

■ Klantcase: Unifine Sauces & Spices

TPM geeft mensen handvatten

Wie overtuigd is geraakt van de sterke punten van Total Productive Maintenance (TPM) staat voor een grote uitdaging; hoe krijg ik het in mijn organisatie geïmplementeerd. Blom Consultancy hanteert hiervoor standaard implementatieplannen, overeenkomend met die van de wereldwijd erkende experts van JIPM-S (de Japanse grondleggers van deze verbetermethode). Maar hoe ga je nu in de praktijk om met zo'n plan? Guido Kwakkel was tijdens de eerste presentatie van Blom over TPM nog hoofd TD van Unifine Sauces & Spices. Inmiddels is hij 14 maanden full time TPM-manager bij hetzelfde bedrijf. Hij maakte de implementatiefase bij de sauzenproducent in Nijkerk dus van heel dichtbij mee. Hoe verliep het, wat waren de resultaten en wat de valkuilen?

De eerste keer dat er binnen Unifine over TPM werd gesproken, was het bedrijf nog onderdeel van Royal Cosun. Dat concern had de van oorsprong Japanse verbetermethode inmiddels omarmt als de weg naar continu verbeteren en was op zoek naar pilotomgevingen. Plantmanager Gerard van de Wal van Unifine had daar wel oren naar. De vereiste organisatie werd opgezet en er werd gezocht naar een TPM-manager. Omdat die extern niet werd gevonden en Guido toch wel geïnteresseerd was geraakt, besloot hij toch maar een gooi te doen naar de functie. Hij volgde de interne TPM-facilitator training, leerde zoveel mogelijk over de acht pilaren van TPM en zette samen met consultants van Blom een Masterplan en een 100-dagenplan op. En zo had Unifine in mei 2007 alles in gereedheid om met TPM te starten: commitment van het management, een goed getrainde manager en een goed doordacht plan.

Pilot

"We zijn gestart met twee pilotafdelingen: de glaslijnen en de saté-afdeling (met in totaal vier lijnen). Daarvoor had ik uitgebreid met de consultants van

Blom gesproken over hoe je dit aanpakt en hoe je dat doet. Ik besloot ook dat ik eigen (Unifine) trainingsmaterialen wilde hebben en ontwikkelde zelf enkele standaarden waarvan ik wist dat die nodig waren." De medewerkers van de pilotafdelingen zijn vervolgens getraind in, en aan de slag gegaan met 5S (werkplekoptimalisatie) en verliesanalyse met OEE (Overall Equipment Effectiveness). "Een groot voordeel daarbij was dat de glaslijnen al wat ervaring hadden met soortgelijke tools. Daardoor verliepen bijvoorbeeld de eerste twee stappen van 5S behoorlijk succesvol", vertelt Kwakkel, "alhoewel 5S moeilijk blijft; Je bent er nooit mee klaar." Overigens hadden de glaslijnen ook een nadeel. "Deze lijnen zijn bij ons in het bedrijf op de bovenste verdieping gevestigd en zijn daardoor behoorlijk geïsoleerd van de rest van de organisatie. Mensen komen niet

zomaar even kijken en de gewenste olieplekwerking bleef dus uit."

5S

Om de rest van het bedrijf toch aan 5S te laten proeven, organiseerde Guido in april 2008 een speciale 5S-dag. "De fabriek werd een hele dag stilgelegd. De plantmanager verzorgde de opening, waarna de medewerkers aan de slag gingen met schoonmaken, scheiden en schikken. Actiteiten- en schaduwborden werden opgehangen en verbetervoorstellen werden geschreven. Een enerverende dag die veel energie opleverde", vertelt de trotse TPM-manager. Een wandeling door de fabriek maakt duidelijk dat de dag inderdaad haar sporen heeft nagelaten. Keurige afdelingen, gevulde schaduwborden

Lees verder op pagina 2 ►►



Unifine pand te Nijkerk

en goed geüpdate activiteitenborden hangen zowat in elke ruimte. “En ook andere, niet productieafdelingen waar onder de TD en enkele kantoorafdelingen, zijn met 5S begonnen.”

Autonoom Onderhoud

Op de pilotafdeling is na OEE en 5S ook begonnen met de pilaar Autonoom Onderhoud. Daarbij werken de operators van de lijn samen met een medewerker van de TD om het kleine onderhoud aan de machine zoveel mogelijk zelf te kunnen verrichten. Autonoom onderhoud start met een zeer grondige schoonmaak en inspectie van de machine. De resultaten waren aanvankelijk prima. Er kwamen vele, veelal kleine verbeterpuntjes naar voren die snel konden worden opgelost. Bovendien leert de operator op deze manier de machine zo goed mogelijk kennen. “Na een tijdje zag je het enthousiasme echter wat afvlakken. De kunst is dan”, stelt Kwakkel, “om het groepje dat nog wel enthousiast is te ondersteunen, zodat zij de rest weer meetrekken. Het is daarbij belangrijk dat je ook de mensen met een wat minder grote mond bij het geheel betreft. Zij kunnen vaak een heel goede inbreng hebben.”

Inmiddels is Autonoom Onderhoud uitgerold op drie lijnen en binnenkort wordt dat aantal nog eens met vier lijnen opgeschaald. “De aandacht binnen deze pilaar komt nu steeds meer te liggen op auditering, bijvoorbeeld door de Japanse experts van JIPM-S. Het gaat ons daarbij niet zozeer om het scoren van awards, wat op zich wel een bekroning is voor de inspanningen van de medewerkers. De awards zelf zijn niet het doel, het behalen van de daaraan verbonden niveaus wel.”



AO Operator monteur

Resultaten

Een van de belangrijkste resultaten die Guido heeft vastgesteld, is dat mensen weer met elkaar communiceren. “Ze proberen op een gestructureerde manier over zaken na te denken. Vroeger dacht men ‘He, daar valt iets om’ men zette het recht en liet het daarbij. Nu zie je dat mensen echt nadenken over waarom het is omgevallen en proberen te voorkomen dat het nog eens gebeurt.” Volgens de TPM-manager heeft het er ook mee te maken dat mensen zich ervan bewust zijn geworden dat als je ergens goed en gestructureerd over nagedacht hebt, je ook makkelijker gehoor krijgt bij het management. “Dat betekent overigens ook dat het management een gedragsverandering heeft doorgemaakt”, voegt hij eraan toe. “En daar heeft de plantmanager, die pro-TPM is, flink bij geholpen. Hij zorgt er bijvoorbeeld voor dat er tijd en geld beschikbaar is voor TPM-activiteiten.” Daarnaast is de OEE op de pilotlijnen met 20% gestegen, waardoor er ruimte ontstaat voor het verder uitvoeren van TPM activiteiten.

Overigens is nog niet iedereen in de organisatie ‘om’. “Vooral bij mensen die nog niet met TPM in aanraking zijn geweest proef je een houding van ‘joh, wat zeur je nou’. Tijdens trainingen heerst bij aanvang zelfs vaak nog een sfeer van ‘laat eerst maar eens wat zien’. Maar je ziet ze tijdens de training veranderen. Dat komt deels omdat ze inzien dat het een goede methode is, maar ook omdat TPM de mensen handvatten geeft in de vorm van eenvoudige tools, richtlijnen en standaarden die ze direct kunnen toepassen. Ze kunnen er dus direct concreet mee aan de slag.”

Next steps

Om te zorgen dat de resultaten nog verder zullen verbeteren zal de focus met name komen te liggen op gericht verbeteren (Kaizens, verbeterteams of SGA's). “Er worden nu wel verbeterpunten geconstateerd, maar die worden nog niet altijd op de gericht verbeteren manier aangepakt. Daar gaan we dus de komende tijd hard aan werken. Een probleem daarbij is dat de bezetting van de TD erg laag is (twee man). We kunnen dus niet zomaar een TD-er in een SGA zetten, want dan zitten er



5S

enkele afdelingen zonder technische ondersteuning.

De TPM-manager werkt momenteel, samen met consultants van Blom en JIPM-S aan een volgend 100-dagenplan. Daarin zullen, naast nieuwe lijnen, ook de nog niet ingevoerde pilaren worden betrokken. “We zullen bijvoorbeeld gaan starten met Gepland Onderhoud, Training en opleiding en TPM op kantoor. Overigens zijn op al deze gebieden wel al voorzichtige stappen gezet. De TD werkt aan smeermiddelenmanagement en preventief onderhoud, Guido heeft intern al de nodige mensen opgeleid, en op het bedrijfsbureau is men de eigen processen aan het analyseren met behulp van Makigami. “Maar goed, we hebben nog een lange weg te gaan”, stelt Kwakkel. “We willen de productie verhogen”. Deels zal de verhoging worden gerealiseerd met nieuwe lijnen, maar deels ook door meer uit onze huidige capaciteit te halen. Daarnaast zullen we in de toekomst een groei in variëteiten gaan zien, wat meer omschakelen betekent. Daar zal, bijvoorbeeld met behulp van SMED, ook nog wel het nodige te winnen zijn.”

Plannen genoeg dus, maar Guido Kwakkel vindt zijn taak niet zwaar. “De mensen doen het werk. Ik moet ze alleen die handvatten aanreiken.” ■