

INNOVATIETELEX • 11/2017



© LIESBET CORTHOUT

PLANNEN, DOEN, CHECKEN, HANDELEN

Anouk Floren is coach bij Veltion. Haar werkgebied is *lean management*: de werkprocessen op je bedrijf efficiënter organiseren. De doelstelling is om verspilling op en rond het bedrijf te verminderen en de actieve betrokkenheid van medewerkers te verhogen. Als bio-ingenieur heeft Anouk een hart voor onze sector, want die heeft heel specifieke uitdagingen. "Veel landbouwbedrijven zijn al lang met *lean* bezig, alleen noemen ze het niet zo."

INNOVATIETELEX

Liesbet Corthout,
stafmedewerker Communicatie Innovatiesteunpunt

Veltion, een spin-off van de universiteit van Gent, is Anouk's werkgever. Thomas Van Landeghem is de zaakvoerder. "Wij specialiseren ons in het begeleiden van kmo's bij het op gang brengen van een verbetercultuur, vooral wat de mensen in het bedrijf betreft. Belangrijk is dus dat we hen bij het proces te betrekken. Daarnaast focussen we op resultaatgericht werken, bijvoorbeeld wat de doorlooptijd en de kwaliteit betreft." Klinkt goed voor een kmo, maar hoe zit dat met de land- en tuinbouw? Anouk heeft al diverse lerende netwerken in de sector begeleid. "In de land- en tuinbouw werken we vooral aan standaardisatie van processen en aan blijere werknemers." Het zijn dus niet alleen 'harde' topics die aan bod komen, tevreden werknemers zijn erg belangrijk in elke sector. "Wij hebben grote klanten uit de industriële sector, de voeding ... In de land- en tuinbouw staat *lean* nog in de kinderschoenen. Maar als steeds meer grote voedingsbedrijven, Milcobel bijvoorbeeld, de *lean*-principes gaan toepassen, komen ook land- en tuinbouwers er onherroepelijk mee in aanraking." "Veltion is gegroeid uit een Europees onderzoeksproject", vertelt Thomas. "Het was de bedoeling om *lean management* te vertalen naar kmo's en hiermee een duurzaam resultaat te bereiken. Want dat is erg belangrijk: je moet het kunnen volhouden met weinig tijd en

middelen. Dat is natuurlijk ook de sterkte van *lean*. Het is geen invasieve ingreep. Je kunt het beetje bij beetje implementeren. Daarom leent *lean* zich perfect voor land- en tuinbouwers. Ze hebben vaak geen tijd voor grote veranderingen, maar hebben geen excuus om niks te doen."

Nood aan standaardisatie

"De grootste nood in de land- en tuinbouw is standaardisatie", weet Anouk. "Op een landbouwbedrijf zijn er veel zaken waar je geen grip op hebt. Denk maar aan het weer, de bodem ... Daarom durven we wel eens vergeten dat er ook veel aspecten zijn waar we wel grip op hebben. Als je daar optimaliseert, creëer je meer tijd om aandacht te besteden aan al het andere. De nood aan standaardisatie zie ik terugkomen in de gewone bedrijfsprocessen, maar ook in het werken met seizoenarbeiders. Elke boer heeft een eigen proces, maar vaak heeft hij dat niet opgeschreven. Standaardwerk zorgt ervoor dat je mensen gemakkelijk kunt opleiden. Op een ordelijk bedrijf is alles gemakkelijk terug te vinden en ook visueel management is belangrijk." Dat is de theorie, maar in de praktijk loopt het vaak anders. "Een land- of tuinbouwbedrijf groeit vaak net zo organisch als de planten. Dat zien we trouwens ook in andere sectoren. Komt er een nieuwe machine, dan wordt die geplaatst waar er ruimte is, zonder dat er nagedacht wordt over het proces en de flow." "De meeste boeren zijn boer geworden uit liefde voor

het product, voor de dieren en het land. Maar er komt meer bij kijken. Soms is het goed om even afstand te nemen en je bedrijf met een objectieve blik te bekijken. Doe ik iets omdat ik het wil doen, of omdat de vorige generatie het jaren zo gedaan heeft? Zo kan je werkprocessen optimaliseren, wat nog belangrijker is wanneer je met seizoenarbeiders werkt. Ik zag een goed voorbeeld bij een perenbedrijf dat een introductieposter met tekeningen gemaakt had. Wat doe je waar? Welke veiligheidsnormen moet je in acht nemen? Aan wie kan je vragen stellen? ... Op deze eenvoudige, maar goed uitgewerkte manier zet je mensen visueel op weg, zelfs al is er een taalbarrière. Ook heel bekend zijn de 'one point lessons'. Veel land- en tuinbouwbedrijven gebruiken nu al zo'n eenvoudig blaadje met een foto die toont hoe het wel of net niet moet. Door te visualiseren wat goed en fout is, maak je het gemakkelijker voor jezelf en voor je medewerkers, of het nu gaat over kwaliteitsmanagement of over veiligheidsinstructies.

Ook het meteen repareren van kapotte machines past in de *lean*-filosofie, ervoor zorgen dat rollend materieel klaar staat om uit te rijden. Melkveehouders met een melkrobot gebruiken de meest efficiënte flow ... Die voorbeelden zijn al goed ingeburgerd."

Ken je klant

Veel boeren werken dus wel volgens het *lean*-principe, maar ze dragen het niet uit. "Ik wil graag een warme oproep doen aan alle land- en tuinbouwers om hun

klant te leren kennen. Als je niet weet wie je klant is, schept dat een afstand. Je weet niet welke zaken waarde toevoegen voor je klant en welke niet. Zo investeer je misschien in de verkeerde richting. Binnen een *lean*-context spreken we dan van verspilling. Indien het moeilijk is om je 'klant' beter te leren kennen, kan een kwaliteitscertificaat hulp bieden. De klant eist immers vaak dat je een kwaliteitsstandaard haalt en dat vertelt iets over wat hij belangrijk vindt. Met *lean* maak je actief de afstand kleiner. Je doet het voor jezelf en tegelijkertijd wordt je klant beter bediend.

Een goed voorbeeld zien we bij *Clay Bottom Farm* in Indiana (VS), de boerderij van Ben Hartman. In zijn boek *The Lean Farm* vertelt hij hoe hij zijn bedrijf ingekrompen heeft van 2,8 ha naar 0,2 ha, maar nu wel aan thuisverkoop doet, aan restaurants levert ... Hij is succesvoller op een kleiner stuk grond, net doordat hij beter omschreven heeft wie zijn klanten zouden zijn. In de *lean*-filosofie staat de klant centraal." Is dit dan een pleidooi voor de korte keten? "Helemaal niet", zegt Anouk. "Sommige bedrijven doen het goed met schaalvergroting, andere net niet. Het hangt allemaal af van aan welke klant(en) je wilt leveren en wat er voor je klant van waarde is. Ik heb intussen aan vier groepen een introductie over *lean* gegeven en ik het verbaast me hoe weinig kennis er is over wat de klant wil. Kies je voor een beperkt gamma, een groter volume en lage marge? Of ga je voor een kleiner volume, specialiseer je je bedrijf en ga je flexibel om met klantenvragen? Voor beide strategieën is het belangrijk dat er een goede flow is van producten en taken. *Lean management* helpt daarbij. Het uiteindelijke doel is meer realiseren door minder of gemakkelijker te werken. Alles start met de klant. Wat is voor hem van waarde? Als je dat weet, kan je dat volgen in je bedrijf en kan je verspillingen tegengaan. Dat is de eerste stap."

.....

"De oplossing mag kleiner zijn dan het probleem."

.....

Plan, do, check, act

De tijd die je als land- of tuinbouwer ter beschikking hebt om je met *lean* werken bezig te houden, is beperkt. Daarom is het belangrijk dat je aan de juiste zaken werkt. Een visie voor de klant is hierbij cruciaal. Deze visie wordt ook wel de Poolster genoemd of 'the true north'. Je visie hoeft niet bereikbaar te zijn, maar ze fungeert als je kompas dat je vertelt in welke richting je moet verbeteren. "Als je dat ultieme doel bepaald hebt, breng je structuur in je verbeterplan met *plan-do-check-act*. Eerst maak je een plan. Dat voer je vervolgens uit. Daarna ga je na of er een verbetering is. En tot slot bestendig je de resultaten in 'act'. Ik merk bij heel veel bedrijven dat ze veel doen: *plan-do plan-do plan-do* ... Maar de *check*- en de *act*-fase zorgen ervoor dat je echt vooruit raakt. Door te werken met data, feiten en cijfers en niet af te gaan op je buikgevoel, kan je stappen vooruit zetten. Moeten we alle maïs inkuilen die we geoogst hebben? Zouden we beter een deel verkopen? Hebben we dit jaar onze volledige oogst nodig voor onze dieren? In het professionele leven zijn we vaak bang om fouten te maken, maar bijleren doe je pas uit je fouten. Als je een fout maakt, leer je minstens hoe het niet moet. Door kleine dingen uit te proberen, leer je constant bij en zet je telkens stapjes naar verbetering. Je oplossing mag kleiner zijn dan je probleem. Je probleem wordt dan toch al gedeeltelijk opgelost en jij bent op de goede weg."

INFORMATIE – Op 29 november geeft Anouk Floren in Pittem een sessie 'Wat kan *lean* op jouw bedrijf betekenen?' Informatie via www.innovatiesteunpunt.be/kalender

BINNENKORT

>> Evenement

Kick-off 'Food Heroes'

'Food Heroes' wil innovatieve voedselondernemers ondersteunen die strijden tegen voedselverlies in de eerste schakels van de keten, met een focus op groenten en fruit. Om voedsel te benutten dat anders verloren zou gaan, zijn er nieuwe oplossingen nodig. Voor diverse producten moet een meerwaarde ontwikkeld worden en de eenzijdige focus op de waardering van voedsel wordt aangepakt. Land- en tuinbouwers die hiermee aan de slag willen, zijn 'Food Heroes'. Dit nieuwe Europese project wil hen hierin ondersteunen.

PRAKTISCH – We stellen je het project 'Food Heroes' voor op 22 november in de Food Pilot in Melle (Brusselsesteenweg 370). Start om 10 uur, einde om 15 uur. • Inschrijven kan via www.innovatiesteunpunt.be/foodheroes. • Meer informatie krijg je van Jana Roels (jana.roels@innovatiesteunpunt.be of 09 243 88 22).

>> Infoavond

Uitzicht door inzicht

Elke bedrijfsleider moet beslissingen nemen over zijn bedrijf. Dat is vaak een grote uitdaging, vanwege de onzekerheden en twijfels waarmee ondernemers geconfronteerd worden. Het project 'Uitzicht door inzicht' snelt landbouwers ter hulp. Het handboek 'Kompass voor sleutelmomenten' biedt je een handleiding voor het maken van bedrijfskeuzes.

PRAKTISCH – Op 28 november organiseren we een infoavond over ondernemerschap, in Cultuurhuis 'Het Loo' in Tessenderlo. We starten om 20 uur. • Inschrijven kan via www.uitzichtdoorinzicht.be. • Meer informatie krijg je van Veerle Serpieters (veerle.serpieters@innovatiesteunpunt.be of 016 28 61 31).

>> Cursus

'Niet alles tegelijk'

Bedrijfsleiders vinden het steeds normaler dat ze 'het druk hebben'. De vrijheid en de inhoud van het werk waarvoor je bent gaan boeren, zijn soms ver te zoeken. Er komen dagelijks veel kleine problemen op je af die heel veel energie kosten. Het evenwicht tussen de druk enerzijds en de draagkracht anderzijds is soms kwijt. Tijdens dit lerend netwerk bekijken we samen hoe je weer meer

controle kunt krijgen over je eigen tijd en hoe je focus kunt brengen in je ondernemerschap.

PRAKTISCH – Deze cursus bestaat uit vier namiddagsessies op 28 november en 5, 12 en 19 december, telkens van 12 uur tot 15.30 uur, in Greenville (Centrum Zuid 1111, Houthalen-Helchteren). • Inschrijven kan via www.innovatiesteunpunt.be/kalender. • Meer informatie krijg je van Lieve Vanotterdijk (lieve.vanotterdijk@innovatiesteunpunt.be of 011 30 37 02).

>> Infoavond

Wat kan *lean* betekenen op jouw bedrijf?

Kan iemand gemakkelijk bepaalde taken op je bedrijf opnemen? Heeft al het materiaal er een duidelijke plek? Is het goed onderhouden en klaar om te gebruiken? Weet je wat je klanten verwachten? Antwoord jij 'Nee' op een van bovenstaande vragen, dan kan *lean*-denken je helpen.

PRAKTISCH – Deze infoavond vindt plaats op 29 november, in De Blekerij in Pittem (Hoogrokersstraat 6). We starten om 20 uur. • Inschrijven kan via www.innovatiesteunpunt.be/kalender. Meer informatie krijg je van Veerle Serpieters (veerle.serpieters@innovatiesteunpunt.be of 016 28 61 31).

>> Studienamiddag

Energie opslaan en flexibel inzetten

Je zelfgeproduceerde energie slim gebruiken is een grote uitdaging. Tijdens deze studienamiddag van het project SAVE (Slim aansturen van elektriciteit), gaan we – samen met aanbieders van energietechnologie, onderzoekers en eindgebruikers – na hoe land- en tuinbouwbedrijven de energie die ze zelf produceren optimaal kunnen inzetten. De studienamiddag vindt plaats op de demonstratiesite van Inagro, waar onlangs een batterij geplaatst werd als aanvulling op de PV-installatie

PRAKTISCH – De studienamiddag vindt plaats op 30 november, van 12 tot 17 uur, bij Inagro in Rumbeke (Ieperseweg 87). • Inschrijven kan via www.innovatiesteunpunt.be/kalender. • Meer informatie krijg je van Veerle Serpieters (veerle.serpieters@innovatiesteunpunt.be of 016 28 61 31).

Innovatiesteunpunt 
voor landbouw en platteland



Het Innovatiesteunpunt is een initiatief van Boerenbond en Landelijke Gilden in partnerschap met Cera en KBC.

Diestsevest 40 • 3000 Leuven
T 016 28 61 02
@innosteunpunt
E info@innovatiesteunpunt.be
I www.innovatiesteunpunt.be