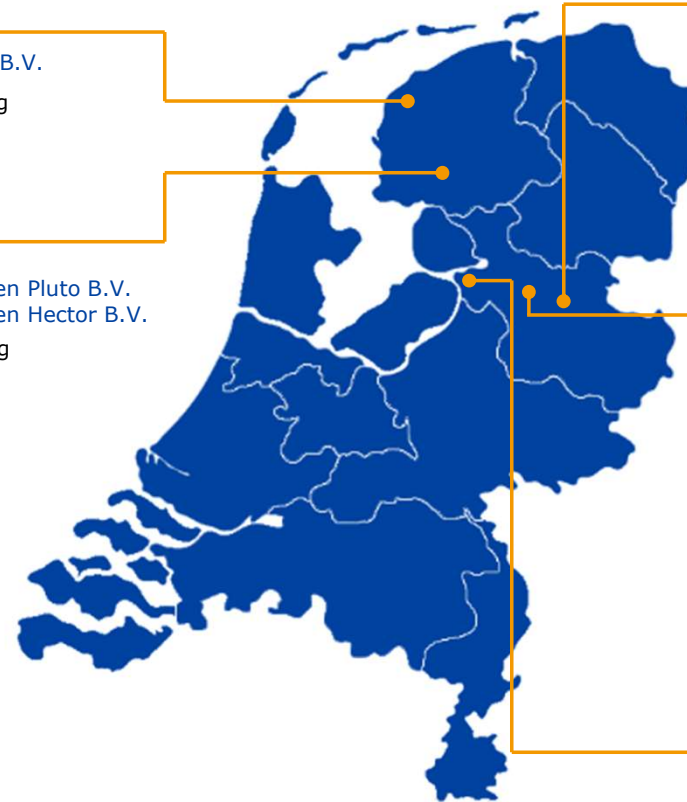
Leeuwarden

Lypack Leeuwarden B.V.
Productie flesvoeding



Heerenveen

Ausnutria Heerenveen Pluto B.V.
Ausnutria Heerenveen Hector B.V.
Productie flesvoeding



Ommen

Ausnutria Dairy Ingredients B.V.
Marketing & Sales merken voor
Professionals: CBM

Ausnutria Ommen B.V.
Productie zuivelingsrediënten



Zwolle

Ausnutria B.V.
Head Office
Ausnutria Nutrition B.V.
Global Marketing & Sales for
Consumer Brands: Kabrita & Neolac
Ausnutria Private Label B.V.
Marketing & Sales for
Private Label customers

Holland Goat Milk B.V.
Geitenmelk inzamelaar

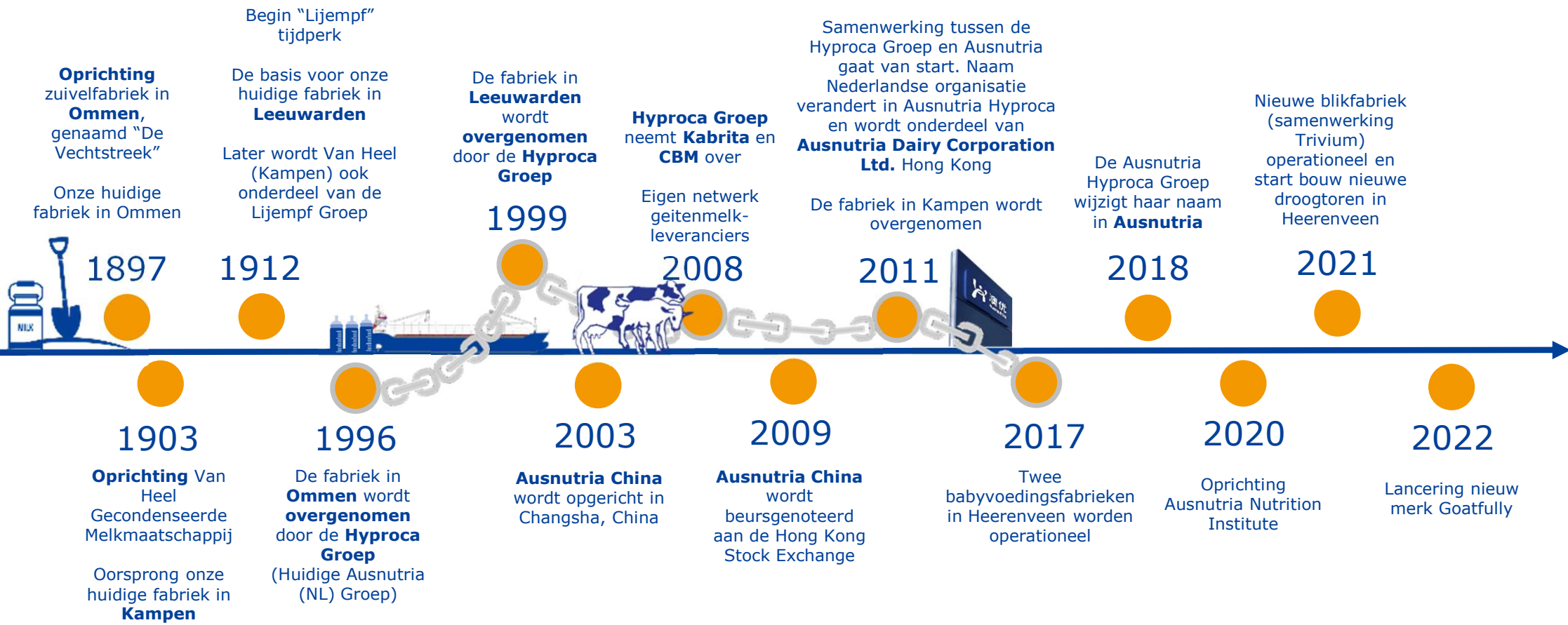


Kampen

Ausnutria Kampen B.V.
Productie basepoeder voor
flesvoeding

ONZE HISTORIE

MEER DAN 100 JAAR ERVARING IN ZUIVEL



A large, thick orange arc that starts at the top left and curves downwards and to the right, framing the title text.

Continu Verbeteren & Daily Management



Continu verbeteren bij Ausnutria

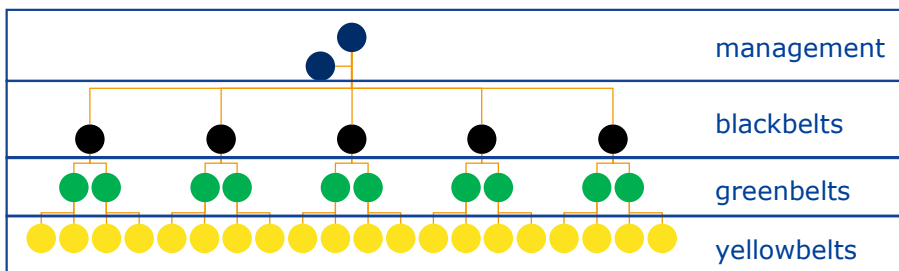
- Goede continu verbeter organisatie neerzetten die effectief werkt en ondersteunend is om het beste product voor onze klant te leveren (veilig, kwaliteit, capaciteit)
 - Wat is effectief werken?
 - Werken zonder grenzen, op een veilige manier doen wat nodig is om de juiste kwaliteit en capaciteit te realiseren

Introductie continu verbeter afdeling

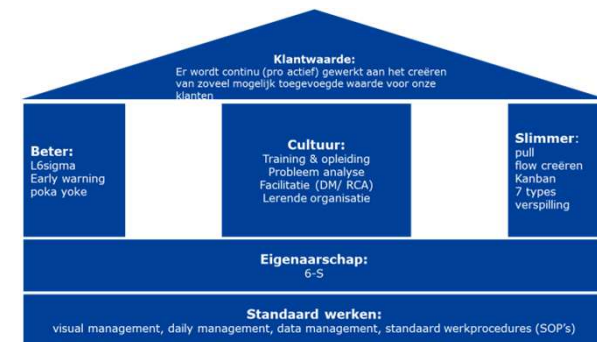


- Wij willen bijdragen aan de missie en visie van Ausnutria door de ondersteuning te bieden die hiervoor nodig is. Denk aan:
 - Processen in kaart brengen (& verbeteringen signaleren)
 - Op de hoogte zijn wat er speelt in de organisatie (lokaal en centraal)
 - Kennis en vaardigheden overdragen om verbetering goed te borgen
 - Rust en duidelijkheid creëren in de organisatie

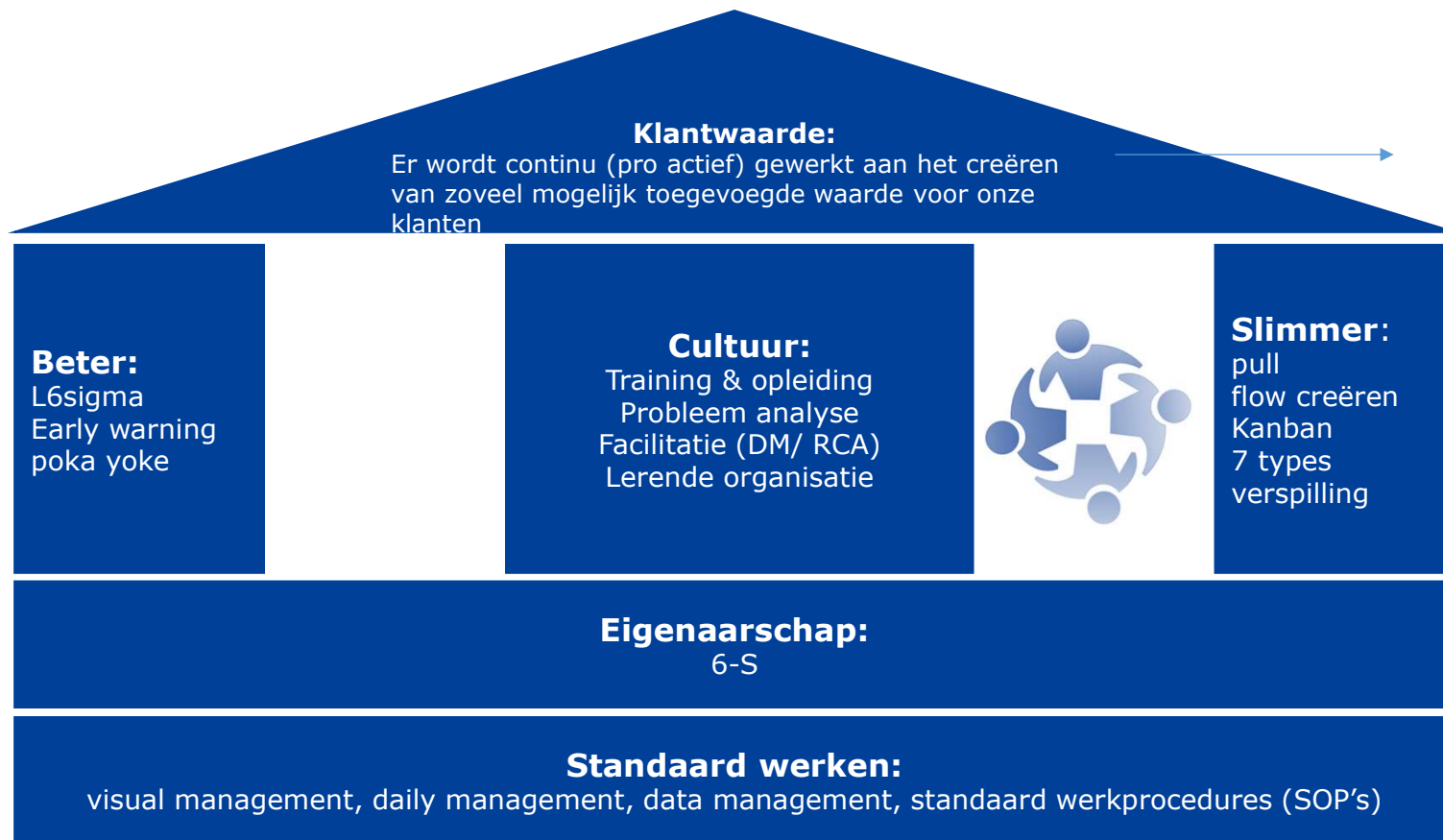
Bouwen aan een verbeter organisatie, waar iedereen goed in is meegenomen



Bouwen aan een stevig verbeterhuis. Kiezen voor een aantal goede hulpmiddelen



Lean huis continu verbeteren (wat)



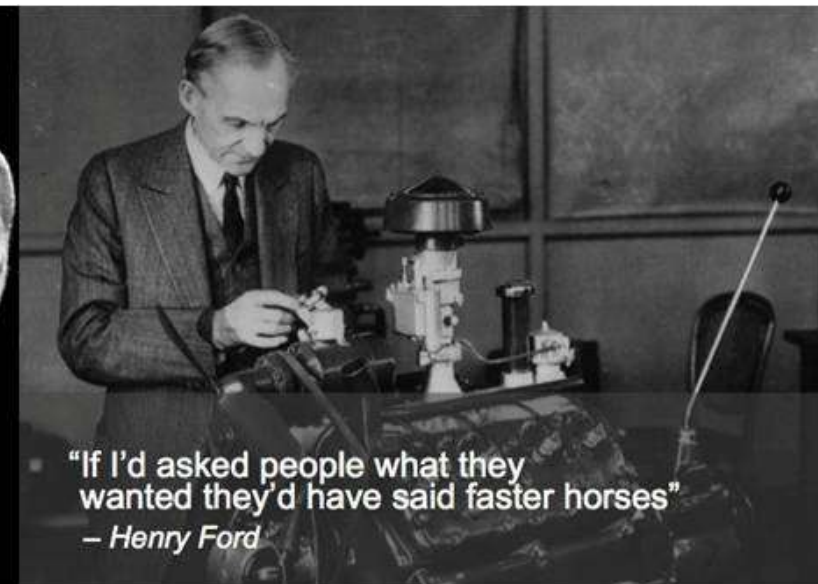
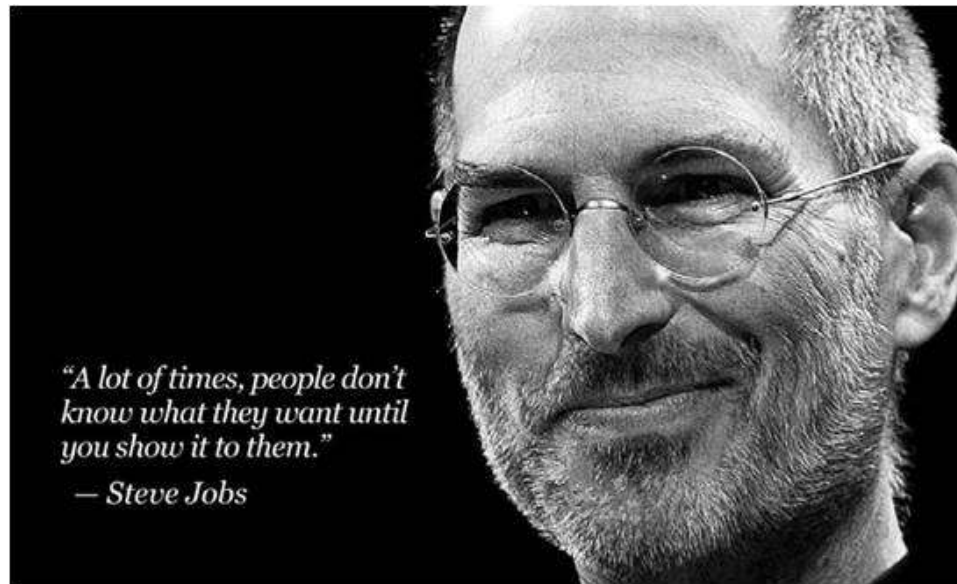
Keten denken (geen optimalisatie per afdeling, maar voor hele keten)

A large, thick orange arc that starts at the top left and curves downwards and to the right, framing the main text.

Daily Management: Waar komen we vandaan?

Maar eerst...

- Jullie zijn vandaag de klant!
- Wat is jullie klantbehoefte? Oftewel: wat kom je hier halen?



Waar komen we vandaan?



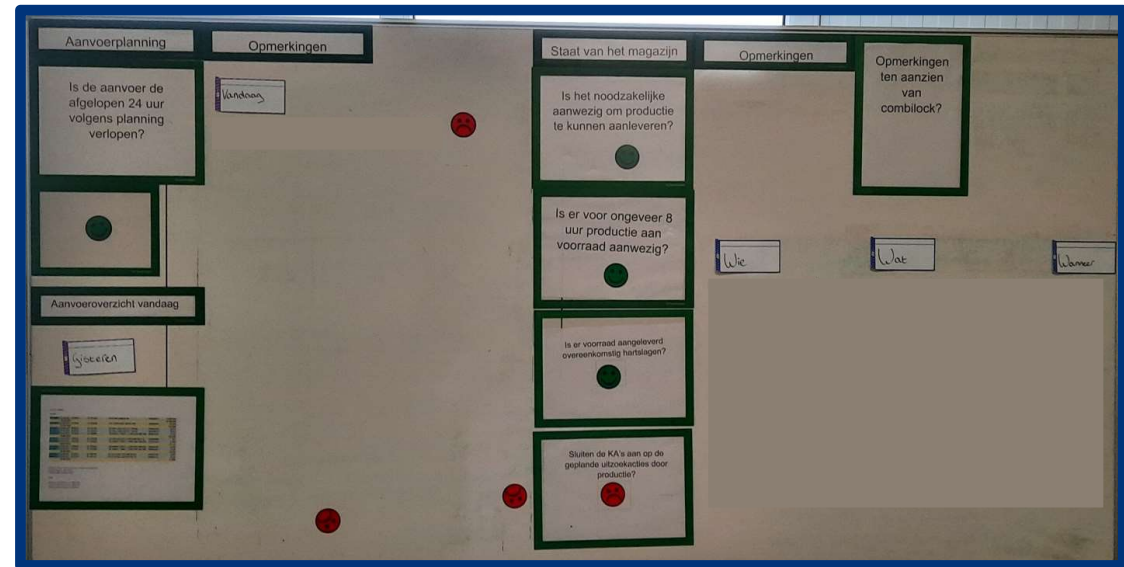
- Alle locaties een eigen '**standaard**'
- **Dus:** veel variatie over locaties heen!
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- Doel vaak niet duidelijk, dus ook niet welke rollen en verantwoordelijkheden in het overleg
- Lokaal management ziet het voordeel ervan in maar handelt daar niet altijd naar

Soms nog helemaal niks



Soms alleen een basis

DN	Organisatie	Doel	Werkwijze	toelichting	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd			
A	Organisatie	PRGD	<0	0						
B	Gevoelige situaties	PRGD	<0	0						
C	CCP/OPBP afwijkingen	PRGD	+ New							
D	Zijn van alle afwijkingen KAL geschreven	PRGD	+ Ja							
E	FIR productie bijk	PRGD	+100%							
F	PSA bijk	PLANNING	>95%	Gevoelig						
				Productie						
				Opvoersnelheid						
				Gevoelig						
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
G	FIR productie bijk	PRGD	+100%							
H	PSA bijk	PLANNING	>95%	Gevoelig						
				Productie						
				Opvoersnelheid						
				Gevoelig						
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				Wach	Wat?	How long?	Verantwoordelijkheid bekend?	Actie (TO DO)	Wie	Geveerd
				I	Openbare conformities	OPJTL	>24 uur = 0			
J	Batchlogs gereed	PRGD	+48 uur = 0							
K	Van afgewerkte batches geschreven ok?	PRGD	+ Ja							



Hoe ervaren de mensen Daily Management

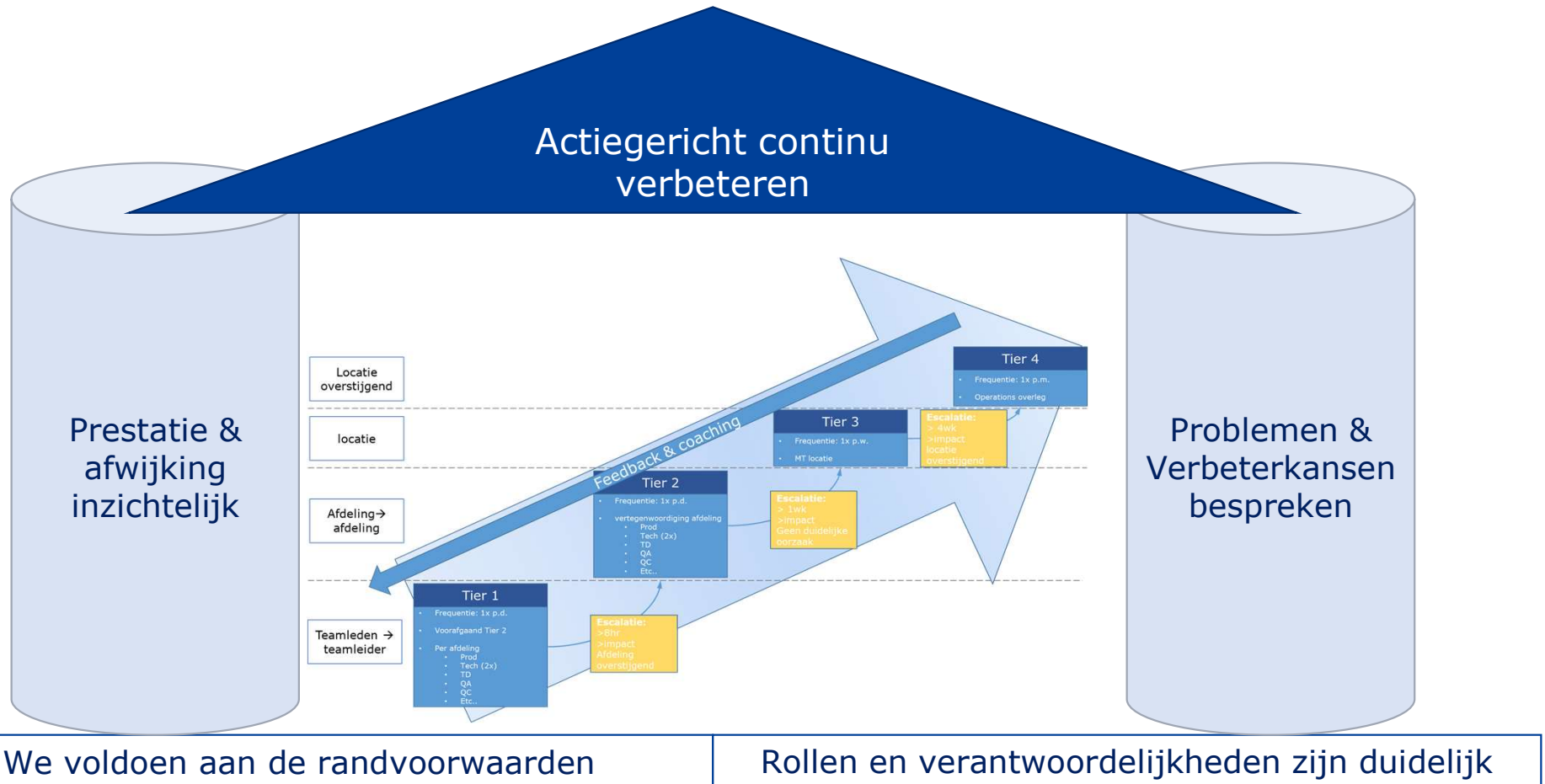


- **Volwassenheid** ten aanzien van Daily Management verschilt per locatie
- **Enkele locaties** hebben al een Lean implementatie gehad
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
- **Andere locaties** zijn net gestart en zien zelfs wat voordelen

A large, thick orange arc that starts at the top left and curves downwards and to the right, framing the central text.

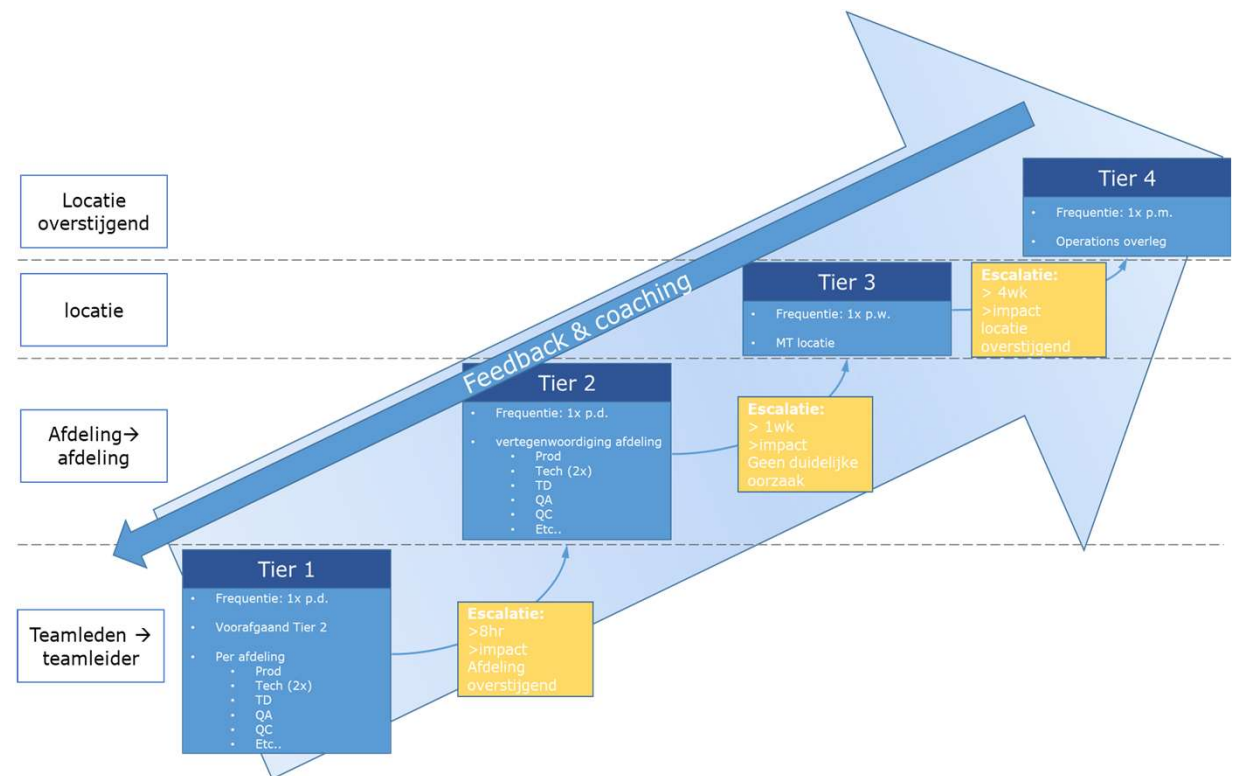
Waar willen we naartoe?

Daily Management staat als een huis



Inrichting Tier structuur

- 4 Tiers – niveaus
 - **Tier 1:** Iedere afdeling dagelijks voor Tier 2
 - **Tier 2:** Afdeling overstijgend na Tier 1
 - **Tier 3:** MT locatie wekelijks
 - **Tier 4:** Locatie overstijgend maandelijks
- Later kwam daar **Tier 0** als duidelijk belangrijk moment ook bij → met name voor de productie in ploegendienst
- Vraag: hoort een Tier 0, of ploegenoverdracht, in een tier structuur thuis? Of staat dit hier los van?



Een duidelijke opdrachtomschrijving



Probleem omschrijving / Problem description

[Redacted text]

Doelstelling / Goal

In Q2 van 2021 wordt voor iedere locatie de overlegstructuur verbeterd waardoor voor Ausnutria breed de overlegstructuur uniform, efficiënt, transparant en visueel is. De verbeterde overlegstructuur zorgt ervoor dat de juiste informatie op het juiste moment gedeeld- en op de juiste plaats besproken wordt. Overleggen worden hierdoor meer volwassen, en groeien van level X naar level X (per overleg vanuit 0-meting naar doelstelling).

Opleverpunten/ Key deliverables

1. [Redacted]
2. [Redacted]
3. [Redacted]
 1. [Redacted]
 2. [Redacted]
 3. [Redacted]
4. [Redacted]

Project Scope

In scope

- Productielocaties en afdelingen [Redacted]
- Tier 1 en 2 overleggen, inrichting en randvoorwaarden

Out of scope

- Overige bedrijfsvoering
- Overige overleggen
- Andere GB / BB projecten

Business Case

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

Prestatie meten / KPIs

1. [Redacted]
2. [Redacted]
3. [Redacted]

Project communicatie

Project Update: [Redacted]
Project meetings: [Redacted]

Risicos / Risks

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

Project planning

Start datum: [Redacted]
Project duur: [Redacted]

Project team and structure

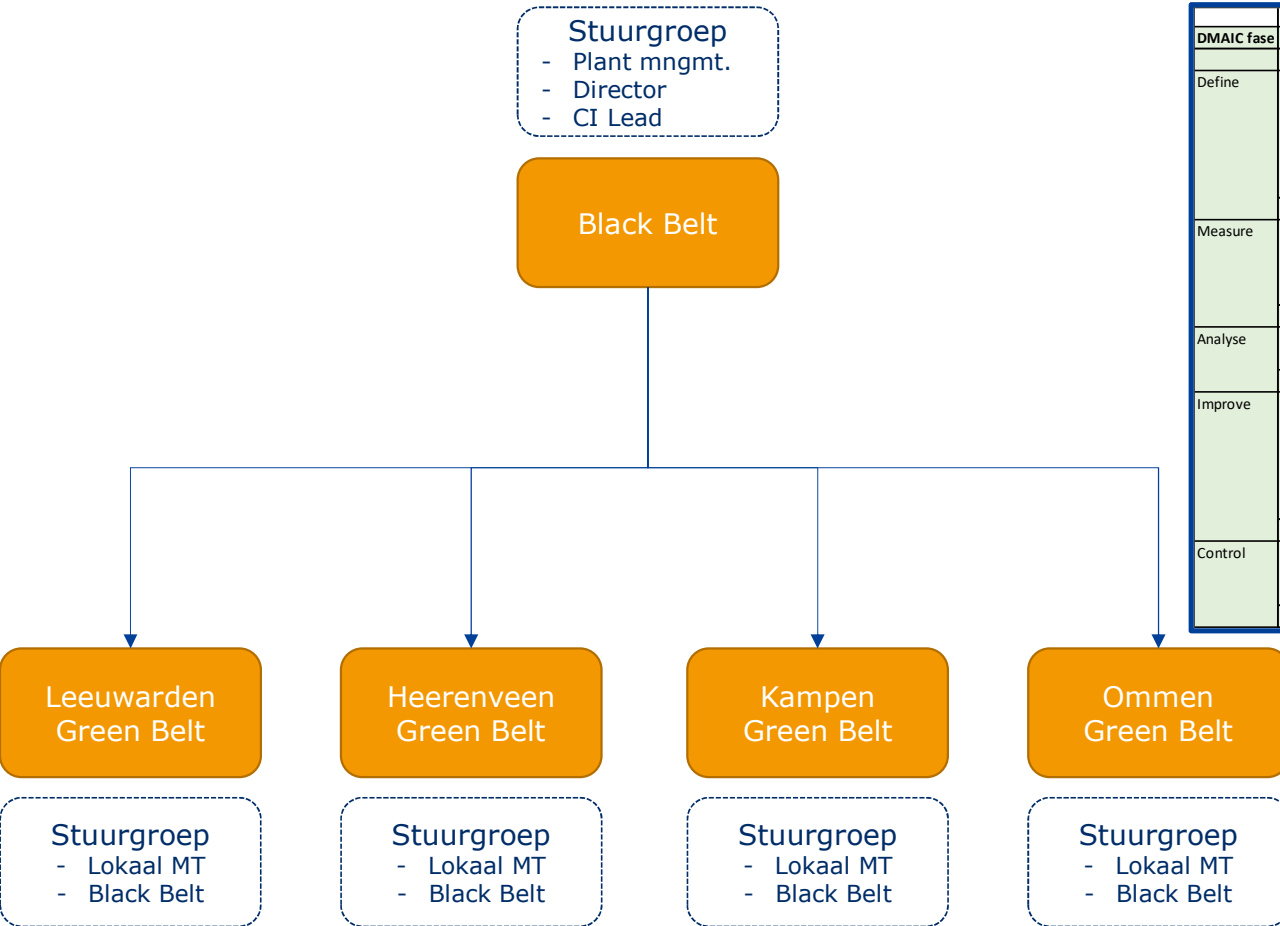
Project Manager: [Redacted]
Project Owner: [Redacted]
Project Sponsor: [Redacted]

Project team: [Redacted]
Steering Committee: [Redacted]

A large, thick orange arc that starts at the top left and curves downwards and to the right, framing the central text.

Hoe zijn we daar gekomen?

We pakken het projectmatig aan



DMAIC fase	Deliverables:	Actie(s):
Define	Stakeholderanalyse	Bepalen stakeholders Bepalen teamleden
	Project charter	Ophalen voice of the Customer / Business Bepalen in- & uit scope Bepalen deliverables Bepalen planning
	Tollgate review	Stuurgroep moment
Measure	0-meting	Opstellen assessment formulier Uitvoeren assessment Huidige inrichting overlegstructuur KPI's en informatie per overleg
	Tollgate review	Stuurgroep moment
Analyse	Grondoorzaken	Visgraat / 5 times why op probleem Workshopronde verbetermogelijkheden
	Tollgate review	Stuurgroep moment
Improve	Ontwerp/inrichting DM per overleg Verbeteren gewenst gedrag Randvoorwaarden	Opstellen ideal state overlegstructuur Training/workshop per team Opstellen bord (onderdeel training) Operationaliseren KPI's
	Verbeteringen overleg	Inrichten overlegstructuur Implementeren verbeteringen per Tier ovl
	Tollgate review	Stuurgroep moment
	Control	Vastlegging Master manual
	Nameting	Audit formulier + evaluatie/feedbackloop
	Tollgate review	Stuurgroep moment

En starten met een 0-meting



Assessment formulier Tier overleg

Randvoorwaarden	Ja/nee	Score	Rollen en verantwoordelijkheden	Ja/nee	Score
Tier overleg start op tijd	Niet van toepassing	0	De voorzitter volgt de agenda	Niet van toepassing	0
Alle deelnemers zijn op tijd aanwezig	Niet van toepassing	0	De voorzitter doet aan timemanagement	Niet van toepassing	0
Afwezig zijn vervangen	Niet van toepassing	0	Deelnemers doen proactief mee	Niet van toepassing	0
De agenda wordt gevolgd	Niet van toepassing	0	De voorzitter stelt open vragen	Niet van toepassing	0
Overleg wordt niet gestoord	Niet van toepassing	0	De voorzitter bewaakt inhoudelijke discussie	Niet van toepassing	0
Tier overleg eindigt op tijd	Niet van toepassing	0	De voorzitter geeft feedback op rol en gedrag	Niet van toepassing	0
Het doel van het overleg is duidelijk	Niet van toepassing	0	Deelnemers geven feedback op rol en gedrag	Niet van toepassing	0
Het bord is up-to-date	Niet van toepassing	0	Deelnemers zijn voorbereid	Niet van toepassing	0

Gebied	Score
Randvoorwaarden	#####
Rollen en verantwoordelijkheden	#####
Prestaties	#####
Problemen en verbeterkansen	#####
Acties	#####
Totaal	#####

Niveau	Score
Level 1	1 - 1,9
Level 2	2 - 2,9
Level 3	3 - 3,9
Level 4	4 - 4,9
Level 5	5

Gebied	Categorie	SCORE					Score
		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	
Prestaties	Doelen	Het is ad hoc zichtbaar of de prestatie voldoet aan de klant eisen	Prestaties worden gemeten, maar zijn niet consistent zichtbaar	Prestaties worden gemeten en zijn consistent zichtbaar	Prestaties zijn volledig op detail niveau inzichtelijk (bv output per shift, stilstand per shift)	Prestaties zijn volledig op detail niveau inzichtelijk (bv output per shift, stilstand per shift)	
	KPI's	Geen KPI's beschikbaar die prestatie van het proces meten	Enkele KPI's zichtbaar die afgezet worden tegen doelen	De meeste KPI's zijn zichtbaar en worden afgezet tegen doelen	Alle KPI's zijn zichtbaar en worden afgezet tegen doelen	Alle KPI's zijn zichtbaar en worden afgezet tegen ambitieuze doelen	
	Visualiseren (kleuren, smileys, etc)	Geen visuele weergave van prestaties en doelstellingen	Sommige prestaties en doelstellingen zijn soms visueel zichtbaar	De meeste prestaties en doelstellingen zijn visueel zichtbaar	Alle prestaties en doelstellingen zijn visueel zichtbaar	Alle prestaties zijn visueel afgezet tegen doelstellingen en het is vanuit visueel oogpunt duidelijk of de prestatie voldoet aan de doelstelling	
	Afwijking van doel	Afwijkingen van doelstellingen worden niet besproken	Afwijkingen van doelstellingen worden soms besproken	Afwijkingen van doelstellingen worden meestal besproken en leiden soms tot een opvolging	Afwijkingen van doelstellingen worden altijd besproken en leiden meestal tot een opvolging	Afwijkingen van doelstellingen worden altijd besproken en opgevolgd	
Problemen en verbeterkansen	Herkennen en definiëren	Problemen en verbeterkansen worden zichtbaar bijgehouden, maar niet consequent	Problemen en verbeterkansen worden zichtbaar bijgehouden, maar niet SMART genoeg om goed op te kunnen volgen	Problemen en verbeterkansen worden zichtbaar bijgehouden, en zijn soms SMART genoeg om goed op te kunnen volgen	Problemen en verbeterkansen worden zichtbaar bijgehouden, en zijn meestal SMART genoeg om goed op te kunnen volgen	Problemen en verbeterkansen worden zichtbaar bijgehouden, en zijn altijd SMART genoeg om goed op te kunnen volgen	LET OP: wanneer 1 van bovengenoemde categorieën een score van 1 haalt, kan dit gebied maximaal een 3 scoren #####
	Escaleren	Geen formeel proces voor Tier overleg om issues te escaleren die niet binnen de eigen Tier opgelost kunnen worden	Ineffectieve escalatie van problemen die niet binnen de eigen Tier opgelost kunnen worden	Meestal effectieve escalatie van problemen die niet binnen de eigen Tier opgelost kunnen worden	Altijd effectieve escalatie van problemen die niet binnen de eigen Tier opgelost kunnen worden	Altijd effectieve escalatie van problemen die niet binnen de eigen Tier opgelost kunnen worden, inclusief terugkoppeling daarop	
	Feedback	Geen of alleen ad hoc feedback of geëscaleerde Tier issues	Soms feedback op geëscaleerde Tier issues	Regelmatig feedback op geëscaleerde Tier issues	Meestal feedback op geëscaleerde Tier issues	Consistent en directe feedback op geëscaleerde Tier issues	
	Vaardigheden	Sommige teamleden gebruiken sommige RCA vaardigheden	Sommige teamleden gebruiken de meeste RCA vaardigheden	Sommige teamleden gebruiken alle RCA vaardigheden	De meeste teamleden gebruiken alle RCA vaardigheden	Alle teamleden gebruiken alle RCA vaardigheden	
Acties	Acties communiceren	Acties worden gecommuniceerd maar niet visueel bijgehouden	Acties worden visueel bijgehouden maar niet zichtbaar gelinkt aan bronoorzaken	Sommige acties worden visueel bijgehouden en zichtbaar gelinkt aan bronoorzaken (1 probleem, 1 actie)	De meeste acties worden visueel bijgehouden en zichtbaar gelinkt aan bronoorzaken (1 probleem, 1 actie)	Alle acties worden visueel bijgehouden en zichtbaar gelinkt aan bronoorzaken (1 probleem, 1 actie)	LET OP: wanneer 1 van bovengenoemde categorieën een score van 1 haalt, kan dit gebied maximaal een 3 scoren #####
	Verbeteren	Er worden geen correctieve en preventieve acties benoemd en uitgevoerd	Er worden soms correctieve, maar geen preventieve acties benoemd en uitgevoerd	Er worden meestal correctie en soms preventieve acties benoemd en uitgevoerd	Er worden meestal correctieve en preventieve acties benoemd en uitgevoerd	Er worden altijd correctieve en preventieve acties benoemd en uitgevoerd	
	Acties zichtbaar maken	Acties, actiehouder en vervaldatum zijn niet specifiek en niet zichtbaar gemaakt	Acties, actiehouder en vervaldatum zijn niet specifiek en soms zichtbaar gemaakt	Soms zijn acties, actiehouder en vervaldatum specifiek en zichtbaar gemaakt	Meestal zijn acties, actiehouder en vervaldatum specifiek en zichtbaar gemaakt	Altijd zijn acties, actiehouder en vervaldatum specifiek en zichtbaar gemaakt	
	Status en opvolging	De status en vervaldatum van sommige acties is zichtbaar	Vervaldata worden gepland op 'gemak', de status van sommige acties is zichtbaar maar geeft vaag inzicht in wat is gedaan	Sommige vervaldata worden realistisch ingepland en de status van de meeste acties en voortgang is zichtbaar	De meeste acties worden realistisch ingepland. De status en voortgang van de meeste acties is zichtbaar.	Alle acties worden op basis van urgentie met realistische vervaldatum gepland. De status van alle acties is zichtbaar en de voortgang is inzichtelijk	
	Afmaken van acties	Lange doorlooptijden voor het sluiten van acties of acties worden helemaal niet afgehandeld	Lange doorlooptijden voor het sluiten van acties	Lange doorlooptijden voor het sluiten van de meeste acties, sommige acties worden in korte tijd gesloten	Lange doorlooptijden voor het sluiten van sommige acties, de meeste acties worden in korte tijd gesloten	Alle acties worden in korte doorlooptijd gesloten	LET OP: wanneer 1 van bovengenoemde categorieën een score van 1 haalt, kan dit gebied maximaal een 3 scoren #####

duplicate (parts of) this presentation without the permission of Ausnutria B.V.

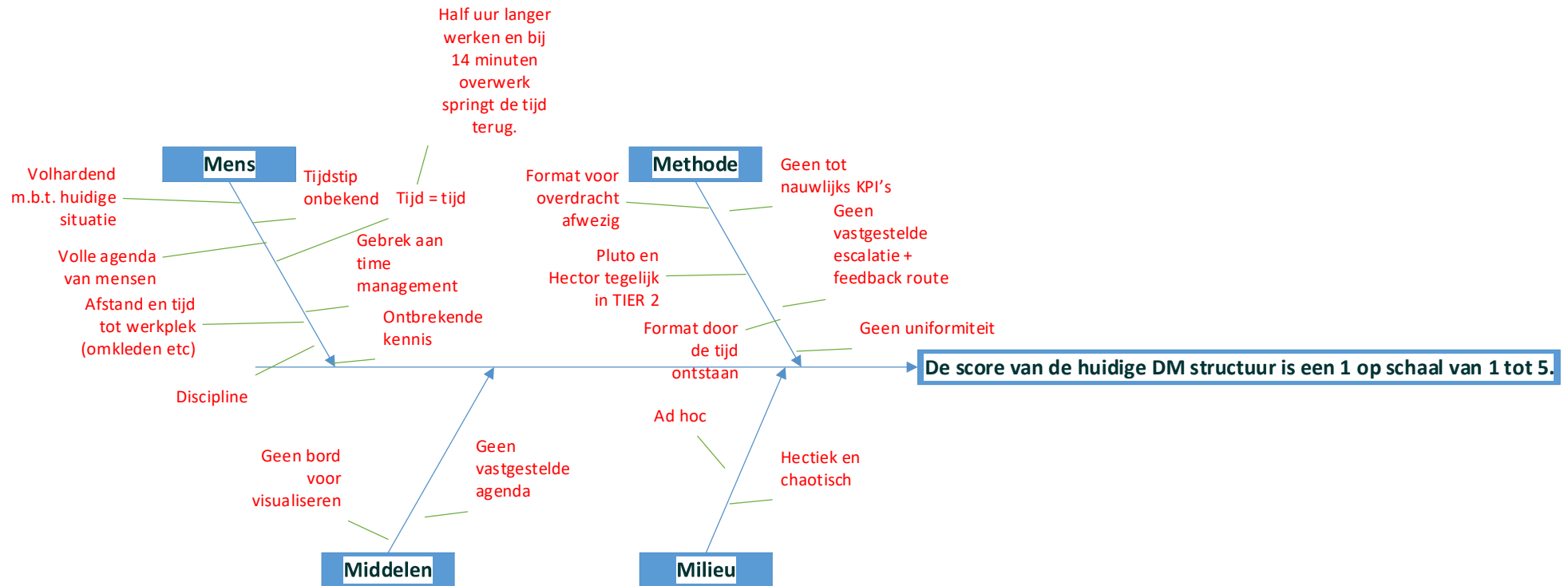
Het audit formulier en de scores



- Het audit formulier was **de eerste stap** in locatie overstijgend standaard werken
- Vanuit **interne en externe best practices** verschillende elementen waarop we een overleg scoren
 - Randvoorwaarden
 - Rollen en verantwoordelijkheden
 - Prestaties
 - Problemen en verbeterkansen
 - Acties

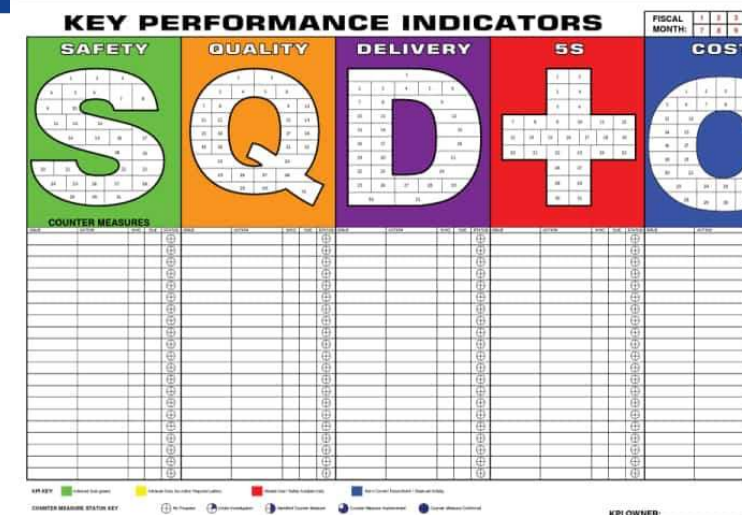
○

Vervolgens inzoomen op huidige situatie → Visgraat



Samen een standaard ontwikkelen

- Een kader opgesteld: **S, Q, D, C**
 - Een bekend concept binnen de managementrapportages
- P van People daar aan toegevoegd
- Vanuit dit kader locatie overstijgende workshops georganiseerd
 - Dat betekent: Teamleiders productie vanuit alle locaties bij elkaar
- Opzet van de workshops op volgende slide →



The image shows a template for a Key Performance Indicators (KPI) dashboard. The title is "KEY PERFORMANCE INDICATORS". Below the title, there are five main categories: SAFETY (green), QUALITY (orange), DELIVERY (purple), 5S (red), and COS (blue). Each category has a large letter or symbol (S, Q, D, +, C) that is filled with a grid of small data points. Below these categories is a large table with multiple columns and rows, labeled "COUNTER MEASURES". At the bottom right, there is a section for "FISCAL MONTH" and "KPI OWNER".

Randvoorwaarden brainstorm → Productie



Welke randvoorwaarden zijn nodig?	Hoe implementeren?	Overige verbeterideeën?
<p>Op tijd starten, op tijd aanwezig, na overdracht rond 7:00, 15:00 en 23:00</p> <p>Vertegenwoordiging van alle afdelingen. (incl. Evt. Vervanging)</p> <p>Voorbereid zijn, wat is er gebeurd en wat gaat er gebeuren (up to date)</p> <p>(goed ingericht) Bord</p> <p>Ruimte/locatie</p>	<p>Vanuit overdracht</p> <p>Inrichten door gebruikers</p> <p>Locatie aanwijzen of overleg opknippen in verschillende afdelingen (toren/stort/verpak)</p>	<p>Overdracht hoeft niet alleen maar zakelijk!</p> <p>Niet iedereen benoemd de zaken goed in de rapporten → Verbeteren door middel van gestructureerd overdrachtsformulier</p> <p>Het huidige bord wordt niet gebruikt</p> <p>In regelkamer, waardoor deze druk/lawaaiig wordt → andere plek zoeken</p>

Rollen, verantwoordelijkheden & overleginrichting brainstorm → QA / QC



Welke rollen/ personen heeft het overleg nodig?	Voor welke input is die persoon verantwoordelijk?	Wie is er niet (meer) nodig?	Overige verbeterideeën
<p>Voorzitter</p>	<p>(voorbereiding bijzonderheden loglijsten/kwaliteits afwijkingen afgelopen 24u)</p>	<p>Het hele team nodig? → Je kijkt 24 uur terug wat invloed kan hebben op de kwaliteit. Als je daar als enige bij zit heb je de mogelijkheid dat je weer anderen moet informeren</p>	<p>Soms teveel de diepgang in bij problemen en dan andere zaken erbij betrekken die niet van toepassing zijn.</p> <p>Teveel details, geen concrete acties, elkaar niet aanspreken op verlopen deadline, hoe voel je je!</p>
<p>Specialist vanuit de operatie</p>	<p>Wat is er gebeurd in de fabriek (de afgelopen X uur)</p>		
<p>Specialisten QA Operations en Specialisten QA Compliance (voor input klachten)</p>	<p>QA – OPS Input van kennis over bepaalde afwijkingen/risico's QA – Compl. Input wetgeving/kennis van klachten</p>		
<p>QC vertegenwoordiging</p>	<p>Bijzonderheden, "gekke" uitslagen</p>		
<p>SHE?</p>			<p>Idee: SHE en Q hebben veel raakvlakken. Voor Tier overleg met SHE vertegenwoordiger zitten en meenemen in overleg.</p> <p>Idee: check in o.b.v. werkdruk</p>

Prestaties bespreken op het bord brainstorm → Technische Dienst



○ Hoe invulling te geven aan het bord

People	Safety	Quality	Delivery	Andere zaken?
<p>GTP? Groen of Rood</p> <p>Bezetting</p> <p>Successen</p>	<p>Onveilige situaties en/of ongevallen? Corona formulieren en werkvergunning gereed? Risico's komende 24 uur?</p> <p>Zijn er de afgelopen 24 uur gevaarlijke situaties of ongevallen gebeurt.</p>	<p>Aantal SAP meldingen</p> <p>Welke storingen lopen er en wat is er opgelost? Opvolging?</p> <p>Volgorde kan logischer, eerst alles van afgelopen 24 uur, dan gepland vandaag, dan verder vooruit kijken</p>	<p>Planning gehaald gisteren? Storingen gehad? Planning vandaag</p> <p>Komende werkzaamheden in 24 uur</p>	<p>MOC overleggen waar monteur bij moet aanschuiven? Actielijst</p> <p>Verbetertrajecten projecten</p>

- Resultaten terugkoppelen! Wat hebben de workshops **opgeleverd?**
- We zien veel verschillen over de locaties wat uitdaging geeft
 - Specifieke rollen niet op alle locaties aanwezig
 - Teamsamenstelling varieert
 - Gaat het systeem op elke locatie er hetzelfde uitzien?
 - Wat zegt de stuurgroep?
- We komen langzaam tot **een standaard** - we hebben nu een opzet van een bord nodig
- **Visual management** is een vereiste!





Opzet eerste (digitale) borden

1. Terugkijken								
Ausnutria			Afgelopen 24 uur				Afwijking & Actie	
			Ochtend	Middag	Nacht	Totaal	Afwijking	Actie-> Naar actieblad
SAFETY	KPI 1 (Bijv. # ongevallen)	Target: 0	1	0	0	1		
	KPI 2	Target:						
	KPI 3	Target:						
QUALITY	KPI 1 (Bijv. % FTR)	Target: 95%	80%	97%	98%	92%		
	KPI 2	Target:						
	KPI 3	Target:						
DELIVERY	KPI 1 (Bijv. # KG output)	Target:						
	KPI 2	Target:						
	KPI 3	Target:						
COST	KPI 1 (Bijv. kosten wachttijd)	Target:						
	KPI 2	Target:						
	KPI 3	Target:						



We kunnen verder: acties vastleggen

- In het actieblad zoveel mogelijk feitelijk zijn en **RCA** vaardigheden triggeren:

Opvolgblad													
 Probleem vastgesteld Wat is de melding en het maximale risico?			 Te nemen actie vastgesteld Wat is de beheersmaatregel die is toegepast of toegepast moet worden? Heb je hier hulp bij nodig?		 Actie in uitvoering Wat is er nodig om het probleem weg te nemen en in de toekomst te voorkomen?		 Probleem opgelost Weet je wat de bron oorzaak is?		Wie is de verantwoordelijke? Wanneer moet het probleem opgelost zijn? Is dat realistisch?		Wat zijn de acties die zijn uitgevoerd? Is het probleem hiermee definitief opgelost?	Status	
Datum	Bron	Probleem/ Hulpvraag	Correctieve actie	Preventieve actie	RCA nodig of just do it?	Actiehouder	Due Date	Resultaat	# Verze				

We beginnen met implementeren



- We maken per locatie **keuzes** over waar we beginnen
 - Niet overal kunnen alle overleggen tegelijk starten vanwege beperkte mensen/ middelen
- We bepalen samen **KPI's** → **cascaderen!**
- **Starten** met het overleg – de eerste paar keer **samen**
- Coaching behoefte inventariseren
 - [Redacted]
 - [Redacted]

Het proces vastleggen



Praktische informatie

- Tijdstip:
- Frequentie:
- Locatie:
- Voorzitter:

Doel

- Bijvoorbeeld:
- Bespreken van de prestaties en afwijkingen daarop van de vorige dienst
- Correctieve en preventieve acties op afwijkingen benoemen en opvolgen
- Vooruitblikken op de komende dienst: risico's bespreken en escaleren

Input

Wat	Wie
<ul style="list-style-type: none"> • Bijvoorbeeld: • Geüpdatete prestaties en afwijkingen • Feedback vanuit Tier 2 • Statusupdate lopende acties • Voorbereid en ingevuld bord 	

Afspraken

- Op tijd starten
- Kom voorbereid
- Afwezigheid tijdig melden en vervanger regelen
- Agenda volgen
- Laat elkaar uitpraten
- Geen inhoudelijke discussie
- Overleg wordt niet gestoord
- Focus op afwijkingen en hoe op te lossen

Output

Wat	Wie
<ul style="list-style-type: none"> • Bijvoorbeeld: • Acties op (mogelijke) afwijkingen • Input voor Tier 2 	

Deelnemers

Verplicht

- Bijvoorbeeld: Operator, teamleider, etc.

Optioneel

- Green Belt / Black Belt
- Management

Agenda

Onderwerp	Tijd	Wie
• Intro (check in + successen)	1 min	Voorzitter
• Afgelopen en komende 24 uur	5 min	Team
• Escalaties + feedback escalaties	2 min	Team
• Actie opvolgblad	5 min	Team
• Rondvraag	1 min	Team
• Evaluatie	1 min	Team

Onze Daily Management standaard



- Ieder overleg volgt een **vast proces**
- Dit proces wordt begeleid door **de agenda en een (digitaal) bord**
- Het bord behandelt **KPI's** en kijkt **24 uur** achteruit en 24 uur vooruit
 - Safety, Quality, Delivery en Cost
 - Met een duidelijk mens elementen (check-inn)
- Afwijkingen en risico's leiden tot een **actie**
- Lager liggende overleggen **escaleren** richting het Tier 2 overleg

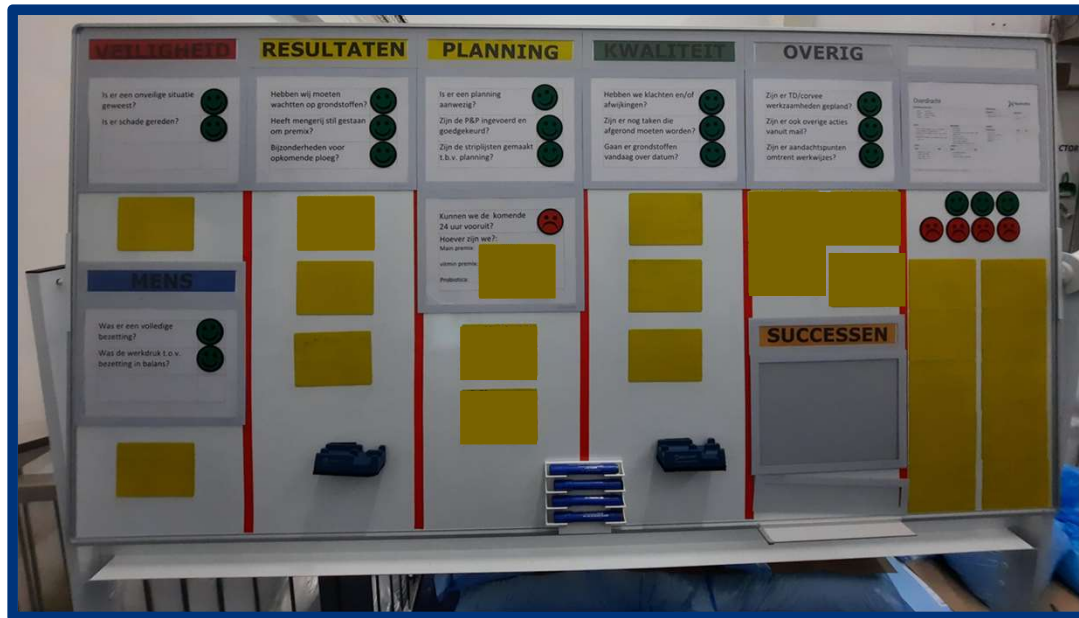
Waar staan we nu?

We doen aan Daily Management!

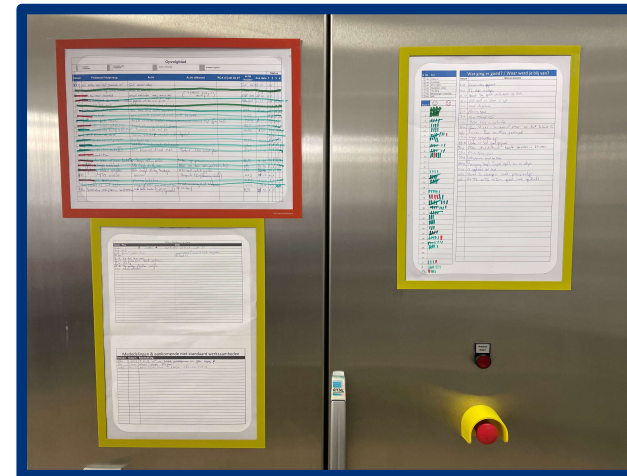
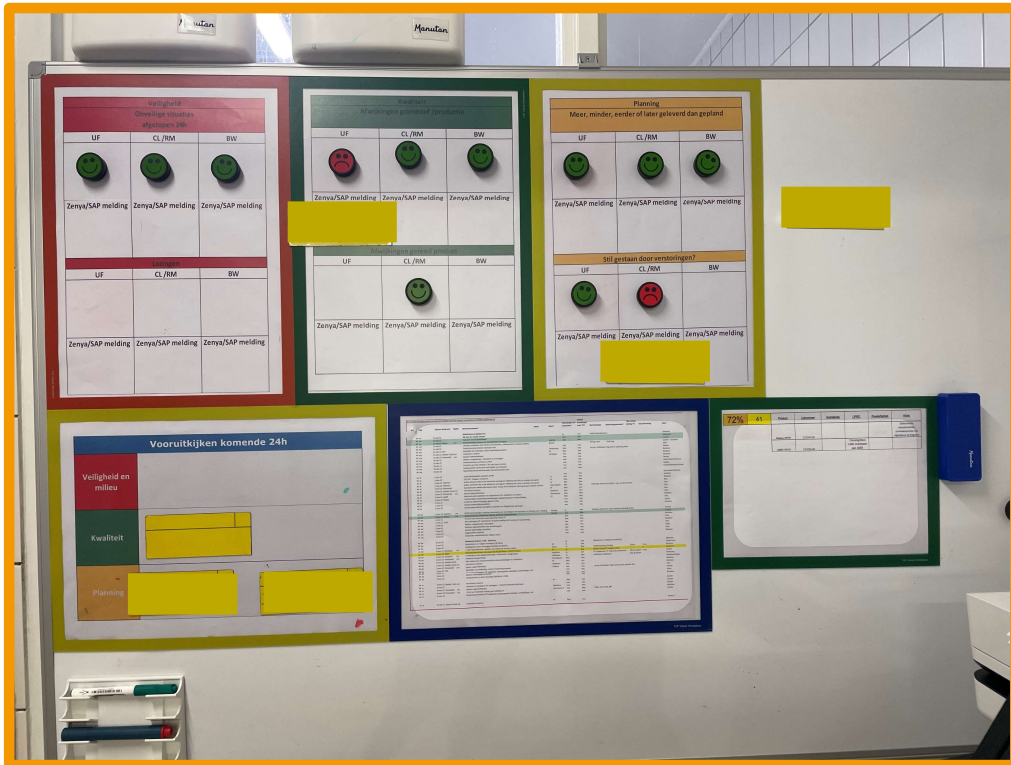


- **Alle locaties** doen een Tier 1 en Tier 2 overleggen
- We zien **nog variatie** over de locaties heen
 - Niet overal een check-in
 - Niet overal een (dagelijkse) after action review
- Enkele overleggen blijven **aandachtspunten**
- Organisatie verschillen over locaties heen

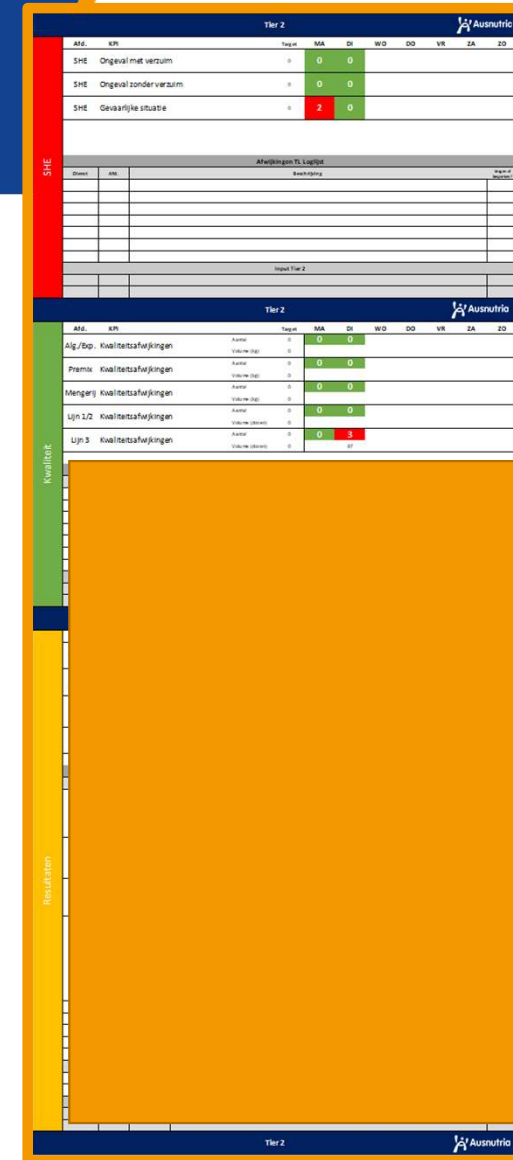
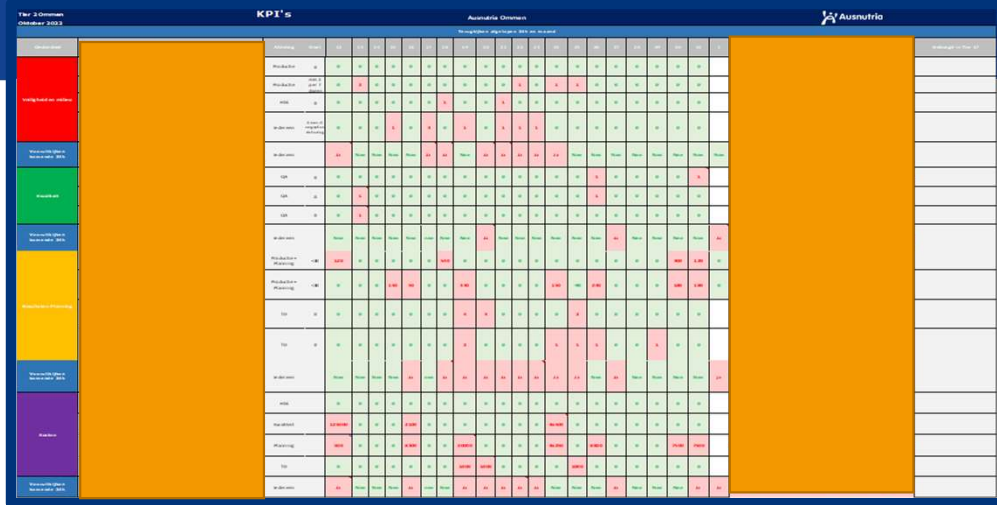
Strak ingerichte borden



Nog steeds wat variatie



Digitale dashboards



Wat vinden de deelnemers



- **Veel evalueren, feedback loops** inbouwen
 - Hoe denken deelnemers er zelf over?
 - Een after action review
 - En periodiek wat langer evalueren met je team

- **Er ontstaan behoeftes – Een pullbeweging!**
 - We willen meer doen met de overdrachten
 - En de Tier 3 ontstaat
 - Het overlegformat valt in de smaak

De standaard borgen én doorontwikkelen



- De standaard **vastgelegd** in een procedure

Owns C Corporate QA Manager

FOR ENGLISH SEE BELOW

1. Purpose

Daily Management heeft als doel dagelijks met elkaar op een gestructureerde, uniforme, transparante en efficiënte manier de afgelopen 24 uur en de komende 24/48 uur te bespreken. Het betreft een overlegstructuur waarin actiegericht wordt omgegaan met afwijkingen en risico's.

Het Frame of Reference heeft als doel telkens inzicht te houden waar de organisatie met de overleggen naar streeft. De standaard beschrijft een situatie waarin een ideale situatie aan voldaan moet worden en waar de organisatie dagelijks naar toe moet werken.

- Elke locatie heeft een **audit team** die periodiek het Daily Management systeem auditeert
 - Black Belt op locatie is in de lead
 - Met uiteraard het audit formulier
- Overleggen **ontwikkelen** zich door
 - Zowel op inhoud als in structuur/ samenstelling
 - Bv. tijden die wijzigen om beter aansluiting te vinden
- Koppelen van Daily Management aan **Problem Solving!**
 - Iedere dag na half 10 moment om meer inhoud aan problemen te geven

A large, thick orange arc that starts at the top left and curves downwards and to the right, framing the central text.

Wat hadden we anders
kunnen doen?

Zijn er vanuit jullie kant nog vragen?



BEDANKT

Ontdek meer op www.ausnutria.nl

Volg ons:



NOURISHING LIFE & GROWTH