



Student: S. van Splunder
Studentnummer: 65264

Instelling: HZ University of Applied Sciences
Opleiding: Bedrijfskunde MER
Cursusnummer: CU13269
Begeleidend docent: de heer J. van der Vinden
Stagebegeleider: mevrouw A. Gremmen
Collegejaar: 2017/2018
Plaats en datum: Vlissingen, 1 juni 2018
Versie: 1.0

Inhoudsopgave

Bijlage.....	3
Bijlage I: TPS 2.1.....	3
Bijlage II: Overzicht gebudgetteerd kostenvoordeel.....	4
Bijlage III: Planning OIG-project.....	5
Bijlage IV: Weergave processen (Grading, Frozen en Packaging)	6
Bijlage V: Organogram plant Bergen op Zoom	7
Bijlage VI: Overzicht onderzoekspopulatie en betreffende onderzoeksmethode	8
Bijlage VII: DILO-template	9
Bijlage VIII: Meeting effectiviteitstemplate.....	11
Bijlage IX: Indicatorenlijst.....	12
Bijlage X: Uitwerking Brownpaper sessies	18
Bijlage XI: Huidige PCS-structuur.....	21
Bijlage XII: Overzicht meetings	22
Bijlage XIII: Visuele uitkomst brownpaper workshops	23
Bijlage XIV: KPI-boom plant BoZ	24
Bijlage XV: Samenvatting van de 'meeting effectiviteitsscores.....	25
Bijlage XVI: Gemiddelde meeting effectiviteitsscores en vergadertijd per dagdienst.	26
Bijlage XVII: Overzicht gemeten meetings.....	27
Bijlage XVIII: R&R document	28
Bijlage XIX: Accelerator document.....	29
Bijlage XX: Empowerment model LWM.....	30
Bijlage XXI: Interviews supervisors.....	31
Bijlage XXII: Interviews superintendents.....	50
Bijlage XXIII: Uitgewerkte DILO-templates	66
Dilo Richard	66
Dilo Sjaan	75
Dilo Diego.....	82
Bijlage XXIX: iDESC feedback model.....	89
Bijlage XXX: Terms of Reference (TOR)	90

Bijlage

Bijlage I: TPS 2.1

Missie:

De klanten voorzien en inspireren met innovatieve aardappelproducten en oplossingen waar hun van houden.

Visie:

Mogelijkheden zien in aardappelen, mogelijkheden om iedereen te laten genieten van aardappelen, overall en altijd! Werkzaam zijn op een verantwoorde en duurzame manier, nu en voor de volgende generatie.

Ambitie:

- Marktleider in de 'frozen aardappel' categorie binnen BREMEA en samen met Lamb Weston werelds nummer een 'frozen aardappel' organisatie,
- De marktleider in duurzaamheid,
- De werkgever van keuze.

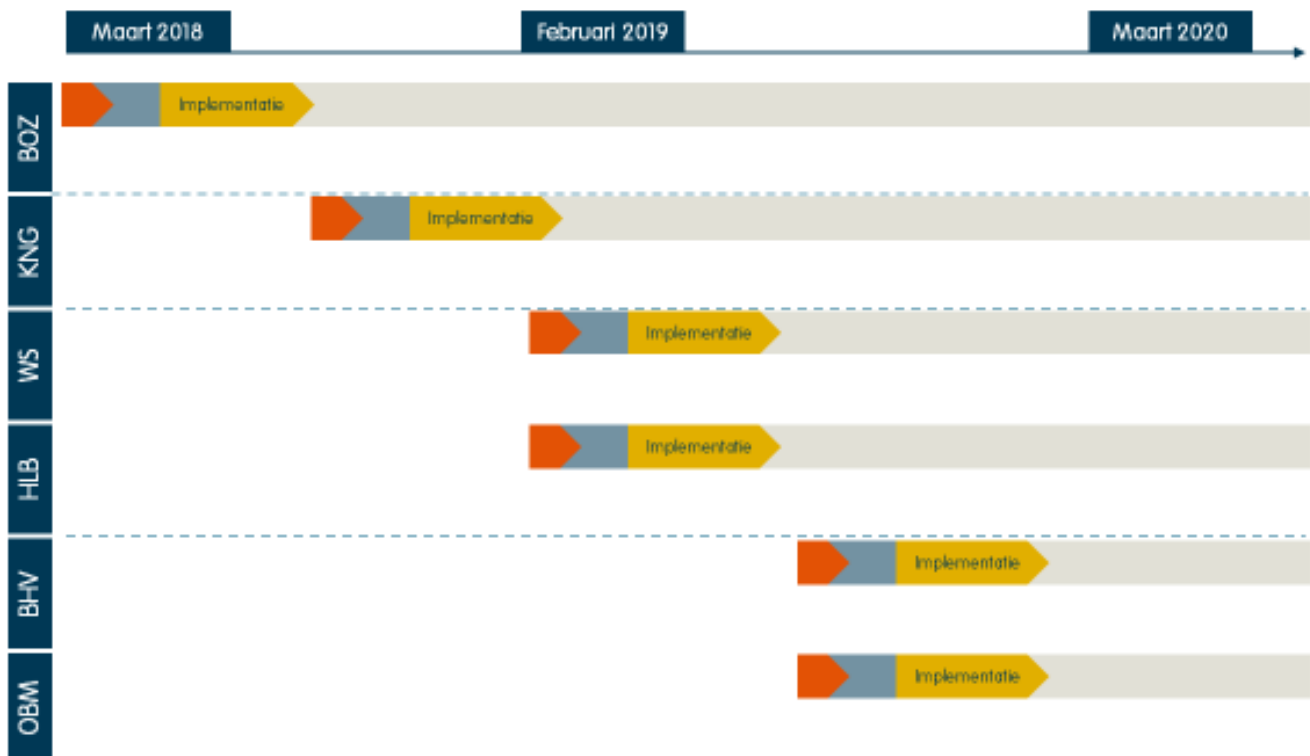
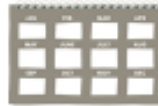


Bijlage II: Overzicht gebudgetteerd kostenvoordeel

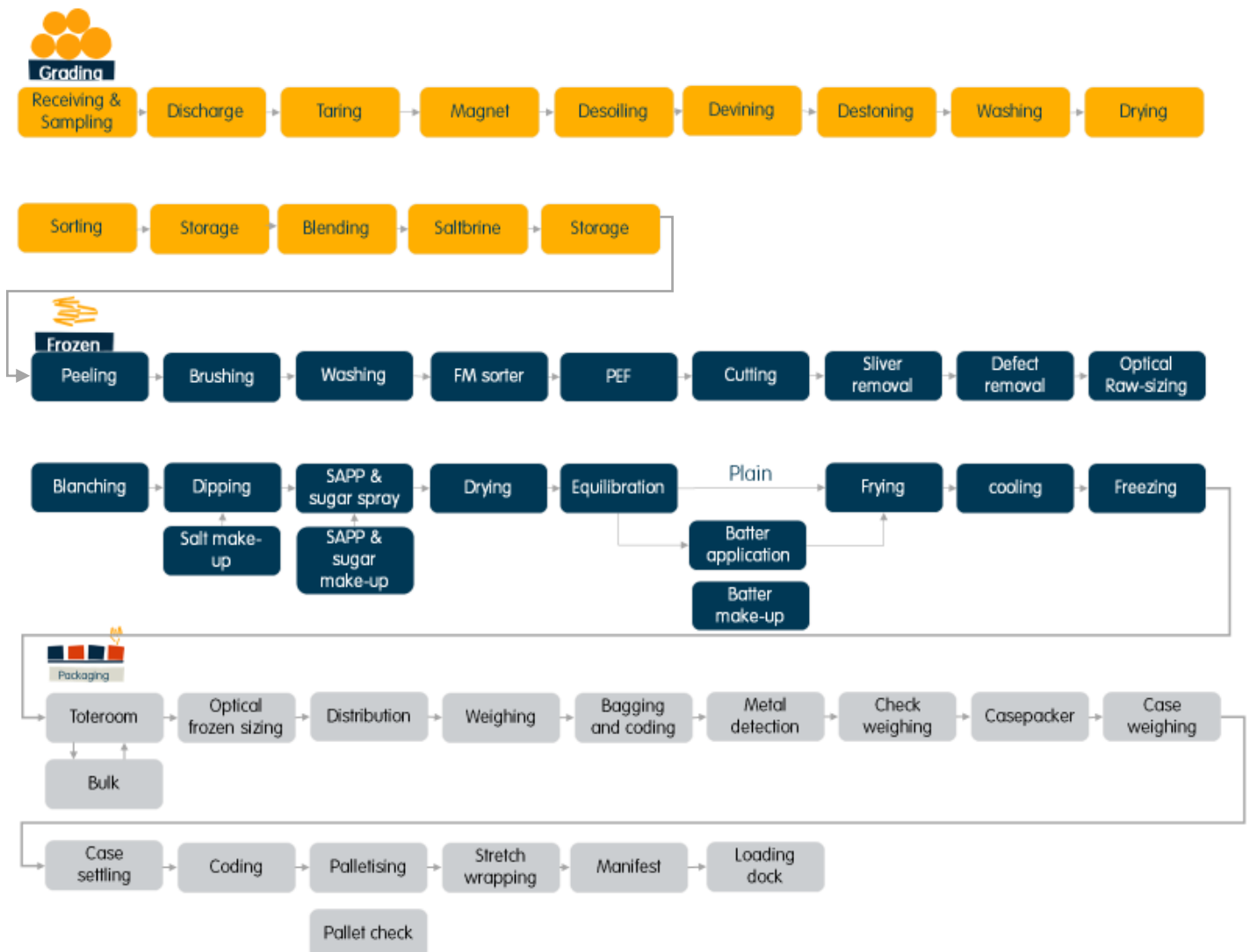
		Full potential	Minimum	Expected	Maximum	FRONT END	BOZ	KNG	OBM	HLB	WIS
WASTE SPILL PO	Seeding	€ 970	€ 580	€ 645	€ 710	€ 645					
	Harvesting & Storing	€ 15.100	€ 3.991	€ 4.435	€ 4.879	€ 4.435					
	Planning	€ 2.730	€ 1.295	€ 1.440	€ 1.584	€ 1.440					
	Grading	€ 10.495	€ 5.851	€ 6.503	€ 7.153		€ 2.211	€ 1.951	€ 999	€ 438	€ 880
	Processing	€ 31.830	€ 14.840	€ 16.490	€ 18.139		€ 5.607	€ 4.947	€ 2.533	€ 1.111	€ 2.233
	Warehousing	€ 5.200	€ 1.961	€ 2.180	€ 2.398		€ 741	€ 654	€ 335	€ 147	€ 295
OEE	Subtotals	€ 66.325	€ 28.517	€ 31.693	€ 34.862	€ 6.520	€ 8.559	€ 7.552	€ 3.866	€ 1.695	€ 3.408
	Uptime	€ 13.436	€ 6.046	€ 6.718	€ 7.390		€ 984	€ 2.307	€ 367	€ 953	€ 2.108
	Performance	€ 9.947	€ 4.476	€ 4.974	€ 5.471		€ 1.223	€ 1.631	€ 822	€ 310	€ 987
	Quality	€ 6.162	€ 2.773	€ 3.081	€ 3.389		€ 386	€ 527	€ 275	€ 57	€ 296
	Subtotals	€ 29.546	€ 13.296	€ 14.773	€ 16.250	€ 0	€ 2.593	€ 4.465	€ 1.464	€ 1.319	€ 3.391
Total		€ 95.871	€ 41.813	€ 46.465	€ 51.112						
					per week	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Bijlage III: Planning OIG-project

Planning overige fabrieken



Bijlage IV: Weergave processen (Grading, Frozen en Packaging)

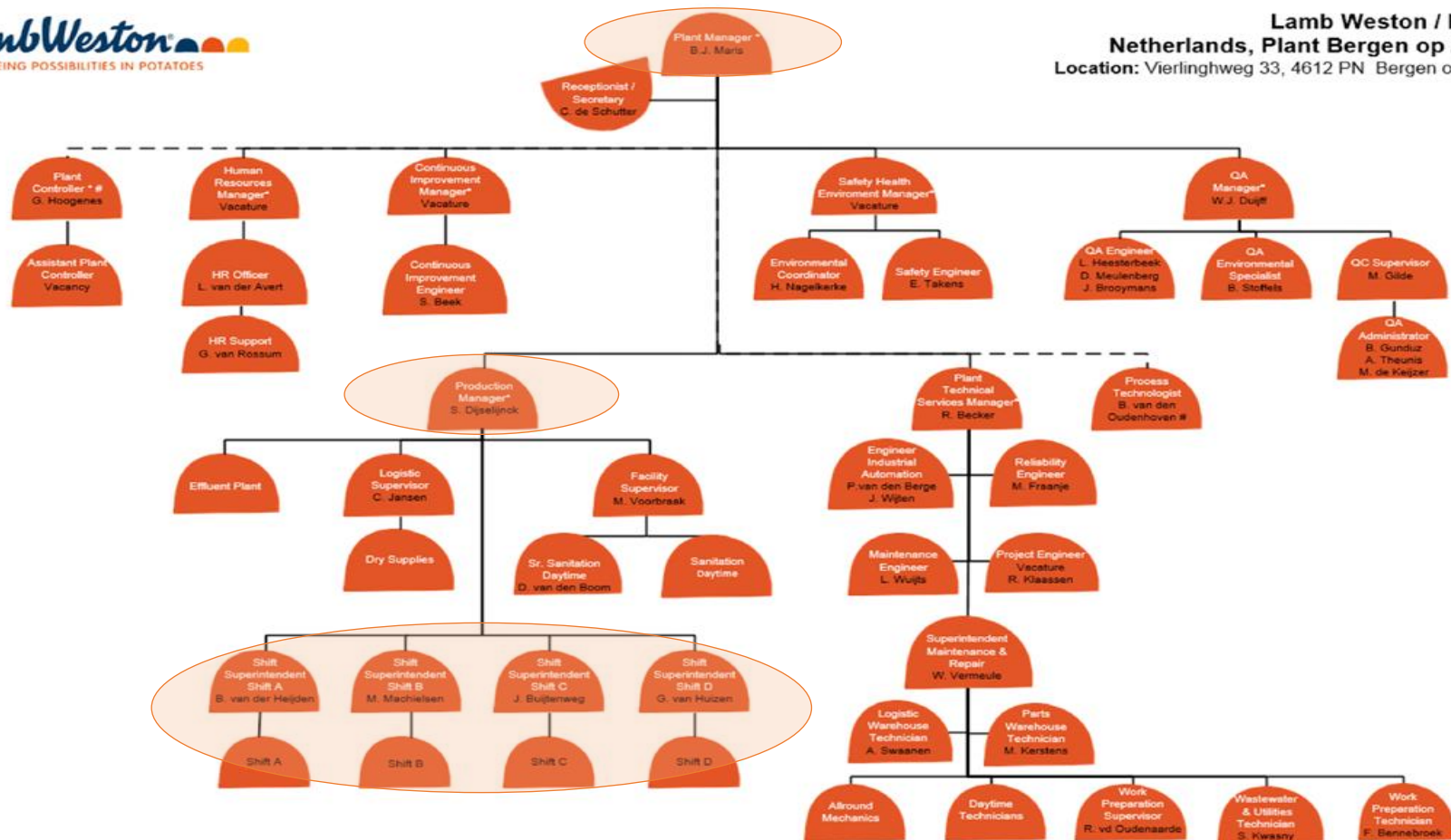


Bijlage V: Organogram plant Bergen op Zoom

In deze bijlage is het organogram van de plant Bergen op Zoom weergegeven, de omcirkeling geeft weer welke personen bij het onderzoek zijn betrokken.



Lamb Weston / Meijer
Netherlands, Plant Bergen op Zoom
Location: Vierlinghweg 33, 4612 PN Bergen op Zoom



Bijlage VI: Overzicht onderzoekspopulatie en betreffende onderzoeksmethode

Onderzoeksmethode	Doel	Deelnemers	Ploeg
Dilo	Inzicht krijgen hoe het systeem wordt benut	Richard Timmermans (PSV) Frozen	Ploeg A
Dilo	Inzicht krijgen hoe het systeem wordt benut	Diego v.d Heuvel (PSV) Grading	Ploeg C
Dilo	Inzicht krijgen hoe het systeem wordt benut	Sjaan van de Linde (PSV) Packaging	Ploeg A
Dilo	Inzicht krijgen hoe het systeem wordt benut	Joris buitenweg	Ploeg C
Brownpaper sessie	Controle en validatie op de gevonden informatie	Gerard van Huizen (SI) Hans Bruins (PSV) Sjaan van de Linde (PSV) Richard Timmermans (PSV)	Ploeg A
Brownpaper sessie	Controle en validatie op de gevonden informatie	Maurice Machielsen (SI) Kees Oostdijk (PSV) Thijs Slagboom (PSV) Han Quist (PSV)	Ploeg B
Brownpaper sessie	Controle en validatie op de gevonden informatie	Joris Buitenweg (SI) Diego v.d. Heuvel (PSV) Arco de Man (PSV) John Mens (PSV)	Ploeg c
Brownpaper sessie	Controle en validatie op de gevonden informatie	John Wilsing (SI) Shaunie de Koning (PSV) Peter van Gils (PSV) Peter Dingenouts (PSV)	Ploeg D
Brownpaper sessie	Valideren van de geanalyseerde informatie	Stefan (Productie manager) Bertjan (Plant manager)	
Interview	Verkrijgen van informatie over de leiderschapsstijl en IMWR-cirkel	Peter Gils, Hans Bruins John Wilsing, Thijs Slagboom Sjaan van der Linde Kees Oostdijk	6 PSV'ers 2x Grading 2x Frozen 2x Pack
Interview	Verkrijgen van informatie over de leiderschapsstijl en IMWR-cirkel	Joris Buitenweg Gerard van Huizen Maurice Machielsen Bas van der Heijden	4 SI's
Brownpaper sessie	Feedback en aanvullingen op de gewenste PCS structuur	Gerard van Huizen (SI) Hans Bruins (PSV) Sjaan van de Linde (PSV) Richard Timmermans (PSV)	Ploeg A
Brownpaper sessie	Feedback en aanvullingen op de gewenste PCS structuur	Maurice Machielsen (SI) Kees Oostdijk (PSV) Thijs Slagboom (PSV) Han Quist (PSV)	Ploeg B
Brownpaper sessie	Feedback en aanvullingen op de gewenste PCS structuur	Joris Buitenweg (SI) Diego v.d. Heuvel (PSV) Arco de Man (PSV) John Mens (PSV)	Ploeg c
Brownpaper sessie	Feedback en aanvullingen op de gewenste PCS structuur	John Wilsing (SI) Shaunie de Koning (PSV) Peter van Gils (PSV) Peter Dingenouts (PSV)	Ploeg D

Bijlage VII: DILO-template

		Day in the life							
Naam:									
Functie:									
Uitgevoerd door:									
Datum:									
Dienst :									
Tijd	Activiteit	Opmerkingen	Code	V/ NV/ NVI	k/v				
07:00						Start	Interval		
						07:00	00:05		
07:05									
07:10									
07:15									
07:20									
07:25									
07:30									
07:35									
07:40									
07:45									

Activiteiten		code	Wilt	Denkt	Daadwerkelijk
Pro-actieve supervisie	Wijst werk toe aan medewerkers met specifieke verwachtingen, volgt de medewerkers actief om de voortgang en acties te bekijken.	G			
Administratie	Papierwerk, rapportages, het controleren van e-mails en het werken in de systemen (SAP, QA, etc).	Y			
Bijeenkomst	Neemt deel aan een bijeenkomst	M			
Werken	Hij/zij voert het werk zelf uit. Voert operationele activiteiten uit.	B			
Passieve supervisie	Supervisie tijdens het rondlopen in de fabriek, gaat reactief om met problemen. Operationele medewerkers komen de supervisor halen.	O			
Coaching en training	Is aan het coachen en gericht op prestatie verbetering.	BL			
Beweging	Activiteiten die geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie.	R			
Pauzes	Formeel probleem oplossend systeem.	P			
			0%	0%	0%
Toegevoegdewaarde?		code	Wilt	Denkt	Daadwerkelijk
Toegevoegde waarde	Het levert een positief rendement aan de investering van middelen en kan niet worden geëlimineerd zonder dat het een proces schade toe brengt. De actie is gelijk goed afgerond (geen rework)	V			
Geen toegevoegde waarde, beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NVI			
Geen toegevoegde waarde, niet beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat niet veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NV			
			0%	0%	0%
Aanwezigheid werkvloer?		code	Wilt	Denkt	Daadwerkelijk
Tijd op de werkvloer		v			
tijd op kantoor/meetings		k			

Bijlage VIII: Meeting effectiviteitstemplate



Effective Meeting Checklist

Meeting	
Locatie	
Leider	
Datum	
Meeting tijd	

0 = Nee
0.5 = Deels
1 = Ja

	Controle punten	Gewicht	Score	Probleem	Vereiste actie
Randvoorwaarden	Zijn al de deelnemers optijd aanwezig?	2			
	Begon de meeting optijd?	2			
	De meeting vond plaats zonder onderbreking	4			
	Heeft de verantwoordelijke de meeting effectief geleid?	10			
	Zijn al de relevante meeting documenten doorgenomen en effectief toegepast?	4			
	In het geval afwijkingen op doen in de prestaties, gebruikte de verantwoordelijke persoon de juiste tool / standaard?	8			
	Wordt de agenda op gevolgd?	12			
	Was de meeting optijd klaar?	4			
Prestatie indicatoren	Heeft de verantwoordelijke persoon de KPI prestaties van de top drie afwijkingen geïdentificeerd?				
	De oorzaak van de drie belangrijkste afwijkingen is besproken?	10			
	Wanneer de grondoorzaak wordt besproken, is de analyse grondig (wordt de vraag "waarom" meer dan 1x gesteld)?	12			
	Wordt er besproken of de afwijkingen bijkomstig of meer structureel van aard zijn?	10			
	Wordt de impact van de afwijking in elk geval besproken?	6			
	Is de bespreking van afwijkingen op feiten en gegevens eerder gebaseerd op feiten dan op meningen?	6			
	Zijn voor elke afwijking correctieve acties gedefinieerd?	6			
	Zijn voor elke afwijking preventieve acties gedefinieerd?	6			
Acties	Bepaalt de verantwoordelijke persoon de prioriteiten van acties?	6			
	Zijn voorgaande acties gecontroleerd?	2			
	Zijn voorgaande acties binnen de daarvoor gestelde tijd afgerond (> 90%)?	4			
	Worden uitgevoerde acties gecontroleerd om ervoor te zorgen dat de verwachte verandering in prestaties wordt bereikt?	6			
	Wordt een actie gemaakt wanneer iets onduidelijk is of wanneer er problemen zijn die niet meteen oplosbaar zijn?	6			
	Worden alle acties geregistreerd volgens de gedefinieerde standaard?	4			
	Zijn de acties SMART (Specifiek, Meetbaar, Accepteerbaar, Resultaatgericht, Tijd gebonden)?	4			
	Zijn de verantwoordelijkheden voor de nieuwe acties overeengekomen?	2			
Uitvoering van de rol	Zijn de deadlines voor de acties overeengekomen?	4			
	Zijn acties duidelijk gekoppeld aan het definiëren of herstellen van basisvoorwaarden of het elimineren van specifieke grondoorzaken?	6			
	Worden acties aan het einde van de vergadering herzien en wordt er consensus bereikt?	2			
	Heeft de verantwoordelijke persoon duidelijke prioriteiten gesteld?	6			
	Heeft de verantwoordelijke persoon ervoor gezorgd dat discussies niet uit de hand liepen?	8			
	Heeft de verantwoordelijke persoon specifiek om grondoorzaken, corrigerende en preventieve maatregelen gevraagd als deze niet door het aansprakelijke persoon zijn verstrekt?	8			
	Heeft de verantwoordelijke persoon prestatie-afwijkingen, grondoorzaken, corrigerende en preventieve acties geïdentificeerd?	8			
	Heeft de verantwoordelijke persoon open vragen gesteld om de deelnemers de motiveren om tot oplossingen te komen?	6			
	Heeft de verantwoordelijke persoon feedback gegeven aan deelnemers over hun rol en gedrag in de vergadering?	4			
	Hadden de deelnemers van de meeting een pro-actieve houding?	4			
	Aan het einde van de vergadering is er een korte reflectie op de bijeenkomst, wat ging goed en wat kon er verbeterd worden?	2			
Totaal		194			
			-%		

Bijlage IX: Indicatorenlijst

Brownpaper sessies			
Element	Dimensie	Indicatoren	Vragen
LEAN	A1	Waste	Wat verstaat u onder het begrip waste/verspilling?
			Kunt u de verspillingen toelichten die u in het systeem tegen komt?
DEMING	B1	PDCA-cirkel (PCS)	Wat is volgens u het doel van de PCS binnen de organisatie?
			Worden de stappen van het PCS bewust doorlopen?
			In welke mate is er sprake van continue verbetering?
PDCA-cirkel	Plan	Strategie	Wie is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de strategie?
			Wat weet u van de strategie?
			Welke middelen zijn nodig om de strategie te behalen?
		Doelstellingen	Zijn de doelstellingen SMART geformuleerd?
			Zijn verantwoordelijke personen aangesteld om de doelstellingen te behartigen?
		KPI's	Wordt binnen de plan fase gebruik gemaakt van KPI's? - Zo ja, Hoe worden de KPI's opgesteld? - Zijn de KPI's gevormd vanuit de strategie en doelstelling? - Waar worden de KPI's gedocumenteerd?
		Hulpmiddelen	Van welke hulpmiddelen wordt in de Plan fase gebruik gemaakt? In welke mate worden de KPI's visueel weergegeven?

		Resultaten	Welk resultaat levert de Plan fase op?
	DO	Doelstellingen	Hoe zijn de doelstellingen naar de werkvloer vertaald?
		KPI's	Hoe wordt succes gemeten? Op welke KPI's wordt aangestuurd? Wordt op de juiste KPI's aangestuurd? Hoe worden de KPI's visueel weergegeven op de afdeling? Zijn de KPI's uitvoerbaar?
		Verantwoordelijkheden	Hoe zijn de verantwoordelijkheden beschreven? Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?
		Documentatie	Worden de resultaten van de uitvoering gedocumenteerd? - Zo ja, hoe vindt de documentatie plaats? Welke hulpmiddelen worden gebruikt bij de registratie van gegevens?
	Check	Verantwoordelijkheid	Wie is verantwoordelijk voor de gegevens van de Do fase?
		Controles	Door wie en op welke wijzen wordt duidelijk gemaakt of de doelstellingen behaald zijn? Hoe wordt gecontroleerd of de KPI's zijn behaald?

		Inspecties	Hoe vaak vinden inspecties plaats? Hoe vinden deze inspecties plaats?
		Overleg	Hoe ziet de overlegstructuur binnen de afdeling eruit? Welke medewerkers zijn betrokken bij de overleggen? Wat vindt u van de effectiviteit van de overleggen? Welke onderdelen van het overleg voegen waarde toe en welke niet? Welke overleggen hebben voor u de minste toegevoegde waarden? Hoe weet u wat er in de overleggen af is gesproken?
		Afwijkingen constateren	Hoe worden afwijkingen geconstateerd? Worden aan de hand van afwijkingen acties opgesteld?
		Terugkoppeling	Hoe vind terugkoppeling naar de plan fase plaats?
	Act	Doelstellingen	Zijn er gevolgen indien de doelstelling niet wordt behaald? - Zo ja, wat zijn de gevolgen?
		KPI's	Hoe worden de KPI's bijgestuurd? Hoe worden de prestaties gepresenteerd?

		Aanpassingen	Wie is verantwoordelijk voor het bijsturen of verbetering van bepaalde werkzaamheden (activiteiten)? Wordt de PCS cirkel op nieuw doorlopen wanneer verbeteringen hebben plaats gevonden?
		Resultaat	Welk resultaat levert de Act fase op?

Interview			
Element	Dimensie	Indicatoren	Interviewvragen
Leiderschapsstijl	A1	Aansturing	Hoe zou je jouw leiderschapsstijl omschrijven? - Kan je hier een voorbeeld van geven? Op welke manier stuur je de medewerkers aan? - Hoe reageer je als de medewerker zijn werk goed doet? - Hoe reageer je als de medewerker een fout maakt?
	A2	Command en control	In welke mate geef je de medewerkers richtlijnen? - Heb je een voorbeeld van bepaalde richtlijnen? In hoeverre mogen de medewerkers van de richtlijnen afwijken? - Kan je een voorbeeld geven waarin de medewerkers mogen afwijken?
	A3	Empowerment	Hoe motiveer je de medewerkers om met nieuwe ideeën en initiatieven te komen? - Kan je een voorbeeld geven hoe je een medewerker gemotiveerd hebt? In welke mate mogen medewerkers niet op eigen initiatief beslissingen nemen? Op welke manier worden verbetervoorstellen ingevoerd?
	A4	Lerende organisatie	Op welke manier coach je medewerkers bij het oplossen van problemen? Hoe help je medewerkers om hun doelen te behalen?
	B1	Mensen	Hoe wordt samenwerking binnen de organisatie gestimuleerd? Hoe is de samenwerking tussen de verschillende afdelingen? Wat zie je zelf als verbetermogelijkheid om de samenwerking te verbeteren?

Succesfactoren	B2	Kennis	In welke mate krijg je training met betrekking tot verbeterprojecten? In hoeverre heb je ervaring met verbeterprojecten? Welke templates en hulpmiddelen zijn er tot beschikking om verbeterprojecten op te zetten?
	B3	Commitment	In hoeverre voel jij je betrokken bij verbeterprojecten? Hoe worden de resultaten van verbeterprojecten gedeeld? Wat zie je zelf als verbetermogelijkheid om de betrokkenheid te vergroten?
IMWR-Cirkel	C1	Inspireren	In welke mate voel jij jezelf betrokken binnen het gehele PCS?
	C2	Mobiliseren	In welke mate voel jij jezelf gemotiveerd om binnen het PCS werkzaam te zijn? Hoe kan jouw motivatie verhoogd worden?
	C3	Waardering	In hoeverre voel jij jezelf gewaardeerd door het management? Wat zie jij zelf als verbetermogelijkheid om de waardering te vergroten?
	C4	Reflecteren	Op welk niveau wordt feedback gegeven (individueel, team of organisatie)? Hoe wordt feedback aan elkaar gegeven? Hoe denk jij dat de feedback cultuur verbeterd kan worden?

Bijlage X: Uitwerking Brownpaper sessies

Samenvatting Brown Paper sessies Huidige PCS-structuur

Meeting structuur:

- Er is geen inzicht in de forecast (lange termijn planning), hier staan de SI's en PSV'ers geheel buiten. Dit komt voornamelijk doordat zij niet worden betrokken bij de forecast. Tevens hebben de meeste SI's en PSV'ers hier ook geen belang bij omdat zij hier geen toegevoegde waarde in zien.
- Het R&R overleg vindt 2x per dag plaats, aan het begin en aan het einde van de shift, het bijhorende verslag is het wachtverslag. Vaak wordt het wachtverslag niet naar behoren ingevuld, waardoor het geen toegevoegde waarde heeft. De R&R meeting is namelijk ontworpen om de ingevulde informatie uit het wachtverslag te verifiëren. Dit heeft ertoe geleid dat de SI's en PSV'ers hun eigen manier van dataverzameling toepassen (persoonlijke formats).
- Momenteel wordt de R&R niet als waardevol beschouwd omdat het eigenlijk alleen een samenvatting van het wachtverslag is, de informatie verkregen uit het wachtverslag wordt opgelezen en eventuele vragen kunnen gesteld worden. De packaging afdeling is niet meer aanwezig bij het R&R overleg omdat het geen toegevoegde waarde levert en er een gebrek aan tijd is. Het feit dat de packaging afdeling niet meer aansluit bij het R&R overleg wordt als positief ervaren onder de afdeling Grading en de SI's. De afdeling Frozen wil wel graag het R&R overleg behouden omdat deze afdeling wel toegevoegde waarde ziet in het overleg. Voornamelijk omdat op dit moment eventuele vragen gesteld kunnen worden voordat de huddle met het team plaatsvindt.
-
- In de Huddle PSV-SI wordt de komende 8u uitgezet voor de ploegen, binnen dit overleg zijn de SI en drie PSV'ers van die shift aanwezig. Dit overleg is van groot belang voor de ploegen en levert veel toegevoegde waarde, omdat het een planning oplevert. Aan de hand hiervan weten de PSV'ers waarop de focus op ligt tijdens de shift.
- Het TPM overleg is na de Huddle PSV-SI, hierbij sluit de technische dienst aan. Binnen dit overleg worden bijzonderheden met betrekking tot storingen besproken en eventuele acties opgesteld.
- Het is niet verplicht om deel te nemen aan het Cutting overleg, meestal is alleen de PSV'er Frozen aanwezig. Hier komen vaak actiepunten uit voort, eventuele fouten in de kwaliteit liggen voor 90% bij de afdeling Frozen. Dit overleg is waardevol voor QA omdat Frozen eindverantwoordelijke is voor het product, aan de hand van het overleg kan Frozen feedback verkrijgen en vanuit daar eventueel bijsturen.
- De ochtend shifts zijn zeer druk bezet met meetings, het probleem wat hierbij wordt ondervonden is dat de meetings niet goed gestructureerd zijn.
- Accelerator en TPM zijn divers van elkaar en allebei zeer belangrijk voor de PSV en SI.
- Tempoteam overleg, 3x PSV en 1x SI
- In het 5 lijnen overleg, wordt de onder- en bovenmaat besproken. Het is een moment van afstemming met bepaalde stromen grondstof tussen Kruiningen en BoZ. Zowel de SI's als PSV'ers beschouwen dit overleg als overbodig, omdat de SI's en PSV'ers geen inspraak hebben in het gesprek. Alleen dienen zij wel aanwezig te zijn via een Skype gesprek.

- Het linerate overleg wordt als overbodig beschouwd doordat dit veel overlapping heeft met het planningsoverleg. Het planningsoverleg behandelt eigenlijk groten deels alle punten van het linerate overleg.
- Het M0-overleg is sinds een kortere tijd vernieuwd en wordt door de supervisors als inefficiënt ervaren doordat de communicatie van een M0 veel tijd in beslag neemt. De SI's vinden het wel efficiënt omdat op deze manier alleen MO's worden ingeleverd die er daadwerkelijk toe doen.
- De meeste regels worden opgesteld doormiddel van vallen en opstaan aan de hand hiervan worden suggesties geformuleerd en deze vormen na een aantal jaren formele regels.
- Er is geen gestructureerde overdracht onder de operators onderling, soms komen operators vijf minuten vroeger om de shift over te nemen van de afgaande operator. Dit vindt niet altijd plaats waardoor een overdracht uit blijft, hierdoor gaat informatie verloren. Er zou een gestructureerde overdracht ontworpen moeten worden, waarin ligt vastgelegd welke informatie uitgewisseld dient te worden.

Rapportage:

- Wachtverslag: Hierin worden allen gegevens ingevuld met betrekking tot de afgelopen shift. Deze neemt de PSV mee naar het R&R overleg waarin de shift wordt overgedragen aan de nieuwe PSV. In dit verslag worden acties en bijzonderheden verwerkt, het geeft een duidelijk overzicht wat in de shift heeft plaatsgevonden en waarop moet worden aangestuurd. (Elke afdeling heeft een eigen format, wat verder in detail treedt dan het wachtverslag, dit format wordt tijdens de gehele dienst geraadpleegd). Vaak wordt het wachtverslag niet naar behoren ingevuld, waardoor het geen toegevoegde waarde heeft.
- Uit de accelerator meeting komt een 24uurs wachtverslag, dit wordt als een van de meest effectieve overleggen beschouwd.
- Het SAP-systeem is leading en wordt altijd als leidraad gebruikt tijdens al de meetings

Kritieken:

- Er is een grondstofoverleg
- Het Linerate-overleg is overbodig, omdat deze informatie alleen terugkomt in het planningsoverleg.
- Het planningsoverleg vindt tweewekelijks plaats.
- Er is zelfs een overleg nodig om de grondstof op orde te krijgen, alleen puur voor de grading.
- Momenteel wordt er niet altijd op de juiste KPI's aangestuurd, er is geen centraal verslag waarin al de KPI's inzichtelijk zijn gemaakt.
- De processing PSV heeft ook nog een overleg met QA in het lab.

Samenvatting Brown Paper sessies

To Be PCS-structuur

Ploeg A:

- Digitaal wachtboek invoeren,
- De organisatie benaderen als 2 lijnen in plaats van 3 afdelingen,
- PSV'ers laten meelopen op andere afdelingen,
- Operator overdracht formuleren,
- Vaste agenda SI/PSV,
- Vaste indeling ploeg (Pack),
- Allrounder vorige ploeg draagt over naar operator nieuwe ploeg,
- Er moet eigenlijk overleg tussen Pack en Frozen, pimpen R&R.

Ploeg B:

- Afschaffen R&R meeting,
- Overdracht op afdelingslocatie,
- PSV-overdracht 15 min. eerder,
- Operator overdracht vast leggen,
- Logboekje met wat er is gebeurd,
- Standaard hoe de afdeling eruit hoort te zien,
- Ruis op de werkvloer.

Ploeg C:

- 'Way of Work' uniform in alle ploegen,
- Ploegenoverdracht: Iedereen 10 minuten voor tijd aanwezig,
- Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden goed vaststellen.

Ploeg D:

- 60 min. Overdracht tussen PSV'ers op dezelfde afdeling,
- 30 min. Huddle PSV + SI,
- 10 min. Shift overdracht tussen operators 1 op 1,
- + 5 min. Huddle PSV + Operators.

Algemeen:

- Documentatie handhaven,
- Overdracht tussen PSV'ers op afdeling i.p.v. R&R en informatie hieruit meenemen naar Huddle PSV+SI,
- R&R afschaffen,
- Operator versus operator:
 - Standaardiseren,
 - wat wijkt er af van standaard,
 - 10 min. voor aanvang op werk.

Onderstaand is de huidige PCS-structuur visueel weergegeven, de legenda verschaft informatie met betrekking tot de gebruikte symbolen.

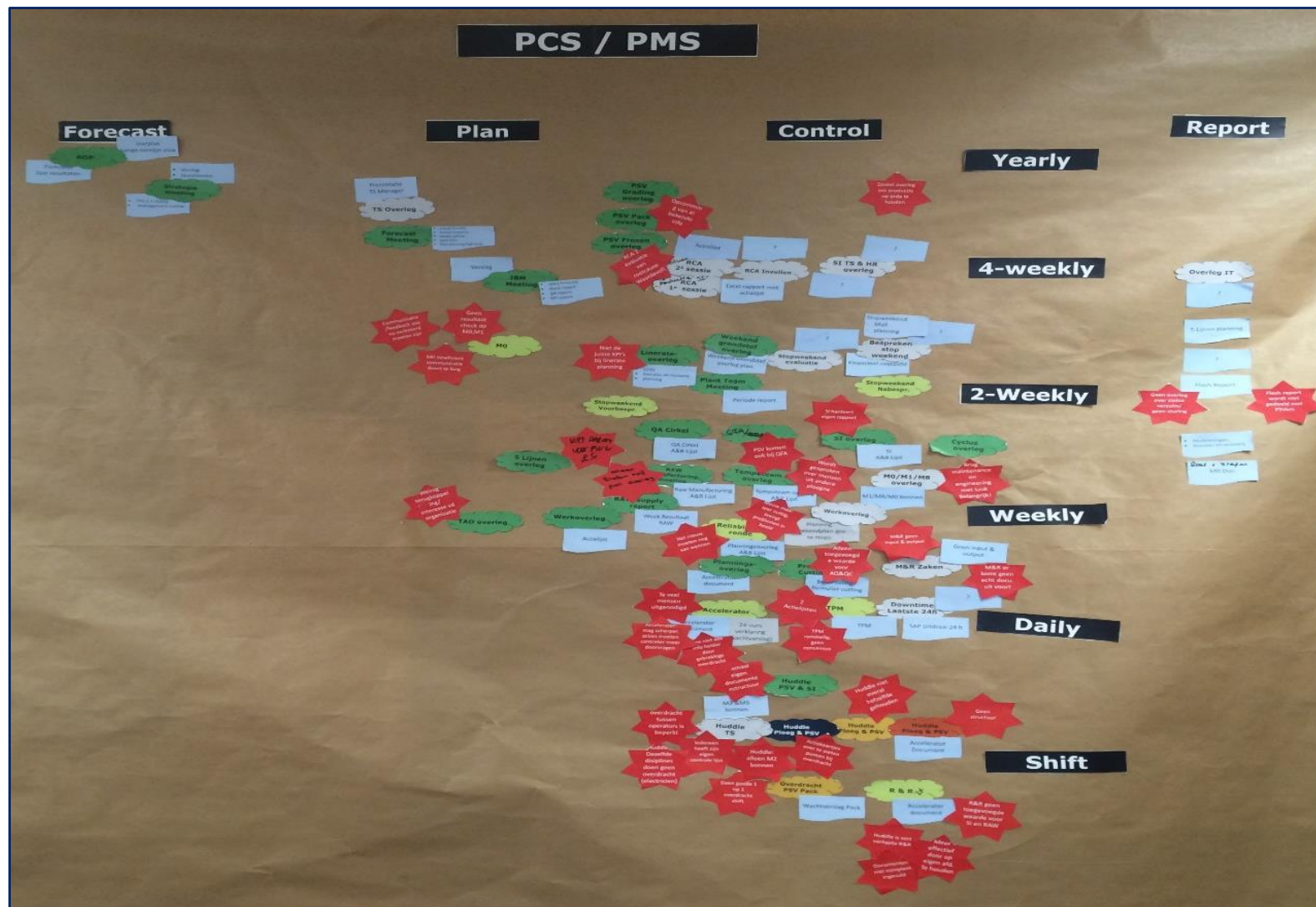
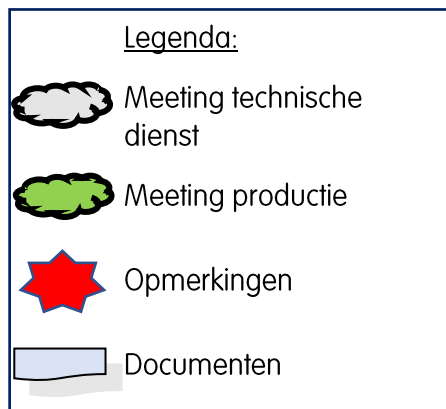


Bijlage XII: Overzicht meetings

Afdeling	Welke meeting	Wanneer	Duur (min)	Omschrijving	Aanwezigen	Frequentie	Tools	Voorzitter
Productie + Maintenance	R&R overleg	06:50, 14:50, 22:50	10	Overdracht en terugblik op vorige dienst, wat kunnen we verwachten?	SI, PSV grading, PSV productie, technische dienst	3x per dag	Accelerator Wachterslag	SI
Productie + Maintenance	Accelerator	09:00	10	24uurs verslag (R&R)	Plant Manager, Productie manager, QA, TS Manager, SI, TS, Quality supervisor, Quality Manager	1x per dag	Accelerator Wachterslag	Matthie voorbraak
Productie	Huddle	07:30, 15:30, 23:30	10	Ploegen huddle (ploeg met psv)	PSV en operators	3x per dag	Geen standaard	informeel
Productie	Huddle PSV&SI	08:15, 16:15, 00:15	20	SQKWR, bijzonderheden doorlopen opvolging van de team huddle	SI en supervisor	3x per dag	Eventueel wachterslag komt hieruit	informeel
Productie	Product cutting	09:50	10	Monsters afbakken en kwaliteit controle	PSV, alround operator van de productie	1x per dag	beoordelingsformulier	?
Productie	Planningsoverleg	09:20	35	24uur planning qua labels en grondstoffen bespreking van bijzonderheden	SI, PSV grading en pack, grondstof planner, stefan, bertjan, Marcel, Cornee	1x per dag	Planningsoverleg komt hieruit	SI
Productie + Maintenance	TPM	08:30	15	TPM lijst doorbespreken, actielijst met punten die vooruit geschoven zijn m2, m8	Techniek Bart lamere en willy vermeulen, SI en supervisors	1x per dag	Actielijst aanvullen en bijvullen	?
Productie	SI	15:15	90	Werkoverleg, structurele problemen worden besproken	SI en psv	Bi-weekly	Actielijst en notullen	SI
Productie	Cyclus overleg	13:00	30	Labels en grondstoffen overleg, vooruitkijkend op het planningsoverleg	Planner, grondstofplanner, SI, stefan, bas, QA	1x per week	Medelingen	?
Productie	QFA	11:00	60	Bespreking van 20 ton bulk of grote blokkades, is QFA van gemaakt	Willemjan, stefan, SI	Bi-weekly	Actielijst	?
Productie	M0 overleg	11:30	30	Wordt besproken welke M0's zijn ingezonden	Budgethouders, bertjan	Bi-weekly	M0 document	?
Productie	BDA	11:00	60	Break down analyses: vanaf 1u downtime rootcause traceren, samen met QFA	Willemjan, stefan, SI	Bi-weekly	Actielijst	?
Productie	RCA	11:00	30	Technische downtime	stefan, SI met eventueel supervisors	Bi-weekly	Actielijst	?
Productie	QA-cirkel	11:45	45	TPM lijst doorbespreken, actielijst met punten die vooruit geschoven zijn m2, m8	Willemjan, stefan, SI, jack-analist van de klachten	Bi-weekly	Actielijst	?
Productie	Tempoteam overleg	12:00	30	Bijzonderheden over mensen	SI, supervisor	1x per week	Actielijst	?
Productie + Maintenance	Stopweekend	12:30	30	Voorbespreken stop weekend	Sanitation, SI, werkvoorbereider, Renee, Willy, Zuivering, 5 ploegen operator	Bi-weekly	Mail met bijzonderheden en planning	Matthie voorbraak
Productie	Reliability ronde	13:00	30	Door de lijn kijken naar cleaning en inspectie	SI en technische afdeling	2x per week	Werkzaamheden, M2 of M8	?
Productie + Maintenance	Na bespreking weekend	16:00	30	Nabespreking stop weekend	Sanitation, SI, werkvoorbereider, renee, willy, zuivering, 5 ploegen operator, engineer soms	Bi-weekly	Actielijst	Matthie voorbraak
Productie	5 lijnen overleg	13:00	60	Voor start van iedere nieuwe cyclus, benutting 5 lijnen	Gijs de velde, stefan, SI, matthijs van galen, Raw supervisor,	Bi-weekly	5-lijnen planning	Gijs
Productie	Linerate overleg	10:30	30	Hoeveel klein verpakking en verwachting naar output	Nico flikwit, Bjorn teerlink, Gijs van de velden en SI	Voor planningsoverleg	De COID, betrouwbare planning	?
Productie	weekly raw manufacturing	10:00	60	Weekresultaten worden besproken		1 x per week	Actielijst	?
Productie	Weekend grondstof overleg	13:00	30	Escalatiemodel wordt besproken	Nico flikwit, Gunter, SI, grading supervisor	Bi-weekly	Plan	?

Bijlage XIII: Visuele uitkomst brownpaper workshops

Onderstaande afbeelding is een visuele weergave van het PCS brownpaper dat gedurende de verschillende sessies is gebruikt. Het geeft de PCS-structuur weer en de daarbij behorende opmerkingen van de respondenten.



Bijlage XIV: KPI-boom plant BoZ

De eerste drie lagen (bovenste lagen) van de KPI-boom zijn gedefinieerd door corporate in Kruiningen, deze drie lagen staan vast voor elke LWM plant, hieronder dienen de KPI's binnen de plant op aan te sluiten. Onderstaande afbeelding toont dat vele KPI's ontbreken en dat de aansluiting met de OPI's, zo goed als ontbreekt, verder ontbreken vele OPI's binnen de huidige KPI-boom.



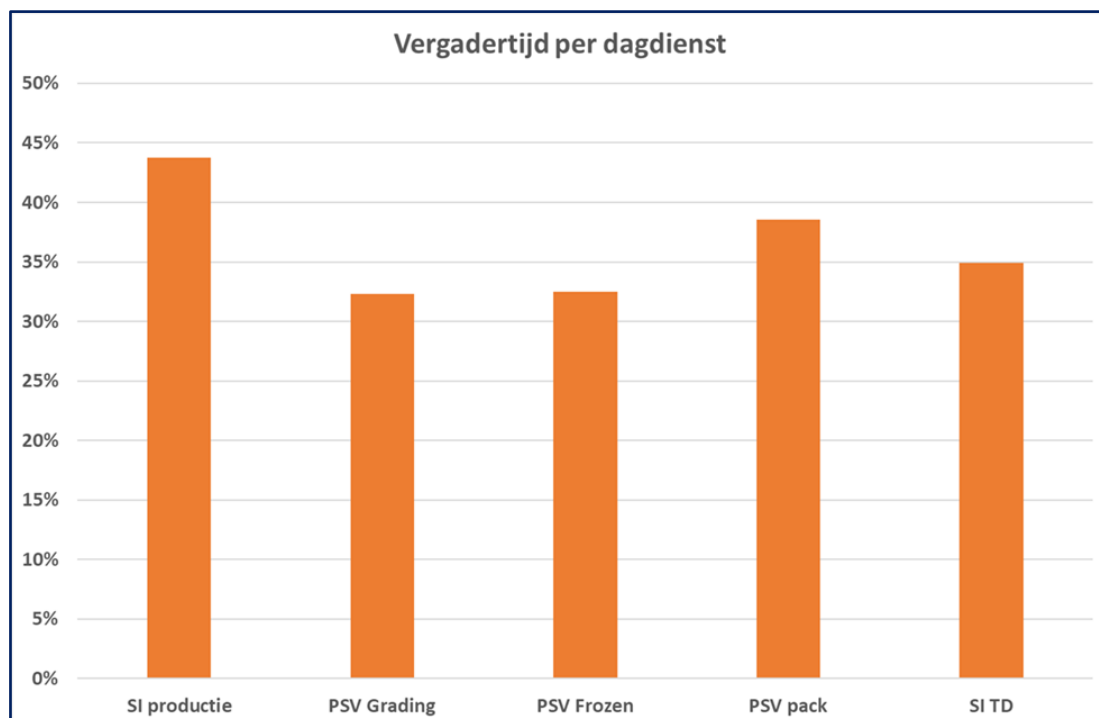
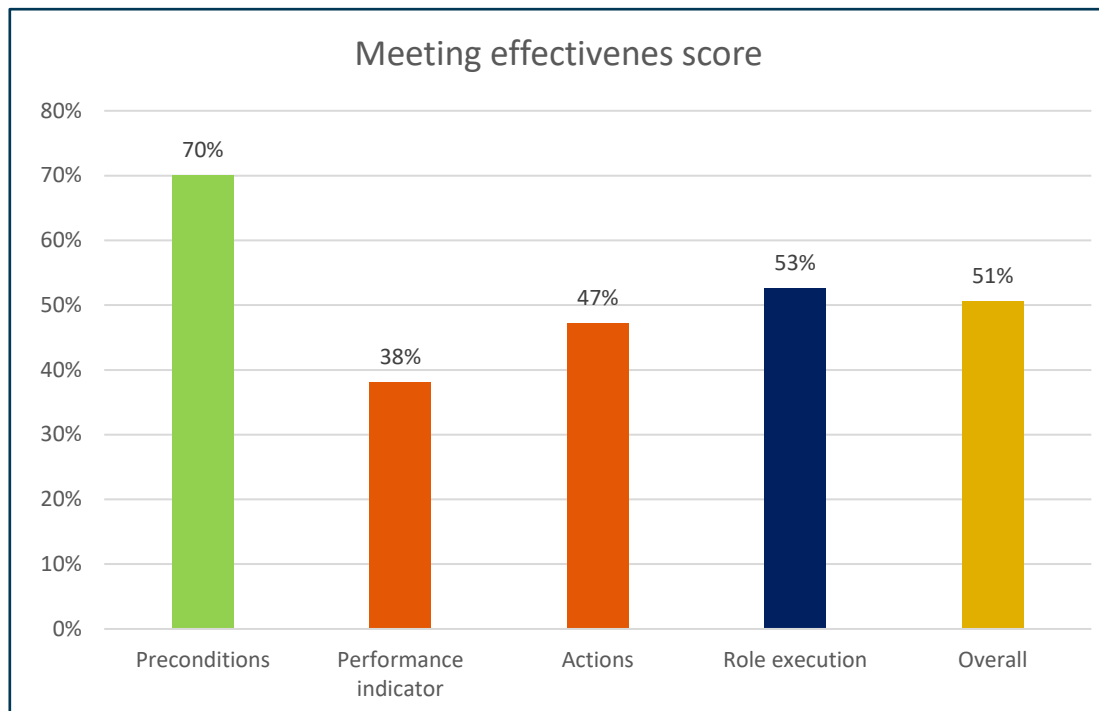
Bijlage XV: Samenvatting van de 'meeting effectiviteitsscores'

Onderstaande tabel is een overzicht van al de 'meeting effectiviteitsscores' de cirkel geeft weer dat de meetings het laagste scoorde op de subonderdelen KPI's en acties. Dit betekent dat in de meetings de KPI's niet goed werden behandeld en dat de verbonden acties vaak uitbleven.

Scores:
 Rood = 0
 Geel = 0.5
 Groen = 1

Area	Check Detail	Weight	RCA 1e sessie	Cutting overleg	Planningsoverleg	Huddle PSV&SI	R&R	Huddle pack	Huddle grading	Pack overdracht	Accelerator	Huddle frozen	TPM	WS	SQMS overleg	Huddle sanitation	TS kwart. overleg	Plant. Team meeting	R&R Pack
Preconditions	Are all participants on time?	2																	
	Did the meeting start on time?	2																	
	Did the meeting go without interruptions (site specific exceptions apply)?	4																	
	Did the defined person lead the meeting effectively?	10																	
	Were all the relevant meeting inputs (documents) reviewed and used	4																	
	In cases of deviations in performance, did the Responsible person use	8																	
	Was the agenda followed?	12																	
Performance Indicators	Did the meeting finish on time?	4																	
	Did the Responsible person identify the Top 3 Deviations from KPI	6																	
	Was the root cause(s) identified for every one of the Top 3 Deviations?	10																	
	When root causes are being discussed, is the analysis thorough enough	12																	
	Is it discussed whether deviations are incidental or more structural in	10																	
	Is the impact of the deviation discussed in each case?	6																	
	Is the discussion of deviations based on facts and data, rather than	6																	
	For each deviation, are corrective actions fully defined?	6																	
	For each deviation, are preventative actions fully defined?	6																	
	Does the Responsible person decide the priorities for actions?	6																	
Actions	Were the previous actions checked?	2																	
	Were the previous actions completed on time (> 90%)?	4																	
	Are actions carried out checked to ensure that the expected change in	6																	
	Is an action created when something is unclear or when there are	6																	
	Are all actions recorded in accordance with the defined standard?	4																	
	Are all actions SMART (Specific, Measurable, Achievable, Results-	4																	
	Were the responsibilities for the new actions agreed to?	2																	
	Were the due dates for the new actions agreed to?	4																	
	Are actions clearly linked to defining or restoring basic conditions, or to	6																	
	Are actions reviewed at the end of the meeting and consensus is	2																	
Role execution	Did the Accountable person set clear priorities?	6																	
	Did the Accountable person ensure that discussions did not spin out of	8																	
	Did the Accountable person specifically ask for root causes, corrective	8																	
	Did the Responsible person identify performance deviations, root	8																	
	Did the Accountable person ask open questions to give participants the	6																	
	Did the Accountable person give feedback to participants regarding their	4																	
	Did participants display a constructive and active attitude during the	4																	
At the end of the meeting is there a short reflection on the meeting,		2																	
Total		200	85	82	97	92	82	104	63	124	94	44	55	48	40	83	92	66	64
			43%	41%	49%	46%	41%	52%	32%	62%	47%	22%	28%	24%	20%	42%	46%	33%	32%

Bijlage XVI: Gemiddelde meeting effectiviteitscores en vergadertijd per dagdienst.



Bijlage XVII: Overzicht gemeten meetings

Productie	Overdacht Pack (R&R Pack)
Productie	Huddle Frozen
Productie	Huddle Grading
Productie	Huddle Packaging
Productie	Huddle PSV&SI
Productie	product cutting
Productie	Planningsoverleg
Productie	Tempoteam overleg
Productie	SI overleg
Productie	M0 overleg
Productie	QFA & BDA
Productie	QA-cirkel
Productie	5 lijnen overleg
Productie	Cyclus overleg
Productie	Linerate overleg
Productie	Weekend grondstof overleg
Productie	Raw supply report
Productie	Raw manufacturing meeting
Productie	PSV Grading Overleg
Productie	PSV Frozen Overleg
Productie	TAO overleg
Productie	PSV Pack Overleg
Productie	SQMS overleg

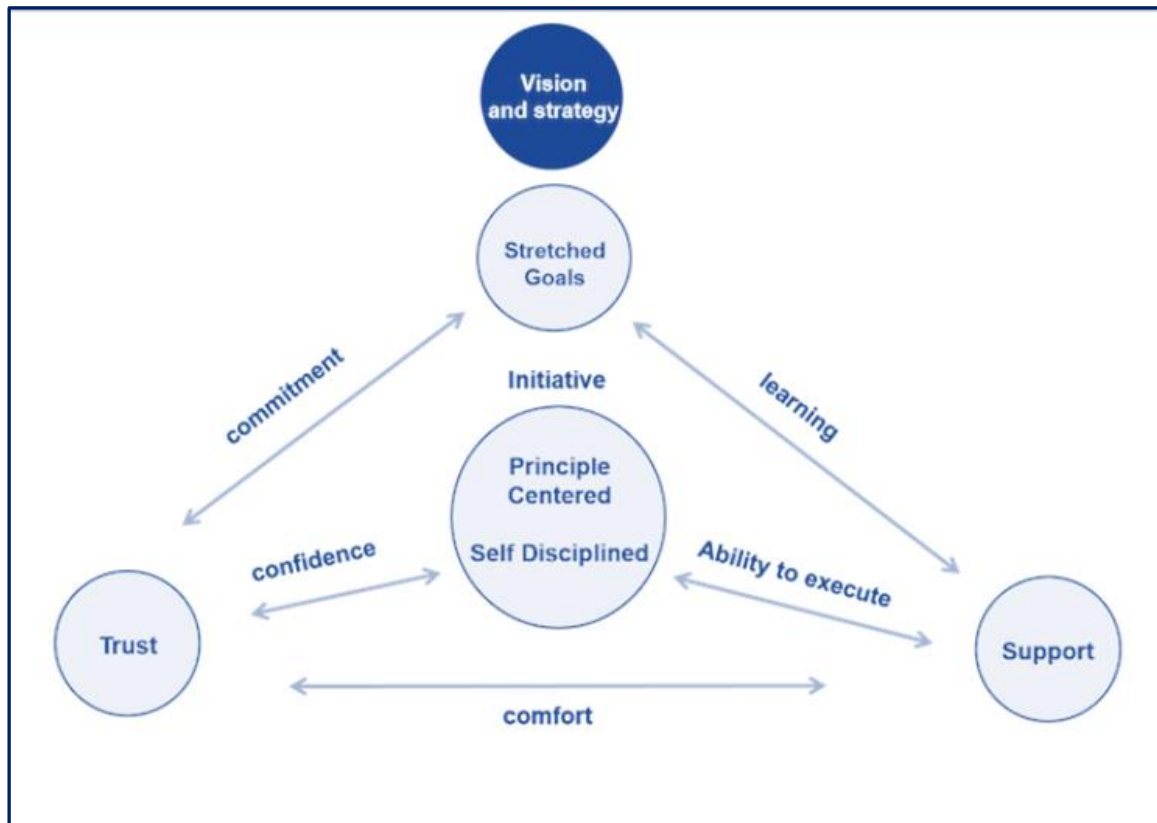
Productie + Maintenance	Sanitation overleg
Productie + Maintenance	R&R overleg
Productie + Maintenance	Accelerator
Productie + Maintenance	TPM
Productie + Maintenance	Reliability ronde
Productie + Maintenance	Stopweekend voorbespreking
Productie + Maintenance	Stopweekend nabespreking
Maintenance	overleg IT
Maintenance	TS overleg
Maintenance	RCA 1e sessie
Maintenance	RCA 2e sessie
Maintenance	Werkoverleg
Maintenance	M&R zaken
Maintenance	Down time afgelopen 24 h
Maintenance	Huddle Maintenance
Maintenance	Bespreken stopweekend
Maintenance	evaluatie weekend
Maintenance	SI TS en HR overleg
Maintenance	M1 M0 M8 overleg
Maintenance	Kwartaaloverleg
MT	plantteam meeting
MT	strategie meeting
MT	forecast meeting
MT	1 op 1 afstemmen met afdelingen
MT	IBM meeting
Corporate	AOP

Bijlage XVIII: R&R document

Lamb Weston SEEING POSSIBILITIES IN POTATOES		REVIEW AND RESPONSE MEETING					Start tijd				Eind tijd
							14:50				15:00
PRODUCTIE RESULTATEN											
FROZEN	FRLINE01	NORM	FRLINE02	FRLINE03	NORM	FLAKES	ACTUAL	NORM			
Up time						Uptime					
Tons produced (act&nrm)						Tons produced (act&nrm)					
Prod line rate (act&nrm)						Prod line rate (act&nrm)					
Tons packed in spec						Big Bags In Spec					
Tons packed off spec						Big Bags Off Spec					
Total packed (act&nrm)						Tons Blended in					
Pack line rate (act&nrm)						Input Raw					
Bulk in spec produced						Input slivers					
Bulk off spec produced						Total Input					
Bulk discharged						Prod recovery % (act&nrm)					
Bulk balance						Uptime packaging					
Bulk B						Tons packed in spec					
Cattlefeed						Tons packed off spec					
Prod input (act&nrm)						Total packed (act&nrm)					
Prod recovery % (act&nrm)						Pack line rate (act&nrm)					
Grading recovery %											
ACTUALITEIT											
1. OPENING	<i>Superintendent / voorzitter</i>										
Safety, bezoek, audits, metaal											
Openstaande klachten											
Actiepunt Cutting											
2. FROZEN L1	<i>Packaging supervisor</i>					4. FROZEN L3	<i>Packaging supervisor</i>				
Huidige labels + planning						Huidige labels + planning					
FTR						FTR					
Bulk in spec						Bulk in spec					
Beschikbare bulken						Beschikbare bulken					
Kantel % / kantel plan						Kantel % / kantel plan					
Voorraad pack materialen						Voorraad pack materialen					
M2's direct uitvoerbaar						M2's direct uitvoerbaar					
M2's productie onderbreking						M2's productie onderbreking					
Actuele aandachtspunten						Actuele aandachtspunten					
Huidige label + overgang	<i>Production supervisor</i>					Huidige label + overgang	<i>Production supervisor</i>				
Downtime						Downtime					
Output + linerate restrictie						Output + linerate restrictie					
Linerate uptime & upperlimit	Uptime (%): Upperlimit hit (%):					Linerate uptime & upperlimit	Uptime (%): Upperlimit hit (%):				
Verklaring MPC benutting						Verklaring MPC benutting					
Bulk off spec						Bulk off spec					
Recovery						Recovery					
Sanitation bakoven						Sanitation bakoven					
Batter verbruik gecheckt						Batter verbruik gecheckt					
Witzetmeel											
M2's direct uitvoerbaar						M2's direct uitvoerbaar					
M2's productie onderbreking						M2's productie onderbreking					
Bijzonderheden laatste uur						Bijzonderheden laatste uur					
Huidige label + overgang	<i>Grading / Flakes supervisor</i>					Huidige label + overgang	<i>Grading / Flakes supervisor</i>				
Blendgegevens						Blendgegevens					
Blendkwaliteit						Blendkwaliteit					
Voorraad grondstof						Voorraad grondstof					
M2's direct uitvoerbaar						M2's direct uitvoerbaar					
M2's productie onderbreking						M2's productie onderbreking					
Actuele aandachtspunten						Actuele aandachtspunten					
3. REPACK L2	<i>Packaging supervisor</i>					5. FLAKES L4	<i>Grading / Flakes supervisor</i>				
Huidig label + planning						Label + overgang					
Beschikbare bulken						Grondstof surgetank					
# lege bulken						Silver benutting					
						Downtime					
						Output / Big Bag vultijd					
						Recovery					
						M2's direct uitvoerbaar					
						M2's productie onderbreking					
						Actuele aandachtspunten					
NADERE TOELICHTING											
Packaging:											
Frozen:											
Grading:											
Flakes:											

Week		201821		Plant		0030		number of days this week		6,00	
Date		26-05-18		Bergen op Zoom							
Report D00054: ZPP_DASHBOARD_SHIFT Date 28.05.2018											
BOZ Morning Shift											
BOZ Afternoon Shift											
BOZ Night Shift											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
0,00%											
OEE											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Plant Frozen OEE											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Plant Flakes OEE											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Line 1											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Flakes											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Quality											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Line 1											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Line 2											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Flakes											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Raw											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Line 1											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Flakes											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Production Volume											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Frozen											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Line 1											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Line 2											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Flakes											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Bulk											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Line 1											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Line 2											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Flakes											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											
Manning											
Shift 0001											
Shift 0002											
Shift 0003											
Day											
Week											
Norm											
Actual											
Remarks											
Norm											
Actual											

Bijlage XX: Empowerment model LWM



Bijlage XXI: Interviews supervisors

Interviews supervisors			
Element	Dimensie	Indicatoren	Interviewvragen
Leiderschapsstijl	A1	Aansturing	Hoe zou je jouw leiderschapsstijl omschrijven? 1. Coachend, ik ben vaak veel op de vloer alleen is dat nu minder aanwezig omdat we veel administratief werk moeten doen, hierdoor is er minder tijd om op de vloer aanwezig te zijn. Soms cijfer ik mezelf wel teveel weg omdat ik de ploeg teveel op de voorgrond zet, maar ik vind het belangrijk dat mijn ploeg op nummer 1 staat. 2. Ik ben erg direct maar toch wel redelijk vrij, mensen kunnen wel doen wat ze willen binnen de kaders die we met elkaar afspreken. 3. Het licht er aan wie je hebt ik heb een paar nieuwe gasten die ik probeer te coachen maar de mannen die er al langer zitten die laat ik met name veel zelf doen. Ik zit in de coach en empowerment richting vooral niet directief. Natuurlijk moet ik soms wel direct zijn omdat het niet anders kan, maar absoluut niet directief. 4. Ik tracht coachend te zijn maar dat lukt niet altijd, ik geef meestal al het antwoord. Ik kom van de cultuur dat de supervisor beslist en daar ga je niet tegen in. We zijn nu bezig om naar de coachende kant te gaan en het toverwoord is daar geduld en dat maakt het wel eens lastig. 5. Ik vind het heel belangrijk dat er wederzijds vertrouwen aanwezig is en dat iedereen dat uit durft te spreken dat vormt de basis voor een goede samenwerking. Want als je elkaar niet kan vertrouwen kan je ook niet slim werken. Als ik iemand niet kan vertrouwen ga ik alles zelf doen of ren ik er achter aan wat me veel tijd kost, als ik geen goed gevoel bij een persoon heb werk ik daar niet goed mee samen. 6. Coachend omdat ik met mensen werk die al heel lang werkzaam zijn binnen LWM en ik zelf vind dat als je coach je mensen meer motiveert en betreft. Coachen kan wanneer het kan maar als er iets direct moet gebeuren door een probleem dan moet je handelen en lijnen uitzetten. Kan je hier een voorbeeld van geven? 1. Ik heb een keer een medewerker in de ploeg gehad en die was heel dominant en die had een stempel op de ploeg. Ik heb die jongen coachend en met duidelijke afspraken een plan van aanpak gemaakt en daardoor het inzicht gegeven dat hij verkeerd bezig

was en hem op een goed pad gekregen dat hij weer gewaardeerd werd in de ploeg. Achteraf heb ik terug gekregen dat ik de eerste persoon was die eerlijk en duidelijk hem heb geholpen.

2. Je controleert continue de mensen waar ze mee bezig zijn, of ze binnen de kaders blijven die afgesproken zijn. Bijna elke dag moet je wel iemand z'n kader wel even scherp stellen, soms slapen ze even in en dan moet je ze weer even attenderen.
3. Veel vragen en proberen goed te luisteren, ik probeer het goede te benoemen je moet 3 complimentjes hebben tegen 1 negatief aspect. Ik probeer het dus wel echt te benoemen als ze goed hun werk doen. Waardering is namelijk wel heel hoog bij medewerkers, ik vind namelijk waardering ook erg belangrijk en probeer dat door te geven aan mijn ploeg.
4. Je grijpt ergens in waar het niet goed gaat, wat niet goed gaat wil je zo kort mogelijk houden en dan betrap ik me erop dat ik dan al de antwoorden geef maar dan kunnen ze het de volgende keer niet zelf oplossen. Je bent dan snel klaar, een snelle oplossing maar je blijft dan wel aan de gang.
5. Ik ben vrijlatend maar ik zeg wel duidelijk dat de KPI's behaald moeten worden, iedereen weet ook waar we heen willen die dag en hoe ligt ook deels vast maar ze hebben wel veel vrijheid hoe ze dat bereiken.
6. Een Huddle die ik doe dan ga ik niet zeggen we gaan dit en dit doen maar ik vraag wat is jullie plan. Ik laat hun meen denken hoe we het gaan doen. Vaak zijn het lengte defects waar we rekening moeten houden, hij geeft dan een plan hoe we het aanpakken en ik vul aan.

Op welke manier stuur je de medewerkers aan?

Hoe reageer je als de medewerker zijn werk goed doet?

1. Als ze het werk goed doen dan krijgen ze hier natuurlijk positieve feedback over.
2. Als ze het goed doen dan krijgen ze zeker een schouder klopje vooral als ze een fout ontdekken of eruit halen.
3. Goed werk benoem ik en hiervoor geef ik complimenten.
4. Ik denk dat ik nog te weinig complimentjes geef omdat het niet helemaal in mijn natuur zit, door de oude manier van leiding geven. Ik steek wel mijn duim omhoog maar ik loop niet over van dat hebben jullie goed gedaan, dat niet. Het is lastig want het moet gemeend zijn en niet overdreven want dan heeft het ook geen effect.

5. Als ze iets goed doen wordt dat vaak als normaal gezien en dat is een aandachtspunt van mij want complimentjes blijven soms nog vaak uit.
6. Dan krijgen ze een compliment als ze echt iets toevoegen of ontdekken, het plan kan gemaakt zijn maar als ze het goed wijzigen dan complimenteer ik hun.

Hoe reageer je als de medewerker een fout maakt?

1. Als medewerkers fouten maken dan reken ik ze daar niet gelijk op af, ik ga altijd eerst het gesprek met hun aan om te kijken wat de reden is waarom ze het zo hebben gedaan. Ik vind dat je eerst moet kunnen uitzoeken waar het aan heeft gelegen. Dan moet hij ook van het gesprek wat kunnen leren en dat hij ook hierna naar mij toe kan komen als er weer een fout optreedt en dan kan ik hier wel duidelijkheid in geven maar wel op de juiste manier. Het gesprek kan dan heel duidelijk zijn maar dan kan het alsnog coachend zijn, het is heel belangrijk voor mij om menselijk te blijven.
2. Ze krijgen ook een schouderklopje als ze iets fout doen maar binnen een uur ontdekken dat ze iets fout hebben gedaan, omdat ze dan hun controle hebben uitgevoerd. Dus als ze het zelf binnen het uur kunnen oplossen, het is natuurlijk niet leuk maar ze zijn dan wel eerlijk en het valt binnen de norm. We kunnen het dan wel oplossen en hier geef ik ze dan wel positieve feedback voor.
3. Dan vraag ik waarom het fout ging en probeer ik om tot de oplossing te komen. Als het dan de tweede keer weer fout gaat benoem ik dat wel en vraag ik hoe het nu weer fout kon gaan. Als ik patronen zie dat dingen structureel fout gaan dan ga ik wel met de medewerkers zitten om een gesprek aan te gaan.
4. Ik beschuldig zelden iemand dat hij iets fout doet, ik kijk altijd hoe kunnen we het oplossen en hoe kan het voorkomen worden. Hoe het voorkomen kan worden bespreek ik altijd de dag erna als de emoties weg zijn.
5. Een foutje maken we allemaal maar wordt er herhaaldelijk dezelfde fout gemaakt dan ga ik wel met ze praten. Ik ben niet iemand die heel snel de vuist op tafel slaat.
6. Als het fout gaat of er moet iets gebeuren dan geef ik directere leiding en stuur ik meer in wat ze moeten doen. Ik geef wel altijd een uitleg waarom we het moeten doen, waarom we bijvoorbeeld bepaalde monsters extra moeten nemen.

	A2	Command en control	In welke mate geef je de medewerkers richtlijnen? - Ik hou wel van een zelfsturend team, maar wanneer bepaalde KPI's niet gehaald worden en we lopen achter op de andere ploegen dan kan ik daar wel heel duidelijk op aansturen aan de hand van cijfers en die overleg ik wel. Ze hebben dus veel vrijheid maar ze moeten de doelen wel behalen. - Als het iets nieuws is dan mogen ze het zelf weten en dan geef ik ze het doel mee wat we ermee willen bereiken. We spreken dan ook af als het iets kleins, dat de medewerkers 3 dagen de tijd hebben om iets te bedenken en dan bespreken we of het ook echt werkbaar is in de praktijk en doorgevoerd kan worden. - Ik probeer ze zoveel mogelijk vrij te laten met name omdat ze weten hoe het moet, als het goed draait laat ik ze echt hun ding doen. - Ze zijn heel vrij maar ze moeten wel zorgen dat de blend, lengte en bunker voorraad goed zijn. Hoe ze dat doen daar bemoei ik me niet mee, maar als ik merk dat het niet goed gaat dan grijp ik wel in om te kijken hoe we het kunnen oplossen. Als we gaan zoeken naar oplossingen dan kom ik pas in beeld. - Ik geef ze bepaalde sturingsmiddelen waar ze de normen van moeten behalen. - De 24 uren planning daar plannen we vooruit, we hebben een bepaalde blend die we moeten aanhouden. Dan moeten ze mij kunnen garanderen dat ze die blend kunnen volhouden zodat de volgende ploeg het ook kan bijhouden. We kijken vooral naar de planning hoe we de vrachten kunnen plannen om de aankomende 24u de juiste blend krijgen. Heb je een voorbeeld van bepaalde richtlijnen? - Ze moeten de gestelde KPI normen behalen. – - Ze mogen zelf hun pauzes indelen en zijn daar vrij in. Als het niet goed loop dan vraag ik wel hoe dat komt en probeer ik hun de richting te geven hoe het wel goed kan gaan lopen. We ondernemen dan samen acties als het niet goed gaat. - De blend, lengte en bunkervoorraad (KPI'S). - KPI's en SQKWR - Bij de planning van de plant moeten ze letten op de lengte en defects.
--	----	--------------------	---

		In hoeverre mogen de medewerkers van de richtlijnen afwijken? - Als wij zeggen dat linksom een doel bereikt moet worden en het team vindt dat we het rechtsom moeten bereiken en ze kunnen mij overtuigen dan heb ik daar geen problemen mee zolang ze het doel wel behalen. - Als iemand een beter idee heeft, wat op allerlei vlakken kan zijn, dan mogen ze die altijd aangeven. Ik maak aan het begin van de dienst een planning voor de dag samen met de allrounder, het kan zijn dat we iets over het hoofd zien. Het komt dan wel eens voor dat de medewerkers met opmerkingen komen voor verbetering en daar sta ik ook voor open. Ze moeten wel kunnen onderbouwen waar de fout zit en hoe het opgelost kunnen worden. Het is ook wel eens voorgekomen dat een medewerker aangaf dat hij een nieuwe manier van werken wou proberen, dan help ik hem daarmee en ga ik er een uur bijstaan om te kijken of het ook echt werkt. - Als het te kosten gaat van de KPI's dan mogen ze niet afwijken van de richtlijnen. Op het moment dat ze de KPI's halen krijgen ze de vrijheid en is het niet zo dan wil ik weten waarom ze het niet halen en moeten ze het onderbouwen waarom dat zo is. - Ze mogen er van afwijken zolang ze mij dan wel daarover informeren en dat gebeurd niet altijd. Als ik verast wordt vind ik dat niet fijn, ik wil graag goed op de hoogte gehouden worden. Ze weten wat ze moeten doen, welke lengte, blend en voorraad en gaat het niet goed dan kan dat honderden redenen hebben. - De KPI's zijn gebaseerd op SQKWR, veiligheid gaat voorop en dan kwaliteit pas daarna gaan we kijken hoe hard we draaien. Van de eerste twee mogen ze niet afwijken, het liefst ook van de andere maar soms zijn er zaken die mee spelen waardoor ze niet hard kunnen draaien. Maar zolang ze het kunnen verklaren en weten waar ze mee bezig zijn is dat geen probleem. - Wanneer ze van de richtlijnen afwijken dan wil ik het wel weten en waarom ze afwijken.
	A3	Hoe motiveer je de medewerkers om met nieuwe ideeën en initiatieven te komen? - Dat probeer ik zoveel mogelijk te doen, de kennis ligt op de vloer dus die moet je betrokken houden want als je ideeën zomaar afkapt dan komen ze de volgende keer niet meer met ideeën. Je moet de mensen daar wel betrokken bij houden. –

3. Probeer ik uit de medewerkers zelf te laten komen, zodat ze uit eigen initiatief hier mee naar voren komen
4. –
5. –
6. -

Kan je een voorbeeld geven hoe je een medewerker gemotiveerd hebt?

1. Bijvoorbeeld een paar aanpassingen aan machines, ze gaven zelf aan dat met simpele aanpassen beter konden draaien zonder storingen. Als je dat kan implementeren dan worden de medewerkers daar heel gemotiveerd van. Er zijn veel gemotiveerde mensen en dan voornamelijk de jongere mensen, de oudere garde is minder gemotiveerd. Deze mensen zitten al heel lang op dezelfde positie en hebben geen geschoolde achtergrond en zijn moeilijker te motiveren.
2. Ik steun ze daar wel in maar doordat ik zelf best direct ben is dat lastig, als ik zeker weet dat het niks is dan zeg ik dat ook gelijk. Ik geef wel aan dat ze goed bezig zijn om proactief na te denken maar ik geef wel aan of het wel of niet zou werken met een onderbouwing.
3. Vaak als we opkomen klagen ze over de voorgaande ploeg en dan komen ze daar bij mij mee. Ik heb gezegd dat ze het zelf horizontaal op de vloer zelf moeten oplossen en nu gaan ze dat zelf meer doen en komen ze terug dat dit goed gaat. Ik probeer ze ook te motiveren door ze veel verantwoordelijkheid te geven en ze vrij te laten.
4. In deze ploeg is dat lastig omdat het een oude garde is, ze hebben veel meegemaakt wat niet is gerealiseerd en waarom zou dit nu dan wel werken. Ik kan ze daar wel gelijk in geven want ik loop soms ook in tegen de glazen muur aan. Vaak verwateren projecten en initiatieven omdat de terugkoppeling waarom bepaalde initiatieven niet verder doorgevoerd worden niet gegeven wordt.
5. Er komen veel voorstellen naar boven bij ons, ik kom zelf ook vaak met veel voorstellen die ik dan met hun bespreek wat denk ik wel motiverend werkt. Als ik iets voorstel dan vraag ik altijd wel naar hun mening en ik kan me voorstellen dat het hun wel motiveert om betrokken te zijn.
6. Een compliment waar dat kan en door hun te coachen, ik denk dat mensen gemotiveerder zijn als ze zelf een plan mogen maken en de dag zelf mogen indelen. Dat mogen ze ook van mij, ik denk dat ik ze daardoor motiveer en de betrokkenheid verhoog dan krijgen ze ook het gevoel dat het hun werk is. Heb je mensen die minder ervaren zijn

dan zal ik het langzamer moeten opbouwen of meer moeten corrigeren. We zijn ook bezig met de TAO wat meer verantwoordelijkheid geeft, de stukken zijn verdeeld over de supervisors. De grading is dus in stukken verdeeld en mijn stuk is dan weer onderverdeeld onder mijn vier keurmeesters. Ik denk dat daar ook de toekomst in zit voor al de afdelingen. Het is een checklist voor iedereen zijn eigen verantwoordelijkheids gedeelte.

In welke mate mogen medewerkers niet op eigen initiatief beslissingen nemen?

1. Als je dagdagelijks kijkt, we vangen veel bulk op dan wil ik weten hoe het komt en wat we er aan gaan doen. Dan zijn ze daar niet zo vrij, dan moeten ze wel verantwoording afleggen waardoor het komt en wat we er aan gaan doen om het te verbeteren. Dan vind ik het ook wel jammer dat ik niet zoveel op de vloer aanwezig kan zijn, want ik wil graag weten wat op de vloer gebeurt.
2. Licht eraan waar de beslissing over gaat. Ze mogen wel de machinesnelheid bepalen tot op bepaalde hoogte. Ze mogen dus binnen bepaalde grenzen beslissingen nemen maar die moeten ze wel kunnen onderbouwen. Ze zijn redelijk vrij in de indeling van hun shift met betrekking tot pauze en schoonmaken, zolang het maar afkomt.
3. Voorgaand beantwoord
4. Ze moeten aan de normen voldoen, zolang dit gebeurt mogen ze zelf beslissingen nemen hoe ze de norm gaan behalen.
5. Ze moeten de eigen initiatieven verantwoorden en communiceren.
6. Ze zijn daar vrij in maar ze weten dat ze zichzelf aan SQKWR moeten houden, maar als het een goed initiatief is dan vind ik het prima zolang het binnen de normen blijft. Maar de indeling van de shift mogen ze zelf indelen en initiatieven mogen ze altijd brengen maar voordat de uitvoering er is moet het wel gecommuniceerd worden en daarna de terugkoppeling.

Op welke manier worden verbetervoorstellen ingevoerd?

1. Meestal in een 1 op 1 gesprek worden deze besproken.
2. Deze voorstellen lopen via mijn als supervisor en worden dan doorgegeven aan Sil de CI-engineer. Misschien zijn het wel ideeën die twee keer door andere ploegen geopperd zijn en niet worden uitgevoerd, dan kan ik dat gelijk melden want dan is er geen nut om het nog bij Sil aan te brengen.

		3. Zoveel mogelijk zijn ze daar vrij in alleen de bureaucratie van LWM moet dat via mij als supervisor lopen. Ze werken het zelf wel zoveel mogelijk zelf uit en leggen het dan bij mij voor. 4. Deze gaan via de M0 structuur, ik geef deze voorstellen aan hun door en dan voeren hun dat verder door naar het hogere management. Als mijn collega's het voorstel goedkeuren, dan moet ik een prijsopgave opvragen. Als deze twee stappen zijn goedgekeurd dan moet ik naar de gebede eigenaar en die moet het goedkeuren en dan wordt het doorgezet naar het management systeem, het gaat naar heel veel verschillende lagen waardoor het voor ons onvriendelijk is. 5. Dat gaat via de supervisors wij leggen de lijnen uit om de initiatieven verder uit te werken. 6. Ze bespreken hun idee met de TAO-eigenaar en kunnen zo in dat verbeterteam terecht komen, zodat ze daar onderdeel van uit maken. Verbetervoorstellen vind ik heel goed maar ze moeten het wel met de TAO-eigenaar communiceren en dat kan heel goed via de TAO-structuur. Er komt dan ook een actielijst uit die 1x per week wordt besproken met de keurmeesters.
A4	Lerende organisatie	Op welke manier coach je medewerkers bij het oplossen van problemen? 1. Ik coach medewerkers door hun te helpen bij hun problemen, ik geef ondersteuning wanneer ze tegen problemen aanlopen maar probeer hun het wel altijd eerst zelf op te laten lossen. Zodat ze zelf eerst nadenken over het probleem en proberen tot een oplossing te komen en als dat niet lukt dan geef ik hun hierin begeleiding. 2. Ik laat ze het eerst zelf proberen, als ze met machine snelheden in de knoei komen en het target niet halen dan help ik ze mee om na te denken waar het aan zou kunnen liggen. Soms kan dat ook zonder op de vloer aanwezig te zijn. Sommige mensen hebben een aai over hun bol nodig omdat ze privé niet goed in hun vel zitten, dat vind ik zeker zo belangrijk. 3. Vragen wat het probleem is en wat hun denken wat de oplossing is, door met hun te sparren. Vaak weet ik zelf ook de oplossing niet en hun weten dan vaak ook meer dan ik zelf, ik krijg wel steeds meer kennis omdat ik hier nu langer ben. Ik vraag dan wel waarom kan die aanpassing zorgen dat het resultaat wordt gehaald. Ik merk wel dat naarmate mijn kennis groeit de verleiding groot is om de oplossing voor te zeggen, alleen worden ze hier zelf niet slimmer van.

4. Als het een klein probleem is vraag ik zelf hoe ze het kunnen oplossen, als het niet urgent is dan leg ik de vraag aan hun hoe kan je het oplossen. Als het een direct probleem is dan ben ik te ongeduldig dan heb ik de oplossing en draag ik deze voor. Ik heb gevraagd voor een coaching cursus alleen is deze afgewezen wat ik jammer vind omdat ik het gevoel heb dat ik nog handvaten mis.
5. Dat kan ik alleen maar doen op basis van ervaring, ik werk hier al 18 jaar, ik kan hun hierdoor coachen. Het gaat dan voornamelijk om vragen heb je daar aan gedacht en heb je daar naar gekeken. Het komt voor in kwaliteitsproblemen, ik probeer dan de juiste vragen te stellen zodat ze er zelf achter komen wat het probleem is geweest. Ik denk dat het op deze manier wel beter blijft hangen en dat ze dan zelf de kennis ontwikkelen zodat ze me later niet meer nodig hebben.
6. Ik voer een gesprek met hun 1 op 1 om het probleem door te nemen waarin ik vraag wat ga je er zelf aan doen en hoe kan ik daar bij helpen?

Hoe help je medewerkers om hun doelen te behalen?

1. Ik vraag altijd aan de medewerkers of ze bepaalde doelen hebben en als deze aanwezig zijn probeer ik hun wel te helpen deze te behalen. Er zijn veel gemotiveerde mensen die graag willen doorgroeien in opleidingen hun zijn dan ook bezig met hun VAPRO, hier coach ik hun in door te kijken hoe het gaat aan de hand van beoordelingsgesprekken.
2. De allrounder heb ik verantwoordelijk gemaakt voor het opleidingsstuk, ik zit wel met hem elke week samen om te kijken of de planning van de WPO van elke medewerkers op schema lopen
3. Jaco is net allrounder geworden en wilt meer kennis van het optische hebben, die speel ik dan vrij om met Richard mee te lopen ook wilt hij meer kennis van de batter dan laat ik hem daar ook bij meelopen. Het maakt hun zo ook flexibeler omdat ze dan op meerdere plaatsen ingezet kan worden omdat ze breder opgeleid worden.
4. Ik heb maar 1 jonger persoon in mijn team maar die heeft een burn-out, de andere medewerkers zijn op een oudere leeftijd dat ze daar geen behoeften meer aan hebben om verder te trainen en ontwikkelen.
5. Ik heb verschillende mensen mogen helpen bij hun VAPRO opleidingen als mentor zijnde. We zitten natuurlijk met BPO's die gedaan moeten worden en daar moet ik ze wel in sturen en warm houden dat het doel wordt gehaald.

			6. Er is nu iemand bezig die graag wilde doorgroeien en die is zijn opleiding begonnen, daar help ik hem mee om hem op weg te helpen om dat te bereiken. Dan vraag ik wat hij wilt bereiken en welke studie daar bij zou passen. Ik zet de lijnen voor hun uit om de juiste begeleiding te krijgen welke studie bij hem zou passen.
Succesfactoren	B1	Mensen	Hoe is de samenwerking tussen de verschillende afdelingen? 1. De samenwerking tussen de verschillende afdelingen wordt steeds beter, er wordt ook meer gecommuniceerd. Ik vind zelf de communicatie met de andere afdelingen positief alleen de communicatie met de technische dienst kan verbeterd worden. Het is vaak dat vanuit de technische dienst geen feedback wordt verkregen of de problemen zijn opgelost. 2. Dat gaat heel goed met de andere afdelingen, ik heb meer alleen met de productie contact. Het overleg is erg goed, alleen wanneer bepaalde zaken niet goed gaan (temperatuur en kwaliteit). Er zijn dan andere visies aanwezig en ik mis een persoon die dan het overal view houdt. Wanneer er maar 1 probleem is dan gaat het goed maar zodra er meer problemen zijn dan werken we als kippen zonder kop. 3. Moeizaam, met de grading gaat de communicatie heel goed alleen met de productie en QA gaat het heel moeizaam dat is echt een strijd. 4. Met pack heb ik weinig van doen, daar hebben we nauwelijks direct verband mee. Onze zaken liggen meestal altijd bij productie, we hebben alleen met de huddle PSV en SI een contact moment waar we de aankomende 8u plannen. Voor de rest is het alleen maar reactieve communicatie, als het niet goed gaat met lengte en defect krijg ik een seintje om de blend te veranderen. 5. Op zich vind ik die niet heel slecht het is op basis van informatie die je hier in wint of verliest, ik vind het zelf niet slecht gaan als ik eerlijk ben. 6. Ik denk dat we nog veel kunnen winnen met communicatie, strakkere lijnen uitzetten en sneller feedback geven zodat de acties sneller uitgevoerd kunnen worden. Ik moet nog te lang wachten om soms acties uit te voeren omdat de communicatie niet snel genoeg is.

Wat zie je zelf als verbetermogelijkheid om de samenwerking te verbeteren?

1. De afdelingen hebben nog te veel eigen inzichten en zijn nog te veel gericht op hun eigen resultaat, het zou een verbetering zijn als iedereen meer naar de algemene resultaten zou kijken. Dat we meer als een team als geheel zouden werken en minder in eilandjes.
2. Ik heb het er de dag erna wel weer over, dus de feedback is wel aanwezig. Alleen is dit geen oplossing het gebeurt wel vaak dat dit voor komt. Ik denk dat het voornamelijk komt omdat er te weinig mensen aanwezig zijn op de productie afdeling.
3. Onder andere dat de toothroom onder onze afdeling komt, het heeft namelijk veel te maken met het terug storten van de bulk. Wij maken in productie natuurlijk de friet en het eindproduct is met de inspec. en offspec. bulk samen het gaat erom wat er in het zakje komt en het is dan ook onze verantwoordelijkheid de toothroom. Het in eilandjes denken dat moet weg het moet er om gaan dat we goed ingepakt product leveren. Ik weet alleen niet of het door de mensen komt dat de communicatie niet goed gaat of dat het aan het systeem ligt.
4. Ja, daar is altijd ruimte voor als we een andere partij gaan draaien moeten we de fabriek bellen en dat gebeurt niet altijd. Soms hebben ze last van stenen en krijg ik dat pas te horen bij de shift handover. Soms staan we 2u stil en weten wij niet wat de oorzaak hier van is, kortom de communicatie is niet optimaal.
5. De communicatie gaat wel redelijk maar ik denk dat de communicatie wel op een andere ingericht kan worden. Nu werken we met portofoons en staan we in een lawaaijerige ruimte en we denken soms het een te horen terwijl het andere is bedoeld er zit soms ruis in. Hij heeft het wel goed doorgegeven omdat hij dacht dat "ja" werd gezegd alleen was het anders. We werken met een panel operator en die verzorgt de communicatie van frozen maar het zou eigenlijk vanuit elke afdeling zo moeten zijn dat de communicatie beter verloopt.
6. We moeten afspraken maken binnen al de verschillende ploegen hoe we zouden moeten communiceren. Er moet een slimme structuur komen en wat is de snelste manier van feedback geven. Als ik iets verander in mijn blend dan heeft dat consequenties voor de andere afdelingen en als die communicatie naar hun dan te laat is heeft dat consequenties.

	B2	Kennis	In welke mate krijg je training met betrekking tot verbeterprojecten? 1. Binnen LWM heb ik geen training gekregen maar wel bij mijn vorige werknemers. Sil is de CI engineer en verantwoordelijk voor het verstrekken van trainingen. 2. Ik heb een tijd geleden een yellow belt training gehad maar dat is niet meer verder herhaald, maar ik vind het persoonlijk wel genoeg. 3. Ik heb een management training gehad maar het laatste half jaar is heel chaotische geweest. We worden een beetje in het diepe gegooid, dat is niet ideaal en daar moeten we beter in begeleid worden. Ik doe mijn ding en volgens mij doe ik het goed maar als iemand met mij mee zou lopen kunnen ze best verbaast zijn waarom ik het zo doe. 4. Ik heb een stukje greenbelt training gekregen een langere tijd geleden maar dat is nooit meer opgevolgd. 5. Ik heb wel eens een 'Yellow belt' training gehad. 6. Ik heb geen training gekregen in verbeterprojecten, je kan er wel zelf om vragen als je dat wilt maar je moet er dan wel zelf achteraan zitten. In hoeverre heb je ervaring met verbeterprojecten? 1. Ik heb veel ervaring met diverse verbeterprojecten, ik heb ook een aantal projecten zelf geleid en heb deel genomen aan andere projecten. 2. Ik loop nu nog een project, het WMS project en vorig jaar heb ik het drystore project gedaan. Je kan ook aangeven als je projecten wilt doen binnen LWM. Als je een verbetervoorstel hebt dan bespreek je dat met Sil en dan wordt er gekeken of het kan of hiervoor een project opgestart kan worden. 3. Ik heb veel ervaring met verschillende verbeterprojecten. 4. Ja en nee, op mijn eigen manier wat betekend dat ik snel in conclusie ga dat zit er nog een beetje ingebakken. Ik heb wel in projecten gezeten in de schil afval waarin ik ervaring in heb opgedaan. 5. Ik verschillende projecten gedaan en aan deelgenomen. 6. Ik heb aan verschillende verbeterprojecten deelgenomen. Welke templates en hulpmiddelen zijn er tot beschikking om verbeterprojecten op te zetten? 1. Er zijn veel verschillende templates en hulpmiddelen die ik kan toepassen zoals, overlegstructuren, actielijsten en PowerPoint. 2. Er zijn veel verschillende gestructureerde templates die ik kan gebruiken.
--	----	--------	---

			3. LWM hanteert verschillende hulpmiddelen die we kunnen gebruiken. 4. In ondersteuning met consultants wel, maar vanuit mezelf doe ik dan met mijn eigen kennis en vaardigheden. 5. Dat gaat voornamelijk via Sil en wordt er veel gebruik gemaakt van de DMAIC structuur en wordt op een bepaalde manier gewerkt omdat we het zo gewend zijn. 6. We hebben veel Lean Six Sigma hulpmiddelen alleen doen we er niet veel meer mee.
	B3	Commitment	In hoeverre voel jij je betrokken bij verbeterprojecten? 1. Ik voel mezelf erg betrokken bij verbeterprojecten. 2. Ik voel me zeker betrokken en ben ook erg gemotiveerd, wij worden er vaak bij gehaald om de praktische kant te doen. 3. We worden gevraagd voor verschillende verbeterprojecten, je kan het zelf maken of kraken als ik wil zit ik morgen in 10 verbeterprojecten er zijn dus heel veel mogelijkheden. Ik vind het ook een onderdeel van de supervisor functie maar er moet wel ruimte voor zijn. We zijn ook met de TAO bezig, dat bekend de eigenaar van een afdeling. 4. De betrokkenheid moet ook veel bij mezelf zitten, ik zou er ook meer om moeten vragen. Ik loop er vaak langs maar ga niet langs om een update te krijgen. Ik ben vaak ook alleen geïnteresseerd in de resultaten. 5. Ik voel me zeer betrokken en vind het mooi om te zien dat er in ieder geval voortdurend over na wordt gedacht om te verbeteren. Dat het altijd iets nieuws is dat is ook niet altijd goed maar ik heb wel het idee dat het nu groter wordt aangepakt en ik denk dat het nu wel duurzaam is. We hebben voorgaand veel kleine projecten gehad en die zijn verzwakt uiteindelijk. 6. Ik voel mezelf voldoende betrokken. Hoe worden de resultaten van verbeterprojecten gedeeld? 1. Deze worden gedeeld doormiddel van uitnodigingen voor bijvoorbeeld kantinesessies of feedback momenten. Verder wordt het gedeeld op het tv-scherm in de kantine. 2. Als projecten worden overgedragen en zijn geslaagd dan wordt het gevierd, mensen krijgen dan bijvoorbeeld een T-shirt of bij een groot project gaan we uit eten. Ik vind alleen dat we altijd een project moeten vieren, het zou alleen gevierd moeten worden als het is gelukt. 3. Deze worden voldoende gedeeld met de leidinggevende maar de vertaling naar de vloer kan beter. Vaak worden de resultaten gedeeld op de tv-schermen.

			- Het wordt weinig gedeeld en gevierd. - Die worden aan de leidinggevende toegelicht en die moeten het dan naar de vloer doorvertalen. - Doormiddel van bijeenkomsten of aan de hand van een gesprek. Wat zie je zelf als verbetermogelijkheid om de betrokkenheid te vergroten? - We doen er al veel aan doormiddel van de kantinesessies enz. maar er wordt nog te weinig gedeeld wat er nu dagelijks op de vloer plaats vind. - Het ligt er aan of je in de lead bent of teamlid van een verbeterproject, als lead is er meer betrokkenheid en als teammember is dat minder. Het is toch anders omdat de rollen verschillend zijn. Als teamlid wacht je op mensen om naar jou toe te komen en dat wordt soms wel eens gemist, dan is het niet meer persoonlijk. - Het twister project was heel geslaagd maar er waren nog wel veel medewerkers op de vloer die hier de resultaten niet van wisten. De operationele medewerkers moeten dus meer hierin betrokken worden. - Betrokkenheid is voor mij resultaten zien, ik zou zelf meer tactisch willen zien. Verleden jaar ging het erg slecht en hebben we het boost project gehad, als je aan mij vraagt wat hebben we anders gedaan dan is mijn antwoord: niks voor mijn gevoel. Maar toch zijn we beter gaan produceren en dat is volgens mij aandacht voor de mensen en processen. - Als SI of PSV hoor je meer dan een man op de vloer en als je iets veranderd op een afdeling dan horen de andere afdelingen daar niks van, het zou goed zijn als al de afdelingen betrokken worden. - Ik vind dat we met het TAO-project weinig feedback en steun krijgen dat had ik toch niet verwacht. Ik vind dat ik vanuit de SI's en het management wel meer steun had mogen krijgen, dit vond ik tegen vallen. Vooral omdat productie nu ook gaat beginnen met het TAO-project, dan had ik wel communicatie verwacht hoe wij het hebben opgepakt. De interesse vanuit de productie zelf ontbreekt voor onze TAO-opzet, terwijl dat vanuit de technische dienst wel aanwezig is.
	C1	Inspireren	In welke mate voel jij jezelf betrokken binnen het gehele PCS? Ik voel me erg betrokken binnen de PCS.

IMWR-Cirkel			- Ik voel me niet altijd betrokken, omdat de inpak er maar bij hangt. Het is al een langere tijd dat de inpak niet de focus heeft. Het is dus niet persoonlijk maar mijn afdeling waar ik in werk wordt niet altijd optimaal betrokken. - Ik voel me wel betrokken daarin alleen het is belangrijk om te weten welke persoon waar bij hoort. De rollen en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk bij iedereen. Er zijn verder ook veel meetings vooral in de ochtenden wat veel tijd in beslag neemt. - Op shift niveau zijn de twee huddles en het grondstofoverleg het belangrijkste, daarbinnen voel ik me ook erg betrokken. Veel van de overleggen hebben voor mijn afdeling niet veel toegevoegde waarden, waardoor het als een tijdsverspilling wordt gezien. - Ik voel me hier goed in betrokken, omdat ik overal in wordt meegenomen. - Ik voel me hierin voldoende betrokken.
	C2	Mobiliseren	In welke mate voelt jij jezelf gemotiveerd om binnen het PCS werkzaam te zijn? - Ik vind dat wij niks met KPI's doen en om sterker te stellen, ik weet wat mijn KPI's is en waar ik op aanstuur. mijn motivatie goed is op zich wel goed omdat ik vind dat ik op de hoogte moet blijven om mijn operators te informeren. Als er iets besproken wordt wat je niet verwacht is daar wel terugkoppeling nodig. Ik denk dat we wel teveel overleggen hebben, daarom heeft de Pack sochtends niet meer de huddle maar alleen met de ploegleiders inpak. Omdat 66% van de 100% aan het luisteren naar iets wat voor ons geen toegevoegde waarde heeft. - Ik voel me zeer gemotiveerd, binnen de poort geef ik een 100%. - Ik voel me goed gemotiveerd, de transparantie is hoog en dat vind ik goed. - Dat was heel hoog en is nu minder, ik ben nu 61 en er komen weer veel veranderingen op ons af en de afgelopen jaren rollen de veranderingen al over elkaar. Voor mij is de vraag kan ik dat bijhouden, voor mij zijn veranderingen lastig en je hebt over de jaren een eigen werkpatroon opgebouwd en dan kosten veranderingen veel energie. De leiding gevende laag is momenteel erg uitgedund en dat verhoogt de werkdruk veel. - Ik voel me goed gemotiveerd maar ik ben wel blij dat er nu aandacht voor is omdat we er achter zijn gekomen dat er veel te verbeteren valt. Er is vaak geen duidelijkheid en bij veel overleggen komt niet veel uit, je zit er dan bij vanwege je functie maar er is geen toegevoegde waarden.

		6. Hierin voel ik me goed gemotiveerd vooral de grondstof overleggen. Bij de R&R in de ochtend zit de pack supervisor er niet meer bij en ik denk dat het voor de grading ook meerwaarde zou hebben als de R&R alleen met de grading zou plaatsvinden. Want een uur later bespreken we toch de lijn met de supervisors en superintendent. Hoe kan jouw motivatie verhoogd worden? 1. Mijn motivatie is goed alleen zou het verhoogd kunnen worden wanneer er minder overleggen aanwezig zouden zijn. Het is heel belangrijk om op de hoogte te blijven maar ik vind dat er nu te veel terugkoppeling plaatsvindt. 2. Ik vind mijn motivatie optimaal en ik denk niet dat deze nog verhoogd kan worden. 3. De overleg structuur zou veranderd kunnen worden er zijn namelijk overleggen waar geen toegevoegde waarden is en er moet meer duidelijkheid komen wie bij welk overleg zit. 4. Het heeft verschillende facetten, de nachten worden voor mij steeds moeilijker daarom heb ik werkverkorting aangevraagd omdat ik voel dat de nachten voor mij zwaarder worden alleen is dat afgewezen. Om dit moment is het geweigerd omdat supervisors dit niet mogen omdat in het CAO dit niet mag voor leiding gevende, men roept het een en doet het ander. Maar als ik op mijn werk ben dan ben ik zeer gemotiveerd om mijn werk te doen, maar het plezier kan verhoogd worden. Verder is het verloop van mensen ook hoog ik werk meestal met 30% inhuur wat niet optimaal werkt omdat de kennis dan verloren gaat en het proces niet optimaal verloopt. 5. Wij werken vaak met een timekeeper en ik krijg daar vaak een kriebelig gevoel bij omdat ik vaak heb meegemaakt dat bij een belangrijk onderwerp vaak hebt meegemaakt dat het werd afgekapt omdat de tijd op was. Ik snap wel dat een timekeeper nodig is maar je mist dan ook wel het bereiken van de doelen. 6. Ik voel me voldoende betrokken maar mijn motivatie kan verhoogd worden als mijn betrokkenheid nog meer zou toenemen, het TAO zal dit sowieso deels verbeteren.
	C3	In hoeverre voel jij jezelf gewaardeerd door het management? 1. Soms krijg ik erkenning maar iedereen is hier te druk voor waardoor het niet genoeg geuit wordt.

2. Ik krijg van de ene persoon meer waardering dan de andere persoon, met de een kan ik beter door een duur en met andere mensen minder. Zn 75% kan ik mee overweg en 25% niet, doordat ik zelf best direct ben kan dat soms niet altijd even goed worden opgepakt. Het wordt soms negatief ervaren terwijl het niet zo is bedoeld.
3. Ik voel me matig gewaardeerd, het afgelopen half jaar was heel chaotisch en heb ik weinig terugkoppeling gehad van het management.
4. Dat is een lastige, ja ik wordt gewaardeerd maar ze vinden me ook lastig. Er zijn steeds meer coachende leidinggevende die een andere taal spreken dan ik en dat is wel eens lastig. Het is elkaar niet verstaan waar ik het meeste last van heb en dat kan per persoon heel erg verschillen.
5. Ik voel me goed gewaardeerd omdat de mensen waar ik dagelijks mee te maken heb meedenken en vraag ik ook zelf om feedback, want ik wil graag als het niet goed is ook weten en dat krijg ik dan ook en dat is goed.
6. De waardering is goed, ze tonen interesse naar ons en zijn betrokken bij het proces.

Wat zie jij zelf als verbetermogelijkheid om de waardering te vergroten?

1. De waardering voor ons niveau snapt dat soms de waardering niet altijd aanwezig is, maar voor operators is het wel belangrijk. Omdat hun niet altijd mee krijgen wat er allemaal speelt, we hebben wel 1x per jaar een bijeenkomst waarbij het management toelichting geeft. Maar ik denk dat dit vaker voor zou mogen komen.
2. Ik ben er van overtuigd dat dit van zelf komt, in mijn ogen gaan we te veel de coach kant op, soms moet je ook met je vuist op tafel kunnen slaan en zeggen we gaan het zo doen en dan vanuit al de lagen. Binnen de ploeg is het duidelijk coachen belangrijk en vanuit de directe leidinggevende moet dit een stuk directer.
3. Meer met elkaar samen zitten en in gesprek gaan met elkaar ik mis nog een stukje feedback vanuit het management.
4. Ja zorgen dat je bij iemand terecht komt die boven je staat waar je goed mee kunt communiceren en dat je dezelfde taal met elkaar spreekt.
5. Ik zie eigenlijk geen verbetering het is goed voor mij.
6. Ik denk dat het nieuwe beoordelingssysteem dit zal verbeteren omdat er dan meerdere functioneringsgesprekken komen en dan krijg je meer momenten waarin ik mijn mening kan geven.

	C4	Reflecteren	Op welk niveau wordt feedback gegeven (individueel, team of organisatie)? 1. Over de gehele organisatie wordt feedback gegeven vanuit het management en ik krijg vanuit mijn SI feedback, daar heb ik positieve ervaringen mee. 2. Ik ontvang feedback vanuit mijn collega's, supervisors en superintendent. 3. Ik krijg feedback vanuit het SI niveau en de productie supervisors wat een goed teken is alleen krijg ik te weinig feedback van de laag onder mij. Dit kan ook aan mij liggen misschien moet ik daar mee om vragen, het kan best een drempel voor hun zijn om de leidinggevende feedback te geven. Ik probeer dit als aandachtspunt voor in het team te hebben, ik heb het daar ook met hun over. 4. De SI geeft mij feedback alleen kan ik er niet veel mee, want ik weet waar mijn zwakke punten liggen maar ik heb niet genoeg gereedschap om mezelf te veranderen. Er is maar een persoon geweest in mijn carrière die mij feedback kon geven op de juiste manier. 5. Ze doen dat zowel vanuit de bovenlaag als onderlaag. 6. Van mijn afdeling en mijn SI maar ook van productie. Hoe wordt feedback aan elkaar gegeven? 1. De feedback vind plaats aan de hand van een 1 op 1 gesprek. 2. De feedback wordt 1 op 1 gegeven maar ook via de mail, alleen vind ik de feedback via de mail moeilijk te begrijpen. Het is waarschijnlijk goed bedoeld maar ik denk at het beter is om het persoonlijk te geven want dan weet je of iemand het meent of niet. 3. Feedback vind vaak plaats aan de hand van een 1 op 1 gesprek. 4. De feedback wordt 1 op 1 gegeven. 5. Vaak 1 op 1 in een gesprek maar niet heel formeel vaak ook even in de wandelgangen. 6. Feedback wordt meestal 1 op 1 gegeven. Hoe ziet u dat de feedback cultuur verbeterd kan worden? 1. Het is nog een moeilijk onderwerp de feedback op zich, ik denk dat het meer in de praktijk geoefend moet worden. 2. Feedback is goed als het gemeend is, niet feedback geven om alleen feedback te geven. Je moet geen positieve feedback geven als je het niet meent. 3. Ik denk dat het niet slecht is, ik kan voor mijn gevoel wel zeggen wat ik wil tegen mensen. Je moet het ook gewoon doen en kijken wat er uit komt, feedback geven is nooit slecht
--	----	-------------	---

maar er zit toch nog een bepaalde angst waar mensen overheen moeten. Het zou een verbetering zijn als we vaker om feedback vragen.

4. Er is bijna geen feedback, we hebben alleen een cultuur als het niet goed gaat dan ben je stom en heb je het niet goed gedaan en had je het anders moeten doen. Maar echt feedback daar zijn we met zn allen heel slecht in, past ook waar we vandaan komen. Niet lullen maar doen.
5. Ja veel mensen zijn toch nog bang om feedback te geven en krijgen. Sommige mensen vinden het moeilijk en zien het als klagen een soort van lastig.
6. Communicatie structuur verbetering, soms moet ik een beslissing nemen van gaan we nu korter of langer insturen. Dat ligt aan wat we over zouden houden wat ik uit sorteer dat ik daar geen bestelling voor heb. Mijn keuze is dan ga ik langer doorsturen waardoor ze in de fabriek meer moeten uitsorteren. Dan is snelle communicatie heel belangrijk om de beslissingen zo snel mogelijk te laten verlopen.

Bijlage XXII: Interviews superintendents

Interview SI's			
Element	Dimensie	Indicatoren	Interviewvragen
Leiderschapsstijl	A1	Aansturing	Hoe zou je jouw leiderschapsstijl omschrijven? - Ik was vroeger directief en zit nu meer richting de motiverende kant, ben nu wel zachter geworden. Ik ben daar heel bewust mee bezig geweest en heb daar training voor gehad, dit vond ik in het begin heel moeilijk omdat ik van nature directief ben ingesteld. Toch hebben mensen soms ook behoefte aan duidelijkheid (zwart is zwart en wit is wit). Wat mij heel erg heeft geholpen is dat er een coach, manager en leidinggevende pet is, wanneer ik op de vloer ben ga ik met een persoon spreken en heb ik een coachende rol en wanneer ik op kantoor ben een managende rol die besluiten neemt. Dat helpt mij erg wanneer ik een gesprek voer, ik ben er meer over na gaan denken. - People manager, ik kijk naar de mens tegenover me en kijk hoe deze persoon behandeld wilt worden en daar pas ik mijn leiderschapsstijl op aan. Ik loop elke dag een rondje langs al de afdelingen en probeer met de mensen te praten die dat nodig hebben. Ik ben zichtbaar aanwezig en vind het fijn om mensen te benaderen. - Ik denk dat ik wel iemand ben die probeert het team vanuit de coachende kant mee te krijgen. Ik denk dat dat wel de kant is die mij het meeste typeert, ik betrap me wel dat in de kritiek van de dag ik naar situationeel leiding geven ga in plaats het kijken naar de lange termijn zaken. - Ik denk dat het bij mij heel veel coachend is. Kan je hier een voorbeeld van geven? - Een manager zegt keihard we gaan dit doen en een leidinggevende zet de lijnen uit hoe we het gaan doen. Een manager zegt er loopt iemand door het bakoven gebied zonder PBM aan en geeft een officiële waarschuwing. Vroeger mailde ik naar mensen met de antwoorden hoe ik de uitkomst wilde hebben in de mail. Ik gaf eigenlijk al het antwoord in de mail, nu zijn mijn mails opener en mensen geven aan dat het verbeterd is. - Als ik een zorgend type heb wat ik iets nieuwst moet vertellen dan leg ik eerst de achtergrond uit waarom we bepaalde zaken gaan veranderen en hoe we het gaan aanpakken. Ik kijk specifiek naar de persoon bij zorgende types leg ik de achtergrond uit maar een regressief persoon leg ik het meer direct uit.

3. Ik probeer altijd in te laten zien waarom we iets doen en uitleggen waarom ik besluit om iets te doen. Het ligt ook aan de supervisor in de D-ploeg weet John veel van het proces maar in de A-ploeg zit ik nu om Richard echt te coachen en te begeleiden in zijn besluiten. Als je 4 verschillende supervisors in een ploeg hebt en een probleem hebben zullen ze daar allemaal anders mee om gaan. Sommige weten niet van het probleem af en de andere zitten boven op het probleem, bij de een moet je dan meer coachend zijn en dan bij de ander minder. Ik vind het dan ook belangrijk dat ze het dan doorgeven aan de operators. Wij als SI's moeten niet altijd de stuurman zijn, de supervisors moeten zelf ook besluiten kunnen nemen.
4. Ik vorige week een gesprek gehad met een supervisor die deeltijd wou gaan werken, ik ben zelf met HR gaan spreken waar dit vandaan kwam omdat het mij erg veraste. Hij gaf daar aan ik heb moeite om bij te benen met de veranderingen en de nachtdiensten. Nu gaan we echt het gesprek aan denk na over je toekomst waar wil je heen in de toekomst, waar zie je jezelf? Samen zoeken naar een oplossing.

Op welke manier stuur je de medewerkers aan?

Hoe reageer je als de medewerker zijn werk goed doet?

1. Dan geef ik ze een compliment en probeer ik te motiveren dat ze het werk zo goed blijven doen.
1. Dat doe ik via mijn leidinggevende, als er goed is gewerkt vertel ik hem dat en dan vraag ik hem om dat ook altijd aan de operators te melden. Dan pakt hij de porto en verteld aan de afdeling complimenten van mij en Joris. Ik vind het namelijk ook heel belangrijk dat de operationele medewerkers de waardering ook ontvangen.
2. Daar ben ik niet heel sterk in om ze elke keer te complimenteren ik pak makkelijker het negatieve eruit, ik heb me wel voorgenomen om meer rekening te houden om goede punten te benadrukken. We hebben een aantal nieuwe jongen medewerkers en je ziet dat wanneer ik die positief stimuleert zij ook heel snel groeien.
3. Daar ben ik niet heel sterk in om ze elke keer te complimenteren ik pak makkelijker het negatieve eruit, ik heb me wel voorgenomen om meer rekening te houden om goede punten te benadrukken. We hebben een aantal nieuwe jongen medewerkers en je ziet dat wanneer ik die positief stimuleert zij ook heel snel groeien.
4. Ik ben niet heel goed in complimenten maar ik zeg wel je hebt het goed gedaan of dat is een goede beslissing.

			Hoe reageer je als de medewerker een fout maakt? - Ik ga dan meestal vragen hoe het komt dat het fout is gegaan en hoe ze het de volgende keer zouden aanpakken. - Ik ben veel te lief vind het moeilijk om mensen op hun kop te geven. Meestal pak ik het zo aan dat ik overleg waarom dingen fout zijn gegaan en hoe we het hadden kunnen voorkomen. Ik ben totaal niet van de waarschuwingen, ik ben heel zacht. Maar als ze echt over de scheef gaan of mij hebben vernederd dan ben ik wel bot en zeg ik waar het op staat. Als mensen de regels overtreden vind ik het niet moeilijk om direct te zijn. - Dan vraag ik waarom ze die keuzes hebben gemaakt, waren er nog andere uitwegen zodat ze gaan nadenken of er nog andere mogelijkheden zijn. Dat probeer ik dan bij hun terug te leggen. - Ik haal de negatieve sneller naar voren, ik ben daarin niet de makkelijkste ik stel de lat best hoog voor de mannen. Als er iets fout gaat spreek ik ze het liefst daar niet gelijk op aan, maar de volgende dag. Meestal ga ik dan even met ze zitten om te bespreken waarom het fout ging en hoe het volgende keer voorkomen kan worden. Als het echt iets heel groots en zwaars is dan grijp ik wel gelijk in, maar het liefst haal ik de emotie van de dag eruit.
	A2	Command en control	In welke mate geef je de medewerkers richtlijnen? - Van mij mogen ze hier steeds meer zelf aanvulling aan geven maar ik ben wel heel duidelijk in het behalen van de KPI's. Ik ben niet heel gauw tevreden er moet wel voor een 100% inzet worden getoond. - Ze zijn er heel vrij in maar ik bewaak het wel continue, ik weet altijd precies wat er gebeurt. Ik laat ze vrij maar ben ik niet tevreden dan spreek ik ze daar wel op aan want de doelen moeten wel behaald worden. Een uurtje na de R&R bespreken we nog zaken door en geef ik hints waar ze op moeten letten en waar ze op aan moeten sturen. - Ze zijn daar heel vrij in, de supervisor geeft aan als ze daar van af moeten wijken. Maar eigenlijk maakt het niet uit hoe ze tot het rendement komen zolang het maar wel wordt behaald en verantwoord. - Verschillend, ik probeer de mannen steeds meer verantwoordelijkheden te geven dat ze steeds meer zelf beslissen. We hebben hier een cultuur met meewerkend voormannen, we weten het even niet en de SI die neemt de beslissing wel. Ik stuur ze dan vaak terug omdat ik wil dat ze eerst zelf met beslissingen komen. Ik wil gemotiveerd onderbouwt

hebben waarom ze een keuzen maken. Ik wil dat ze terug gaan naar het team en er met het team uit komen want hun moeten uiteindelijk het team aansturen.

Heb je een voorbeeld van bepaalde richtlijnen?

1. Waar ik zelf wel last van heb ik wanneer er de KPI op 72% staat en we hebben 73% gedraaid en ik zie zelf dat het 75% had kunnen zijn. Dan moet ik het toch even aan de mensen verstellen dat we toch nog wat hebben laten liggen en dat wordt soms niet in dank af genomen. De manier om dat goed te verpakken en verwoorden daar ben ik nog zoekende in. Toch probeer ik mensen wel altijd te motiveren om te blijven verbeteren en het beste eruit te halen. Ik praat op de vloer veel met mensen om hun mee te krijgen om altijd het beste eruit te krijgen.
2. Nu heb ik bijvoorbeeld Arko gebeld ik weet dat er rendement en kilo achter blijven en dat er lengte problemen zijn. Dan geef ik hem mee doe een breuk analyse en kom daar mee terug, ik vraag het dus eerst. Ik hoop natuurlijk dat ze daar eigenlijk zelf mee komen, hij vertelde ook ik ga vooraan in de lijn aan de slag en koppel het terug. Ik probeer ze eerst een hint te geven een stuurmiddel. Na 3 uur ben ik specifieker, ga daar eens mee aan de gang en na 4 uur ben ik directer en verwacht ik dat het resultaat er is.
3. De output en rendement KPI's zijn belangrijke richtlijnen voor de supervisors.
4. De KPI's.

In hoeverre mogen de medewerkers van de richtlijnen afwijken?

1. Ze mogen hun eigen invulling geven zolang ze wel de gestelde doelen behalen.
2. Voor mij maakt het niet uit hoe ze hun shift invullen zolang ze het resultaat maar behalen. Er mag dus van de richtlijnen afgeweken worden zolang het doel wel wordt behaald.
3. We hanteren altijd de standaard en norm maar wijken ze daar van af dan moet het gecommuniceerd worden. Als het lager is dan moet dat gemeld worden en dan wordt het overlegt met de andere afdelingen. Het wordt dan ook tussen de operator en de supervisor afgesproken in zijn eigen huddle.
4. Jij hebt KPI's en ik wil van jou weten wat de voortgang op je KPI's is en daarin wil ik geïnformeerd worden. Ze krijgen daar redelijk veel vrijheid in, maar ik maak het ze niet makkelijk want in het verleden kwamen ze vaak van we hebben defect te veel ik wil 3 ton terug in linerate mag dat? Ik geef daar geen antwoord meer op ik wil namelijk dat hun zelf met een plan komen, zolang de KPI's maar gehaald worden en als we dit niet halen

			dan wil ik het plan hebben hoe we het wel gaan halen. Ik vind het belangrijk dat ze proactiever worden, ik gooi ze dan soms in het diepen maar andere keren probeer ik ze daar meer in te sturen. Kan je een voorbeeld geven waarin de medewerkers mogen afwijken? 1. Ze mogen de lijn aanpassen, de linerate en tempraturen en daar zijn ze ook vrij in zolang de KPI's wel worden behaald. 2. Voorgaand beantwoord. 3. We hanteren altijd de standaard en norm maar wijken ze daar van af dan moet het gecommuniceerd worden. Als het lager is dan moet dat gemeld worden en dan wordt het overlegt met de andere afdelingen. Het wordt dan ook tussen de operator en de supervisor afgesproken in zijn eigen huddle. 4. Voorgaand beantwoord.
	A3	Empowerment	Hoe motiveer je de medewerkers om met nieuwe ideeën en initiatieven te komen? 1. Als mensen met ideeën komen prijs ik dat altijd, ik vind wel dat ze het moeten uitwerken en onderbouwen. Dat gebeurt aan de hand van verbetervoorstellen en M0's we hebben Sil onze continuous improvement engineer en die gaat er dan verder mee aan de slag. Als er goede ideeën zijn worden deze ook echt uitgevoerd en ik geef daar toch altijd wel een schouderklopje voor, ook al slaagt het niet altijd. Dan probeer ik wel mee te geven dat ze wel een eind zijn gekomen ook al is het niet 100% en probeer ik het positieve naar voren te halen. 2. Op dit moment moet ik ze daar veel mee helpen omdat ik drie jonge leiders in mijn ploeg heb, die moet ik daarin sturen en coachen. 3. Aan de hand van problemen of storingen waar we tegen aan komen, als we praten over verbeteringen, we hebben een storing gehad die verbeterd moet worden. Dan wordt hier al afgesproken of ze er al in kunnen duiken dan moeten ze terug komen met feiten. Het is om kenbaar te maken of het probleem er is en dan als het kenbaar is duiken ze er al in. Op het moment dat ik zeg hier zit ik mee en dan komen ze er zelf al mee om er verder mee door te gaan. Het motiveren is dus eigenlijk om zaken onder de aandacht te brengen en dat triggers hun om actie te ondernemen. 4. Als ze ergens tegen aan lopen maak ik met hun gezamenlijk een plan om tot een oplossing te komen, hierin begeleid ik hun.

Kan je een voorbeeld geven hoe je een medewerker gemotiveerd hebt?

1. Zijn er verbetervoorstellen die niet direct met een proces te maken hebben dan probeer ik ze daar mee te helpen zolang ik er ook in geloof. In de controle kamer zitten mensen 24h op die stoelen en de medewerkers wilde graag nieuwe stoelen, dan maak ik me daar ook hard voor want dat krijgen ze zelf niet voor elkaar. Er zijn toen wel twee nieuwe stoelen gekomen. Ook probeer ik hun te motiveren om het beste eruit te halen en te blijven verbeteren, daarom praat ik veel met mensen op de vloer.
2. Op dit moment moet ik ze daar veel mee helpen omdat ik drie jonge leiders in mijn ploeg heb, die moet ik daarin sturen en coachen. Vorige week had ik een heel simpel voorbeeld: Wij hadden een nachtdienst en ik zag in de ochtenddienst in het planningsoverleg de partij winning controleren. We moesten kijken of die aardappel geschikt was voor het bepaalde merk. Toen vroeg ik aan Diego of hem dat ook duidelijk was, dat was hem duidelijk, hij had een mail van Hans gekregen maar wist niet precies welke handelingen hadden plaats gevonden. Dan verwacht ik van hem dat hij daar mee aan de slag gaat, maar dat gebeurde niet. Dus ging ik weer langs en vroeg hem hoe zou je het aanpakken en toen kwam hij met een plan en ging hij er mee aan de slag. Maar dat is dus wel de trigger die ik hem dan even moet geven, dan moet je op dat moment even coachen.
3. Voornamelijk probeer ik ruimte en tijd in hun agenda te creëren dat ze daar mee bezig zijn, ik merk vaak dat ze door de hectiek van de dag geleefd worden door productie. Waardoor ze geen tijd hebben voor verbeter initiatieven en het blijft liggen. Dan regel ik dat de productie wel door draait zodat hun tijd hebben om aan de initiatieven te werken, zo probeer ik hun hierin te stimuleren.
4. Aan de hand van problemen of storingen waar we tegen aan komen, als we praten over verbeteringen, we hebben een storing gehad die verbeterd moet worden. Dan wordt hier al afgesproken of ze er al in kunnen duiken dan moeten ze terug komen met feiten. Het is om kenbaar te maken of het probleem er is en dan als het kenbaar is duiken ze er al in. Op het moment dat ik zeg hier zit ik mee, dan komen ze er zelf al mee om er verder mee door te gaan. Het motiveren is dus eigenlijk om zaken onder de aandacht te brengen en dat triggers hun om actie te ondernemen.

In welke mate mogen medewerkers niet op eigen initiatief beslissingen nemen?

1. Ik vind dat ze heel vrij zijn als ik naar de productie zelf kijk mogen ze doen wat ze willen, zolang ze niet afwijken van de verwachtingen. Er is ook verschil, loop je op de inpak zit je meer in een harnas dan wanneer je op productie loopt, bij de inpak zit je meer in een bepaalde structuur van je controles en noem maar op en in het friet proces ben je daar vrijer in.
2. Voorgaand beantwoord.
3. We hebben een bepaalde standaard en wanneer we daar van afwijken dan gaat moet er overleg plaatsvinden, maar ze hebben daar wel vrijheid in want het staat in het beslissingsmodel. Dit model geeft weer wanneer de supervisors mij moeten inlichten van de afwijking, door de standaarden wordt de communicatie steeds sneller en het is makkelijker om mensen er op aan te spreken. Het is voor hun heel duidelijk en dat is voor hun belangrijk wat mogen we wel en wat niet en wanneer moet ik aan de bel trekken. Voor mij was het in het begin heel zoekend, want ik kwam vanuit Kruiningen en daar waren de standaarden al veel geïmplementeerd en dat ontbrak hier in Bergen op Zoom.
4. Ze mogen zelf beslissingen nemen zolang ze deze kunnen verantwoorden waarom ze deze beslissingen nemen.

Op welke manier worden verbetervoorstellen ingevoerd?

1. Via een M0 of verbetervoorstellen.
2. 1x in de maand zitten we met de PSV'ers met Sil de CI engineer en nemen we door wat er nu loopt aan initiatieven en wat staat er op de rol, dan is er ruimte voor om te kijken waar gaan we op focussen. Op hun eigen 'Total Area Ownership' de TAO daar zijn ze zelf verantwoordelijk voor, dat doen ze zelf samen met Sil. Daarnaast maken ze ook M0's aan maar die zijn meer technisch gezien.
3. Doormiddel van een M0 en die verlopen via mijzelf.
4. We hebben een M0 structuur dit is een bon die in SAP wordt aangemaakt, drie van de vier collega's moeten er mee eens zijn dan ga je met de engineer praten wat de het gaat kosten die kosten opgave voeg je bij het bestand. Uiteindelijk moet een safety engineer en een persoon van QA goedkeuring geven en wanneer dat is gedaan komt het bij mij en moet ik mijn goedkeuring hiervoor geven. Als het dan goed is gekeurd gaat het naar het M0 overleg.

	A4	Lerende organisatie	Op welke manier coach je medewerkers bij het oplossen van problemen? 1. Als ik proces matig kijken, een van de goede operators, de lijn liep niet lekker en we stonden in bulk en we draaide niet goed. Hij gaf aan dat hij echt niet meer wist wat hij moest doen, dan ga ik wel echt met hem mee kijken hoe we het kunnen oplossen en ga ik niet vertellen wat hij heeft fout gedaan of goed heeft gedaan en wat fout is uitgepakt. Even samen er naar kijken wat heb je fout en waar kan ik je mee helpen, maar ik probeer wel dat ze er zelf mee aan de gang gaan. Met mijn supervisors heb ik mijn gesprekken en zit ik samen met die jongens, waar ik probeer om luchtig hun dingen bij te brengen. 2. Ik laat ze de problemen zo veel mogelijk zelf oplossen en ondersteun ze daar wel bij om hun op het goede pad te zetten. 3. Ik help hun om de problemen op te lossen door hun te begeleiden en te vragen hoe ze het zouden kunnen oplossen en waarom ze dat zo zouden doen. 4. Als ze ergens tegen aan lopen maak ik met hun gezamenlijk een plan om tot een oplossing te komen, hierin begeleid ik hun Hoe help je medewerkers om hun doelen te behalen? 7. Als ik de doelen voor hun zelf weet kan ik de controle daar in doen, de cijfers die ze moeten halen zijn voor hun de doelen die ze dan moeten halen. Met studie begeleid ik ze ook, dan ga ik met ze zitten om het in de gaten te houden, monitoren hoe hun studie gaat. 8. Elke maand een bilateraal gesprek, daar maak ik een verslag van en stuur ik naar HR en Stefan. Hierin bespreken we hoe het met hun gaat, daarna hoe het tussen ons gaat met open feedback waarin we vertellen wat we van elkaar vinden en als derde ga ik naar de keien kijken. Dat zijn specifieke punten die ik aan de leidinggevende heb meegegeven. Aan de hand daarvan gaan we specifiek aan doelen werken voor de aankomende maand, ik geef ze dan een specifieke opdracht mee. 9. In eerste instantie is de opzet dat de supervisors naar mij komen en de operators gaan naar de supervisors. Op een geven moment weet je ook wel wat iedereen wilt, maar je mag verwachten van de supervisors dat ze er zelf mee komen. Toen der tijd in de beoordelingsgesprekken en nu in de bilaterale gesprekken komt dat ook naar voren, deze zijn meestal om de maand. Hierin bespreken we de voorgang en hoe hij staat buiten productie om. Hoe de werkverhouding is onderling en wat aandachtspunten zijn voor hem zelf en waar hij projectmatig aan wilt werken. Binnenkort gaan we met HR de
--	----	---------------------	--

			ploegen ook echt doorspreken met de supervisor samen om te kijken naar de vacatures en of operationele medewerkers naar allrounder kunnen gaan. We zijn veel bezig met de onderste laag om het operator niveau goed te krijgen maar we hebben minder gekeken naar de allrounders en supervisors. Soms is het steuntje bij de supervisor nodig om dingen te gaan ondernemen, dat zie ik ook als een stukje coaching gewoon doen. Dat komt soms ook omdat de supervisor te druk is met eigen zaken en dan kan een bilateraal gesprek er bij helpen om dat te ontdekken en hun daar bij te helpen. 10. Wat ik vaak mis bij de supervisor is de visie hoe zij willen dat hun team er over een half jaar uitziet en dat probeer ik ze echt mee te geven van denk daar over na. Als je dat weet en die vlag hebt gepland dan weet je ook wat je nodig hebt op de weg daar naartoe. Dat doe ik doormiddel van bilaterale gesprekken 1x per maand dan zit ik met de mannen samen. Het gaat er dan over hoe het met hun gaat, waar lopen ze tegen aan en waar kan ik ergens mee helpen.
Succesfactoren	B1	Mensen	Hoe is de samenwerking tussen de verschillende afdelingen? 1. Er zijn verschillende KPI's die niet met elkaar overeenkomen, we sturen niet op hetzelfde aan. Als ik kijk naar de planning van grondstof en wij van de uitvoerende kant, dan zijn er veel verschillende belangen die niet met elkaar overeenkomen. Een tijd terug zei mijn baas bulk storten en een paar weken later worden we daar op afgerekend omdat de kwaliteit niet goed was. Soms gaan mensen van productie naar huis met een glimlach omdat ze allemaal groene cijfers hebben en de mensen van de inpak hebben alles in bulk moeten draaien omdat ze het niet ingepakt konden krijgen omdat de friet te lang was, dit komt ook niet met elkaar overeen. De afdelingen zijn eilandjes en liggen te ver uit elkaar. 2. Kan beter, ik heb dit zelf als eigenaarsgebied omdat ik hierin toch wel veel verbinding geef. Er lig nog verbeter potentieel, ik denk dat het voornamelijk frustraties naar zijn en niet zozeer dat we niet willen. We zijn heel goed om in hokjes te denken, bijvoorbeeld na de sanitation stop dan geven we altijd de schuld aan technical services. In vergelijking met zes jaar geleden is er wel veel verbeterd maar er lig nog wel potentieel. 3. Er is zeker verbetering mogelijk, ik toevallig net bij het RCA overleg geweest en dan zie ik dat de input van productie wel heel belangrijk en wij hebben daar nooit een uitnodiging van gehad om bij deel te nemen. Het is belangrijk om te kijken hoe de stilstand van de

lijnen samen met de technische en operationele afdelingen kunnen oplossen. Momenteel wordt er veel met de vinger gewezen naar elkaar terwijl het juist heel belangrijk is dat deze twee afdelingen met elkaar samen werken. Bij de afdelingen grading, frozen en pack is de afstemming goed en de communicatie loopt ook wel alleen kan het wel wat effectiever. Ik denk wel dat daar een bepaalde standaard wel werkt, bij een afwijking van de standaard is er dan automatisch communicatie.

4. Over het algemeen niet goed we hebben echt een eilandjes cultuur waar we in hokjes denken, omdat elke afdeling zijn eigen doelen en visie heeft. Op zich is het goed om als afdeling eigen doelstelling te hebben maar die moeten wel bijdragen aan het eind resultaat wat daar boven hangt en daar wringt de schoen wel eens. Veel ad hoc werken.

Wat zie je zelf als verbetermogelijkheid om de samenwerking te verbeteren?

1. Waar we mee bezig zijn is dat we gaan kijken naar de KPI 'goed ingepakt product' de juiste KPI's wegzetten, we kunnen veel friet maken maar als je er niks mee kan dan heb je er niks aan. En ik denk ook het duidelijker maken van de belangen van de afdelingen, we gaan er beter grondstof inzetten dus we verwachten meer of we gaan slechtere grondstof inzetten dus je kan wat laten liggen. De belangen zijn niet altijd uitgesmeerd niet iedereen is het met elkaar eens. Als voorbeeld: we zijn nu Burger King aan het draaien de ondergrens is 95 naar binnen sturen en AQL is 100 anders kunnen we het niet maken en nu zijn we 81 naar binnen aan het sturen en dat is goed maar dan moeten we wel voor lief nemen dat we veel rendement laten liggen. Er moet veel friet uit gesorteerd worden om de friet uiteindelijk te maken, we sturen 81 de fabriek in en het moet 95 zijn dus we sturen aardappelen de fabriek in wat dus eigenlijk niet kan en toch blijven we draaien. In plaats van 65 rendement draaien we maar 55 rendement, ik zou het dan wel maken maar concessies maken. Dat gaat hier heel vaak de andere kant op worden pas achteraf terug gecommuniceerd. Het traject is terug gedraaid, het zou gelijk vanuit de grading gecommuniceerd moeten worden. We worden pas achteraf gecommuniceerd, dat moet anders vertaald worden zodat er ook minder druk binnen de fabriek is.
2. Meer verbinden, elkaar accepteren en in gesprek gaan met elkaar, dat kan alleen maar door samen meer dingen te doen en de hokjes eruit halen. Samen met de technical services zitten en kijken waar we kunnen verbeteren, kunnen we elkaar helpen en kunnen we het samen doen?

			- De afdelingen kunnen veel meer voor elkaar betekenen als ze goed communiceren en samenwerken. - Uiteindelijk moet de overleg structuur beter, wat is het doel van de meetings en wie stuurt aan. Daarnaast ligt het aan de KPI's, we hebben veel goede KPI's maar daar is nog wel verbetering nodig vooral de KPI 'goed ingepakt product' moet naar voren komen. We moeten ook beseffen dat we veel dingen goed doen, we maken veel winst en groeien veel en ja we moeten veel verbeteren en ik denk dat dit het goede moment is om te verbeteren omdat het bedrijf in de lift zit.
	B2	Kennis	In welke mate krijg je training met betrekking tot verbeterprojecten? - We hebben dus de ondersteuning van CI hier hebben we Astrid en Stefan, we krijgen hier wel goede steun en begeleiding in als we dat vragen. - Echt training is een groot woord, we krijgen geen training maar wel hulp alleen is deze hulp minimaal. - We krijgen geen specifieke trainingen voor verbeterprojecten, wel theoretische kennis maar niet praktijk gericht. - Daar zijn mogelijkheden voor als ik dat aangeef. In hoeverre heb je ervaring met verbeterprojecten? - Ik heb verschillende projecten gedaan, ik moet wel proberen om het los te laten soms omdat ik het veel naar mezelf toe trek. We doen zoveel verbeterprojecten op jaar basis dat we soms niet meer weten wat we allemaal hebben gedaan. - Ik heb vele verschillende verbeterprojecten zelf geleid en ook aan diverse projecten deelgenomen. - Uit een BDA of QFA komt een conclusie en dan moet je een verbeterprojectje in om dat voor de toekomst te voorkomen. Deze doe ik zelf heel vaak en soms ben ik ook onderdeel van een grotere projecten. - Voordat ik hier kwam werken heb ik veel SMED workshops gedaan. Bij LWM heb ik een yellowbelt training gehad maar ook een middenmanagement training om mezelf op het gebied van coaching te ontwikkelen. Welke templates en hulpmiddelen zijn er tot beschikking om verbeterprojecten op te zetten? - Ik werk zelf graag met de DMAIC methode, het is een goed handvat om niet gelijk met de controle fase aan de hand te gaan. Ik vind deze methode zelf heel erg fijn werken.

			- De DMAIC methode, onze CI-manager Astrid heeft ons verschillende hulpmiddelen gegeven om een project op te kunnen starten. Ik mis dan nog wel het hulp van het management, we zijn met duizend dingen te gelijk bezig en het projectje doen we er wel bij en dan gaat het fout want er zijn dan te weinig uren in een dag. Dan wordt je in het diepen gegooid en kom je boven drijven dan ben je geschikt. De ondersteuning is hierin nul. - Bij grotere projecten zijn er veel templates en hulpmiddelen omdat het meestal dan gecombineerd is met consultants. - Die zijn aanwezig maar die heb ik zelf nooit echt gebruikt, laatst hadden we een groot project met een consultant en daar leerde ik veel van die had ook verschillende tools die ik kon gebruiken.
	B3	Commitment	In hoeverre voel jij je betrokken bij verbeterprojecten? - Ik voel me betrokken, maar dat ligt ook aan mezelf ik wil graag alles weten waardoor ik er zelf veel naar vraag. Maar we doen ook dingen om mensen te betrekken, met de DMAIC moet je presentaties geven om mensen te betrekken. 1. Zeer betrokken, ik hou van verbeterprojecten en zoek veel afwisseling in mijn werk. Ik laat dit weten dan ik hier graag aan deelneem en informeer hier ook naar. 2. Ik voel mezelf altijd wel betrokken. 3. Hierin voel ik me absoluut betrokken, ik vind het ook erg interessant. Hoe worden de resultaten van verbeterprojecten gedeeld? - Aan de hand van tol gates en door het tv-scherm in de kantine daar wordt wekelijks verslag gegeven en op SQKWR. Ik heb het idee dat we op de juiste manier communiceren. - Soms wel en vooral als het goed gaat, dan zie je weer teams met shirtjes rondlopen en ook veel mensen zonder shirtjes want als je er niet bij betrokken was hoor je er niet bij en krijg je geen shirtje, dat vind ik niet helemaal kloppen. Verder wordt het op de tv-schermen gedeeld, het ligt ook aan de project manager hoe het wordt gedeeld. - De resultaten ontbreken soms, het is wel belangrijk om de resultaten te delen vooral als ze positief zijn. Alleen de voortgang na de afronding van het project wordt niet gedeeld en dan heb je het idee dat het stil staat. Niemand weet eigenlijk of het project een ervaring was of dat het nog steeds leeft. Als de resultaten worden gedeeld is dat op de

			schermen in de kantine en op laag niveau ook op de week overzichten, maar dat wort niet altijd ingevuld door iedereen. 4. Deze worden zeker met de SI's gedeeld alleen als organisatie moeten we wel verbeteren dat het ook op de werkvloer terecht komt. We doen het wel maar zo full gas dat het niet helemaal aankomt bij de medewerkers. Wat zie je zelf als verbetermogelijkheid om de betrokkenheid te vergroten? 1. De verschillen van tijden waarin mensen werken, doorat we in ploegen werken moeten we vaak mensen vragen om langer te blijven. Het kan niet zo snel opgelost worden maar het is wel een beperking. 2. Iedereen er bij betrekken en niet alleen de medewerkers die hebben deelgenomen aan het project. 3. We moeten veel meer informatie met mensen delen op de vloer doormiddel van mail en publicaties dat doen we nog veel te weinig. 4. Bij de grading hebben we verantwoordelijkheidsgebieden opgesteld en daar staat in kleuren of het goed of slecht ging. Dan kunnen ze wel zien of het wel goed gaat of niet, dan maak je het inzichtelijk of het resultaat is behaald. Het allerbelangrijkste is dat wanneer mensen aangeven bepaald punten niet uitgevoerd te hebben dat ze het dan ook kunnen onderbouwen.
	C1	Inspireren	In welke mate voel jij jezelf betrokken binnen het gehele PCS? 1. Verschillend er zijn overleggen waarvan ik denk hier zitten we niet op te wachten, ik ben wel altijd gemotiveerd. Maar ik vind wel dat we veel te veel overleggen hebben waar jan en allemaal bij zitten wat anders kan. Ook de overleggen op Supervisor-niveau daar is veel waste in aanwezig en dat kan anders. 2. Ik ben heel blij als we 40% van de overleggen kunnen schrappen. Ik kom zelf altijd 45min van te voren naar werk zodat ik precies weet wat er speelt, de R&R zijn wel heel waardevol om met al de disciplines samen te zitten maar bijvoorbeeld het TPM daar zie ik geen toegevoegde waarden in en zo ook het grondstofoverleg. Soms als ik een ochtenddienst hebt lees ik wel drie keer hoe we gister gedraaid hebben dus de informatie is dubbel en wat niet dan van toepassing is.
IMWR-Cirkel			

			3. Wel zoals de structuur staat maar nu ze die gaan veranderen voel ik me niet geheel betrokken omdat de communicatie meer zou mogen. Maar dat komt soms ook door het ploegen systeem, dan ben je er niet altijd en mis je soms toch bepaalde informatie. 4. In de ochtenddienst mis je heel weinig informatie want je rent van meeting naar meeting dat je veel kansen hebt om de informatie te vragen. Maar soms in de avond dienst denk ik wel eens waarom zijn dingen zo gedaan, dan mis ik wel veel informatie. We zijn heel goed in het opzetten van overleggen maar minder in het delen van de juiste informatie.
	C2	Mobiliseren	In welke mate voelt jij jezelf gemotiveerd om binnen het PCS werkzaam te zijn? 1. Ik ben zelf altijd heel erg gemotiveerd en probeer altijd zoveel mogelijk uit de shift te halen en mijn collega's te motiveren om ook hun inzet te tonen. 2. Soms irriteer ik me meer, het 5 lijnen overleg, het QA overleg.. Ik besteed liever mijn tijd aan het team zodat we op de KPI's kunnen sturen en continue kunnen verbeteren. Ook het sturen op mijn mensen en het ziekteverzuim dat we dat om laag kunnen halen. 3. De huddle met de PSV vind ik heel belangrijk omdat je daar de aankomende 8 uur in plan, dan weet ik dat alles is besproken en duidelijk. De R&R vind ik ook belangrijk omdat daar soms nog wel nieuwe actiepunten naar voren komen en daar verantwoorden we de afgelopen 24 uur. Ik vind het altijd wel heel belangrijk om naar het geheel te kijken en niet alleen mijn shift. Vannacht keek ik naar de storingen misschien komen wij nog iets tegen wat we naar hun kunnen terug kopellen. Het motiveert wel om even terug te kijken naar wat er is gebeurd en niet alleen naar mijn eigen shift kijken maar naar het gehele plaatje. 4. Ik voel mezelf erg gemotiveerd. Hoe kan jouw motivatie verhoogd worden? 1. – 2. Ik geef zelf aan dat het mij irriteert en kijk of ik een gemeenschappelijk deler heb zodat ik er mee verder kan. 3. Mijn motivatie is goed en ik zou niet weten hoe deze nog verder verhoogd kan worden. 4. Soms denk ik wel eens het gaat altijd door in onze functie in het weekend avonds en nachts ook als we vakantie hebben. De werk privé balans wringt soms wel in mijn functie.

	C3	Waardering	In hoeverre voelt jij jezelf gewaardeerd door het management? - Ik vind het heel goed heel laagdrempelig en er wordt veel feedback gegeven, je krijgt ook vaak een schouderklopje. Nou kan ik ook heel goed met Stefan overweg, hij geeft zowel positieve als negatieve feedback. Een schouderklopje doet me wel altijd goed en als het niet goed is mogen ze het ook zeggen. - Kan echt wel beter en dan voornamelijk de communicatie, zoals ik mijn mensen behandel zo zou ik ook graag door het management behandeld willen worden. Ik ben heel gevoelig en emotioneel en heb er last van en zeg dat dan, maar dan zegt het MT dat ik het verkeerd zie en het niet zo bedoeld is. - Ik hunker daar niet echt na, als ik niks hoor of feedback krijg dan ga ik er vanuit dat de manier waar ik op bezig ben de goede manier is. - Ik voel me heel erg gewaardeerd, ik ben heel tevreden over het bedrijf en de functie. De beoordeling aan het einde van het jaar geeft waardering en dat ik gevraagd wordt voor projecten. Ik krijg de kans om naar Madrid te gaan naar een cutting, dat zouden ze niet doen als ze geen vertrouwen in me hebben. Ik merk dat er vanuit het management vertrouwen is om dingen op te pakken en dat is heel fijn. Wat zie jij zelf als verbetermogelijkheid om de waardering te vergroten? - Ik vind dat we niet door moeten slaan, het moet niet te soft worden. Maar ik vind het wel belangrijk dat het aanwezig is maar hoeft niet elke dag. - Behandel de persoon die je tegenover je hebt zoals die behandeld wilt worden. Alleen denken we dat we daar geen tijd voor hebben, alles is altijd te gehaast en we leven per dag in plaats van structureel verbeteren. - We zijn hier niet echt goed in feedback en dat kan wel verbeterd worden. - Ik vind het momenteel al optimaal en zie daar geen verbetering in.
	C4	Reflecteren	Op welk niveau wordt feedback gegeven (individueel, team of organisatie)? - We hebben het veel over feedback maar we hebben er wel moeite mee om het goed te geven. Maar praten over feedback is wel heel anders dan het goed kunnen geven. - Ik krijg weinig feedback van het MT, onderling doen we het met een lach we spreken elkaar aan en kunnen het ook van elkaar hebben. - Ik krijg vanuit het MT algemeen feedback meer, dit doen 'we' wel goed en dit doen 'we' niet goed. Misschien zijn er wel andere collega's die dat krijgen maar ik persoonlijk niet.

4. Top-down en op het zelfde niveau ik denk dat we het nog wel moeilijk vinden om feedback te geven aan de niveaus boven ons. Het wordt vaak nog wel ervaren als negatief maar dat hoeft het niet te zijn.

Hoe wordt feedback aan elkaar gegeven?

1. Dat wordt zowel 1 op 1 gegeven en ook in een groep, ik geef zelf ook in groepsverband positieve feedback aan een persoon om de andere te motiveren om ook beter te presteren.
2. Vooral 1 op 1 en soms zitten we met een paar man.
3. Deze feedback krijgen ik 1 op 1.
4. Dit wordt 1 op 1 gegeven.

Hoe denk jij dat de feedback cultuur verbeterd kan worden?

1. Ik heb er zelf niet veel moeite mee maar ik weet wel dat er mensen zijn die er moeite mee hebben. Wat ik wel goed vind is om altijd aan het einde van de week feedback aan elkaar te geven, 3 positieve dingen en 1 negatief punt zodat we het gaan stimuleren.
2. Ik denk dat we er nog aan moeten wennen en er voor open gaan staan, ook moet er meer techniek voor komen. We gaan er nu mee aan de slag met een beoordelingssysteem het is een 3 trap beoordeling. Eerst een open gesprek waar ga je jezelf op focussen en dan daarna komt er een vervolg gesprek of we op lijn zitten met de eerder gemaakte afspraken en dan op het einde een beoordelingsgesprek hoe het gehele traject is gegaan.
3. Ik denk dat mensen wel openstaan om feedback te ontvangen, je kan namelijk wel tegen het MT zeggen hoe je het liever zou doen of je eigen ideeën voorleggen. De feedback is voor mij dan al hun reactie, reageert hij er op negeert hij mij. Vaak wordt dan wel via een andere weg gezegd waarom de beslissing is genomen en dan wordt het niet direct tegen mij verteld.
4. Ik denk dat we daar wel in getraind kunnen worden, de meesten hebben wel feedback training gehad en dat doen we heel goed en daar zijn we de eerste twee weken heel druk mee bezig maar daarna verzwakt dat. Ik denk dat het belangrijk is om dat bij te houden en te refreshen.

Bijlage XXIII: Uitgewerkte DILO-templates

Dilo Richard



Day in the life of the Coordinator Technical Services during the Stop

Name: Richard Timmermans
Functie: Coordinator Weekend stop
Conducted by: Stephanie van Splunder
Date: 10-4-2018
Shift: Ochtend/Middag

Time	Activities	Comments	Code	V/ NV/ NI	k/v
07:00	Nog in R&R meeting	De meeting liep uit, normaal eindigd de meeting om 7:00			
07:05	Laboratorium checken of de friet kwaliteit in orde is, er wordt gekeken naar defects, kleur, lengte en suiker.	Opmerkingen worden op het R&R formulier geschreven aan de hand van het R&R formulier wordt op de KPI's aangesuurd.			
07:10	Besluit om de sorteermaat van de aardappelen te verlagen	De aardappelen zijn boven spec.			
07:15	Besprek en noteerd de defects die opgemerkt zijn				
07:20	Overleg met de PSV van de inpak afdeling, er wordt overlegt hoe de inpak momenteel draait.	De inpak zit niet bij het R&R overleg omdat zij hier vaak geen tijd voor hebben, hierdoor sluit de PSV frozen vaak nog apart met de PSV pack om zaken kort te sluiten.			
07:25	Administratie, documenten aanvullen. Er wordt genoteerd welke werknemers aanwezig zijn en hoeveel mensen zijn ingehuurd	De KPI lijst is op de muur weergegeven De PSV gebruikt een eigen actielijstje, hierdoor moet hij zijn gegevens van het R&R formulier overschrijven (rework) Het formulier bevat de KPI's met betrekking tot het productie target en de lijnplanning.			
07:30	Administratie: De KPI's die deze shift worden gehanteerd worden op het formulier ingevuld	Er wordt dus een samenvatting gemaakt van een samenvatting (rework), de gebruikte documentatie vind hij niet fijn om te gebruiken omdat het niet geheel volledig is als actielijst. Bijna al de PSV en SI hebben een eigen gemaakt lijstje			
07:35	Huddle met de operators				
07:40	Huddle met de operators	Hierin worden samen met de operators de acties voor de aankomende shift besproken. De operators dragen hier hun eigen bevindingen aan en bespreken deze in team verband. Eigenlijk een planning voor de aankomende 8u.			
07:45	Het doornemen van acties met de medewerkers				
07:50	Administratielijst afwerken	Tempo team wordt ingelicht dat de extra medewerker niet meer nodig is.			
07:55	De sorteermaten aanpassen				
08:00	Met de operator bespreken hoe de blancheer machine aangestuurd moet worden om de kwaliteit van de friet te verbeteren.				
08:05	Lopen naar de volgende meeting				
08:10	Meeting PSV en SI	Deze meeting is gescoord en eindigde met een lage score iedereen is aanwezig met zijn eigen gemaakt lijstje en bespreekt de bevindingen en hoe de aankomende 8u wordt ingedeeld De KPI's komen niet aanbod, het is eigenlijk een korte samenvatting van de huddle met de medewerkers.			
08:15	Meeting PSV en SI				

08:20	Meeting PSV en SI			
08:25	Meeting PSV en SI			
08:30	Meeting PSV en SI	Het doornemen van bijzonderheden en wat het plan is voor de aankomende shift. Dus een afstemming tussen grading, frozen en pack over de aankomende 8u.		
08:35	Meeting PSV en SI			
08:40	TPM overleg			
08:45	TPM overleg	Bij deze meeting is ook de technische dienst aanwezig Hierin worden de technische aanpassingen besproken		
08:50	TPM overleg	Er is veel discussie over diverse onderwerpen, die eigenlijk niet voor iedereen van toepassing zijn. Veel verloren tijd voor sommige PSV'ers moet meer gestructureerd. Er komen geen acties uit en de KPI's worden niet besproken		
08:55	Wachten op een telefoontje			
09:00	Terug lopen naar het kantoor			
09:05	Bespreken van de blancheur temperatuur met de medewerker om te kijken of het goed is aangepast.			
09:10	Verder bespreken van de aansturing op de blancheur.			
09:15	Bericht sturen naar medewerker die niet aanwezig is.			
09:20	Bellen naar grading afdeling over de problemen met de aardappel maat, er moet een meting worden gedaan	De maat is te klein waardoor er te veel uitgesorteerd		
09:25	Bellen met de leverancier met betrekking tot het wisselen van de zetmeel containers, deze zijn vol.			
09:30	Planingsoverleg			
09:35	Planingsoverleg			
09:40	Planingsoverleg			
09:45	Planingsoverleg	Bespreken van de bijzonderheden met al de verschillende		

		afdelingen hier is ook het MT aanwezig. Eigenlijk een planning voor de aankomende 24uur.			
08:50	Bespreken met grading wat de oorzaak is van de verkeerde aardappel maat				
09:55	Terug lopen naar de Frozen afdeling				
10:00	Cutting overleg	De communicatie moet beter tijdens de overdracht van shifts Het komt vaak voor dat bij aanvang van de shift geen informatie is gegeven met betrekking wat in voorgaande shift is gebeurd en welke technische verbeteringen hebben plaats gevonden.			
10:05	Cutting overleg				
10:10	Cutting overleg	In de ochtend is er niet veel tijd om op de vloer aanwezig te zijn tot 11u is mijn tijd bezet met meetings, pas daarna kan ik mijn controle ronde op de vloer uitvoeren. Dit zou ik graag eerder doen om problemen voor te zijn.			
10:15	Cutting overleg	De meetings kunnen veel effectiever, vaak worden zaken besproken die niet voor iedereen toegevoegde waarden hebben. De meeting tussen de medewerkers en de PSV is wel heel belangrijk omdat wij hier de aankomende 8u vooruit plannen en met elkaar afstemmen.			
10:20	Cutting overleg				
10:25	Cutting overleg				
10:30	Cutting overleg				
10:35	Cutting overleg				
10:40	Terug lopen naar de controle kamer				
10:45	Luisterd naar de problemen waar de medewerkers tegen aan lopen, hieruit komt een actielijst				
10:50	Doelemen van het suikergehalte in het SAP samen met de operator.				
10:55	Praten met de medewerker	N.V.A			
11:00	Bellen met een medewerker				
11:05	Bellen met een medewerker	De medewerker heeft ontslag genomen en dit verast de supervisor omdat hij het niet zag aankomen			
11:10	Medewerker komt met een vraag, deze vraag wordt besproken				

Activiteiten		Code	Wil	Denkt	Daadwerkelijk
Pro-actieve supervisie	Wijst werk toe aan medewerkers met specifieke verwachtingen, volgt de medewerkers actief op de voortgang en acties te bekijken.	G	30%	15%	16%
Administratie	Papierwerk, rapportages, het controleren van e-mails en het werken in de systemen (SAP, QA, etc.)	Y	5%	10%	9%
Bijeenkomst	Neemt deel aan een bijeenkomst	M	20%	40%	31%
Werken	Hij/zij voert het werk zelf uit. Voert operationele activiteiten uit	B		10%	0%
Passieve supervisie	Supervisie tijdens het rondlopen in de fabriek, gaat reactief om met problemen. Operationeel medewerkers komen de supervisor halen.	O	20%	10%	28%
Coaching en training	Is aan het coachen en gericht op prestatieverbetering	BL	20%	10%	2%
Beweging	Activiteiten die geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie	R	5%	5%	14%
Pauzes	Formeel probleem oplossend systeem	P			
			100%	100%	100%

Toegevoegde waarde?		Code	Daadwerkelijk
Toegevoegde waarde	Het levert een positief rendement aan de investering van middelen en kan niet worden geëlimineerd zonder dat het een proces schade toe brengt. De actie is gelijk goed afgerond (geen rework)	V	72%
Geen toegevoegde waarde, beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NVI	24%
Geen toegevoegde waarde, niet beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat niet veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NV	4%
			100%

Aanwezigheid werkvloer?		Code	Daadwerkelijk
Tijd op de werkvloer		v	57%
Tijd op kantoor/meetings		k	43%

Dilo Joris



Name: Joris
 Function: Coordinator Weekend stop
 Conducted by: Stephanie van Splunder
 Date: 5-4-2018
 Shift: Middag shift

Day in the life of the Coordinator Technical Services during the Stop

Time	Activities	Comments	Code	V/NV/ NI	k/v
14:35	Werk in Sap	Informatie verifiëren op zijn eigen gemaakt format als voorbereiding op de R&R			
14:40	Bekijkt cuttingrapport op bijzonderheden/safety control				
14:45	Loopt naar het R&R overleg	Checked het KPI bord in de hang nog een keer om op de hoogte te zijn			
14:50	R&R meeting	Niet iedereen komt op tijd De opmerkingen worden op het wachtverslag genoteerd, iedereen noteerd op zijn eigen wachtverslag zijn eigen actiepunten			
14:55	R&R meeting				
15:00	R&R meeting	Leuk om te zien dat iedereen al meer bewust is van de effectiviteits meeting Iedereen probeert de meeting effectiever te laten verlopen			
15:05	Lopen naar de Huddle PSV en Operators	De PSV is 2 maanden niet aanwezig waardoor de SI dit opvangt door de ploeg ondersteunen indien nodig			
15:10	Huddle PSV & Operators	Doornemen van de bijzonderheden met de ploeg			
15:15	Telefoongesprek met medewerker over controle van de bakoven	Er wordt besproken wat wordt gedraaid en hoeveel, doordat de PSV niet aanwezig is			
15:20	Controleert manning op de computer als voorbereiding op het volgende overleg	Er is een hoog verloop van medewerkers, er zijn daardoor veel uitzendkrachten aanwezig (50%) waardoor de afstemming in de groep niet optimaal is. Als er meer eigen krachten zouden zijn verwacht de SI dat de afstemming veel beter is waardoor er veel productiever en effectiever wordt gewerkt.			
15:25	Werk in bestand Manning	Het manning bestand wordt maar 1x per dag bijgewerkt, dit is een belangrijke KPI waar op wordt aangestuurd alleen is de KPI niet up to date (eigenlijk nooit) Per dag kost een externe medewerker 200 euro en per jaar ongeveer 2 miljoen. Het niet op orde zijn van Manning is dus een slechte zaak volgens de SI.			
15:30	Mails doorkijken en beantwoorden				
15:35	Bezetting van mensen op de computer bekijken				
15:40	Mails doorkijken en beantwoorden				
15:45	Mails doorkijken en beantwoorden				
15:50	Aan de telefoon met een medewerker	Noteren van gegevens op het R&R verlag wat de medewerker doorgeeft.			

13:55	Mails doorkijken en beantwoorden			
16:00	Mails doorkijken en beantwoorden			
16:05	Mails doorkijken en beantwoorden	De SI wilt graag doorgroen alleen heeft het gevoel dat hier geen mogelijkheid voor is		
16:10	Checked productie rapport frozen	De operators sturen aan op de KPI's op de schermen en moeten elk uur verantwoorden aan de chef. AQL - Veiligheid - Kilo's		
16:15	SI en PSV ploegen overleg	Het planningsoverleg is niet duidelijk verwoord, vaak wordt het ook niet goed ingevuld Hierdoor ontbreekt er informatie waardoor er uiteindelijk als nog gebeld moet worden om de juiste informatie te vergaren.		
16:20	SI en PSV ploegen overleg	Het 24-uurs verslag wordt in de nacht ingevuld door de SI van de nachtdienst Het geeft de afgelopen 24uur weer van de productie, hierdoor is het een belangrijk bestand.		
16:25	SI en PSV ploegen overleg			
		Hierin wordt de aankomende 8u gepland.		
16:30	SI en PSV ploegen overleg			
16:35	Telefoongesprek mbt inplannen en goedkeuren van de manning.			
16:40	Telefonisch gesprek met Stefan			
16:45	Telefonisch gesprek met betrekking tot een zieke medewerker	Deze werknemer is al een langere tijd ziek, er vind vaak een controle plaats om te kijken of het al beter gaat.		
16:50	Telefonisch gesprek met betrekking tot een zieke medewerker			
16:55	Mall typen			
17:00	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			
17:05	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			
17:10	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			
17:15	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			
17:20	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			

17:25	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			
17:30	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			
17:35	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			
17:40	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			
17:45	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG	Er is momenteel veel turnover van mensen wat er toe leidt dat de performance niet optimaal is. Mensen zijn niet goed op elkaar afgestemd.		
17:50	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG	De communicatie binnen de plant moet beter vanuit zowel het MT als de productie.		
17:55	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG	Iedereen stuurt aan op andere KPI's, er is geen goede structuur aanwezig.		
18:00	Interview van Martijn de Jager met betrekking tot OIG			
18:05	Controle ronde door de fabriek			
18:10	Doornemen van bijzonderheden met de allrounder			
18:15	controle ronde door de fabriek	Tijdens het draaien van de twisters is er een verlies van 2140 euro per shift aan batter De toothroom ligt vol met twisters ze vliegen de band af, mensen moeten het van de grond scheppen en dan in containers. De vloer is ook zeer glad waardoor je over de vloeg glibberd op de pack en tooth afdeling.		
18:20	Supervisie bij de pack afdeling, vraagt aan de supervisor hoe het gaat			
18:25	Controle van de de toothroom	De lijn mag niet harder draaien anders is er niet genoeg verpakking tot morgen ochtend 4u, hierdoor is de linerate naar beneden gehaald om zo genoeg verpakking te hebben. het komt vaker voor dat de linerate naar beneden wordt gehaald dan dat er eigenlijk geproduceerd kan worden.		
18:30	Controle ronde door de fabriek			
18:35	Controle ronde door de fabriek			
18:40	Mails bekijken en beantwoorden			
18:45	SAP controleren hoe zijn de cijfers			

Activiteiten		code	Wil	Denkt	Daadwerkelijk
Pro-actieve supervisie	Wijst werk toe aan medewerkers met specifieke verwachtingen, volgt de medewerkers actief om de voortgang en acties te bekijken.	G	10%	10%	0%
Administratie	Papierwerk, rapportages, het controleren van e-mails en het werken in de systemen (SAP, QA, etc.)	y	5%	15%	33%
Bijeenkomst	Neemt deel aan een bijeenkomst	M	50%	20%	39%
Werken	Hij/zij voert het werk zelf uit. Voert operationele activiteiten uit.	B	10%	10%	0%
Passieve supervisie	Supervisie tijdens het rondlopen in de fabriek, gaat reactief om met problemen. Operationele medewerkers komen de supervisor halen.	O	10%	20%	20%
Coaching en training	Is aan het coachen en gericht op prestatie verbetering.	BL	10%	10%	0%
Beweging	Activiteiten die geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie.	R	5%	15%	7%
Pauzes	Formeel probleem oplossend systeem	P			
			100%	100%	100%

Toegevoegde waarde?		Code	Daadwerkelijk
Toegevoegde waarde	Het levert een positief rendement aan de investering van middelen en kan niet worden geëlimineerd zonder dat het een proces schade toe brengt. De actie is gelijk goed afgerond (geen rework)	V	61%
Geen toegevoegde waarde, beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NM	37%
Geen toegevoegde waarde, niet beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat niet veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NV	2%
			100%

Aanwezigheid werkvloer?		Code	Daadwerkelijk
Tijd op de werkvloer		v	17%
Tijd op kantoor/meetings		k	83%

Dilo Sjaan

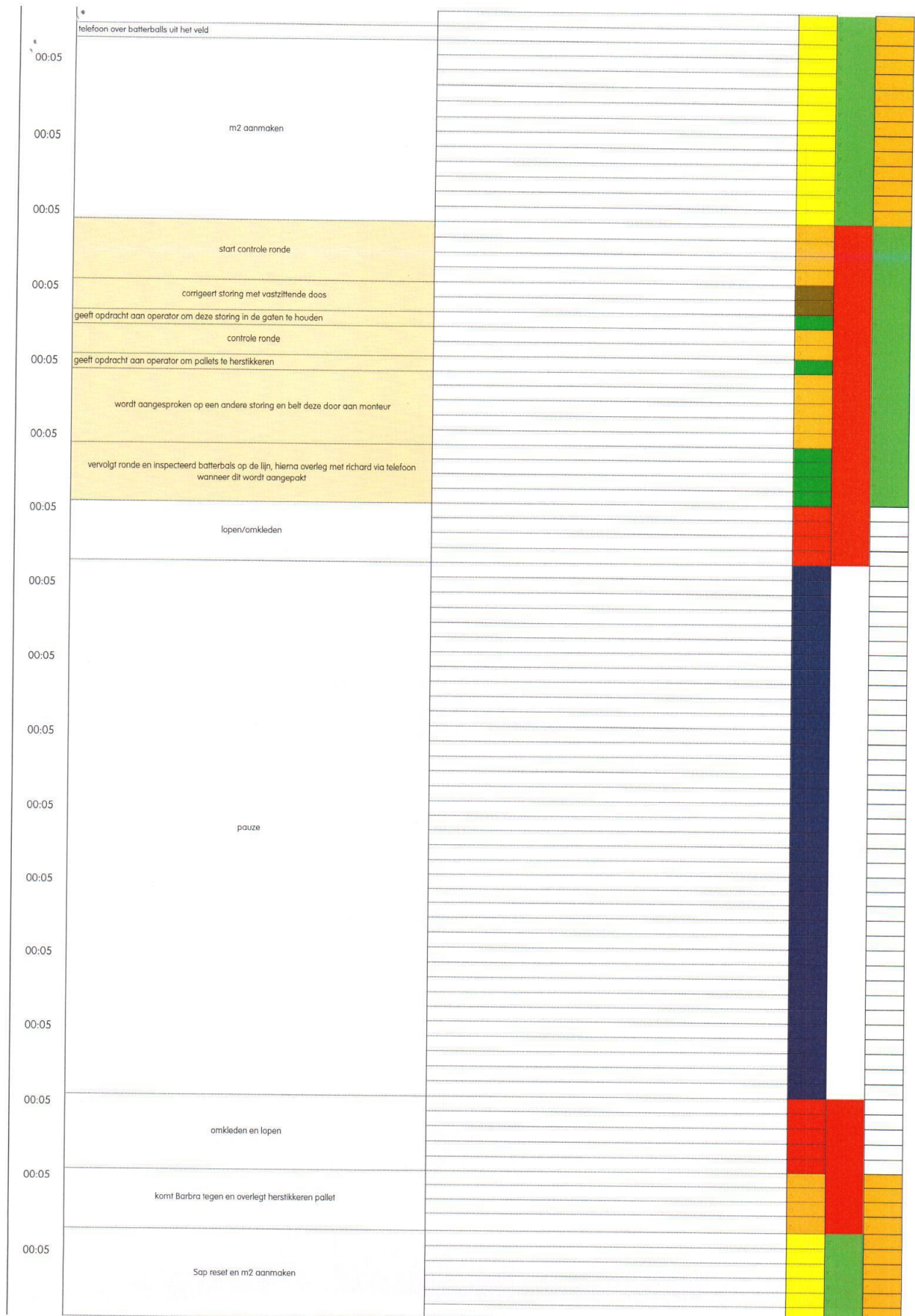


Name: Sjaan van de Linden
Function: PSV-pack
Conducted by: Niels Hermans
Date: 21-3-2017
Shift: middag/avond

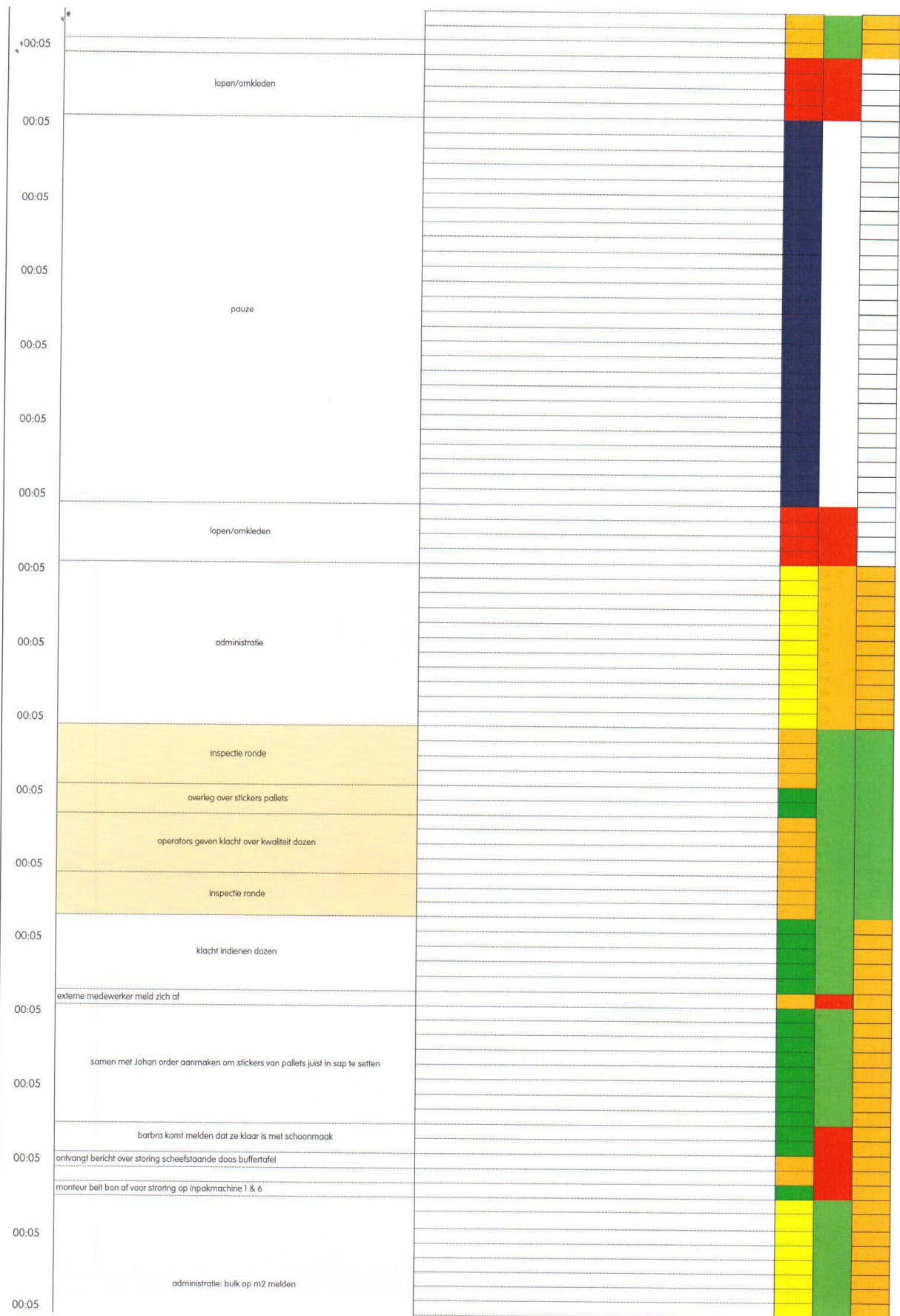
Day in the life

Time	Activities	Comments	Code	V/NV/NV/KV
00:05	SAP administratie en mail			
15:04	stuurt Barbra actief aan op cantale rondje vuil ivm met audit			
00:05	bekijkt planning			
15:06	kennismaken met mij			
00:05				
00:05				
00:05	belt Co om een extra portafoon begin huddle			
00:05	overleg over storing palletiser	Huddle ploeg is geen formeel overleg overleg heeft geen vaste structuur mensen lopen in en uit, en wordt gebeld/ portafoons geen actielijst		
00:05	overleg storing metaldetectie			
00:05	overleg werkverdeling			
00:05	stuurt Johan op inspectie ronde technische staat en missend gereedschap			
00:05	Overleg over de storing van de bakjes van de weegmachines			
15:34	ontvang verslag van Barbra over vervulling en stuurt haar aan voor schoonmaak			
00:05	Controle uitzendkrachten			
15:38	invullen ontruimingslijst			
00:05	Ontvangt telefoon: Drystore operator geeft door dat er 2 pallets omgestickerd moeten worden			
00:05	invullen ontruimingslijst			
00:05	checkt mail			
15:48	Ontvangt telefoon van Maurice die extra schoonmaak voor audit vraagt/benadrukt			
00:05	checkt mail			
00:05	Stefan Dijenlink komt binnen en brengt verslag uit van zijn inspectie ronde			
00:05	Inspectie ronde van Sjaan zelf met o.a. als doel uitzendkrachten controleren			
00:05	Lopen naar Huddle			
00:05				
00:05				
00:05				

Tijd	Activiteit	Is dit coaching?
00:05	Huddle PSV-SI	
00:05		
00:05		
00:05		
00:05		
00:05	loopt naar afdeling	
00:05	controle rondje hout en vuil m.b.t. audit	
00:05	Overlegt bij bulkinvoer band met operator over grote broken friet op de lijn. Besluit dat dit met deze friet niet langer kan	Is dit coaching?
00:05	vervolgt inspectie ronde en overlegt bij inpakmachines over op de grond en storingen door batterballen/ batter problemen	Is dit coaching?
00:05	Controleert de schermen van de palletiser en overlegt met Barbra de status van de palletiser	
00:05	Johan brengt verslag uit van zijn inspectie ronde en geeft overzicht missen gereedschap	
00:05	Overlegt met Richard batterprobleem	Richard geeft verbetering aan en ver wachte tijdstip waarop deze aankomt
00:05	vraagt via telefoon na hoe hij gereedschap moet bestellen	
00:05	Administratie bestaande uit M2 aanmaken en gereedschap bestellen	
00:05	regelt extra medenwerker tempo team via telefoon	
00:05	Gerard belt: overlegje over batter balls en verloop bulkvooraad met als doel Gerard informeren	
00:05	Ontvangt telefoon dat de Loading docs vol zitten. En gaat direct na bellen waar de vrachtwagens blijven	
00:05	administratie	
00:05	Kees komt binnen om te overleggen over de aansturing van de bakjes op vaste tijd en bespreekt problemen met verdeling pauzes	
00:05	belt Richard over status batterballs	
00:05	m2 aanmaken	
00:05		







Activiteiten		code	Wil	Denkt	Daadwerkelijk
Pro-actieve supervisie	Wijst werk toe aan medewerkers met specifieke verwachtingen, volgt de medewerkers actief om de voortgang en acties te bekijken.	G	20%	10%	10%
Administratie	Papierwerk, rapportages, het controleren van e-mails en het werken in de systemen (SAP, QA, etc).	Y	10%	40%	34%
Bijeenkomst	Neemt deel aan een bijeenkomst	M	5%	5%	10%
Werken	Hij/zij voert het werk zelf uit. Voert operationele activiteiten uit.	B	5%	10%	0%
Passieve supervisie	Supervisie tijdens het rondlopen in de fabriek, gaat reactief om met problemen. Operationele medewerkers komen de supervisor halen.	O	5%	20%	24%
Coaching en training	Is aan het coachen en gericht op prestatie verbetering.	Bl	50%	5%	2%
Beweging	Activiteiten die geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie.	R	0%	5%	7%
Pauzes	Formeel probleem oplossend systeem	P	5%	5%	5%
			100%	100%	92%

Toegevoegde waarde?		Code	Daadwerkelijk
Toegevoegde waarde	Het levert een positief rendement aan de investering van middelen en kan niet worden geëlimineerd zonder dat het een proces schade toe brengt. De actie is gelijk goed afgerond (geen rework)	V	77%
Geen toegevoegde waarde, beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NVI	12%
Geen toegevoegde waarde, niet beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat niet veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NV	11%
			100%

Aanwezigheid werkvloer?		Code	Daadwerkelijk
Tijd op de werkvloer		v	24%
tijd op kantoor/meeting:		k	76%

Dilo Diego



Day in the life of the Coordinator Technical Services during the Stop

Name: Diego
 Function: Supervisor grading
 Conducted by: Stephanie van Splunder
 Date: 8-4-2018
 Shift: Middag/Avond

Time	Activities	Comments	Code	V/ NW/ NVI	k/v
15:00	Lopen naar de vlokken lijn				
15:05	In bespreking met Ruud over het testen van de vlokkenlijn, toelichten aan ruud over de invloed van aardappels op de density voor het nieuwe label.				
15:10	Start van de Huddle op de vlokkenlijn	Diego belt naar Tempo Team over missende uitzendkrachten.			
15:15	Lopen naar de grading				
15:20	Bellen met productie	Er is overleg tussen frozen en grading omdat de aardappels niet groot genoeg zijn er moet actie ondernomen worden. Er moesten meer grote aardappels door geblend worden.			
15:25	Meekijken bij de blend of deze aangepast dient te worden.				
15:30	Zet de operator aan het werk, er moeten monster genomen worden van de nieuwe aardappel partij.				
15:35	Terug lopen naar het kantoor				
15:40	Het lijstje van Nico controleren en deze terugkoppelen naar Nico de planning.				
15:45	De inhoud van het lijstje exporteren naar een excel bestand				
15:50	De operators helpen met administratie				
15:55	Lopen naar de controle kamer				
16:00	Helpen van een operator met werkzaamheden.				
16:05	Bellen naar de SI (Maurice)				
16:10	Pauze (roken)				
16:15	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg) Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg) Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)				

	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
16:20	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
16:25	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
16:30	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
16:35	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
16:40	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
16:45	Overleg met de supervisors (PSV-SI overleg)			
	Observeren van de Bulk			
16:50	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
16:55	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
17:00	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
17:05	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
17:10	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
	Walk the floor			
17:15	Walk the floor			
	Er zijn problemen met het zoutbad, er komen geen aardappelen uit het zoutbad	Zelf het probleem verhelpen		
17:20	Operator aansturen om naar het dak te kijken er is lekkage.			
17:25	Voorbereiden voor het nieuwe label (Lady Anna)			
17:30	Voorbereiden voor het nieuwe label (Lady Anna)			
17:35	SAP bon maken			
17:40	SAP bon maken			
17:45	SAP bon maken			

17:50	Administratie van de M2's			
17:55	Administratie van de M2's			
18:00	Annelin mailen	Administratie		
18:05	Annelin mailen	Administratie		
18:10	Annelin mailen	Administratie in SAP		
18:15	Pauze			
18:20	Pauze			
18:25	Pauze			
18:30	Pauze			
18:35	Pauze			
18:40	Pauze			
18:45	Pauze			
18:50	Pauze			
18:55	Pauze			
19:00	Pauze			
19:05	Pauze			
19:10	Pauze			

Activiteiten		Code	Wil	Denkt	Daadwerkelijk
Pro-actieve supervisie	Wijst werk toe aan medewerkers met specifieke verwachtingen, volgt de medewerkers actief om de voortgang en acties te bekijken.	G	30%	15%	12%
Administratie	Papierwerk, rapportages, het controleren van e-mails en het werken in de systemen (SAP, QA, etc).	y	5%	10%	30%
Bijeenkomst	Neemt deel aan een bijeenkomst	M	20%	40%	13%
Werken	Hij/zij voert het werk zelf uit. Voert operationele activiteiten uit.	B		10%	6%
Passieve supervisie	Supervisie tijdens het rondlopen in de fabriek, gaat reactief om met problemen. Operationele medewerkers komen de supervisor halen.	O	20%	10%	31%
Coaching en training	Is aan het coachen en gericht op prestatie verbetering.	ti	20%	10%	1%
Beweging	Activiteiten die geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie.	R	5%	5%	6%
Pauses	Formeel probleem oplossend systeem.	E			
			100%	100%	99%

Toegevoegde waarde?		Code	Daadwerkelijk
Toegevoegde waarde	Het levert een positief rendement aan de investering van middelen en kan niet worden geëlimineerd zonder dat het een proces schade toe brengt. De actie is gelijk goed afgerond (geen rework)	V	46%
Geen toegevoegde waarde, beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NVI	53%
Geen toegevoegde waarde, niet beïnvloedbaar	Een activiteit die nul- of negatief rendement op de investering van middelen genereert en meestal kan worden geëlimineerd zonder een proces te beïnvloeden. Wat niet veranderd kan worden. Activiteit behoort tot een van de zeven verspillingen: Transport, Voorraad, Beweging, Wachten, Over-Processing, Overproductie, Fouten	NV	1%
			100%

Aanwezigheid werkvloer?		Code	Daadwerkelijk
Tijd op de werkvloer		y	51%
Tijd op kantoor/meetings		k	49%

Bijlage XXIX: iDESC feedback model



Bijlage XXX: Terms of Reference (TOR)

Terms of Reference:



WAAR EN WANNEER

DUUR:
FREQUENTIE:
TIJDSTIP:
LOCATIE:

Aanwezigen

Voorzitter:

DOELEN

AGENDA

INPUTS

- 1) .
- 2) .
- 3) .

OUTPUTS

- 1) .
- 2) .

BASIS REGELS

- 1) Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen acties
- 2) Kom voorbereid
- 3) Start en eindig op tijd
- 4) Geen onderbreking door telefoons
- 5) Vraag om hulp indien nodig

