

VOAA KIJKT VANUIT ARBEIDSKUNDIGE BASISTOOLS NAAR  
PROCESBEHEERSING EN -VERBETERING

# NIET INGEHUURD, MAAR INGELEEFD

Capaciteits-, kwaliteits- en doorlooptijdproblemen, strubbelingen in de voortgang van de interne processen, oplopende levertijden; veel ondernemers kennen het uit de dagelijkse praktijk. VOAA helpt de procesbeheersing te optimaliseren via opleidingen, consultancy en detachering en spitst zich daarbij vooral toe op arbeidskundige basistools.

TEKST: AART VAN DER HAAGEN FOTOGRAFIE: AART VAN DER HAAGEN, VOAA, MINI



"De mens wordt steeds belangrijker, maar wij kijken vanuit onze expertise vooral ook sterk naar de proceskant", aldus Ton Polman.

Achter VOAA schuilt een opmerkelijke ontstaansgeschiedenis, die meteen de naam verklaart. Directeur Ton Polman: "Mede op initiatief van Berenschot Adviesbureau en Philips werd in 1951 de Vereniging voor Ontwikkeling van Arbeidskunde, kortweg VOA, opgericht. Daaruit groeide in 1989 het opleidingsinstituut VOA Access oftewel VOAA. Dit richt zich - nu nog steeds - op procesverbetering met specifieke aandacht voor productiviteit, werkmethode, normering en doorlooptijdverkorting. Hoe lang doe je ergens over, hoe en waar realiseer je verbeteringen?" Polman nam in 2007 de aandelen van VOAA over en verwelkomde vier jaar later een compagnon, Mike Porton. Samen brengen ze een schat aan ervaring in opleidingen, consultancy en detachering mee en precies op die disciplines focust het bedrijf zich sinds 2011. VOAA, gevestigd in Veenendaal, oriënteert zich op een breed marktsegment. "Vooral de maak-, onderhouds- en foodindustrie, de retail-, transport- en logistieke sector, AGF en mobiliteit. Het werkgebied bestrijkt heel Nederland, maar we voeren ook internationale projecten, bijvoorbeeld operational excellence voor de maakindustrie en de bloemensector in Thailand, Vietnam en China. In opdracht van de Europese Unie werken we samen met partners op het gebied van innovatie en ontwikkeling. 'Een leven lang leren' staat daarbij centraal."

#### CULTUURVERANDERING

"Process improvement ofwel procesverbetering, ik realiseer me dat dat een contai-

nerbegrip is," vervolgt Polman. "Wij houden ons in belangrijke mate bezig met lean. Veel organisaties leggen dat uit als het elimineren van verspilling, maar daar alleen ligt niet de drive; het vormt slecht één van de stappen die je in de beginfase zet. Centraal staat een cultuurverandering, met als doel de mensen meer klantgericht te maken, zowel extern als intern. Een aanpassing van gedrag en houding leidt tot een structurele verbetering van de productiviteit en een verkorting van de doorlooptijd. Bij de flow in het proces moet je de verstoring minimaliseren, anders ontstaan er bijvoorbeeld voorraden en lopen de wachttijden op. De kern ligt in operationele stabiliteit en flexibiliteit, bij een zorgvuldige bewaking van de kwaliteit. First time right, wordt dat wel genoemd. Dit is op alle niveaus in het bedrijfsproces relevant. Als je 300 mailtjes per dag ontvangt, kom je nergens meer aan toe. Dan hapert er iets aan de processen en informatievoorziening. Wij begeleiden bedrijven in het veranderproces via consultancy en detachering, eventueel na eerst een opleidingstraject. Onze expertise ligt in het daadwerkelijk veranderen van houding en gedrag, waarbij de tools van de werkmethode en de arbeidsstudietechniek veelal de basis vormen."

#### ONJUISTE INPUT

Informatievoorziening, noodzakelijk voor aansturing en beheersing, behoort tot de eerste dingen waarnaar VOAA kijkt bij een project. Polman: "We beoordelen of alles optimaal verloopt en kijken waar verspillingen opduiken. Dit gebeurt niet alleen op de

werkvloer, maar ook in de engineering en werkvoorbereiding, waarbij digitalisering een steeds belangrijkere rol speelt. Ook binnen het MKB gaat deze ontwikkeling, wat vandaag de dag smart factory inhoudt, ontstellend snel. Staat er wel een goede, haalbare methodiek in de vorm van hulpmiddelen en normering tegenover? Bevat het proces de juiste koppelingen en welke middelen komen eraan te pas? Analoog of digitaal? Hebben de mensen wel de benodigde competenties? Onjuiste of onvolledige input betekent onjuiste output. Wanneer de gerealiseerde productie achterblijft bij de capaciteit, hoeft dat dus niet alleen maar te zitten in een matige organisatie op de werkvloer. Het probleem begint vaak bij gebrekkige tools, hulpmiddelen en wijze van informatievoorziening."

#### BELEMMERDE DE FLOW

Polman geeft een interessant voorbeeld vanuit een sociale werkvoorziening. "Het betreft een klant van ons, voor wie wij de nieuwe calculatiesystematiek begeleiden en de werkvoorbereiders opleiden. Zij moeten zorgen voor een goede calculatie en werkvoorbereiding, zodat de mensen op de werkvloer hun taken optimaal kunnen uitvoeren, conform de afspraken met de klant ten aanzien van kwaliteit en levertijd. Het bleek dat er in teveel batches werd gewerkt, met onvoldoende onderlinge afstemming in de processen, mede door onvolledige en onjuiste informatie, wat voor een te hoog aantal buffers zorgde. Dat belemmerde de flow in het proces. Een product moet door

# Overname Citocom door Trends ICT Groep

## Trends vestigingen nu in Rotterdam, Amsterdam en Utrecht

Trends ICT groep heeft onlangs Citocom overgenomen. De overname van het Houtense bedrijf past binnen de groei-strategie van Trends.

Directeur Victor Visser: *"Wij willen kleine en middelgrote bedrijven in de Randstad ontzorgen op het gebied van kantoorautomatisering en telefonie. Wij hebben gemerkt dat een lokaal aanspreekpunt hierbij van groot belang is."*

Trends ICT Groep uit Rotterdam levert, installeert en beheert al 30 jaar bedrijfscommunicatiesystemen en automatisering voor het MKB. Citocom is al meer dan 40 jaar actief in de regio Utrecht op het gebied van Voice, Video en Data.

Door deze overname kunnen de klanten van Citocom gebruik maken van het volledige productportfolio van Trends op het gebied van vaste en mobiele telefonie en IT-diensten. Verder is erin voorzien dat de vestiging van Citocom in de nabije toekomst onder de naam Trends zal gaan opereren.

CEO van Citocom Hans van Mackelenbergh vertelt: *"Voor onze klanten verandert er niets. Ze blijven met dezelfde contactpersonen werken. Bijzonder is dat Trends haar eigen datacenterruimte heeft in Amsterdam en een eigen cloudoplossing aan kan bieden."*

## Trends ICT-groep heeft Citocom overgenomen



**Trends**, makes IT easy

Om dit te vieren en omdat wij IT security zeer belangrijk vinden geven wij 250 exemplaren weg van de bestseller over identiteitsfraude.

Ga naar [trends.nl/gratisboek](https://trends.nl/gratisboek) en maak kans op 1 van de 250 exemplaren



ROTTERDAM AMSTERDAM UTRECHT

de fabriek heen stromen. Na een analyse hebben wij samen met de functionarissen de elementen die dicht bij elkaar zitten anders gegroepeerd en het traject opgedeeld, zodat een goede doorstroming ontstaat, met de bijbehorende informatie."

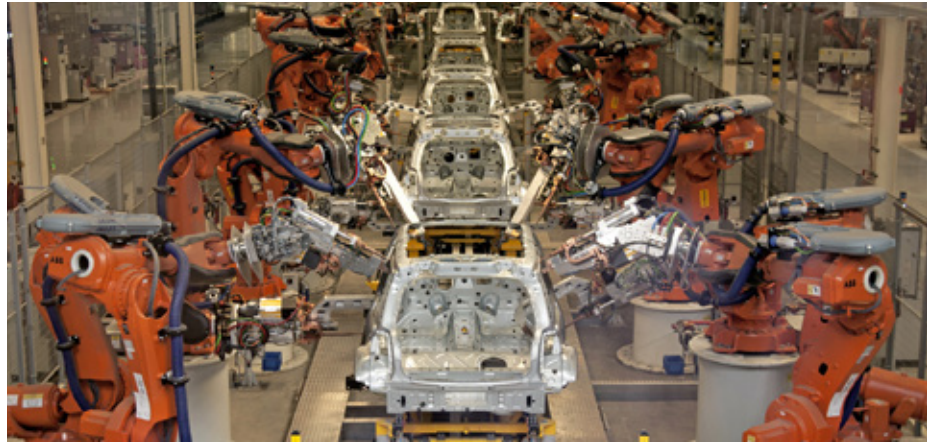
### MINI IN BORN

Idealiter wordt VOAA al in het voortraject in het verhaal betrokken, zoals bij de normering en de werkmethode van de assemblage lijnen voor het automerk MINI in Born, bij fabrikant VDL NedCar. "Wij ontvingen een procesbeschrijving en tekeningen vanuit moederbedrijf BMW, op basis waarvan we de assemblage hebben opgedeeld in elementen: de uit te voeren taken aan de assemblage lijn," beschrijft Polman. "Het betreft circa 3300 stappen. Afhankelijk van de vraag van de klant dient elke zoveel minuten een auto van de band te rollen. Dat betekent dat je de lijn moet opdelen in allemaal brokjes van precies dat aantal minuten - dat noemen we de taktijd - en op die manier het assemblageproces balanciert. Neemt de vraag naar de auto toe of af, dan vergt dat een aanpassing van de taktijd, om aan de klantvraag te kunnen voldoen.

Je gaat het proces dus opnieuw balanceren. Qua medewerkers vraagt dit om zowel een vaste als een flexibele schil. Bij een te groot aandeel van flexibele krachten en onvoldoende aandacht voor het inwerken van hen komt de procesbeheersing in gevaar, wat op de kwaliteit en de doorlooptijd drukt."

### SMART FACTORY

VOAA neemt momenteel deel aan een Duits-Nederlands project, Grenzeloos Efficiënt Produzieren, gesubsidieerd door de Europese Unie. "Naast ons zijn er nog een Nederlands en twee Duitse bureaus bij betrokken," vertelt Polman. "Ons aandachtsgebied behelst de oostelijke helft van Nederland, specifiek het MKB in de hout-, metaal- en kunststofverwerking. Bedrijven kunnen zich hiervoor aanmelden. De vier bureaus hebben gezamenlijk een Lean & Green Scan ontwikkeld, gericht op duurzaamheid, smart factory, verandermanagement en de mate van lean in de processen. Doel is helder voor ogen te krijgen waar het bedrijf staat ten opzichte van de norm in de branche, die uit dit onderzoek naar voren komt. Het traject duurt drie jaar en bevat na de scan de mogelijkheid van een gesubsidieerde implementatie van procesverbeteringen."



### CONCURRENTIEPOSITIE VERBETEREN

Polman vervolgt: "Wij zien, met name op het gebied van de smart factory, mooie initiatieven binnen het MKB, iets dat de concurrentiepositie gaat verbeteren en de businessmodellen binnen de branches zal veranderen. De eerste resultaten na dertig uitgevoerde scans geven aan dat de kunststofsector het thema smart factory wat verder oppakt dan binnen de houtsector, met de metaalsector er tussenin. Het lijkt erop dat we binnen Nederland iets verder zijn op dit gebied dan onze oosterburen, met daarbij wel de opmerking dat het aantal uitgevoerde scans in Duitsland hoger ligt dan bij ons. De meest voorkomende verbeterpunten die uit de scan naar voren komen hebben te maken met invoering en optimalisatie van gebruik van ERP-systemen, beheersen van werkvoorbereidingsprocessen met behulp van digitale technologie en hulpmiddelen, automatische verwerking van productiegegevens, terugkoppeling en visualisatie ervan, implementatie van nieuwe technologie met betrekking tot fabricageprocedures en robotisering en de digitale verknoping van data tussen engineering, voorbereiding en productie. Belemmeringen die het MKB vooral ziet ten aanzien van de implementatie ervan betreffen zorgen over IT-veiligheid

en -bescherming, hoge investeringskosten, ontbrekende kennis, weerstand bij werknemers ten aanzien van digitale technologieën en mogelijk gebrek aan interesse onder de klanten."

### VÓÓR DE AUTOMATISERING

VOAA kan de organisatie hierbij helpen, zo geeft Polman aan. Het bedrijf zit eigenlijk altijd net vóór de automatisering in het traject van procesverbetering en onderscheidt zich in de markt door het toepassen van arbeidskundige basistools, ingegeven vanuit het rijke verleden. "De mens wordt steeds belangrijker, maar wij kijken vanuit onze expertise vooral ook sterk naar de proceskant. Dat doen we met een team van enthousiaste, proactieve mensen, die zelf initiatieven nemen wanneer ze bij de klant verbeterpunten signaleren. 'Wij zijn niet ingehuurd, maar ingeleefd,' zeggen we vaak." Bij een nadere kennismaking biedt VOAA graag inzicht in zijn dienstverlening, onder meer via het spelen van een lean- of andere game, die de verbetering van een proces en de ontwikkeling van de mens op tastbare wijze naar voren brengt."

[www.voaa.nl](http://www.voaa.nl)