

H1 – De indrukwekkende lean transformatie van Rotie: van frituurvet naar biodiesel op een efficiënte en effectieve manier.

Als onderdeel van de Simadan Groep maakt Rotie van oud frituurvet grondstof voor biodiesel. Het van oorsprong familiebedrijf maakte een stormachtige groei door. Groei die niet alleen zorgde voor mooie financiële resultaten.

Met het groter worden van de organisatie deden zich ook steeds meer problemen voor. Aangescherpte wet- en regelgeving, toenemende concurrentie en een overhitte arbeidsmarkt zorgden voor een uitdaging.

Al eerder kende Rotie problemen met het in bedrijf stellen van de nieuwe productielijn. Problemen waar mede met hulp van Roel van Brenk een einde aan kwam. Door zijn brede en internationale ervaring op het gebied van het inrichten van industriële productieprocessen, lukte het om na een aantal modificaties het productieproces efficiënt en effectief in te richten.



Roel van Brenk, werkzaam bij Argent Energy op moment van schrijven

De toegenomen handhaving als gevolg van de aangescherpte wet- en regelgeving en de wens om het bedrijf te verkopen zorgden in 2017 voor wisselingen in het management. Om het bedrijf te kunnen verkopen waren er een aantal drastische maatregelen nodig. Het was dan ook geen verrassing dat Roel, na de succesvolle herinrichting van het productieproces, gevraagd werd om hier een leidende rol in te spelen. Deze vraag leidde tot een logische en constructieve samenwerking tussen Roel, Master Black Belt Coen Brouwer en trainings- en coachingsbureau 12Mprove.

We vroegen Roel om zijn ervaring te delen. Welke tools heeft hij ingezet, en wat maakte juist deze samenwerking zo succesvol? Hoe heeft hij ervoor gezorgd dat

de organisatie van Rotie zichzelf blijvend en voortdurend zal blijven verbeteren?

H2- Een Lean Transformatie: waar begin je?

Om Roel te ondersteunen in zijn rol als programmaleider Continu Verbeteren, werd de expertise van Coen Brouwer ingehuurd. Hij nam Roel op sleeptouw, met gebruik van zijn kennis en ervaring in de implementatie van een cultuur van continu verbeteren.

“De samenwerking met Coen was intensief, ik werd op heel veel vlakken in het diepe gegooid”, zo vertelt Roel, “voor ik het wist was ik sessies aan het faciliteren. Een van de

eerste dingen die we implementeerden was een continu verbeter-overleg dat we omdoopten tot de “Continuous Improvement Comcell”. Een wekelijks overleg waarin we de voortgang van ons traject bespraken. We zorgden ervoor dat we duidelijk kregen waar we konden verbeteren en gingen in een razend tempo.”

In het begeleidingsprogramma van Coen Brouwer heeft ontwikkeling van medewerkers een grote rol. In het kader van voor doen, samen doen en laten doen kwam al snel het moment dat Roel de Lean Greenbelt Training bij 12mprove ging volgen. “12Mprove is een van de beste opleiders op het gebied van Lean waar Coen al ruim 6 jaar exclusief mee samenwerkt. Door hun training begon ik de samenhang te zien. Ik kon, omdat ik ook tijdens de training met Coen samenwerkte, eenvoudig de vertaalslag naar de praktijk maken. De opzet en de inhoud van de training maakte dat het traject bij Rotie in een versnelling terecht kwam.”

Om nog meer in zijn rol als programmaleider te kunnen groeien en ook zelfstandig de veranderingen binnen Rotie te kunnen borgen, besloot Roel direct na het behalen van zijn Green Belt te starten met de Black Belt training bij 12Mprove.

Waar bij de Green Belt de focus vooral ligt op het bekend raken met de basis van Lean en het succesvol in kunnen zetten van de verschillende tools, gaat het bij de Black Belt vooral over het begeleiden van de verandering in de organisatie. Een praktijkopdracht maakt ook onderdeel uit van deze training. Bij het uitvoeren van de praktijkopdracht wordt er begeleiding door 12Mprove geboden in de vorm van een ervaren coach.

Roel vertelt: “ik vond de Black Belt training een stuk pittiger dan de Green Belt training, het kostte me meer moeite om de theorie te doorgronden en de verbanden te zien. Met de nodige discipline is het me wel gelukt en kon ik mij met volle energie storten op de praktijkopdracht. Daarbij werd ik begeleid door Dave van der Weijde.

De uitvoering van mijn praktijkopdracht liep op enig moment vertraging op. Ik moest mijn aandacht verdelen over verschillende projecten, waaronder een groot probleem met een vuil waterkelder.

In de gesprekken met Dave leerde ik onder meer het belang van terugkijken. Op het moment dat ik het gevoel had stil te staan, liet hij me inzien dat we juist enorm veel bereikt hadden. Dat heb ik als erg waardevol ervaren”

Het verhaal van Roel laat zien dat een succesvolle verandering naar een organisatie die zichzelf continu verbetert onlosmakelijk verbonden is met goede begeleiding, opleiding en coaching. Een partnership waar Coen Brouwer en 12Mprove succesvol invulling aan gegeven hebben.

H2- Verspreiden van kennis binnen de organisatie

Parallel aan het Green Belt en Black Belt traject zorgden Coen en Roel voor het verhogen van het kennisniveau binnen de organisatie met een workshops. Ook leidden ze een aantal mensen op tot Green Belt.

Want als je niet weet hoe het moet, hoe kun je het dan succesvol uitvoeren? Dit alles zorgde voor veel enthousiasme en verhoogde de betrokkenheid van de organisatie.

H3- 5S workshop: een tool om de werkplek effectief te organiseren

Roel geeft een voorbeeld: “de productiehal was, netjes gezegd, niet altijd even netjes. We konden daar een grote verbeterslag maken.” Een belangrijke verbeterslag, zeker met de frequente bezoeken van potentiële kopers op de werkvloer. Het inrichten van een schone en efficiënte werkomgeving begon met een 5S workshop en werd geborgd met het opzetten van “Work Place Audits”.

Omdat alle afvalstromen en goederen op dezelfde plek aankwamen en er weinig structuur was, werden binnenkomende containers overal neergezet. Het was rommelig en vaak niet duidelijk waar iets te vinden was. Na werkzaamheden bleef er vaak materiaal achter, dat vervolgens weer onvindbaar was voor anderen.

Coen en Roel verzorgden verschillende 5S workshops met als resultaat dat de medewerkers van Rotie zelf aan de slag gingen. Ze volgden de 5 stappen; scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren en standhouden, waarmee ze zorg droegen voor een grote en zeer zichtbare verandering. Een productieomgeving waar je bijna van de vloer kunt eten. De verandering was niet alleen zichtbaar, de medewerkers ervaren meer verantwoordelijkheid, minder gedoe met zoeken en een prettiger werkomgeving. Roel en zijn collega's kregen veel complimenten, ook van potentiële kopers, en waren een voorbeeld voor de hele organisatie.

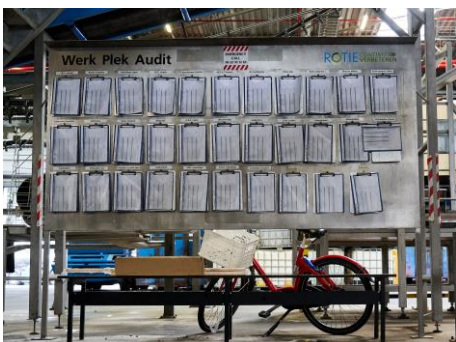
De grootste uitdaging bleek om de werkplek blijvend schoon en opgeruimd te houden. De laatste twee stappen van 5S, standaardiseren en standhouden, kregen onder meer vorm in schaduwborden en belijning op de vloer zodat zichtbaar is wat waar moet hangen en staan.



H3- De efficiënte structuur behouden door middel van workplace audits.

Omdat het noodzakelijk is dat de nieuwe, efficiëntere structuur behouden wordt, werden door de mensen workplace audits, WPA's opgezet.

De hal van Rotie werd in verschillende werkplekken verdeeld. Elk team heeft de verantwoordelijkheid over zijn eigen werkplek en controleert dagelijks aan de hand van een checklist of de werkplek op orde is.



Alle checklists worden op een centrale plek opgehangen, zodat in een oogopslag duidelijk is of er iets ontbreekt, kapot is of verbeterd kan worden. Bovendien is het voor iedereen zichtbaar dat alle werkplekken hun bijdrage hebben geleverd. Omdat de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid dragen is deze manier van werken al ruim een jaar succesvol en bestaat er geen twijfel over het volhouden van de WPA's.

H3 – Waardestroomanalyses voor het efficiënt inrichten van de processen

Met het inzetten van 5S en WPA's werd al een grote efficiency slag gemaakt. Maar er was meer te doen, waarbij ook de medewerkers van Rotie een belangrijke rol speelden. Met begeleiding van Roel en Coen werd eerst een SIPOC gemaakt die vervolgens uitgewerkt werd in verschillende waardestroomanalyses.

Voor Roel kwam hierin de kennis uit de Green Belt, waardeestroomanalyse, en de Black Belt, SIPOC, goed van pas. Aan de hand van SIPOC (Suppliers, Inputs, Proces, Output, Customers) werd duidelijk welke factoren het proces beïnvloeden en welke partijen hiermee te maken hebben.

Doordat met iedereen die een rol speelde in een proces naar de waardeestroom werd gekeken, groeide de motivatie op de werkvloer. Medewerkers vroegen zich af, “als ik een klant zou zijn, zou ik dan voor dat onderdeel willen betalen?”

De medewerkers gingen nadenken over de behoeftes van andere afdelingen. “Hoe moet ik mijn werk aanleveren zodat de afdeling na mijn processtap er zonder verlies van tijd of geld mee aan de slag kan? Hoe wil ik dat een andere afdeling het aanlevert, zodat ik goed mijn werk kan doen?”

Een gezamenlijk doel en het inzetten van verschillende tools om dit doel op een efficiënte manier te bereiken zijn belangrijk succesfactoren binnen een Lean transformatie. Ook hiervoor geldt, hoe borg je de verbetering en zorg je er bovendien voor dat het niet stopt bij een verbeteronde?

Roel en Rotie vonden het antwoord in het inrichten van een weekstart voor de hele keten, een ComCell. Coen en de opgedane kennis in de Green Belt training hielpen hierbij.

H3 – De effectiviteit van Rotie verhogen door heldere doelen te stellen.

Door het geven van workshops en initiatieven als 5S en WPA's werd er resultaat geboekt op het gebied van efficiëntie en continu verbeteren. Een succesvolle Lean transformatie is echter onlosmakelijk verbonden met een derde element; effectiviteit. Doelen, richting en de neuzen dezelfde kant op.

Roel organiseerde met dit in zijn achterhoofd een aantal strategische sessies voor Rotie. Tijdens verschillende strategiesessies werd er gebrainstormd over de toekomst, maar bleek het een uitdaging om doelstellingen te formuleren met de aanstaande verkoop op korte termijn.

Er werd voor gekozen om vijf centrale doelstellingen te hanteren op het gebied van klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid, budget, handelen naar vergunningen en geen ongevallen. Daarmee moest het bedrijf in optimale staat raken voor de verkoop. Om ervoor te zorgen dat de cijfers positief waren, moesten de processen in de fabriek geoptimaliseerd worden.

Om de doelstellingen goed te vertalen werd gebruik gemaakt van de Hoshin matrix. Zo ontstond een duidelijk overzicht waaraan iedereen een bijdrage kon leveren.

H2 De voortgang en samenwerking bespreken binnen de wekelijkse CommCell

Al vanaf de start van het traject werd gebruik gemaakt van voorbedrukte whiteboards als middel om de voortgang te bespreken. Ook bij het verder optimaliseren van de

samenwerking spelen deze whiteboards een belangrijke rol, en wel binnen de wekelijkse CommCell.

CommCell (afgeleid van 'communicatie cel') is een tool waarin binnen een vaste ritmiek de verschillende onderdelen van een organisatie op een afgebakende en veilige plek binnen het bedrijf de voortgang en samenwerking bespreken met behulp van een CommCell bord. Het bord bestaat uit drie onderdelen: medewerkers, prestaties en continu verbeteren. Aan de hand van die drie pijlers wordt vervolgens de CommCell meeting gevoerd.

In de Comcell binnen Rotie wordt besproken hoe het met de afdelingen gaat, wat er geleerd is en wat er verbeterd kan worden ten aanzien van het realiseren van de organisatiedoelstellingen uit de Hoshin Matrix. Door dit gesprek te voeren aan de hand van KPI's blijft het gesprek feitelijk.

Roel leert ons de grote meerwaarde voor Rotie: "door het inrichten van de wekelijkse ComCell is een einde gekomen aan het werken op een eigen eilandje en is iedereen zich veel meer bewust van zijn impact op de hele keten. Door de standaard structuur en het open karakter van de ComCell worden deze ook door andere afdelingsvertegenwoordigers bezocht."

Roel schetst dit aan de hand van de volgende anekdote: "De verwerkingscapaciteit is in de winter vele malen lager. Frituurvet stolt immers bij lagere temperaturen maar moet vloeibaar zijn wil Rotie het kunnen verwerken. Het is binnen Rotie algemeen bekend dat het verwerken van gestold vet langer duurt en meer kost. De afdeling inkoop hield hier echter geen rekening mee, zij moesten hun volumetarget halen.

Om te zien waar we konden verbeteren hebben we een analyse gemaakt, daaruit bleek dat er een duidelijk seizoenspatroon is. In de winter wordt er structureel minder verwerkt dan in de rest van het jaar.

Nu het effect werd uitgedrukt in cijfers en grafieken, realiseerde het inkoopteam hoe groot dit effect was en dat onnodige kosten veroorzaakt werden door het eigen inkoopproces. Het inkoopproces hebben we aangepast naar de seizoenspatronen die we ontdekten in de analyse en bespreken we wekelijks in de Keten ComCell"

Het gesprek zoals gevoerd in de ComCell met de hele keten wordt ook op dagbasis gevoerd binnen de verschillende teams. Er is niet alleen aandacht voor samenwerking, ook wordt de voortgang op doelstellingen op het gebied van veiligheid, productienormen, budget en hoeveelheden besproken.

We zagen al het belang van het verspreiden van kennis om succesvol Lean te implementeren. Dat op zichzelf is onvoldoende voor een verandering. Het daadwerkelijk implementeren van de verschillende tools met als kloppend hart een structuur van dagstart, weekstart (of ComCell) maakt dat een organisatie grote stappen kan zetten. Doelen worden behaald, medewerkers zijn meer tevreden en bovenal de klanttevredenheid neemt alleen maar toe.

H2- A3 als hulpmiddel voor het oplossen van structurele bedrijfsproblemen

De aanpak van Roel en Coen veranderde veel ten goede binnen Rotie. Roel zag voor zichzelf nog een mooie uitdaging: het verbeteren van de bulk inzameling. Een proces waarbij grote zeecontainers vol frituurvet over het water worden aangeleverd en waarvan de inhoud wordt verwerkt door Rotie. Een uitdaging die uitstekend onderdeel kon zijn van het praktijkonderdeel van de Black Belt certificering.

“Na aankomst in de haven van Rotterdam worden containers een aantal dagen uitgeleend aan bedrijven. Als een container niet op tijd terug is in Rotterdam leidt dit tot detentiekosten. De detentiekosten binnen Rotie rezen de pan uit.”

Roel startte een grote Kaizen op en communiceerde over de voortgang met een A3 rapport.



Kaizen is een gestructureerde manier om problemen op te lossen. Door eerst te bepalen wat het probleem is en vervolgens te kijken wat de dieper liggende oorzaak is, kun je problemen echt oplossen. Door deze oplossing te borgen in een nieuwe, gestandaardiseerde, manier van werken, zorg je bovendien dat het probleem zich niet opnieuw voor kan doen. Anders dan bij veel projecten met lijvige en uitgebreide projectplannen, met veel overbodige

informatie, is een A3-rapport eenvoudig en simpel. Het is een projectplan dat, letterlijk, bestaat uit één A3.

Roel vond uit dat de oorzaak van de hoge detentiekosten lag in het ontbreken van een eenduidig overzicht. Verdere analyse naar de dieperliggende oorzaak leerde dat er sprake was van variatie in de aankomst van containers waarbij onvoldoende rekening gehouden werd met seizoensinvloeden en de verwerkingscapaciteit. Er ontstond overzicht en verbetering door die wekelijks met de hele keten te bespreken en gerichte acties te bepalen.

Ook was het zo dat containers die pas net afgeleverd waren direct werden geleegd, terwijl een container die al enige tijd op het terrein stond bleef staan, Met hoge kosten tot gevolg. Een eerste quick win bleek daarmee simpel te realiseren: er werden twintig standplaatsen gemaakt met belijning en deze containers werden neergezet volgens het ‘first in, first out’ principe. Nieuwe containers worden op een vaste plek neergezet, waardoor direct duidelijk is welke containers er al het langste staan en welke er als eerste terug moeten naar de haven.



Met zijn uitgebreide analyse en doordachte oplossingen realiseerde Roel een prachtige praktijkopdracht die door 12Mprove beloond werd met een officieel Black Belt certificaat.

Het afronden van de Black Belt certificering betekende de opstap naar meer, met de inmiddels afgeronde verkoop van Rotie op de achtergrond, maakte Roel de overstap naar Argent Energy waar hij werkzaam is als projectmanager CI Expert. In die rol maakt hij dankbaar gebruik van alle ervaringen binnen Rotie. Nog regelmatig kijkt hij met plezier naar de ontwikkeling van Rotie wanneer hij ziet dat de implementatie van Lean daar succesvol wordt voortgezet.

H2- Geïnspireerd door dit verhaal?

Binnen 12Mprove zien we als geen ander het belang van opleiding en coaching om succesvol te veranderen. Mede daarom zijn we al jarenlang een van de beste opleiders op het gebied van Lean en ook Agile. Door de opzet van onze trainingen en de samenwerking met sterke en ervaren business partners als Coen Brouwer weten we daadwerkelijk impact te maken.

Ongeacht de fase waarin een organisatie zich bevindt, wij hebben een oplossing beschikbaar om succesvol een cultuur van continu verbeteren te implementeren, doelen te behalen en efficiency te vergroten. Ook als het gaat om vraagstukken rondom samenwerking en leiderschap.

Wil jij ook de kracht van Lean en Agile in jouw organisatie losmaken en de maximale potentie benutten? Neem dan eens contact met ons op voor een training. Wij helpen ook uw organisatie graag om efficiënter te werken en uw doelen sneller te bereiken.

Coen Brouwer over de Lean-transformatie van Rotie

Coen Brouwer is als extern consultant en coach betrokken geweest bij de Lean-transformatie van Rotie. Omdat hij ook ervaring had opgedaan bij een andere afvalverwerker en hier onder meer de productie had helpen te verhogen, kwam vanuit Rotie de vraag om hen ook te helpen.

“Bij Rotie werd ik direct gekoppeld aan iemand uit de organisatie zelf: dat is een slimme zet en tegelijkertijd ook een voorwaarde van mij. Op deze manier heb je de meeste impact, ook op de momenten dat je als coach en trainer niet aanwezig bent. Vanuit Rotie werd ik vervolgens gekoppeld aan Roel van Brenk.

Samen begonnen we met een intake, vervolgens werd er samen met de medewerkers een diagnose gesteld om te kijken wat er daadwerkelijk verbeterd moest worden. Toen ik samen met Roel van Brenk door de fabriek liep, zag ik direct mogelijkheden voor verbeteringen. De band stond regelmatig stil, veel mensen bewogen en spullen stonden verspreid over de productiehal.

Bij Rotie hebben we snel laten zien dat het anders kan. Er werd niet alleen maar gepraat, maar er werd écht een verschil gemaakt: de productiehal is inmiddels zo schoon dat je er kunt rondlopen op nette schoenen. Maar daarnaast zijn er ook echt verbeteringen gemaakt op het gebied van productie: door de Lean-transformatie en de verbeterde processen, kunnen er inmiddels tonnen meer capaciteit verwerkt worden.

Het belangrijkste bij een transformatie is de drive en de wil om echt verandering door te zetten en altijd maar weer stappen te blijven zetten. Dit is uiteindelijk ook waarom de transformatie van Rotie zo succesvol is.

De volgende stap is ervoor zorgen dat de verandering door blijft gaan. Hiervoor is het belangrijk om duidelijk te maken wat het doel is, wat we moeten doen om dat te bereiken en hoe we ervoor kunnen zorgen dat er continu wordt gepresenteerd en continu wordt verbeterd.

Er wordt een nieuwe standaard gesteld voor de organisatie. Uiteraard vertrekken er mensen en komen er nieuwe mensen bij. Vanuit 12Mprove wordt ervoor gezorgd dat ook de nieuwe mensen opgeleid worden. Deze mensen zullen de nieuwe standaard van de organisatie als vanzelfsprekend zien en doorgaan met continu verbeteren.”