



Welkom

Masterclass
Continuous Improvement



Agenda

- Wat zijn de belangrijkste elementen van Continuous Improvement?
- Hoe zet je een effectief CI Programma op?
- Wat zijn de grootste uitdagingen en valkuilen?





- Allard Groeneveld



- Chemische technologie
- LSS blackbelt



Ervaring in infant, food, feed en chemische industrie:

- R&D
- Procestecnoloog (trouble shooting, optimalisatie, project)
- CI specialist



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.

Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from Ausnutria B.V.

20



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 zuivelingredienten

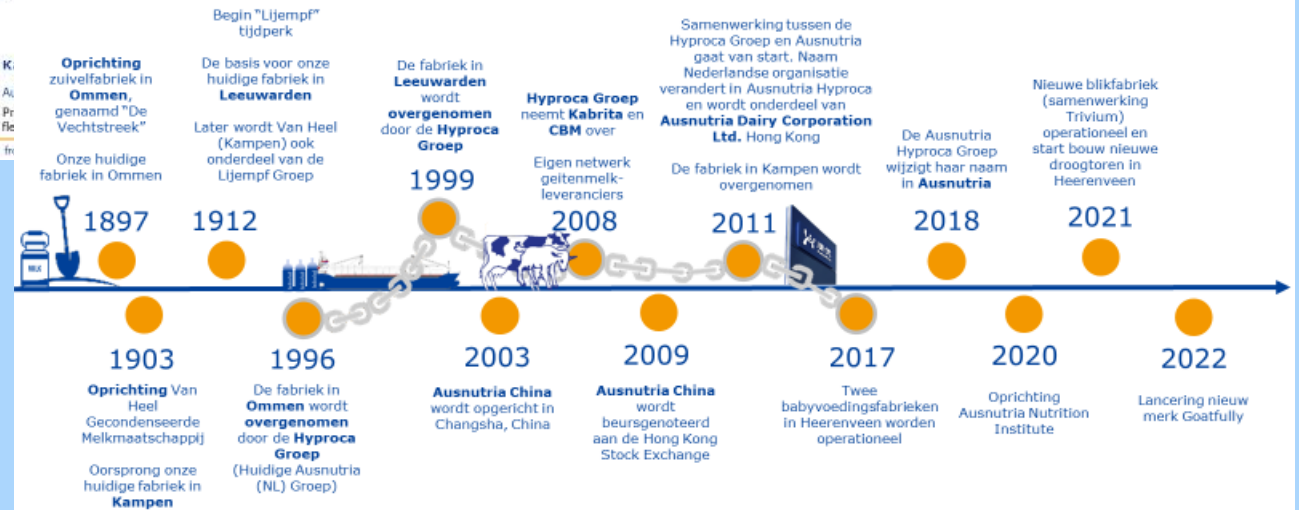


Zwolle
Ausnutria B.V.
Head Office



ONZE HISTORIE

MEER DAN 100 JAAR ERVARING IN ZUIVEL



Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from Ausnutria B.V.

Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from Ausnutria B.V.



ONZE EXPERTISE

GEITENMELKVOEDING



Wij bij Ausnutria zijn overtuigd van de unieke eigenschappen van geitenmelk

ENKELE EIGENSCHAPPEN:

- o Geitenmelk heeft een unieke vet- en eiwitsamenstelling
- o Geitenmelk helpt bij de ondersteuning van het immuunsysteem en celgroei
- o Eén van de meest onderschatte voordelen van geitenmelk is de milde smaak!



Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from Ausnutria B.V.

23

ONS PROCES

KETENBEHEERSING



DE BOERDERIJ

Nederlandse boeren combineren de traditionele zorg voor en toewijding aan hun dieren met de meest geavanceerde boerderijmanagementprocessen in de wereld.



VERWERKING

Na de ontvangst van de melk in de fabriek start het veelzijdige en kritische proces om vloeibare melk om te zetten in flesvoeding.



VERPAKKING

Onze verpakkingsfaciliteiten en -processen creëren een gecontroleerde atmosfeer in de verpakking die zorgt voor een lange houdbaarheid van de flesvoeding.



TRANSPORT

Na uitgebreide analyse en vrijgave uit ons magazijn, zijn de producten klaar om getransporteerd te worden naar klanten & consumenten wereldwijd

Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from Ausnutria B.V.

24

CONCLUDEREND..



ALLES VOOR GEZONDE GROEI

VOOR
CONSUMENTEN
KLANTEN EN
MEDEWERKERS



MET BETROUWBARE MERKEN
& PRODUCTEN

UIT NEDERLAND

Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from Ausnutria B.V.

25



- Grit Knopf



- International Business
- Master Black Belt



- Veel in industrie en dienstverlening gewerkt:
 - Business Unit Manager
 - Programma Manager
 - Executive Coach
 - Lead Consultant

PLAN



DO



CHECK



ACT



Patricia Verstappen

CEO

LSS Master Black Belt



Remko Kruisbeek

Head Training

LSS Master Black Belt



Jasper van 't Hoff

Senior Consultant

LSS Master Black Belt



Jeannette Looijen

Senior Consultant

LSS Master Black Belt



Jim Wissels

CCO



Grit Knopf

Director Sales & Programs

LSS Master Black Belt



Walter Versteeg

Lean Six Sigma Consultant

LSS Black Belt



Ivo Denissen

Lean Six Sigma Consultant

LSS Green Belt



Tim Kerkemeijer

Learning & Development

Specialist

Maruna...

Helpt organisaties om de beste versie van zichzelf te worden!
Wij kijken naar het complete plaatje en zorgen voor een aanpak op maat.

Iedere organisatie is uniek;
medewerkers hebben hun eigen behoeften, vaardigheden en talenten.
Dat bepaalt ons vertrekpunt.
Samen werken we professioneel en persoonlijk aan een verbeterde organisatie.



TRAININGEN



COACHEN



**CONTINU
VERBETEREN**



DETACHEREN

PLAN

Standaard Aanpak





Visie Continuous Improvement

We zien continu verbeteren als een vaardigheid die je van ons leert en tegelijkertijd gaat inbedden in het DNA van je organisatie.

We doen het voor, we doen het samen, we blijven coachen en sparren!

Continu verbeteren heeft een start maar geen einde, vandaar dat we langdurig verbonden blijven met onze klanten als voorlopers op ons vakgebied.



Voice of our Customers

De kracht van Maruna zit hem in hun opstelling. Ze maken echt verbinding en blijven down to earth. En ze durven kritische feedback terug te geven.



Allard

Programma Manager CI
Ausnutria

Hun methode sprak ons erg aan; heel stapsgewijs en duidelijk, met de nadruk op het creëren van draagvlak bij managers en werkvloer.



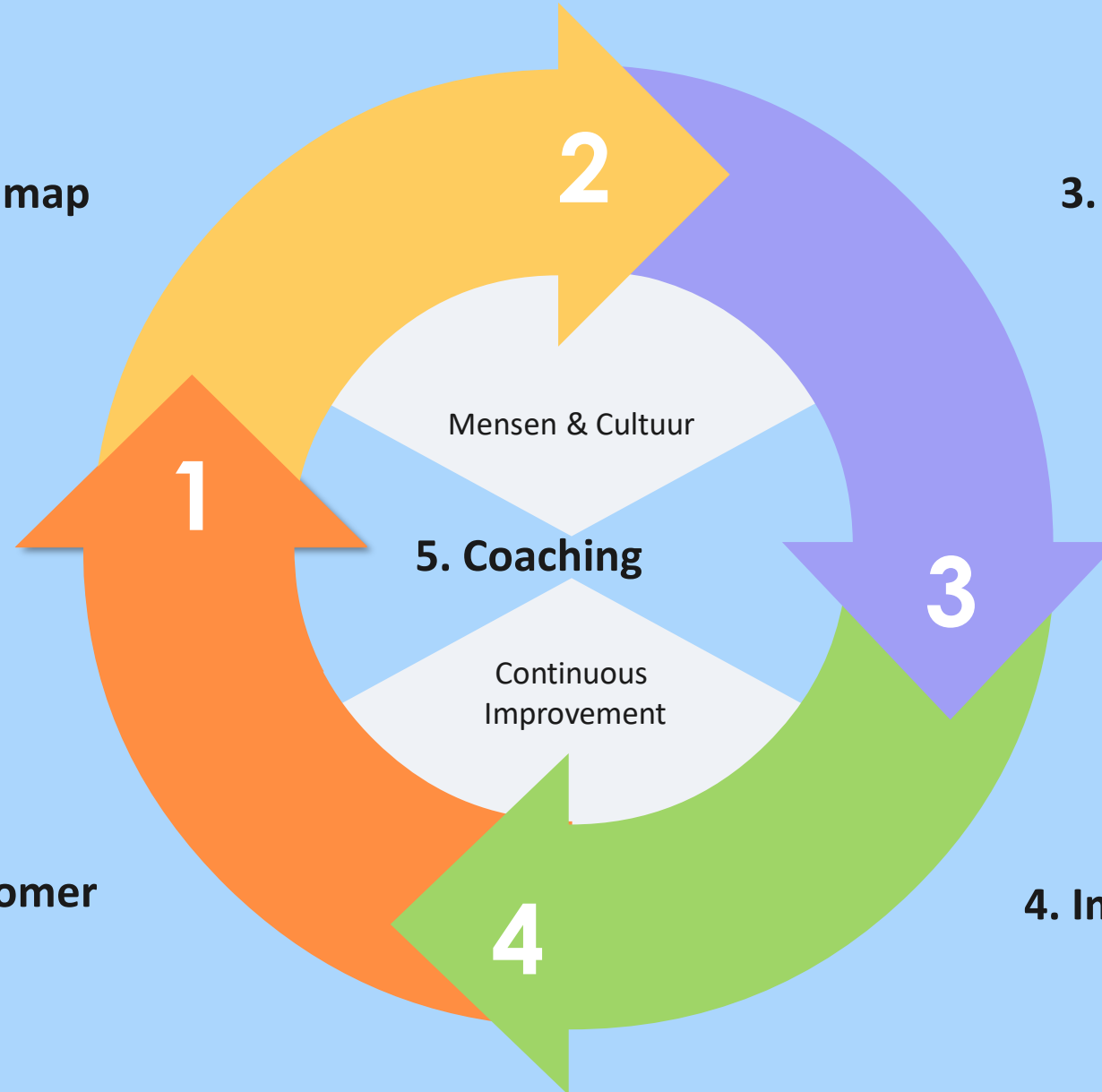
Arnold

General Manager
Eltechna



2. Diagnose & Roadmap

3. Kennisoverdracht



1. Voice of the Customer

4. Implementatie

5. Coaching

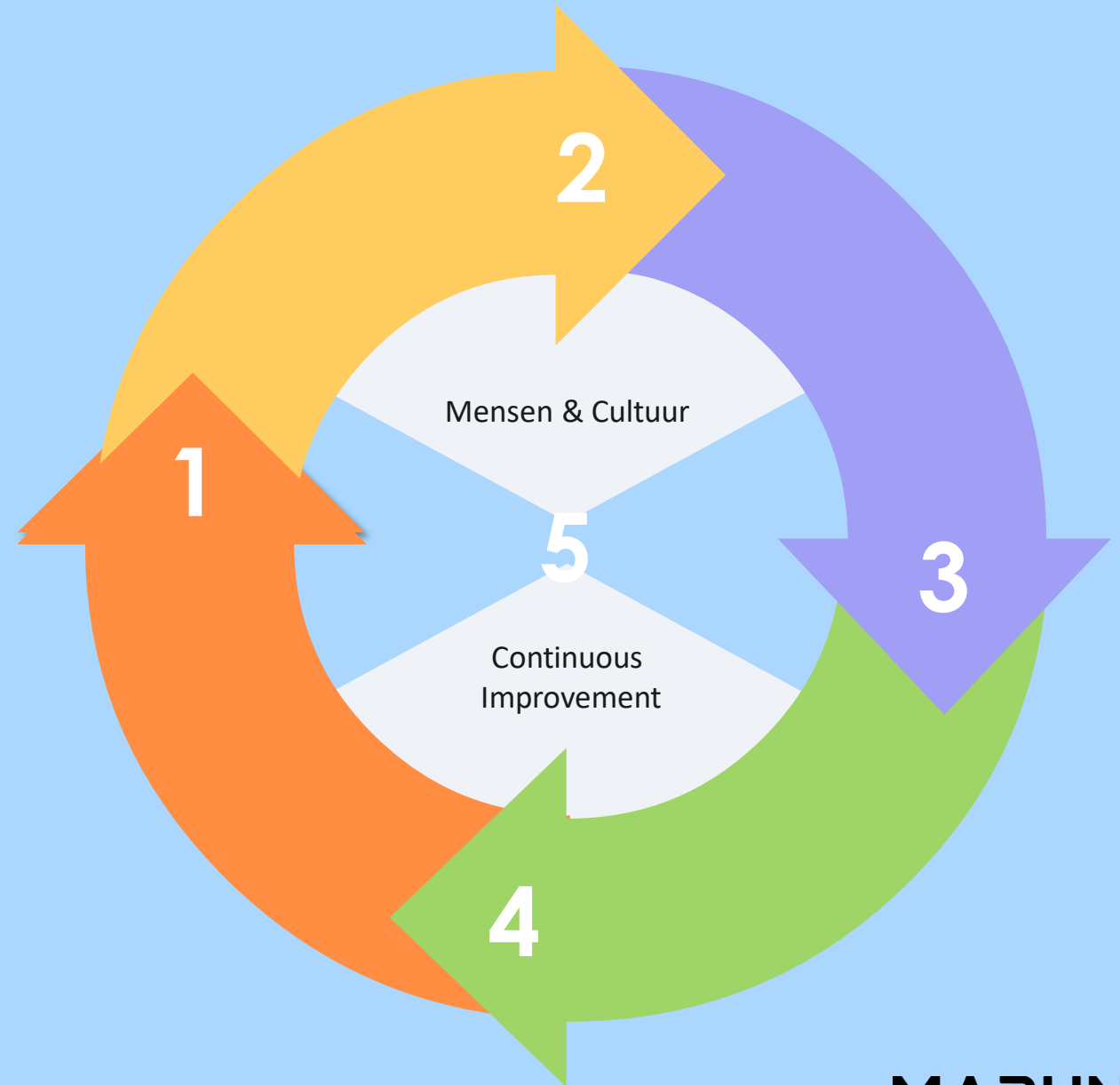
Mensen & Cultuur

Continuous Improvement



Rollen Continuous Improvement

1. Inventarisatie Uitdagingen & Doelstellingen
2. Analyse & Opzetten Roadmap
3. Trainer & Facilitator
4. Programma Manager
5. Coach & Sparring Partner



PLAN



DO



CHECK



ACT



Elementen Continuous Improvement Volwassenheidsmodel





Ontstaan Samenwerking



Opdracht:

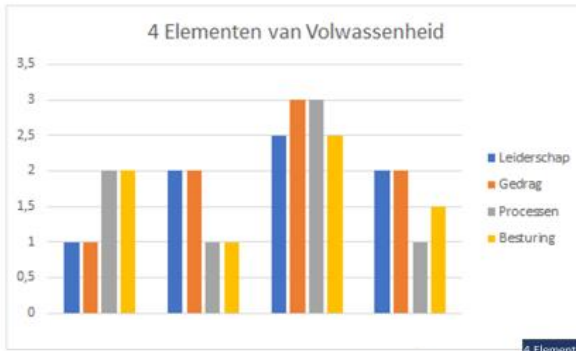
- “1 CI programma voor alle productie locaties”
- Meer eenheid in manier van werken
- Gebruik maken aanwezige kennis
- Verspillingen in de fabriek aanpakken
- Uitrol over alle productie locaties, gelijktijdig en naar zelfde niveau
- Starten met een nulmeting/ diagnose





CI Roadmap Diagnose - Nulmeting

Score op de 4 elementen per locatie

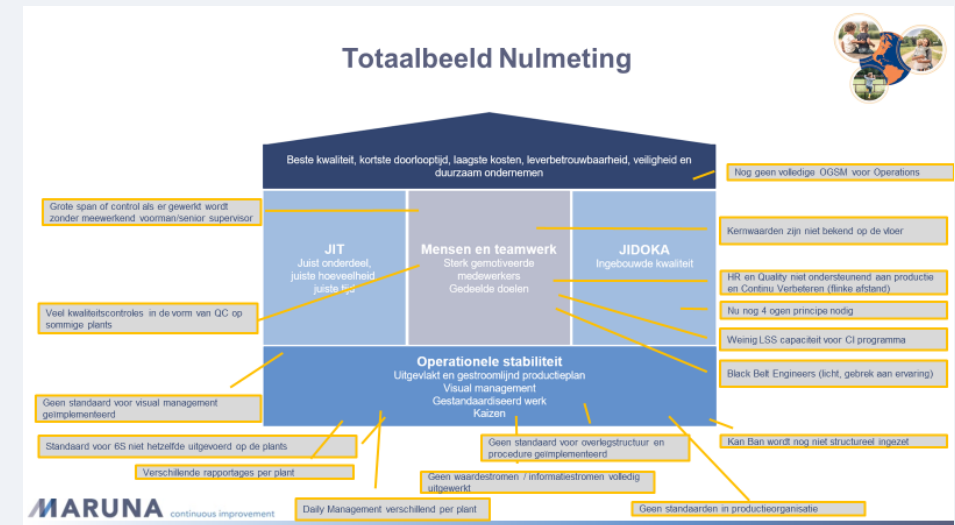
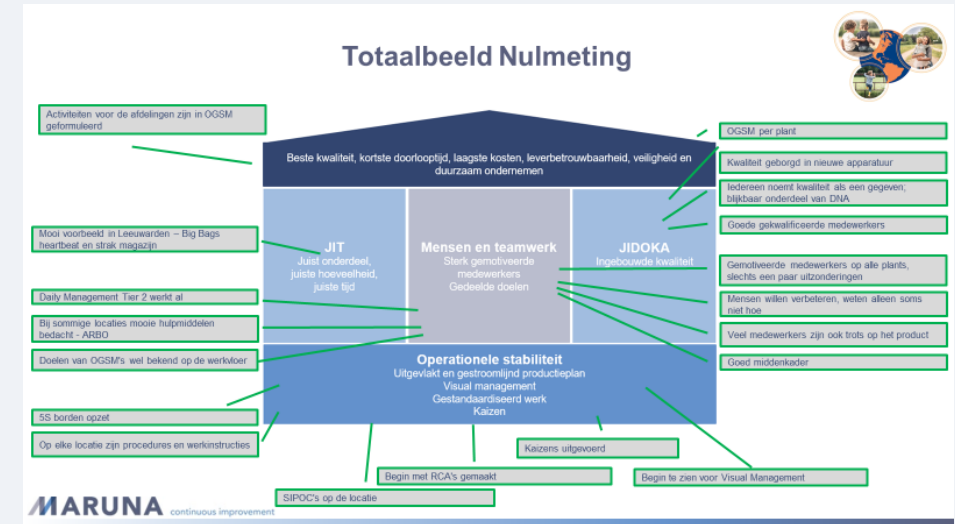


Op een schaal van 0 tot 4

- Leiderschap
- Gedrag
- Processen
- Besturing

4 Elementen	1	2	2,5	2
Leiderschap	1	2	2,5	2
Gedrag	1	2	3	2
Processen	2	1	3	1
Besturing	2	1	2,5	1,5

- Uitdagende opdracht
- CI team = nieuw team
- Teamleider nieuw in organisatie





DO

Executie Plannen





"Menukaart" CI MARUNA

Trainingen:

1. Lean Yellow Belt Training
2. Lean Green Belt Training
3. Lean Six Sigma Green Belt Training
4. Lean Six Sigma Black Belt Training
5. Executive Training
6. Plant MT Training
7. Facilitatie als Vaardigheid
8. Training LSS Black Belt Engineers

Workshops en Implementaties:

1. VSM Sessies
2. KATA Coaching Workshop
3. Daily Management Workshop
4. 6S Implementatie



Plannen maken, aanpassen en door... Roadmap 3 Jaar

Lange termijn

Centraal team CI

Centraal team (BB):
Werkzaam over verschillende locaties (1 BB op 100 mdw)

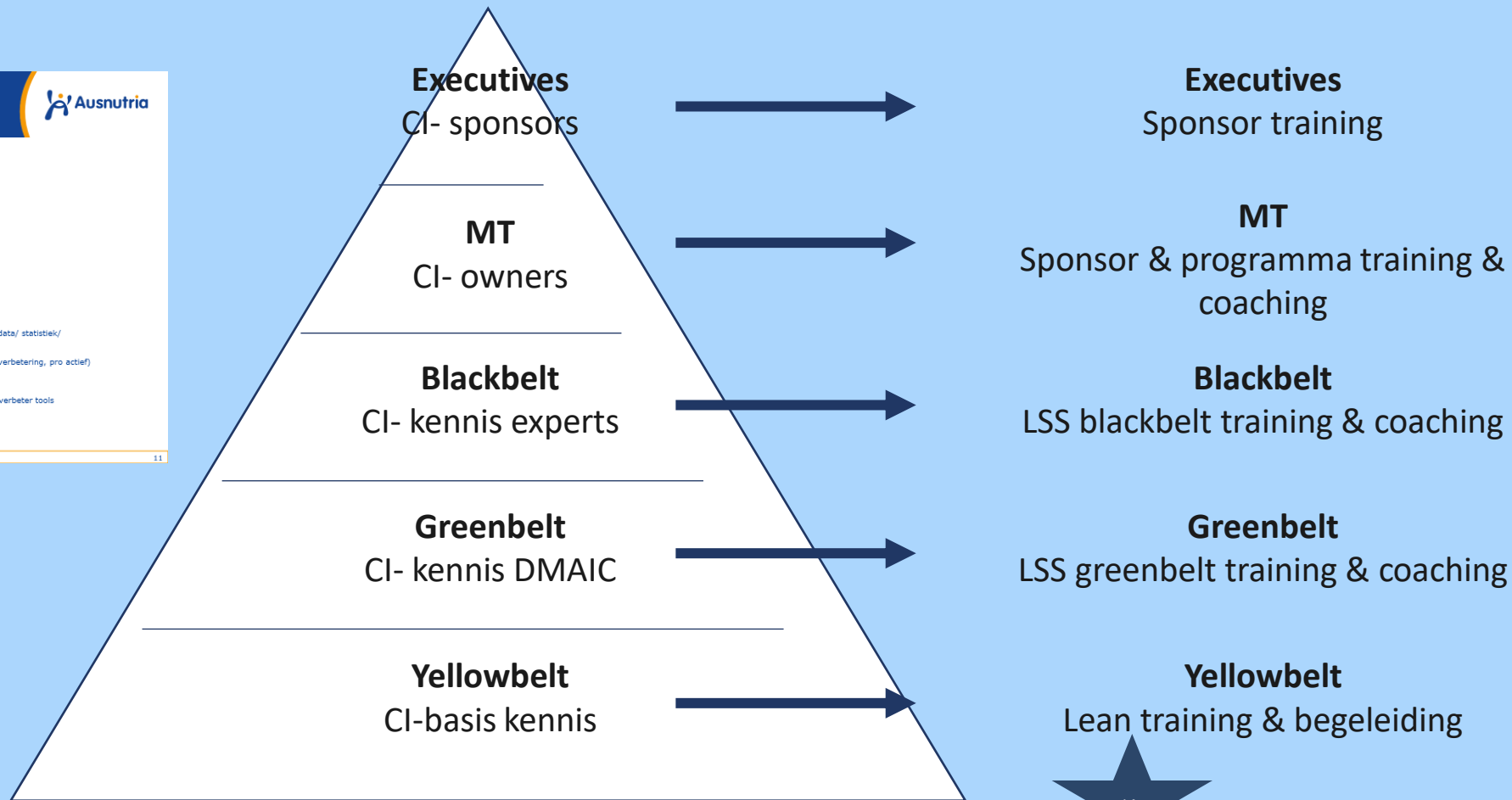
- Kerntaken
 - aansturing grotere verbeter projecten (LSS)
 - coaching GB's op locatie
 - Beheer en opbouw van CI verbeter plan
 - Ondersteuning bij structurele issues op locatie
 - Experts op verbeter tools
 - Sparringspartners voor plantmanagers

Lokaal team CI

Lokaal team (GB/YB/lean):
Werkzaam op eigen locatie en afdeling

- Kerntaken GB
 - Specialist in grotere verbeter projecten (analyseren data/ statistiek/ voorbereiden uitwerken deel onderwerpen/ etc)
 - Projectleider van lokale verbeter projecten
 - Toepassen tools/middelen in dagelijks werk (proces verbetering, pro actief)
- Kerntaken YB/lean
 - Inhoudelijk specialist in verbeter projecten
 - Kennis hebben (nut en noodzaak) van verschillende verbeter tools

Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from Ausnutria B.V.





Plannen maken, aanpassen en door...Roadmap 3 Jaar



Lean huis continue verbeteren (how)



Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from Ausnutria B.V.

Rolling roadmap continue verbeteren



Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from

Roadmap continue verbeteren 2020



- 2020 Fundament aanbrengen**
 - Samenlij uitrollen CI op locaties + roadmap bepalen
 - Verdere kennis opbouw lean gaisma (incl. certificering)
 - Opstellen waarde stromen Ausnutria (keten en per locat)
 - Training programma basis (lederen lean/YB)
 - Standaarden creëren 6-S en DM + opstarten

Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from

Roadmap Continuous Improvement



- 2021 Huis opbouwen**
 - Rol BB in organisatie duidelijk en uitrollen (uitvoering projecten, locatie-programma-expertise)
 - 6-S en DM geborgd + uitrollen feedback en feedforward (sturen op kwaliteit en voortgang)
 - Benodigde O's en BB's opleiden
 - Projecten oppakken vanuit de waardestrom van Ausnutria (incl. starten stuurgroep continue verbeteren)
 - Per kwartaal voortgang meten

Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from

Roadmap Continuous Improvement



- 2022 Continu Verbeteren is een standaard voor operations Ausnutria**
 - Uitrol LSS community
 - Afroling opleiding 2^e groep BB
 - Start met structurele continue verbeter teams op locatie

Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from

Roadmap Continuous Improvement



- 2023 Verbeteren als strategie...**
 - Continuous Improvement organisatie gereed om bredere ondersteuning te leveren
 - Structuur BB's CI > YB > klein staat als een huis
 - Alle locaties zijn op niveau

Deliverables:

Leiderschap	• Volledig operationeel team continue verbeteren
Gedrag	• Organisatie gereed om continue verbeteren te verbreden van supply chain naar "heel" Ausnutria
Processen	• Scoring volwassenheidsniveau (en roadmap) wordt per kwartaal gemeten
Besturing	• Minimaal niveau 3 bereikt op volwassenheidsmodel (voor operations)

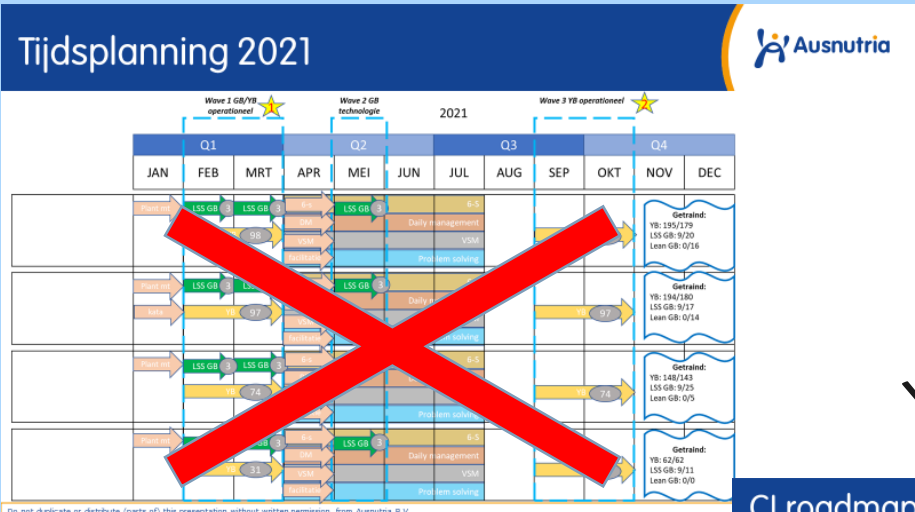
Do not duplicate or distribute (parts of) this presentation without written permission from Ausnutria B.V.



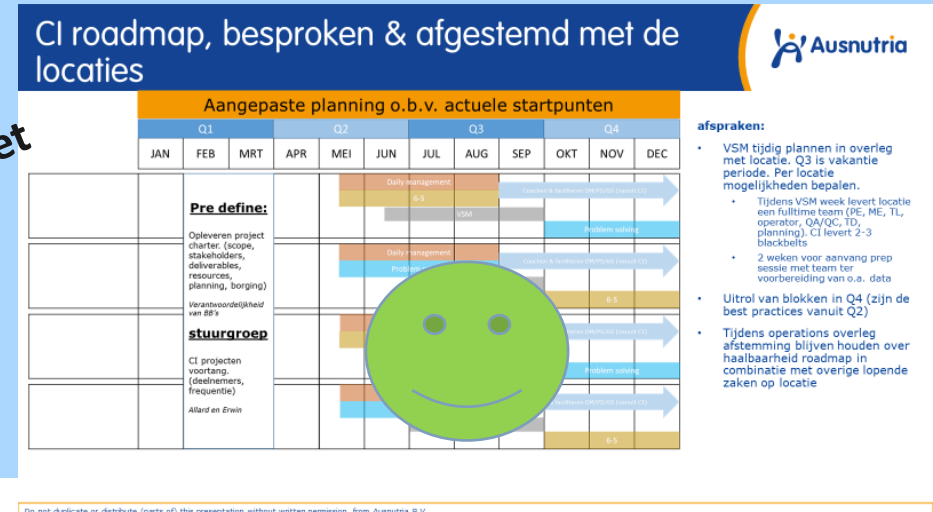
duwen



Plannen maken, aanpassen en door...Roadmap 3 Jaar



Veranderen is leuk, totdat het moet





Plannen maken, aanpassen en door...Roadmap 3 Jaar

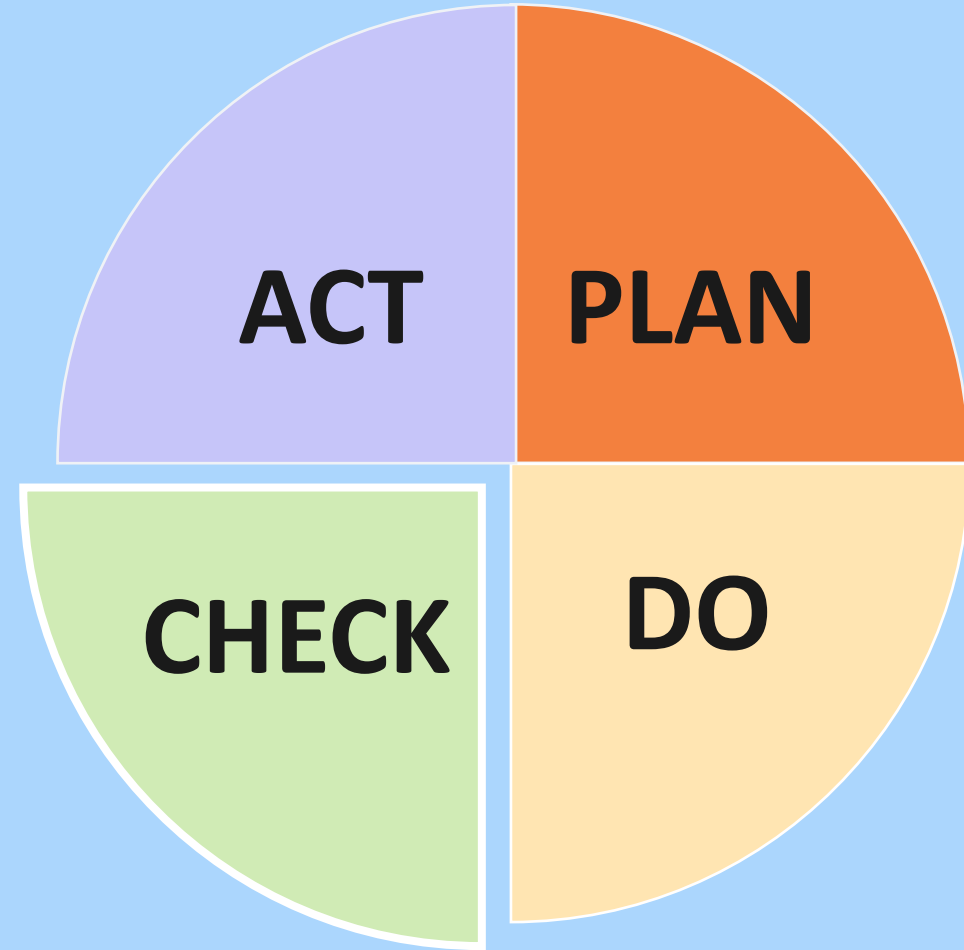
Successen, hoe klein ook, moet je vieren!!



CHECK

Evaluatie middels

Gap Analyse

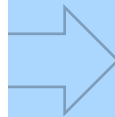
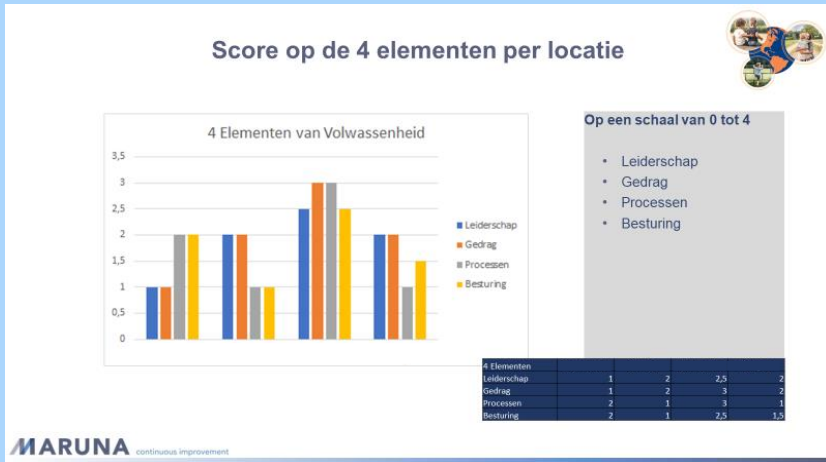




CI Volwassenheid

Sep 2021
Huidige staat = 1,8

Sep 2023
Doel = niveau 3



	1. Verbeteren op initiatief	2. Verbeteren op teamniveau	3. Verbeteren op organisatieniveau	4. Verbeteren als strategie
Leiderschap	Taakgericht	Focus op het resultaat	Focus op effectiviteit	Richting geven ('True North') en stimuleren van verbeteren. Focus op cultuur en klantwaarde.
Gedrag	Problemen worden adhoc opgelost	Focus op het oplossen van de eigen problemen	Focus op het oplossen van organisatieproblemen; over de eigen grenzen heen kijken	Verbeteren behoort tot het dagelijks werk van iedereen. De klant staat centraal.
Processen	Geen standaarden Geen KPI's	Standaardprocessen en KPI's op team niveau Op teamniveau: Verlagen doorlooptijd Verhogen kwaliteit Verlagen werkdruk	Keten standaarden Besturing op organisatieniveau	Ketens zijn leidend en verbeteren is dagelijks werk in samenwerking met ketenpartners
Besturing	Doorlooptijden te lang Kwaliteit te laag Werkdruk te hoog	Op teamniveau: Verlagen doorlooptijd Verhogen kwaliteit Verlagen werkdruk	Op organisatieniveau: Verlagen doorlooptijd Verhogen kwaliteit Verlagen werkdruk	Doorlooptijd, kwaliteit en kosten conform klantwens
Status	Lokale successen. Verandering drijft op een kleine groep 'believers'	Continu verbeteren krijgt een structureel karakter	Continu verbeteren is de standaard geworden	Continu verbeteren als strategie



Sponsor Training naar Aanleiding Gap Analyse CI Programma

Gap 1:

- Aansluiting CI deelstuurgroepen op CI programma stuurgroep

Gap 2:

- Verdieping voor plant managers en hun team als CI sponsors

Gap 3:

- Verwachtingen aan Black Belts/ CI team

Gap 4:

- Efficiëntie besturing projecten en programma's

Huidige situatie:

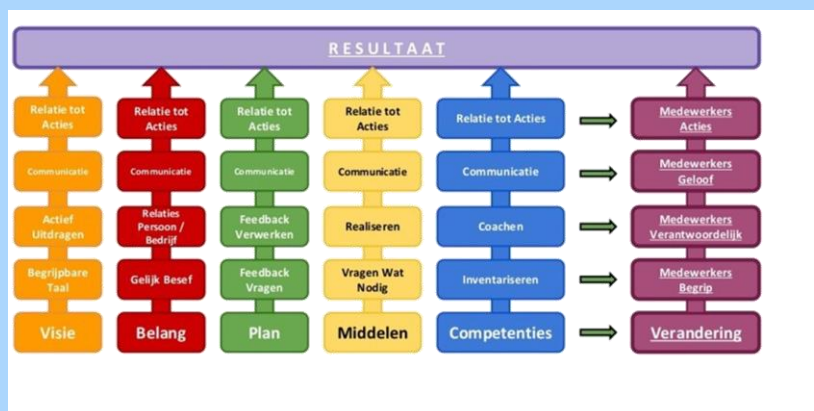
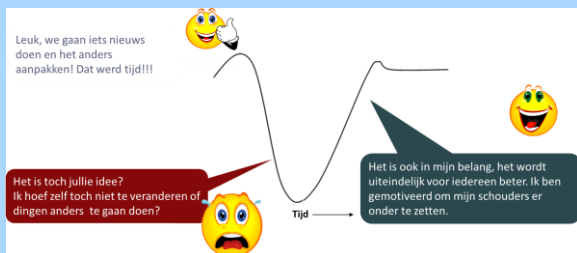
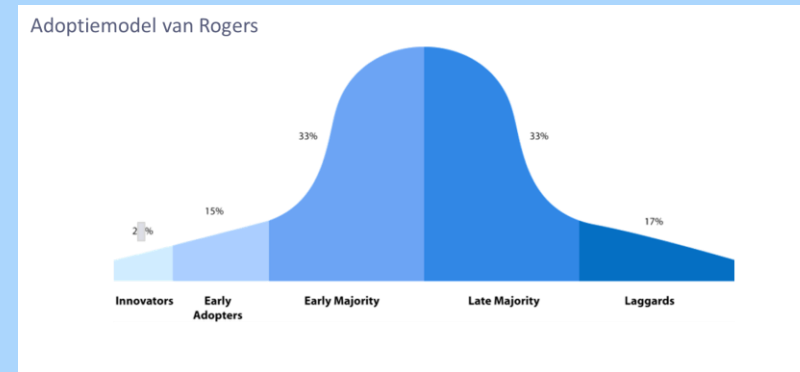
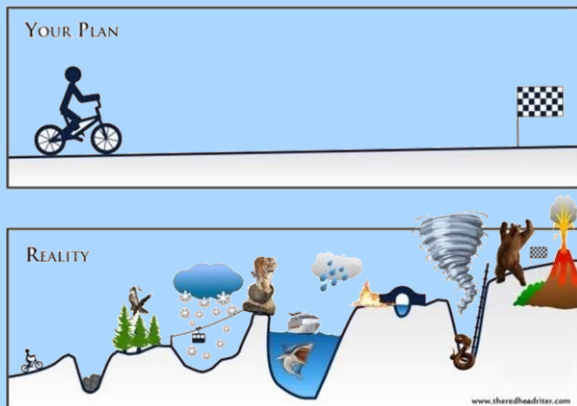
- Sponsor rol in Executive training en coaching belicht
- Rol wordt per plant manager individueel ingevuld
- Resultaat: variatie in uitvoering van leiderschapsrol/CI sponsorrol

Voorstel:

- Voorzet maken in CI stuurgroep voor CI sponsor rol op locatie
- Draagvlak niet alleen bij plantmanager neerleggen, maar ook bij MT
- Details samen in sessie met plant managers aanvullen voor draagvlak
- In vervolg coaching inclusief opdrachten op basis van gedefinieerde standaard



Omgaan met Verandering en Weerstand tijdens CI Programma

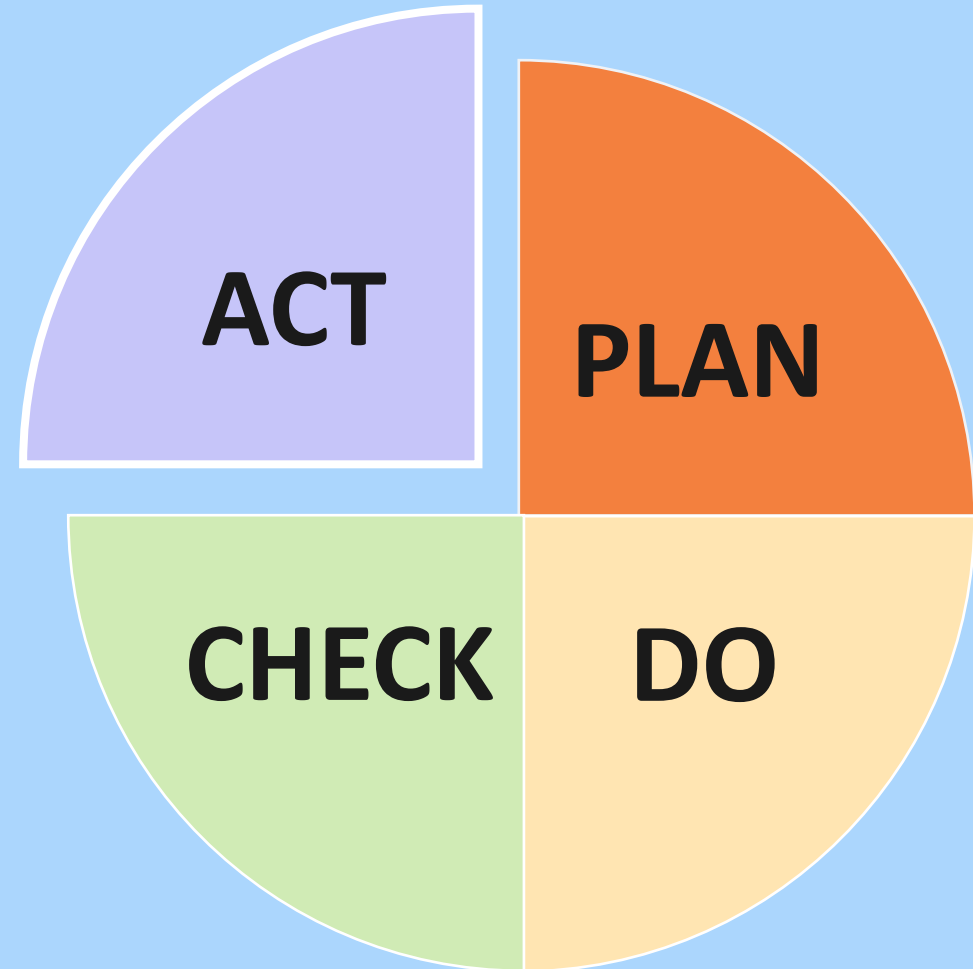


1. Duidelijk en helder, ik snap het.
2. Hier geloof ik in, hier kan ik voor gaan.
3. Hier kan ik aan bijdragen, ik weet wat ik moet doen.
4. Herhalen, herhalen, her... enz



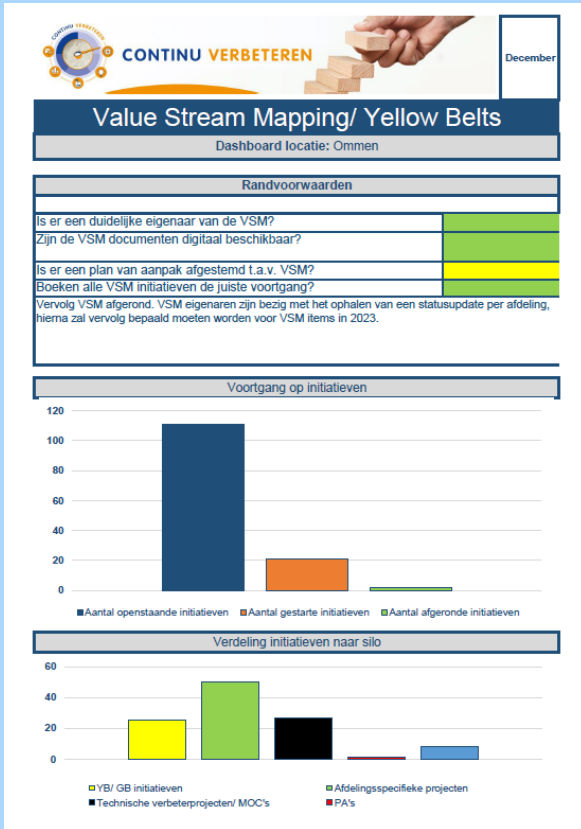
ACT

Van Push naar Pull





KPI's/ KBI's Standardsessies...BB Rol



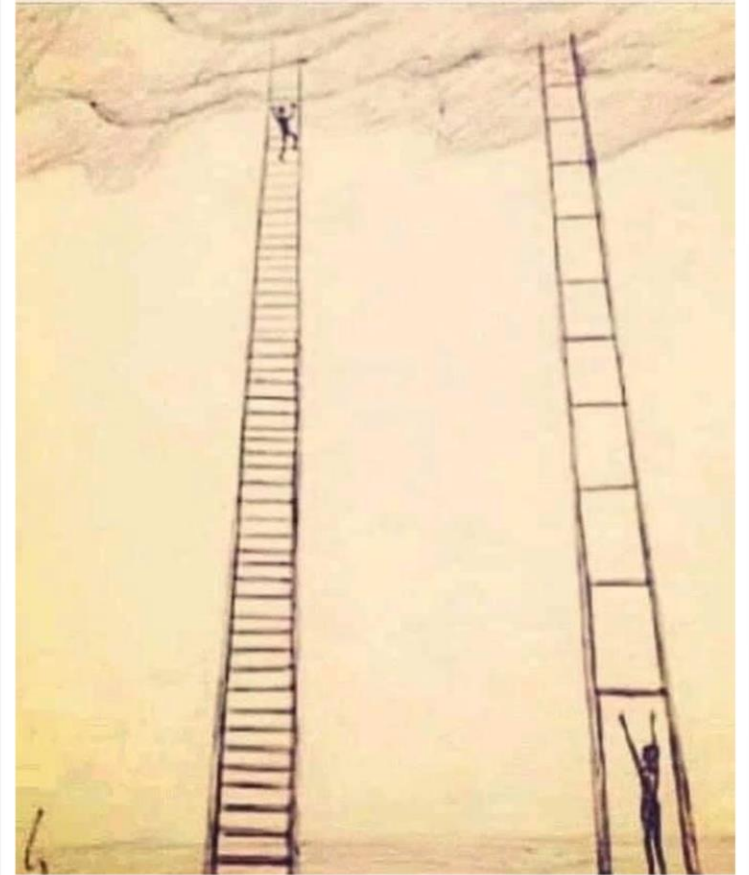
trekken



Lessen voor de Toekomst...

- Er is niet 1 beste manier
- Plaats een stip op de horizon
- Maak veel kleine stappen, evalueer, ga terug en weer door met de stip in gedachten
- Net al bij “is/is niet”. Uitsluitingen/ valkuilen leveren het meeste op. Buig dit om naar iets positiefs!
- Top down & bottom up, beide belangrijk en beiden veel aandacht nodig!
- Betrek de mensen in het proces

The Importance Of Small Steps!!!





Uitdagingen en Valkuilen

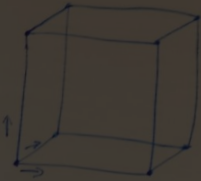


Uitdagingen	Valkuilen
1a. Voorheen concurrent, nu 1 bedrijf	7a. Sneller willen dan mogelijk is
2a. Grote opdracht! Alle locaties, in 1x naar zelfde niveau. Gelijk starten	8a. Scoping in 1x vs. Geleidelijk
3a. Al vaker gestart/gestopt. → verbetermoeheid	9a. Sense of urgency
4a. Kennis niveau	10a. Volwassenheid
5a. Beschikbare tijd/ resource	11a. Niet “overstandaardiseren” is een middel geen doel
6a. Push naar Pull	12a. Mensen betrekken
	13a. Checken of iedereen aan boord is
	14a. Te weinig ondersteuning Yellowbelts

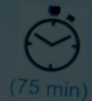
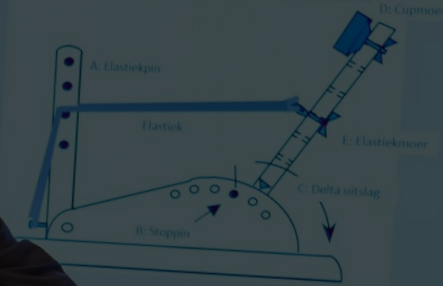
Bedankt

Masterclass
Continuous Improvement

Design of Experiments



Workshop
Factorial Design



(75 min)