

# Whitepaper

## Samen Standaard Werken

De basis voor stabiele processen,  
voorspelbare prestaties en continu  
verbeteren



Abbe Zwaal Management Consultancy

---

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding – Geen verbetering zonder standaard .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Wat is standaardisatie? .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Waarom standaarden essentieel zijn.....</b>	<b>2</b>
<b>3.1 Stabiliteit in processen .....</b>	<b>2</b>
<b>3.2 Kwaliteit ingebouwd in de werkwijze .....</b>	<b>3</b>
<b>3.3 Basis voor instructie en opleiding.....</b>	<b>3</b>
<b>3.4 Fundament voor continu verbeteren.....</b>	<b>3</b>
<b>4. Variatie: de stille prestatiekiller .....</b>	<b>3</b>
<b>5. Waar kunnen standaarden niet gemist worden?.....</b>	<b>4</b>
<b>6. Wat beoogt Samen Standaard Werken? .....</b>	<b>4</b>
<b>7. Drie stappen van verbeteren.....</b>	<b>4</b>
<b>8. Visuele standaarden als krachtig hulpmiddel .....</b>	<b>5</b>
<b>9. Veelvoorkomende misverstanden .....</b>	<b>5</b>
<b>“Standaarden beperken vrijheid” .....</b>	<b>5</b>
<b>“Ervaring is belangrijker dan standaard” .....</b>	<b>5</b>
<b>“We zijn flexibel, dus we kunnen niet standaardiseren” .....</b>	<b>5</b>
<b>10. De koppeling met 5S en Lean .....</b>	<b>6</b>
<b>11. Wat levert standaard werken concreet op?.....</b>	<b>6</b>
<b>12. Standaardisatie als gedragsverandering .....</b>	<b>6</b>
<b>13. Samen Standaard Werken bij AZMC .....</b>	<b>7</b>
<b>14. Conclusie.....</b>	<b>7</b>
<b>15. Over AZMC.....</b>	<b>7</b>

# 1. Inleiding – Geen verbetering zonder standaard

“Er is geen verbetering zonder standaard. Het begin van elke verbetering is het precies weten waar je staat.” – Masaaki Imai

Veel organisaties willen verbeteren. Ze investeren in Lean, in KPI's, in dagstarts, in digitalisering. Maar één fundamentele vraag blijft vaak onbeantwoord:

## Werken we vandaag eigenlijk allemaal op dezelfde manier?

- Zonder standaard ontstaat variatie.
- Variatie veroorzaakt afwijkingen.
- Afwijkingen zorgen voor fouten, herstelwerk, frustratie en onvoorspelbare prestaties.

Standaard werken is geen bureaucratie. Het is de basis voor rust, veiligheid en verbetering.

## 2. Wat is standaardisatie?

Standaardisatie is een methode om:

- Stap voor stap
- Voor en door medewerkers
- Vanuit de behoefte van de klant
- De beste manier van werken af te spreken
- En deze uniform uit te voeren

Het doel van standaard werken: het elimineren van fouten, schades en ongevallen.

Belangrijk om te beseffen: Een standaard is niet “de enige manier”. Het is niet in beton gegoten. Het is **de beste bekende manier op dit moment**. En juist dát maakt verbeteren mogelijk.

## 3. Waarom standaarden essentieel zijn

### 3.1 Stabiliteit in processen

Standaarden zorgen voor stabiliteit in processen en procedures. Zonder stabiliteit geen betrouwbare output. Een proces zonder standaard:

- Wisselende kwaliteit
- Onvoorspelbare doorlooptijd
- Afhankelijk van individuele ervaring
- Kwetsbaar bij uitval van medewerkers

Een proces mét een standaard zorgt ervoor dat je:

- Repeteerbaar
- Meetbaar
- Overdraagbaar
- Verbeterbaar

### **3.2 Kwaliteit ingebouwd in de werkwijze**

Met behulp van een standaard zorg je ervoor dat de kwaliteit is ingebouwd in de manier van werken. Terugkerende fouten worden voorkomen doordat:

- Kritische stappen vastliggen
- Controlepunten bekend zijn
- Veiligheidsrichtlijnen worden gevolgd
- Afwijkingen sneller zichtbaar zijn

Kwaliteit wordt niet gecontroleerd achteraf, maar ingebouwd in het proces.

### **3.3 Basis voor instructie en opleiding**

Binnen veel organisaties worden mensen wel ingewerkt maar vaak niet op een standaard manier. Door de meest ervaren kracht die het “beter weet” dan de standaard. Nieuwe medewerkers leren niet “zoals Piet het doet”. Ze leren de afgesproken standaard.

Dit zorgt voor:

- Snellere inwerktijd
- Minder afhankelijkheid van individuen
- Gelijke uitvoeringskwaliteit

### **3.4 Fundament voor continu verbeteren**

Zonder standaard kun je niet verbeteren. Maar waarom is dat eigenlijk?

Omdat je dan niet weet:

- Wat de norm is
- Wat afwijking is
- Of een verbetering werkelijk effect heeft

Verbeteren zonder standaard is sturen zonder referentiepunt.

## **4. Variatie: de stille prestatiekiller**

Variatie in uitvoering zorgt voor:

- Wisselende procesprestaties
- Onbetrouwbare leveringen
- Kwaliteitsverschillen
- Onnodige werkdruk

Door standaard werken wordt variatie ingeperkt. Vanuit een stabiele situatie kan vervolgens gericht worden verbeterd.

Standaardiseren → Stabiliseren → Optimaliseren

Dat is de volgorde. Een standaard proces leidt tot een stabiel proces, Deze rust is nodig om weer toe te werken naar een nieuwe verbetering waardoor je continu bezig bent met het optimaliseren van het proces.

## 5. Waar kunnen standaarden niet gemist worden?

In sectoren waar veiligheid en kwaliteit cruciaal zijn, is standaardisatie vanzelfsprekend:

- Farmaceutische industrie
- Chemische industrie
- Luchtvaart
- Veilingen en logistieke hubs zoals Royal FloraHolland
- Maakindustrie met hoog volume

Daar is duidelijk: Afwijking betekent risico.

Maar ook in reguliere productie- en logistieke omgevingen geldt: Elke afwijking kost geld.

## 6. Wat beoogt Samen Standaard Werken?

Samen Standaard Werken betekent:

- Medewerkers betrekken bij het bepalen van de beste werkwijze
- Bestaande kennis vastleggen
- Taken iedere keer op dezelfde manier uitvoeren
- Richtlijnen voor Veiligheid, Kwaliteit, Levering en Kosten zichtbaar maken
- Een basis creëren om prestaties vast te houden én te verbeteren

Het woord “Samen” is essentieel.

Een standaard die wordt opgelegd, wordt omzeild.

Een standaard die samen wordt ontwikkeld, wordt gedragen. Klinkt simpel, maar het gebeurt nog te vaak dat medewerkers van de kwaliteitsafdeling de standaard maken en opnemen in een handboek zonder de praktijk te kennen.

## 7. Drie stappen van verbeteren

1. Bepaal de huidige werkwijze (IST)
2. Leg de beste bekende manier vast (Standaard)

### 3. Verbeter gericht vanuit die standaard

Elke verbetering begint met het precies weten waar je staat. Zonder dit fundament wordt Lean een losse verzameling tools.

## 8. Visuele standaarden als krachtig hulpmiddel

Effectieve standaarden zijn:

- Kort (OPL/ EPL)
- Duidelijk
- Visueel
- Toegankelijk op de werkplek

Voorbeelden van visuele systemen:

- Werkplekinstructies
- Stappenplannen met foto's
- Controlelijsten
- Kleurcodering
- Flow-diagrammen
- Veiligheidsaanduidingen

Een goede standaard past op één pagina. Als hij uitleg of een extra toelichting nodig heeft van 20 minuten, is hij te complex.

## 9. Veelvoorkomende misverstanden

Tijdens het invoeren van standaarden zijn op voorhand vaak bezwaren die ik tegenkom. Hieronder een aantal veelgehoorde bezwaren.

### **“Standaarden beperken vrijheid”**

Een standaard beperkt niet. Hij zorgt voor voorspelbaarheid. Binnen die voorspelbaarheid ontstaat ruimte voor verbetering.

### **“Ervaring is belangrijker dan standaard”**

Ervaring is waardevol. Maar zonder standaard blijft kennis in hoofden zitten. Standaardiseren betekent kennis borgen.

### **“We zijn flexibel, dus we kunnen niet standaardiseren”**

Flexibiliteit zonder standaard is chaos. Flexibiliteit mét standaard is gecontroleerde variatie.

## 10. De koppeling met 5S en Lean

5S zorgt voor een stabiele werkomgeving. Standaard werken zorgt voor stabiele uitvoering. Samen vormen ze de basis voor:

- Veiligheid
- Kwaliteit
- Leverbetrouwbaarheid
- Kostenbeheersing
- Medewerker betrokkenheid

Zonder standaard geen 5S-discipline. Zonder 5S geen stabiele standaard.

## 11. Wat levert standaard werken concreet op?

Organisaties ervaren:

- Minder fouten en herstelwerk
- Kortere doorlooptijden
- Minder veiligheidsincidenten
- Snellere inwerktijd
- Minder afhankelijkheid van individuen
- Betere auditresultaten

Maar de grootste winst? De grootste winst is toch wel een cultuur waarin:

- Afspraken duidelijk zijn
- Afwijkingen bespreekbaar zijn
- Verbeteringen meetbaar zijn

## 12. Standaardisatie als gedragsverandering

Standaard werken is geen documentatieproject. Het is een gedragsverandering.

Het vraagt:

- Leiderschap op de werkvloer
- Consequent aanspreken
- Regelmatige review van standaarden
- Betrokkenheid van medewerkers

Een standaard die niet wordt nageleefd, is waardeloos.

## 13. Samen Standaard Werken bij AZMC

Bij AZMC zie ik standaardisatie niet als administratieve verplichting, maar als strategisch fundament. Mijn aanpak combineert:

- Analyse van huidige werkwijze
- Gezamenlijke ontwikkeling van standaarden
- Integratie in dagstarts en leiderschapsritme
- Borging via audits en visueel management
- Koppeling aan KPI's (P, S, Q, D, C)

Ik zorg dat standaarden:

- Praktisch zijn
- Begrijpelijk zijn
- Op de werkvloer hangen
- Worden nageleefd
- Continu verbeterd worden

## 14. Conclusie

Organisaties die willen verbeteren zonder standaardiseren, bouwen op drijfzand. Standaard werken:

- Stabiliseert processen
- Maakt prestaties voorspelbaar
- Vermindert risico's
- Versterkt eigenaarschap
- Maakt continu verbeteren mogelijk

De vraag is niet of u standaarden nodig heeft. De vraag is:

Zijn uw standaarden sterk genoeg om uw ambities te dragen?

## 15. Over AZMC

AZMC ondersteunt organisaties in productie en logistiek bij het realiseren van duurzame prestatieverbetering door proces- én cultuurverandering.

Van structuur naar prestatie.