

## Procesoptimalisatie bij Machinefabriek v.d. Elsen

### *Actief betrekken van alle medewerkers als basis voor succes*

Als u als ondernemer naar uw eigen organisatie kijkt, dan is het vast herkenbaar dat er over de hele breedte verbetermogelijkheden worden geconstateerd. Van gebrekkige informatieoverdracht in het voortraject, tot grote hoeveelheden materialen op de werkvloer die uw mensen belemmeren bij de uitvoering van werkzaamheden. Medewerkers zijn hierdoor vaak bezig met randzaken als lopen, zoeken, wachten op instructies, overleggen en het verrichten van allerlei andere handelingen die geen waarde toevoegen aan het product. Uw gevoel zegt dat dit beter kan, maar de vraag is hoe al deze verbeterpunten allemaal en gecoördineerd kunnen worden opgepakt? En natuurlijk, wat levert het op?

Jos Kox en Ron Luijten, eigenaren van Machinefabriek v.d. Elsen in Bergeijk, zijn twee ondernemers die dit gevoel herkennen en hebben in het verleden al diverse initiatieven in gang gezet om verspillingen binnen de organisatie aan te pakken. De ervaring leert dat het bedenken van oplossingen voor de geconstateerde problemen vaak niet zo moeilijk is. De uitdaging zit hem er in om alle medewerkers mee te krijgen in dit veranderproces. Dit laatste bleek dan ook continu de uitdaging en hierdoor hebben deze acties ook niet altijd opgeleverd wat het in potentie op zou moeten brengen.

Ron Luijten: "In de loop der jaren zijn wij geleidelijk gegroeid en zodoende is onze bedrijfsruimte compleet gevuld met machines en productiemiddelen. Hierdoor was de indeling niet meer efficiënt. In mei 2013 hebben we recht tegenover de huidige locatie een zeer passende ruimte kunnen betrekken, om een deel van onze productie in onder te brengen. Dit was het uitgelezen moment om eens kritisch naar de inrichting van de gehele organisatie te kijken en waar mogelijk verbeterlagen te maken. Voor de benodigde knowhow en ondersteuning zijn we via een bevriende ondernemer in contact gekomen met SpartnerS, een organisatieadviesbureau wat gespecialiseerd is in de begeleiding van verbeterprojecten volgens de LEAN methodiek in ons type bedrijf."

Samen met SpartnerS is als doel gesteld om de hele organisatie (voortraject en werkvloer) van Machinefabriek v.d. Elsen LEAN in te richten, afgestemd op de actuele eisen en wensen van klanten. Concreet betekent dit het streven naar een strakke, goed georganiseerde organisatie waarin o.a. orde en netheid op de werkvloer wordt geborgd in de werkwijzen van de eigen medewerkers (gereed einde Q1, 2014). Om deze ambitieuze doelstelling te realiseren loopt het actief betrekken van alle medewerkers als rode draad door de projectaanpak.

John van den Boomen, partner bij SpartnerS heeft gezorgd voor de begeleiding: "In een technische omgeving ligt de focus altijd op het vinden van de beste oplossing voor specifieke problemen, hetgeen waar technenuten van nature goed in zijn, dit terwijl vaak helemaal niet gekeken wordt naar de medewerkers die uiteindelijk in de nieuwe situatie moeten werken. Het resultaat is dan vaak dat DGA's of managers zich afvragen waarom bijna perfecte oplossingen voor geconstateerde problemen toch niet werken in de praktijk. De samenhang tussen deze factoren wordt weergegeven door de formule  $R(E) = K * A$  (zie figuur X). Een oplossing kan perfect zijn (100%), maar wanneer de acceptatie van de medewerkers er niet is (0%), dan zal het resultaat er op de lange termijn

$$R(E) = K * A$$

$$100\% * 0\% = 0$$

$$80\% * 80\% = \uparrow$$

*Resultaat (effect) van een oplossing voor een probleem = kwaliteit van de oplossing \* mate van acceptatie*

ook niet zijn (= 0). Ervaring leert dat het actief betrekken van medewerkers bij veranderprojecten een absolute noodzaak is voor succesvolle en bestendige veranderingen, waarbij zelfs kwalitatief mindere oplossingen, welke bedacht zijn met de medewerkers zelf, tot vele male betere resultaten leiden.”

Het uitgevoerde verbeterproject bij Machinefabriek v.d. Elsen is dan ook volledig gestoeld op deze gedachte. Ter introductie van de LEAN filosofie is gestart met het spelen van een simulatiespel met alle medewerkers, waarbij medewerkers op een leuke, maar toch leerzame manier kennis maken met LEAN manufacturing. Daarna zijn er met iedereen individuele gesprekken gevoerd met als doel zoveel mogelijk verbeterpunten boven water te krijgen. Met een team van medewerkers vanuit verschillende disciplines is het hele proces in kaart gebracht (middels een waardestromaanalyse, zie foto). Hierbij zijn alle aandachtspunten per processtap op structurele wijze in kaart gebracht. Het totaaloverzicht zorgt voor inzicht en wederzijds respect bij collega's, daarnaast leidt het confronterende beeld van de werkelijkheid tot de wil om te veranderen.

Na uitvoering van de analyse zijn deze deelprojecten op structurele wijze, onder begeleiding van SpartnerS, met verschillende projectteams opgepakt. Door per project naar de beste teamsamenstelling van betrokkenen te kijken, heeft elke medewerker op zijn of haar vakgebied een bijdrage geleverd. Hierdoor worden oplossingen en kwaliteitsverbeteringen op de vloer bedacht, getest en doorgevoerd. Het resultaat is dat de gerealiseerde oplossingen in stand worden gehouden, verbeterd en zelfs worden verdedigd.

#### **Belangrijkste gerealiseerde resultaten:**

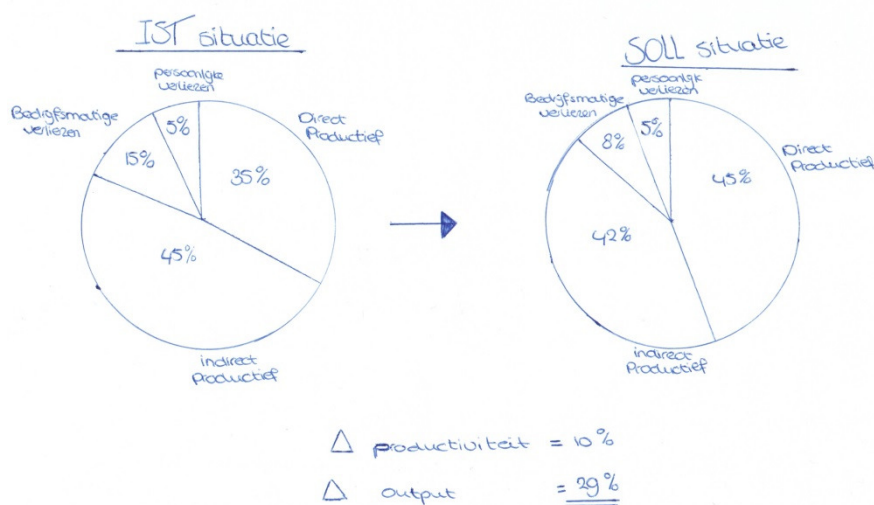
- Herinrichting van de gehele fabriek: lay-out en routing
- Verbeterde informatiestroom, waarbij de doorlooptijd in het voortraject is gehalveerd
- Systeem van planning en werkuitgifte geheel herzien, waardoor medewerkers op het juiste moment met de juiste orders bezig zijn
- Inkoop en voorraadbeheer volgens de LEAN gedachte (geen overbodige voorraden & JIT leveringen van toeleveranciers)
- Werkvloer 5S, betere werkplekinrichting voor schoon produceren: Grade 4 en Grade 2 productie
- Taken en verantwoordelijkheden liggen vast en zijn duidelijk
- EdgeCam trainingen voor zes frezers die dit nog niet beheersen (onbenut potentieel, betrokkenheid)
- Rust (bedrijfsbreed)

Jos Kox: Het heeft wat energie gekost, maar de resultaten zijn dan ook boven verwachting. Door de intensieve aanpak is er bij onze medewerkers een verbetercultuur ontstaan, waarbij tegenwoordig voornamelijk in oplossingen in plaats van in problemen wordt gedacht. Het blijft een continu proces om de organisatie LEAN en flexibel te houden, want de eisen die klanten stellen aan hun leveranciers zijn ook aan verandering onderhevig, daarom is het belangrijk om mee te groeien met de verwachtingen van dit moment. Dit wordt mede veroorzaakt door de zeer grote dynamiek in de diverse sectoren, waarin onze klanten acteren. Wij willen Best-in-Class zijn en blijven, ook de komende jaren.”



De waardestroomanalyse: Met alle betrokken afdelingen het gehele proces in kaart brengen en de dagelijkse problemen en ergernissen benoemen. Een perfect middel om alle pijnpunten in de organisatie bloot te leggen. Na de analyse wordt bepaald welke verbeteracties nodig zijn en volgt er een actieplan. Misschien wel het belangrijkste onderdeel van het gehele verbetertraject. De aanpak van John van den Boomen (zie foto rechts) is pragmatisch, met behulp van post-it briefjes en schetsen worden de medewerkers getriggerd en gemotiveerd om alles op tafel te gooien en komt de analyse tot stand. Dit is typerend voor de werkwijze van John van den Boomen.

### Effect productiviteitsstijging op Output



Vele relatief kleine verbetering kunnen samen leiden tot sterke stijging van de productiviteit.