

Help, we moeten een ander product maken ...



Normaal werkt Auping ordergestuurd; het bedrijf levert dan binnen enkele weken een matras, spiraalbodem, bedombouw of boxspring op maat. Door die korte tijd zou de fabriek door corona echter ook zo snel kunnen stilvallen. Prompt riep een medewerker: 'We kunnen mondkapjes maken.' Voordat Eelke Deinert van Auping het wist, was het bedrijf daarna in gesprek met het Landelijk Consortium Hulpmiddelen ... Hij deelt hier de impact van deze omslag op de kwaliteit en kwaliteitsafdeling.

Wat waren de grootste veranderingen voor de organisatie?

"Mondkapjes zoals je die in de supermarkt vindt, wilden we niet maken. We wilden de zorg helpen. Daarom besloten we medische mondkapjes te maken, met FFP2-certificering. Wat dit van ons vroeg? Bijvoorbeeld meer detail op het gebied van klachtregistratie en traceability. We moesten van elk kapje kunnen achterhalen wanneer het is geproduceerd, is goedgekeurd, hoe de keuringsresultaten waren en op welke pallet het stond. Vanuit lean zijn we gewend aan steekproeven en in-lijnmonitoring; nu moest het intensiever."

Wat voor vragen en eisen bracht dat met zich mee?

"We stelden vooral extra keuringsprotocollen op. Hoe ga je vaststellen dat een mondkapje goed is? Gebruik je het kapje na de test nog of moet je het dan als afkeur behandelen? En als er eentje fout is, keur je dan de hele partij af? En als je eentje afkeurt, leg je dan alleen dát vast? Of noteer je ook de waardes om van te leren en om machines waar nodig bij te stellen? Zo maar een aantal punten die op ons af kwamen. Of wat denk je van de trekkracht van de elastiekjes aan de mondkapjes, hoe sterk mag die zijn zonder dat het kapje knapt? Het lukte ons om op al deze punten flexibel en slagvaardig te schakelen; dankzij onze leaninrichting en het feit dat onze mensen zo betrokken zijn."

Hoe pakte u de omwenteling in productie naar mond- en neusmaskers aan?

"Dat ging heel organisch. Productontwikkeling zocht veel uit. En als kwaliteitsafdeling ondersteunden we de productie- en andere afdelingen. Zelf ondersteunde ik bijvoorbeeld de productie leider ook op allerlei punten, die normaal niet bij mijn taken horen. Maar je zag dat in deze tijd iedereen elkaar ging helpen. Ook in het atelier, bij de naaisters, zag je die drive. De nieuwe lijnen zetten we vervolgens uit via operations, ondersteund door mijzelf."

Wat moest u doen om te werken volgens de richtlijnen van het RIVM?



"Voor mij betekende dit zorgen dat de productie wist wat de richtlijnen zijn. Dat was best lastig, want de Europese richtlijnen zijn soms wel en soms weer niet vertaald naar landelijke normen. Probeer dan maar eens een norm te interpreteren ... Hiervoor vroegen we ons kwaliteitsnetwerk om raad. We wisten bijvoorbeeld eerst niet: is het mondkapje een beschermingsmiddel of een medisch hulpmiddel? En wat betekent de uitkomst dan voor onze productie?"

Wat voor middel was het dan? En wat waren de gevolgen?

"Het bleek een persoonlijk beschermingsmiddel te zijn. We moesten dus goed onderzoeken welke regels dan gelden. Soms stond dat niet heel duidelijk beschreven. Zoals: de productieruimte moet schoon zijn. Tja, hoe ver ga je dan? Het hoeft geen clean room te zijn. Maar het kapje moet wel op je neus en gezicht; dus speelt hygiëne een rol. Hiervoor polsten we de voedingsmiddelenindustrie of we een steriele ruimte moesten gebruiken. Dat bleek niet zo te zijn. Op basis van dit soort zaken stelden wij vervolgens de richtlijnen voor de productieruimte vast."

Welke hobbels kwam u nog meer tegen?

"De nauwkeurigheid van het stikken luisterde ineens veel nauwer. We waren gewend aan stof van 1 bij 2 meter. Nu moesten we ineens met stof van 20 bij 10 centimeter werken. Dat is toch even schakelen. Verder moesten onze collega's op deze afdeling persoonlijke beschermingsmiddelen dragen. En we moesten een ruimte inrichten. Maar ja, we zijn al redelijk lean, dus we hadden geen

ruimte over. Waar moet je dan met je spullen naartoe van de plek die je wilt inzetten als ruimte? Allemaal zaken die op ons pad kwamen. Het gaf veel energie om hiermee bezig te zijn.”

Leverde die speciale ruimte verder nog aandachtspunten op?



“We scheidde deze ruimte fysiek van de rest. En wie naar binnen wil, moet met een haarnetje, mondkapje, stofjas en handschoenen door een sluis. Dat bracht wel weer boeiende inzichten. Iemand van inkoop wist toevallig dat er handschoenen van verschillende materialen zijn. Wat als je in het ziekenhuis werkt en allergisch bent voor latex? We besloten dus dat onze collega's die mondkapjes maken voor ziekenhuizen, werken met nitrilhandschoenen in plaats van latexhandschoenen.”

Had de innovatie nog gevolgen voor certificeringen?

“Nee, een ISO-certificering hebben we niet. We vragen ons ook af of dit voor ons iets toevoegen, als je met gezond boerenverstand dingen vastlegt en goed wilt doen. Daar komt bij: vraagt de klant in de winkel om een ISO-certificaat? Wat levert ons die investering op ten opzichte van hoe wij nu werken? Wij kijken liever naar: snappen we de bedoeling? Hoe borgen we dat de klant een goed product krijgt? Als je kijkt naar de standaarden van lean, dan zitten die al in ons DNA. Als we het goed aanpakken en processen volgen, dan heb je het snelst resultaat.”

Wat is het belangrijkste leerpunt dat u kwaliteitsmanagers wilt meegeven?

“Wees je bewust van het belang van een goed kwaliteitssysteem om snel en effectief te ontwikkelen en te produceren. Zelf hadden we het niet perfect – het kan altijd beter – maar de basis was al heel goed. Voor verschillende afdelingen zorgden we gewoon voor aanvullingen om aan de regels te voldoen en de kwaliteit te borgen. Daardoor konden we dit doen, zó snel. Op onze tocht bleek wel: hoe minder je beschrijft, hoe makkelijker je bochten afsnijdt. Zo ontdekten we dat we dingen soms beter moeten vastleggen. Tegelijkertijd moet je met je QMS niet verzanden in details.”

Bochten afsnijden? Wat gebeurde er dan zoal?

“Het is heel verleidelijk om bij een nieuwe machine te denken: ‘Dit is een punt voor later.’ Je wilt immers snel produceren. Maar we konden het ons niet permitteren om een bocht af te snijden, een stap over te slaan. Het moest gewoon in één keer goed zijn. Dan ervaar je dat het vaak heel kleine dingen zijn die blijven liggen. Als je die meteen meepakt, betaalt zich dat dubbel en dwars terug. Bovendien: als je iets niet meteen doet, blijft het sluimeren. Denk maar aan een privéverhuizing waarbij je de plinten niet meteen lakt en vastzet; twaalf jaar later zitten ze nog los ...”

Hoe kijkt u terug op uw rol om bochten afsnijden te voorkomen?



“Ik was kritisch. Dat was niet altijd makkelijk. Collega's willen graag snel stappen maken en dan moet ik vragen: ‘Heb je de proeven doorlopen? Heb je de protocollen doorlopen? Waren alle resultaten acceptabel?’ Dan zie je wel eens mensen drie keer slikken, omdat ze niet zeker weten of alles strikt gedaan is. Gelukkig zag men mijn meerwaarde als mannetje in de bocht wel. Je speelt immers met risico's rond mensenlevens, nog los van de reputatie van ons merk. Dat heeft wel impact.”

Wat was het grootste leerpunt op het gebied van FMEA's?

“Onze FMEA's konden beter. Daarin lieten we in het verleden steken vallen. We hebben nu gezien wat het brengt als je die wél goed doet. Dus de juiste mensen binnen productontwikkeling erbij betrekken, maar ook mensen vanuit operations, om het product te analyseren dat de machine maakt. Dus van meerdere kanten mensen laten meedenken over wat er mogelijk mis kan gaan. Sowieso vind ik in mijn vak dat je veel de werkvloer op moet. Zeker bij problemen ga ik graag praten met de medewerker bij het werkstation; wat vindt hij van het probleem?”

Hebt u een voorbeeld waar dit toe leidde?

“Tijdens de opstart zat een operator met afkeur van mondkapjes; de las van de elastiekjes aan het kapje was niet altijd goed. Hij baalde van die afkeur en het materiaal dat verloren ging. Daarom ging hij letten op de temperatuur bij het lassen. Dus: om de zoveel tijd de trekkracht meten, om daarna op het lasmoment met een slangetje te koelen en weer te meten. Zo ga je stap voor stap snappen hoe je

zo'n machine bijstuurt. Hierdoor krijgen we het nu voor elkaar dat de mondkapjes steeds sterker worden. Ja, het meedenken en schouders eronder zetten is echt de meerwaarde van onze organisatie gebleken."

Zet Auping de bedden nu in de slaapstand voor een toekomst in mondkapjes?

"Het tegenovergestelde. We dachten misschien in een dal te komen wat betreft onze beddenverkoop. Daarom was het lastig om contracten van uitzend- en andere medewerkers te verlengen of bestendigen. Maar we zijn zo van de ene achtbaan de andere ingerold, want de beddenverkoop ligt nu veel hoger dan anders. Hoe dat komt? Wellicht doordat mensen hun vakantiegeld anders gingen besteden. We hebben nu zelfs de uitdaging om nieuwe collega's te vinden. Er is en blijft dus genoeg te doen."

Over Eelke Deinert

- In dienst bij: Koninklijke Auping
- Sinds: augustus 2008
- Beroep: Manager QHSE
- Bijzonderheden: ruim 10 jaar lid Kwaliteitskring Gelderland