

■ Klantcase Aviko Rixona Venray

5S - de basis van optimalisatie van de organisatie

Wie met TPM start, begint vaak met 5S. Maar waarom? En hoe pak je het aan? Blom Consultancy biedt hiervoor bewezen implementatieplannen, en begeleid organisaties tijdens de voorbereiding van het implementatietraject.

Bij aardappelpureebedrijf Aviko Rixona in Venray was 22 februari 2008 uitgeroepen tot 5S-dag. TPM-Coördinator Berry van de Put en 5S-Pilaarleider Henk Gelden, organisatoren van deze dag, vertellen hoe zij het aanpakten. Het geheim schuilt naar hun mening in de voorbereiding. "En als het allemaal goed uitpakt, leg je daarmee de basis voor de verdere optimalisatie van de organisatie", menen zij.

Een jaar eerder had Aviko Rixona, net als moederbedrijf Cosun, TPM omarmt als de verbetermethode waarmee zij hun streven van operational excellence wilden gaan behalen. "Maar in één keer TPM invoeren in de gehele organisatie, dat gaat niet", vertelt Berry, en past ook niet binnen de TPM-filosofie. Je moet klein beginnen." Henk vult aan: "En werkplekoptimalisatie met 5S is daarvoor een heel geschikte methode."

De 5S-en

Voor wie nog niet helemaal bekend is met het begrip: 5S biedt een stap voor stap methode voor het creëren van een goed georganiseerde organisatie. De vijf stappen bestaan uit de vijf (Japanse) S-en: Seiri (Scheiden), Seiton (Schikken), Seiso (Schoonmaken), Seiketsu (Standaardiseren) en Shitsuke (Standhouden). Essentie van de methode is enerzijds het veranderen van de werkomgeving om hierdoor gedrag te veranderen en anderzijds om het proces onder controle te krijgen door standaardisatie. In praktijk betekent 5S vooral veel doen (opruimen,

weggoien, ordenen), denken (over hoe je iets optimaal inricht) en discipline (je houden aan de gemaakte afspraken). De methode biedt daarnaast veel praktische hulpmiddelen zoals schaduwborden, belijningen (zie afbeelding) en auditinstrumenten.

Waarom is 5S zo geschikt?

Volgens Berry zie je in een rommelige omgeving moeilijker verliezen. "En daar gaat het bij TPM vooral om: het weg nemen van zaken en activiteiten die overbodig zijn waardoor de focus op die zaken komt te liggen die waarde toevoegen. Bijkomend voordeel is dat 5S zorgt voor een veiligere werkomgeving

"Daarnaast vinden mensen het gewoon prettiger werken in een nette omgeving waar je materialen en middelen goed kunt vinden", vult Henk aan.

Pilots

Zoals gezegd, begint ook 5S klein, met een pilot van beperkte omvang. In het geval van Rixona werd gekozen voor de vulpakafdeling Rovema 1. Voor een deel van de operators was 5S niet nieuw. Voor de overname in 2005 had men bij Nestlé al met soortgelijke programma's gewerkt. De pilot was succesvol, er was direct verandering

[Lees verder op pagina 2](#) ▶



zichtbaar, standaarden werden uitgedacht en direct uitgevoerd, wat nog niet kon worden aangepakt, werd als verbetervoorstel uitgewerkt en ingepland. Het succes werd gevierd en in pilot 2 werden de ervaringen meegenomen en werden verdere verbeteringen in standaarden aangebracht (1 + 1 = 3).

"We waren voor ons gevoel klaar voor de uitrol."

Vorbereiding

Henk en Berry pakten het toch zeer grondig aan. Ze namen ruim de tijd om 'de grote 5S-dag' voor te bereiden. "Om duidelijk te maken wat je van mensen verwacht, moet je wel wat dingen voorbereiden", stelt Henk. "We hadden de theorie van TPM en 5S tijdens diverse sessies geïntroduceerd. Er deden behoorlijk wat afdelingen mee, dus dat kostte best wat tijd", vertelt Berry.

22 Februari moest in het teken staan van de zelfwerkzaamheid en inbreng van de medewerkers, hiernaast wilden we de opgedane ervaring vanuit de pilots gebruiken. Activiteitenborden, schaduwborden en andere standaarden werden voorbereid.

Alles was voorbereid zodat de deelnemers het totale 5S proces konden doorlopen. Met de nadruk op de eerste twee S-en en het uitwerken van de gewenste standaarden

De 5S-dag

In de vroege morgen van de '5S-dag' huldten circa 60 man zich in een speciaal 5S T-shirt (door Berry en Henk voorbereid natuurlijk) waarvan ca. 45 operators, tien monteurs van de TD en twee mensen van expeditie. Daarnaast, en dat was volgens Henk en Berry van



Uitleg middag

groot belang, was ook General Manager Otto van der Gronden de hele dag aanwezig. "Hij verzorgde de aftrap, liep de hele dag in een 5S T-shirt en hielp net zo hard mee als alle anderen. Dat

laat zien dat je het belangrijk vindt en dat motiveert enorm", vindt Henk. De dag verliep prima. Berry: "Men zag het direct zitten en had er een goed gevoel bij." We lieten tien teams, onder begeleiding van de ploegbazen Henk en mij, de gehele vulpakafdeling aanpakken. De teams waren overigens opzettelijk niet gelijk aan de ploegen." Na een dag hard werken (slechts onderbroken door een gezamenlijke lunch) presenteerden de teams enthousiast hun resultaten. De presentaties vonden plaats in de kantine aan de hand van de door de teams zelf gemaakte activiteiten borden. Doordat we er vooraf behoorlijk wat ruchtbaarheid aan hadden gegeven, kwamen er gedurende de dag en bij de eindpresentatie veel mensen van andere afdelingen even kijken, of zelfs mee helpen. Niet zo gek, want het leek wel een wervelende tornado die door het bedrijf raasde", vertelt Henk.

Resultaten

De eerste twee S-en waren doorgevoerd. Alle overbodige materialen zijn verzameld, uitgezocht en afgevoerd. Alle standaarden die voorbereid waren, schaduwborden en eenpuntlessen zijn doorgevoerd op de afdeling.

De dag leverden maar liefst 210 verbetervoorstellen op. Ieder verbetervoorstel heeft een eigenaar en het streven is om alle ingebrachte punten van 22 februari na de zomervakantie te hebben afgerond want als je eenmaal bezig bent, blijven er verbetervoorstellen bijkomen."

De opvolging van punten kan worden gevolgd op het geïnstalleerde 5S activiteitenbord.

De gehele afdeling dient dan ook een 5S waardige indruk te maken. Behalve de gewenste verbeterpunten leverde de 5S-dag ook wat minder geplande zaken op. Bij het schoonmaken rondom de machines kwamen twee jaar oude Maggi blokjes en tien jaar oude sachets peper tevoorschijn.

Volgende stappen

Een aantal afdelingen heeft een 5S trainingdag gehad waarna eigenhandig de draad is opgepakt en is op eigen initiatief aan de slag gegaan met 5S. Henk en Berry werken nu aan de uitrol van 5S naar alle afdelingen. Daarbij zitten overigens ook de niet

productieafdelingen. De mannen van 5S, zoals Henk en Berry inmiddels zijn gaan heten, zijn namelijk beducht voor suboptimalisatie en doen er alles aan om alle afdelingen in het TPM-verhaal te betrekken. Naast het 'veroveren' van nieuwe gebieden, zal er ook aandacht blijven voor de reeds veroverde afdelingen. "De eerste 2, 3 S-en zijn leuk en geven energie, echter de 4e en vooral de 5e S zijn moeilijk", stelt Berry. Niet alleen omdat je op gemaakte afspraken moet gaan aanspreken. Er schuilt nog een ander 'gevaar'. Als de ene afdeling helemaal in orde is, bijvoorbeeld als de schaduwborden altijd netjes gevuld zijn met veger, blik, bezem en trekker, blijken de naast gelegen afdelingen daar dankbaar gebruik van te maken. Ze 'lenen' het materiaal gewoon even bij de burens, vertelt Henk. Na de uitrol van 5S over alle productiegerelateerde afdelingen zal dat probleem af moeten gaan nemen.

Wave

De mannen achter de 5S-dag zien vooral positieve punten. Berry: "Ook op de andere TPM-onderwerpen zien we de effecten. Productielijnen die met Autonoom Onderhoud bezig zijn, voelen zich bijvoorbeeld gesteund door de 5S-actie op de hele afdeling." Henk bevestigt dit: "Mensen komen zelfs vragen wanneer zij er mee aan de slag kunnen." De speciale nieuwsbrief WaVe (van Warffum en Venray, de twee vestigingen van Rixona) heeft als doel om successen te vieren, en anderen nieuwsgierig te maken. Tot die andere behoren trouwens ook leveranciers en klanten van het bedrijf.

"En die betrekken we dan ook graag in het verhaal, bijvoorbeeld door ze deel te laten nemen als auditoren" geeft Henk aan. En ook dat maakt de kans op het welslagen van TPM weer groter, beseffen ze. Al met al lijkt de uitspraak van Berry meer dan waar: 5S is inderdaad een heel goede basis voor de verdere optimalisatie van het totale bedrijfsproces. ■

Voor meer informatie:
Blom Consultancy bv
Heuvel 11, 5737 BX Lieshout
T +31 (0)499 - 42 79 79
F +31 (0)499 - 42 79 79
E Info@BlomConsultancy.nl
I www.BlomConsultancy.nl