

LEAN-realiseraties

in 20 West-Vlaamse BW en SW

tuwborden
VSM
Pull
KPI agile
EMBA
verbeterbord
waste
Doorlooptijd
Visueel Man
POKA YO.
value stream mapping
VSM
Flow Doorlooptijd
POKA YOKE
Visueel Management
value Flow
VSM agile
GEMBA Pull
Standaardwerk
waste verbeter
KPI
PDCA
Doorloc

continuu verbeteren
GEMBA Pull KPI
agile Standaardwerk
waste verbeterbord
DON
eterkrant
beteren
agile
value stream mapping
Standardwerk
value
Flow
Standaardwerk
verbeterbord
KPI
schaduwbo
GEMBA Pull
VSM
KPI
waste
KPI



Voorwoord

LEAN- verwezenlijkingen in de sociale economie

Via het Europees D2 EFRO project 'Sociale ondernemingen PLUS' (febr 2011-maart 2013) bood de POM West-Vlaanderen de West-Vlaamse beschutte en sociale werkplaatsen een vormingstraject aan rond '*LEAN in de sociale economie*'.

De beschutte en sociale werkplaatsen waren vragende partij voor een dergelijk vormingstraject. Alle acht West-Vlaamse beschutte werkplaatsen en 12 sociale werkplaatsen namen deel aan het vormingstraject.

Lean staat voor duurzame productiviteitsverbetering en is een management strategie die afgeleid is uit het 'Toyota Production System'. *Lean* is veel meer dan een verzameling van tools en methodes. '*Lean thinking*' is een strategie die gericht is op het drastisch inkorten van de tijd tussen de ontvangst van een klantenorder en het verschepen van de bestelling door het elimineren van verspilling ('waste'). De methodes en tools zijn slechts hulpmiddelen om flexibele, kwalitatieve en vooral klantgerichte processen te realiseren. Het gaat dus niet om harder werken, maar om slimmer werken.

Het vormingstraject startte met een inspirerende *lean ambition day* en een ambitieuze *lean action day*. Elk bedrijf koos vervolgens een eigen pilootafdeling en stelde een verbetersteam samen om de '*lean tools*' concreet op die werkvloer toe te passen. Tijdens twaalf interactieve sessies werden de *lean* begrippen aangeleerd en onmiddellijk aan de praktijk afgetoetst. De sessies vonden plaats bij de beschutte en sociale werkplaatsen. Nadien paste elk bedrijf de techniek toe in een zelf geselecteerde pilootafdeling onder toezicht van de interne 'change agent'. '*Learning by doing*' was het motto.

De POM deed voor dit vormingstraject een beroep op drie experts met een ruime academische kennis en heel wat praktijkervaring in het implementeren van *lean* op de werkvloer:

- Professor dr. ir. Hendrik Van Landeghem (UGent),
- Professor dr. ir. Luc Chalmet (UGent, Universiteit Antwerpen),
- ir. Tim Govaert (Veltion, een spin-off van de UGent)

Professor Hendrik Van Landeghem nam het vormingstraject voor de beschutte werkplaatsen voor zijn rekening vanuit zijn ervaring met *lean manufacturing* bij KMO's en werd hierin bijgestaan door Tim Govaert van Veltion. Professor Luc Chalmet begeleidde de sociale werkplaatsen omwille van zijn expertise met *lean* in administratie.

We laten ze even **aan het woord**:

“Wie denkt dat Lean enkel voor de reguliere economie nuttig kan zijn heeft het verkeerd voor. Het hogere aandachtsniveau en bekommernis voor de mens in zijn werkomgeving zoals die in de sociale economie benadrukt wordt is zelfs een uitstekende voedingsbodem om een cultuur van continu verbeteren te realiseren. En dat is de essentie van lean: alles wat afwijkt van de klantverwachtingen als norm samen in vraag stellen en met z’n allen proberen weg te werken. Respect voor de mens staat hoog in het vaandel van de sociale economie en gaat hand in hand met continu verbeteren.”

Prof. dr. Luc Chalmet



“Tijdens de projecten bleek dat de doelgroepmedewerkers even enthousiast en competent deelnamen aan de vergaderingen, en voorstellen deden tot verbetering. En dit tot verbazing van de begeleiders zelf. Dit bewees voor mij dat de Lean- aanpak voor iedereen kan werken. Bedrijven die falen moeten het dus alvast niet bij hun medewerkers gaan zoeken.”

Prof. dr. Hendrik Van Landeghem



“Het is steeds knap om te zien welke verbetervoorstellen gerealiseerd worden met de hulp van de doelgroepmedewerkers. Op dat vlak moet men zeker niet onderdoen voor reguliere kmo’s, in tegendeel.” “Wat me opviel is dat de sleutel tot het realiseren van verbeteringen bij de doelgroepmedewerkers zelf ligt. Geef hen de verantwoordelijkheid om verbeteringen in stand te houden en zij zullen dat met een enorme gedrevenheid en energie volbrengen.” “Visualisatie is een belangrijke vorm van communiceren. Ik stel vast dat de sociale economie hierin dikwijls veel verder staat dan de reguliere economie.” Tim Govaert, Veltion



In deze publicatie vindt u een weergave van de realisaties op vlak van Lean die door de deelnemende bedrijven werden gerealiseerd. We laten met trots de ondernemingen aan het woord die, ook na vandaag, de LEAN- weg bewandelen.



Laat het inspirerend zijn.

Ilse Van Houtteghem en Rebekka Celis
Speerpunt Sociale Economie - POM West-Vlaanderen

Deelnemende bedrijven (inhoudstabel)

Deelnemende beschutte werkplaatsen

Arcotec, Brugge	6 - 7
De Oesterbank, Oostende	40 - 41
OptimaT, Lichtervelde	24 - 25
Interwest, Veurne	10 - 11
Mariasteen, Gits	42 - 43
Waak, Kuurne	38 - 39
Westlandia, Ieper	44 - 45
't Veer, Menen	34 - 35
Sowepo, Poperinge	28 - 29

Deelnemende sociale werkplaatsen

De groene Kans, Diksmuide	8 - 9
Kringwinkel Midden West-Vlaanderen, Ingelmunster	14 - 15
De Lochting, Roeselare	18 - 19
Kringloopcentrum Kust, Oostende	12 - 13
Kringloopcentrum Leefbaar Wonen, Ruddervoorde	32 - 33
Kringloopcentrum Zuid-West-Vlaanderen, Kortrijk	16 - 17
Mobiel, Kortrijk	20 - 21
Sociale werkplaats Molendries, Gits	22 - 23
SOBO@werk, Brugge	26 - 27
Tandem, Waregem	30 - 31
Veerkracht 4, Menen	36 - 37

ACTIES

- Goederenflow van de belangrijkste producten in kaart gebracht om zo de verliezen in intern transport in kaart te brengen.
- Verbeterborden in de afdelingen met info over kwaliteit, veiligheid, 5S en 10-minutenmeetings.
- Opstarten van de 10-minutenmeetings met de doelgroepmedewerkers in elke afdeling.
- Opstarten van een kanbansysteem voor brut gelaste roosters zorgt voor een grote reductie van interne voorraden en ruimte in het magazijn.

Eerste jaarhelft: moeilijke start

- Gestart met een te groots project. Bedoeling was om over te schakelen van activiteiten-gebonden naar een product-gebonden productiefloor om zo de verliezen in het intern transport te reduceren.
- Gedragen door één persoon, niet doorleefd in de organisatie, geen onmiddellijk zichtbare veranderingen op de werkvloer: klassieke valkuilen.

Tweede jaarhelft: andere aanpak

- Realiseren van kleine projecten, onmiddellijk zichtbaar op de werkvloer.
- Creëren van een breder draagvlak doordat meerdere mensen taken opnemen.
- Mobiliseren van heel de organisatie, iedereen wordt erbij betrokken.



ANDERE AANPAK

1. Wekelijkse 10-minutenmeetings aan het Lean-informatiebord met medewerkers van analoge werkposten

- Kleine groepjes van 7 tot 10 doelgroepmedewerkers.
- Vergaderingen worden gedragen door monitoren en hebben plaats in alle ateliers.
- Overlopen van veiligheidsdoelstellingen, klantenbeoordelingen, KPI's zoals klachten (intern en extern), schroot,....
- Arbeiders kunnen verbetervoorstellen aanbrenge om efficiënter te gaan werken aan hun eigen werkpost. Dit gebeurt aan de hand van post-its en een vereenvoudigde PDCA-benadering. Afgewerkte projecten worden geregistreerd in de verbeterkrant.

2. Opzetten van een Kanban-systeem voor gelaste roosters

- Via een Value Stream Map werden doorstroomtijden bekeken. Bleek dat de goederen heel lang in het magazijn bleven staan voor ze geleverd werden.
- Voor elk rooster werd een maximale brut gelaste voorraad bepaald, werden vaste magazijnlocaties bepaald en karren benoemd waarop de roosters moesten opgehangen worden.
- Er worden enkel nieuwe roosters gelast als er lege karren zijn. Op die manier wordt de bepaalde maximale voorraad nooit meer overschreden.

RESULTAAT

- Vermindering van de voorraden van deze gelaste roosters met ongeveer 50%.
- Omdat er minder goederen in het magazijn staan is het daar gemakkelijker werken en zijn er geen verloren magazijnbewegingen meer om bij de gewenste roosters te geraken.
- Doorstroomtijden met 2 tot 4 weken ingekort.

CONTACT

Diederik Henderyck – productieverantwoordelijke metaal

Website: www.arcotec.be

E-mail: diederik.henderyck@arcotec.be

Tel.: +32 (0) 491 71 83 00

ACTIES

- Toepassen van 5S in de productie, opslag en etikettering: verwijderen van het overbodige, aanbrengen van structuur.
- Spaghettidiagram productie, opslag en etikettering: welke verspilling vindt er plaats op het vlak van 'motion' en hoe kunnen we dit optimaliseren?
- ABC-analyse: systematisch bijhouden van de stock om de accuraatheid te verhogen.
- Nieuwe opstelling etiketteerruimte: verhogen efficiëntie.
- Kanban-verbeterbord: de volledige afdeling betrekken bij het lean- denken.
- Value Stream Map: wat zijn onze processtappen en hoe kunnen we ze optimaliseren?

Ervaring

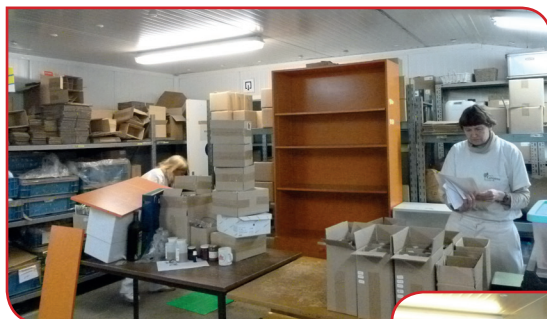
Voordat we met lean startten, was er onvoldoende structuur aanwezig in de productie-afdeling. Grondstoffen en afgewerkte producten hadden geen vaste plaats en wanneer het druk was, werd iedere beschikbare ruimte ingenomen. Dit zorgde ervoor dat zaken nadien soms moeilijk terug te vinden waren, waardoor grondstoffen opnieuw werden besteld of er extra werd geproduceerd, terwijl dit niet nodig was. Uiteraard leidde dit tot verspilling.

Daarop werd beslist de '5S-methodiek' toe te passen. Eerst en vooral werden alle kasten en rekken geleegd en werd alles op tafels gelegd. Vervolgens werd alles gesorteerd en in categorieën onderverdeeld: nodig, niet nodig, misschien nodig en andere afdeling. Hieruit bleek dat er veel zaken aanwezig waren die we niet nodig hadden. Vervolgens werd (rekening houdende met de resultaten van de spaghettidiagram) de ruimte volledig heringedeeld en hebben we alles een vaste plaats gegeven. In de opslagruimte werd dit gevisualiseerd aan de hand van gele vloermarkeringen (whiteboard principe).

Dankzij deze veranderingen is er veel meer structuur en overzicht gecreëerd in de productie. Alles heeft een vast plaats gekregen en dit maakt het werk aangenaam en

overzichtelijk. Dit vergemakkelijkt uiteraard ook de stocktelling en zorgt ervoor dat er geen onnodige bestellingen meer worden geplaatst.

De '5S-methodiek' gebeurde in samenspraak met de doelgroepwerknemers. Enerzijds omdat zij het best weten wat moet blijven en wat weg mag, anderzijds om hen verder te betrekken in het lean-traject. Het scheiden, schikken, schoonmaken en standaardiseren werden met veel succes toegepast. De uitdaging die ons rest is het standhouden! Dit blijkt evenwel niet altijd even evident. Hoewel er een structuur werd gecreëerd bestaat de neiging nog steeds om zaken op de verkeerde plaats te zetten. Het verschil met vroeger is, dat dit nu onmiddellijk zichtbaar is en er dus ook direct kan ingegrepen worden. Het standhouden is de laatste stap in de '5S-methodiek', maar ook de stap waar nog dagelijks aan moet gewerkt worden.



CONTACT

Vanoverberghe Leen en Angie Billin

Website: www.degroenekans.be

E-mail: leen.vanoverberghe@degroenekans.be; angie.billin@degroenekans.be

Tel.: +32 (0) 51 55 52 76

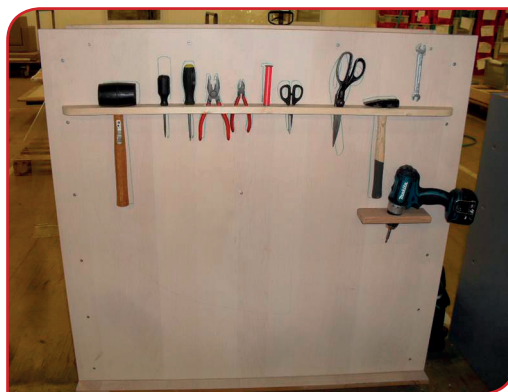
ACTIES

- 5S in het magazijn zorgt voor een nette werkvloer.
- Er zijn schaduwborden geplaatst op een aantal werkposten voor een betere visualisatie.
- Nieuwe lay-out van de productlijn van beddings.
- 5'- vergadering op de werkvloer om bij de opstart van de nieuwe lay-out de veranderingen te evalueren en waar nodig bij te sturen.
- Voorraad van WIP is sterk gereduceerd door enkel nog te werken op klantorders.

ACTIEPUNT nieuwe lay-out van de productielijn van de bedding.

AANPAK

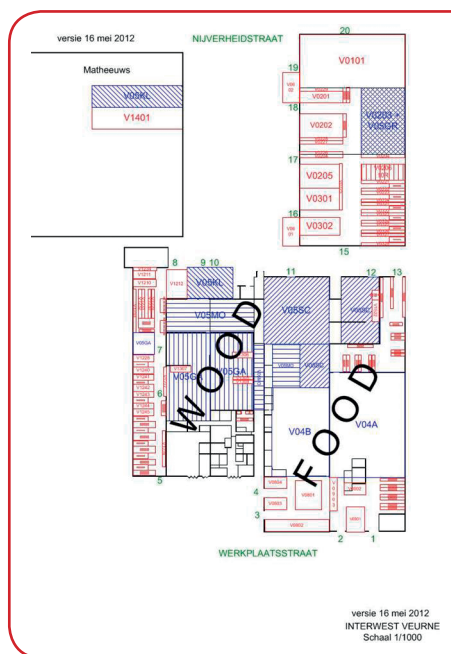
- door de verhuis van enkele afdelingen hadden we een grote lege ruimte om te kunnen starten van nul.
- gevolg: het minimaliseren van de tussenvoorraden resulteert in een snellere doorlooptijd.
- door het samenbrengen van verschillende afdelingen (werkposten) in eenzelfde ruimte hebben we minder omkadering in de afdeling bedding.



Betrokkenheid doelgroepmedewerkers: er zijn doelgroepmedewerkers die ingeschakeld zijn om registraties te doen en zo hun betrokkenheid bij het gebeuren te verhogen.

Valkuilen/aandachtspunten: ons ERP- systeem afstemmen op de nieuwe flow vergt soms nog wat problemen en is een aandachtspunt. Het pakket moet nog aangepast worden zodat er minder orders naar de werkvloer gestuurd worden.

Onverwachte meevallers? Minder kwaliteitsissues bij de WIP omdat deze binnen de afdeling blijven waar vroeger de logistieke bewegingen en stockage nogal wat problemen gaven.



CONTACT

Demerre Ronny

Website: www.interwest.be

E-mail: ronny.demerre@interwest.be

Tel.: +32 (0) 495 53 23 33

ACTIES

- opmaken van spaghetti-diagram
- Invoeren briefing
- Toepassen 5xS
- Invoeren Kanban- bord
- Opmaken VSM future state

AANPAK**1. Opmaken van spaghetti-diagram**

Verspillingen werden in kaart gebracht door observatie (door het Lean- team) en via een spaghetti-diagram (bewegingen per persoon per dag in kaart brengen). Dit bracht volgende veranderingen met zich mee: binnengekomen goederen kregen een andere vaste plaats dicht bij de weegschaal, magazijnier kreeg een actievere rol, er werden concrete afspraken gemaakt zoals max. 1 pallet afwas, max. 1 rij lege bakken,

2. Invoeren briefing

Er werd een 7'- vergadering over heel het magazijn ingelast. Zo heeft iedere werkleider met zijn groep medewerkers een dagelijkse briefing. Daarna hebben de werkleiders samen een briefing. Dit geheel is in 15 min afgewerkt. Hierdoor is de communicatie verbeterd en zijn de misverstanden afgenomen. De medewerkers hebben beter zicht op hun taak en voelen zich beter omwille van de inspraak in het proces.

3. Toepassen 5xS

We hebben de 5x S toegepast in het houtatelier door middel van lades van werkmateriaal in te delen, schaduwbord op te maken, etiketten op lades aan te brengen,.... Helaas merken we in de praktijk dat we vlug in de oude gewoonte hervallen. Het materiaal wordt niet terug gehangen aan het bord, diverse medewerkers gebruiken het materiaal en laten het rondslingeren.



4. Invoeren Kanban- bord

Het kanban- bord hangt in de centrale gang van het magazijn. Daar kan je volgende zaken terugvinden: een overzicht van de palletrekken, belangrijke dagtaken die kunnen afgevinkt worden en vooral problemen die elke medewerker er kan melden. De kleine problemen worden direct aangepakt door de werkleider met medewerkers, de meer fundamentele problemen door het Lean- team. De volgende stap is een teambord per briefing.

5. Opmaken VSM

Na het maken van VSM current state en future state werden er een aantal zaken gewijzigd in het proces van sorteren en bestellen. Volgende zaken werden aangepakt voor een betere flow: de bestellijst voor de winkels werd aangepast, we hebben een grof sortering opgestart, onze categorieën werden herbekeken,... Door al deze zaken weten we wanneer welke goederen moeten verwerkt worden. Er wordt dus geen tijd meer in verwerking van goederen gestoken, terwijl dit vroeger wel zo was. Het elimineren van deze waste is een grote stap voor ons.



CONTACT

Tim Maelbrancke

Website: www.kringwinkelkust.be

E-mail: tim.maelbrancke@kringwinkelkust.be

Tel.: +32 (0) 497 57 38 43

FLOW-er in het sorteeratelier

Kringwinkel Midden West- Vlaanderen

ACTIES

Verfijnen en verder uitdiepen van het eerder gestart project “lean en team” in het sorteeratelier:

- Flows sorteerateliers in kaart gebracht.
- Nieuwe lay-out van de productlijn huisraad/speelgoed.
- Opzetten van teambord afdeling huisraad/speelgoed.
- Aanzetten tot een nettere werkvloer op basis van de principes van 5S.
- Poging tot het opzetten van een Kanban-bord.

Ervaring

In deze benadering werd zowel het lean-gedachtengoed meegenomen als de inzichten rond kwaliteit van de arbeid waar de Kringwinkel Midden West Vlaanderen sinds 2005 reeds mee bezig is. Het raakpunt tussen beide werd het “team”.

Op basis van de uitgetekende flows en de daaraan gelinkte informatie werd een nieuwe manier van werken uitgedacht door de betrokken coördinatoren en leden omkadering (instructeurs en jobcoaches). Dit vertaalde zich in een hertekende “productielijn”. Verder werden er systemen uitgewerkt om de flow opvolgbaar te maken voor de medewerkers (alarmbord, ...).



Om het geheel aan te sturen werd een teambord opgestart waarop zowel productieparameters als parameters betreffende de medewerkers worden vermeld. Belangrijk gegeven hierin is de “fleximatrix” waarmee competenties en de ontwikkeling ervan opgevolgd worden waardoor een optimale inzet en ontwikkeling kan opgevolgd en aangestuurd worden. Op dit teambord is er ook plaats voor verbetervoorstellen die dan kunnen overgebracht worden naar een kanban- bord.

Met de medewerkers werd een “lean-game” gespeeld om hen inzicht te verschaffen over de nieuwe manier van werken en de achterliggende ideeën. De dag nadien reeds werd overgeschakeld van de oude manier van werken met individuele werkposten naar de nieuwe manier van werken waarbij doorstroming en teamwerk centraal staan. De verwachte targets werden vanaf dag één aan het teambord besproken en de medewerkers werden gestimuleerd mee te denken hoe deze targets verwezenlijkt kunnen worden.

We stelden vast dat de doorstroom van goederen werd verhoogd. De betrokkenheid van de doelgroepmedewerkers werd hoger door de teambenadering. We stelden vast dat medewerkers zeer veel van elkaar leren en elkaar onderling bijsturen. Bij bepaalde medewerkers kwamen talenten en competenties naar boven die voorheen niet zo waren ingeschat.

Een belangrijk aandachtspunt bleek het kunnen werken in groep (elkaar aanvaarden). Voor de omkadering bleek er een grote verschuiving nodig van een directieve naar een coachende rol. Voor de omkadering was de omslag naar een nieuwe manier van werken daardoor bijna minder evident dan voor de doelgroepmedewerkers.

CONTACT

Mark Verschave

Website: www.dekringwinkelmidwest.be

E-mail: info@dekringwinkelmidwest.be

Tel.: +32 (0) 51 24 49 14

Kringloopcentrum Zuid-West-Vlaanderen

KOMA: deze titel slaat op Kortrijk-Marke. De winkel van Kortrijk hangt voor de aanvoer van goederen en bevoorrading af van het centraal magazijn in Marke.

ACTIES

Stockbeheer/magazijnbeheer

In de magazijnen van Kortrijk en Marke werden vaste plaatsen aangeduid voor de verschillende goederen (bv. plaats voor afvoer, plaats voor slaapkamers, zetels, eetkamers,...) en dit volgens het principe "First in First Out (FIFO)".

Goederenstroom

- De bestellingen van de winkels gebeurt via een faxlijst. Op basis van deze faxlijst krijgen de winkels hun aanvoer. We hebben binnen het project de faxlijst vereenvoudigd en meer afgestemd op de noden van de winkels en het magazijn.
- Er is een algemeen geldende regel dat er directe communicatie is tussen de winkels en het centraal magazijn. Bijvoorbeeld:
 - Indien er zaken zijn die besteld werden door de winkels maar niet meer voorradig zijn in het centraal magazijn wordt de desbetreffende winkel gebeld zodat er eventueel andere goederen kunnen worden meegegeven.
 - Indien er grote hoeveelheden toekomen in het centraal magazijn (bv. grote ophaling bureaus) worden de winkels verwittigd en worden deze goederen volgens een verdeelsleutel verdeeld (algemene principes: KANBAN –PUSH AND PULL).

Instroom (curiosa, huisraad, hobby, speelgoed)

- In het brengerskotje van Kortrijk worden de binnengebrachte goederen ondergebracht in volgende categorieën: huisraad, hobby, curiosa, speelgoed. Curiosa gaat- sinds het project- rechtstreeks naar de winkel om geprijsd te worden. Voordien werden ook deze karren eerst uitgesorteerd en dan pas naar de winkel gebracht.
- De goederen die binnengebracht worden in het centraal magazijn in Marke worden beter gesorteerd volgens de verschillende productgroepen. (Voordien: alle productgroepen zaten door elkaar en dit bezorgde de winkels veel sorteerwerk).

RECHTSTREEKS LOSSEN INBOEDELS

De inboedels worden gelost in de dichtstbij gelegen winkel. Er wordt vooraf goed afgesproken wat er zal gelost worden in de winkels (Voordien werden alle inboedels gelost in het centraal magazijn).

Ervaring

Inboedels worden rechtstreeks gelost in de winkels.

- Manier van aanpakken: er werd een werkgroep met de verschillende betrokkenen van de winkels georganiseerd. Daar werden duidelijke afspraken gemaakt met alle betrokken werkleiders.
- Wat is er veranderd?
 - Rechtstreekse aanvoer van de goederen naar de winkels betekent:
 - » Minder transport
 - » Minder schade aan de goederen door verplaatsen, afbreken en opnieuw monteren,...
 - » Winkels hebben een gevarieerder aanbod (meubelen, curiosa,...)
 - » Sneller verwerken van de goederen
 - » Minder stock

Betrokkenheid doelgroepmedewerkers: er werden geen doelgroepmedewerkers betrokken bij de opzet van deze actie.

Valkuilen/aandachtspunten: goede afspraken en goede opvolging is vereist.

Onverwachte meevallers? De winkels zijn tevreden over het aanbod van de inboedels.



CONTACT

Petra Demeyere

Website: www.dekringloopwinkel.be

E-mail: petra@dekringloopwinkel.be

Tel.: +32 (0) 56 23 29 40

Verpakkingsafdeling De Lochting

ACTIES

- 5S in verschillende afdelingen: verpakking, groendienst, land- en tuinbouw
- Continu verbeteren met Kanban- en verbeterbord
- Standaard ontwikkelen en visueel maken in verschillende afdelingen: verpakking, groendienst, land- en tuinbouw

Ervaring

Lean is een onderdeel geworden van de maandelijkse teamvergadering van de sociale werkplaats. Er wordt telkens een korte uitleg gegeven over een item waar we de volgende periode aan zullen werken. Eerst was er 5S, wat enige tijd in beslag nam. Er werd binnen de verschillende teams een vaste plaats voor materiaal vastgelegd, met gelabeld materiaal en foto's met wat waar dient te hangen.

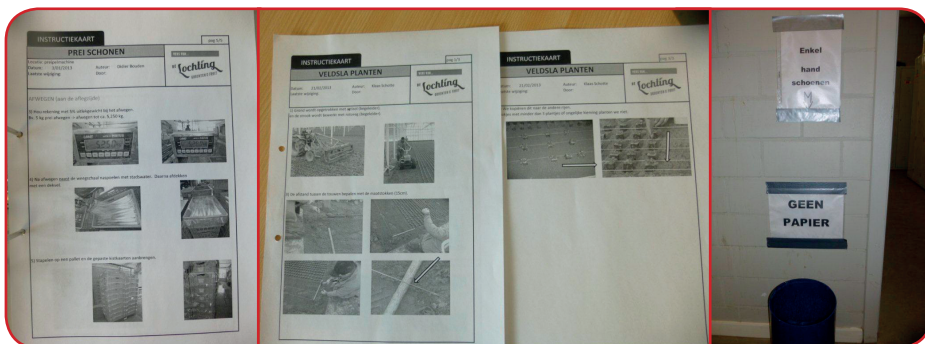
Binnen de groendienst en land- en tuinbouw werd er tijdens de winter gedreven gewerkt aan het ontwikkelen van standaarden/visuele instructiekaarten, geïntegreerd met het veiligheidsbeleid. Door de grote hoeveelheid van nodige standaarden wordt daar nog steeds gestaag aan verder gewerkt. De verpakkingsafdeling volgt....

Continu verbeteren met het Kanban- en verbeterbord werd geïntroduceerd binnen de verpakkingsafdeling en krijgt nu zijn ingang in de andere afdelingen.

We hebben ervoor gekozen om er niet echt een project van te maken, maar eerder een manier van werken. De ervaring leert dat overdonderen binnen onze werkplaats niet werkt. Ervoor zorgen dat ze het voordeel ervan zien, is meestal de eerste stap. 5S en de instructiekaarten/standaarden hebben hun nut al bewezen. Het verbeterbord wordt nog niet op een goede manier gebruikt, soms eerder als werkplanning op langere termijn, maar we blijven erop terugkeren...

De grootste verandering is dat Lean niet meer gezien wordt als het zoveelste project, maar eerder als een hulpmiddel om te structureren en standaardiseren.

De grootste valkuil of aandachtspunt bij ons is dat we eerst de begeleiding/omkadering dienen te motiveren... eens de weerstand hiervoor weg is, kan er veel gemakkelijker van start gegaan worden....



CONTACT

Luc Maertens

E-mail: luc@lochting.be

Tel.: +32 (0) 51 20 28 85

Product Identificatie Project Mobiel

ACTIES

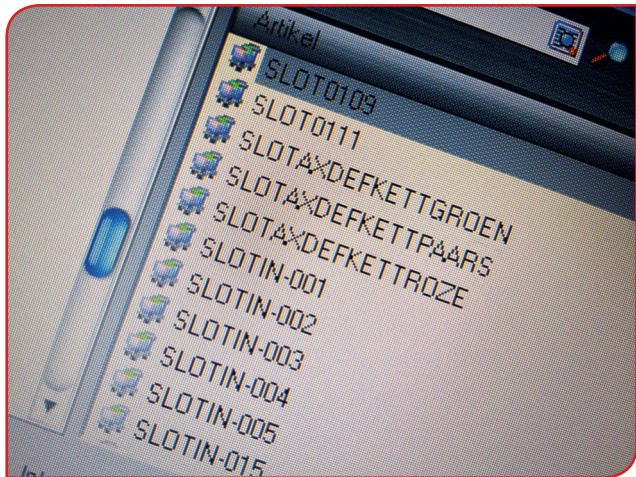
- Voor LEAN: Artikelcodes hadden geen structuur (van BIB0101 tot SLOTAX-KETBL).
- Uniforme code voor alle artikelen ontwikkeld: AAAABB-XXX (waarbij AAAA staat voor de groep, BB voor de subgroep en XXX voor het volgnummer).
- Uitdoofprocedure voor oude artikelcodes.
- Nieuwe artikels krijgen automatisch nieuwe artikelcode.

Ervaring

Van aanhangfiets tot zigo. Er wordt in Mobiel heel veel gebruik gemaakt van artikelcodes. Wanneer een fietshersteller een bepaald artikel gebruikt om een fiets te herstellen, schrijft hij de code van dat artikel op de werkbom. Elke fiets die verhuurd wordt, heeft een uniek nummer dat op het huurcontract komt. Geregeld komen er nieuwe fietsen en onderdelen bij. De nood aan een uniforme artikelcode was hoog.

Voor LEAN was er niet echt een standaard. Bij de onderdelen werd gewerkt met zeer visuele codes waarbij bijvoorbeeld cijfers stonden voor een bepaald type band. De code "BIB0101" bijvoorbeeld; waarbij "BIB" stond voor binnenband, "01" voor 28" en de volgende "01" gold als volgnummer. Een fiets kon bijvoorbeeld de code "2143" hebben maar de tandems hadden code "T12".

We gingen als volgt te werk. Eerst werd de boomstructuur bekeken. De software staat toe dat er in 3 niveaus gewerkt wordt; groepen, subgroepen en dan de artikels. De nieuwe structuur van de artikelnummers werd hieraan opgehangen.



De eerste vier tekens van de nieuwe artikelcode worden uit de groep gehaald. Zo is er de groep met de banden "BAND". In die groep zitten o.a. de subgroepen met de binnen ("BANDBI")- en buitenbanden ("BANDBU"). De artikels in deze subgroepen kunnen als artikelcode bijvoorbeeld "BANDBU-001" of "BANDBI-020" hebben, waarbij het eindgetal enkel een numerieke functie heeft dat bij elk nieuw artikel groter wordt. Ook voor onze fietsen gebruiken we dezelfde opzet. Zo hebben we de artikels "TANDTA-024" (een tandem) of "STAH13-001" (een stadsfiets voor heren uit het 13e lot die aangekocht werd).

Omdat de overgang van oud naar nieuw niet makkelijk verloopt hopen we tegen eind 2013 geen oude codes meer in omloop te hebben.



CONTACT

Stijn Tyteca

Website: www.mobiel.be

E-mail: Stijn@mobiel.be

Tel.: +32 (0) 492 73 23 53

Lean- project restaurant SW Molendries

ACTIES

- Het in kaart brengen van de verspilling aan werkuren gepresteerd door de doelgroep.
- Aan de hand van die informatie werden de uurroosters anders opgesteld.
- Het in gebruik nemen van een Kanban- verbeterbord.
- Het opstellen van VSM voor zowel het restaurant als de toevoer naar de buurtwinkel.
- Meer aandacht voor opleiding nieuwe medewerkers.
- Visueel management van beheer van de bar.

Ervaring

- Door het in kaart brengen van de processen voor toelevering naar buurtwinkels loopt het nu veel vlotter en wordt de vooropgestelde tijdslimiet makkelijker gehaald.
- Door het veel flexibeler omspringen met uurroosters zijn de gepresteerde uren toch iets beter onder controle.
- Voor nieuwe werknemers is er nu een uitgeschreven interne opleiding wat het inwerken vlotter laat verlopen.
- Door het werken met het Kanban-bord wordt er meer nagedacht over andere oplossingen.
- Het grote gevaar is de betrokkenheid van de medewerkers, als die ontbreekt kunnen 1 of 2 mensen dit niet trekken.

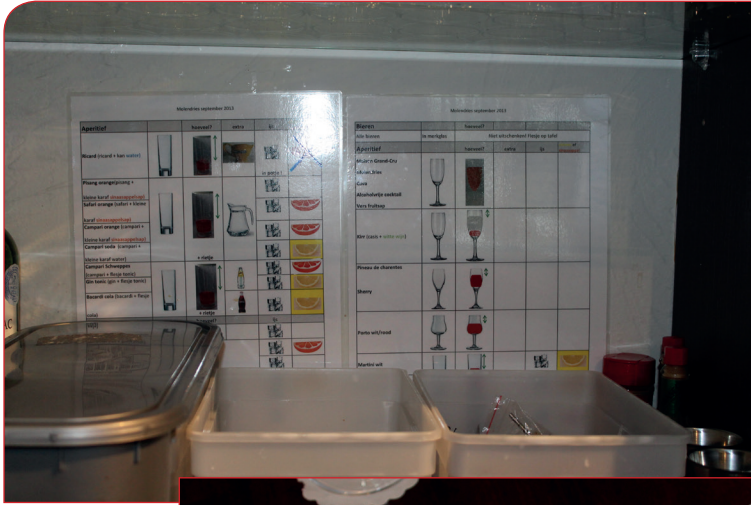
CONTACT

Vandewiere Ronny

Website: www.molendries.be

E-mail: ronny.vandewiere@molendries.be

Tel.: +32 (0) 51 23 09 99



Two overlapping spreadsheets showing sales data. The top spreadsheet is a 'verkooplijst' (sales list) with columns for 'soort', '1/1 liter', '2/1 liter', '3/1 liter', '4/1 liter', '5/1 liter', '6/1 liter', '7/1 liter', '8/1 liter', '9/1 liter', '10/1 liter', '11/1 liter', '12/1 liter', '13/1 liter', '14/1 liter', '15/1 liter', '16/1 liter', '17/1 liter', '18/1 liter', '19/1 liter', '20/1 liter', '21/1 liter', '22/1 liter', '23/1 liter', '24/1 liter', '25/1 liter', '26/1 liter', '27/1 liter', '28/1 liter', '29/1 liter', '30/1 liter', '31/1 liter', '32/1 liter', '33/1 liter', '34/1 liter', '35/1 liter', '36/1 liter', '37/1 liter', '38/1 liter', '39/1 liter', '40/1 liter', '41/1 liter', '42/1 liter', '43/1 liter', '44/1 liter', '45/1 liter', '46/1 liter', '47/1 liter', '48/1 liter', '49/1 liter', '50/1 liter', '51/1 liter', '52/1 liter', '53/1 liter', '54/1 liter', '55/1 liter', '56/1 liter', '57/1 liter', '58/1 liter', '59/1 liter', '60/1 liter', '61/1 liter', '62/1 liter', '63/1 liter', '64/1 liter', '65/1 liter', '66/1 liter', '67/1 liter', '68/1 liter', '69/1 liter', '70/1 liter', '71/1 liter', '72/1 liter', '73/1 liter', '74/1 liter', '75/1 liter', '76/1 liter', '77/1 liter', '78/1 liter', '79/1 liter', '80/1 liter', '81/1 liter', '82/1 liter', '83/1 liter', '84/1 liter', '85/1 liter', '86/1 liter', '87/1 liter', '88/1 liter', '89/1 liter', '90/1 liter', '91/1 liter', '92/1 liter', '93/1 liter', '94/1 liter', '95/1 liter', '96/1 liter', '97/1 liter', '98/1 liter', '99/1 liter', '100/1 liter'. The bottom spreadsheet is a 'verkooplijst' (sales list) with columns for 'soort', '1/1 liter', '2/1 liter', '3/1 liter', '4/1 liter', '5/1 liter', '6/1 liter', '7/1 liter', '8/1 liter', '9/1 liter', '10/1 liter', '11/1 liter', '12/1 liter', '13/1 liter', '14/1 liter', '15/1 liter', '16/1 liter', '17/1 liter', '18/1 liter', '19/1 liter', '20/1 liter', '21/1 liter', '22/1 liter', '23/1 liter', '24/1 liter', '25/1 liter', '26/1 liter', '27/1 liter', '28/1 liter', '29/1 liter', '30/1 liter', '31/1 liter', '32/1 liter', '33/1 liter', '34/1 liter', '35/1 liter', '36/1 liter', '37/1 liter', '38/1 liter', '39/1 liter', '40/1 liter', '41/1 liter', '42/1 liter', '43/1 liter', '44/1 liter', '45/1 liter', '46/1 liter', '47/1 liter', '48/1 liter', '49/1 liter', '50/1 liter', '51/1 liter', '52/1 liter', '53/1 liter', '54/1 liter', '55/1 liter', '56/1 liter', '57/1 liter', '58/1 liter', '59/1 liter', '60/1 liter', '61/1 liter', '62/1 liter', '63/1 liter', '64/1 liter', '65/1 liter', '66/1 liter', '67/1 liter', '68/1 liter', '69/1 liter', '70/1 liter', '71/1 liter', '72/1 liter', '73/1 liter', '74/1 liter', '75/1 liter', '76/1 liter', '77/1 liter', '78/1 liter', '79/1 liter', '80/1 liter', '81/1 liter', '82/1 liter', '83/1 liter', '84/1 liter', '85/1 liter', '86/1 liter', '87/1 liter', '88/1 liter', '89/1 liter', '90/1 liter', '91/1 liter', '92/1 liter', '93/1 liter', '94/1 liter', '95/1 liter', '96/1 liter', '97/1 liter', '98/1 liter', '99/1 liter', '100/1 liter'. Both spreadsheets have a 'totaal' row at the bottom.

Bieren	In merkglas	verlegd?	Niet uitschenken!	Flesje op tafel
Aperitief		extra	extra	slingsappel
Maison Grand-Cru				
Molendries				
Cava				
Alcoholrijke cocktail				
Vers fruitsap				
Kirr (casis + witte wijn)				
Pineau de charentes				

ACTIES

- Locaties werden vastgelegd en geïdentificeerd waardoor er meer orde op de werkvloer is. Zaken zoeken behoort tot het verleden.
- Het beeld van een overvolle afdeling heeft plaats moeten ruimen voor een luchtige werkruimte door afgeslankte voorraden.
- Er werd een schoonmaakprogramma opgesteld zodat de tafels en vloer er niet langer stoffig en vuil bijliggen.
- Van bepaalde werken wordt er al rendement opgevolgd.

Ervaring

- Rendementsopvolging is een gegeven eigen aan een productie-omgeving maar tegelijk een delicate opgave in de cultuur van OptimaT. Dergelijke opvolging is immers geen traditionele pijler. Om die reden is aantallenopvolging daar zo kritisch.
- Aan de begeleiding van de afdeling en doelgroepwerknemers werd het doel kenbaar gemaakt om productiecijfers per werkpost van naderbij te gaan bekijken.
- Dit plan boezemde voor de doelgroep wat angst in en voor de begeleiding extra werk.
- Ondertussen maakte die angst plaats voor motiverende feedback over de geleverde arbeidsprestaties. Het extra werk; voorlopig nog wat omslachtig, voor begeleiding zal nog worden gereduceerd zodra de tool ter beschikking is om eenvoudig productiegegevens uit het ERP-systeem te halen van optimaT.
- Omdat er in die afdeling geen enkele begeleider fulltime werkt, proberen enkelen wel hun geproduceerd aantal wat op te smukken. Hier blijft het dus de boodschap om alert aantallen te analyseren.
- Schril in contrast staat dan het feit dat sommige doelgroepwerknemers expliciet om feedback vragen m.b.t hun geproduceerde aantallen. Ze worden er door gemotiveerd en doen er dus alles aan om hun target te bereiken.
- Op termijn zal duidelijk worden met welk percentage de globale productiviteit in de afdeling steeg.



Takenplan om afdeling Assemblage proper te houden!

Wie doet wat?	Wanneer?	Hoe?
Bekers ophalen F. Deproost / A. Rondelez	15 minuten na elke koffieronde	ophalen + in bekerbak
14 lege vuilbakken F. Deputter / J. Ong -nae	ma/woe/vr om 16u (of 11u30)	oranje container doorheen atelier
kuisen werkpost: vloer+tafel-baren iedereen	donderdag om 16u	vloerwisser+natte vod+kuisprodukt
verwijderen stof van machines M. Ramboer / E. Vannechelen	vrijdagnamiddag 15u	vloerwisser+natte vod+kuisprodukt
kuisen bekerbak+emmer kuisen bureau M. Clarysse / M. Derynck	vrijdagnamiddag 15u vrijdagnamiddag 15u	schuurspons + kuisprodukt met nat afstoffen + dweilen
Alle afval op de grond iedereen	continu	oprapen

CONTACT

Pasal Voets

Website: www.optimaT.be

E-mail: pascal.voets@optimaT.be

Tel.: +32 (0) 51 68 02 00

ACTIES

- Kanban- verbeterbord, start met wekelijkse meetings van 30 à 45 minuten, tegen eind jaar dagelijks 7 min.
- Afwasruimte volledig heringericht en nieuwe werkinstructies opgesteld
- 5S in de keukens
- Nieuwe werkinstructies voor het bereiden van slaatjes en broodjes (met foto's in handige openklapbare hangmap aan muur).
- Nieuwe afspraken voor het vullen van de bakken met dubbel controlesysteem om fouten uit te sluiten.
- Diverse kleine 'herinrichtingen' die het werk vlotter laten verlopen (Bvb. apparaten verplaatst op een logische plaats).
- VSM gemaakt van onderdeel 'belegde broodjes' en van daaruit enkele maatregelen genomen en aanpassingen uitgevoerd.
- Introductie Lean bij directe management (directie en alle teamleiders).
- Link gelegd naar kwaliteitswijzer.

Ervaring

Oplossen problemen in de afwasruimte

Manier van aanpakken:

In de afwasruimte heeft elke medewerker een beurtrol. Het was dikwijls chaos, elk deed het op zijn eigen manier, iedereen plaatste vuile afwas waar hij die kwijt kon, allemaal door elkaar...

We zijn gestart met het noteren van alle grote en kleine problemen in die afwasruimte en hebben samen de beste oplossingen besproken. Telkens ook afgesproken wie wat zou doen. Ondertussen ook stap voor stap bekeken welke de beste manier van uitvoeren was en nieuwe werkinstructies opgesteld. Regelmatig besproken of het goed was, of waren er betere manieren? Tenslotte definitieve manier die door iedereen zo uitgevoerd werd. Regelmatig controle of het nog goed uitgevoerd bleef.

Wat is er veranderd?

Het is nu altijd net en overzichtelijk in de afwasruimte: er werd meer stapelruimte gecreëerd en er zijn concrete afspraken over wat waar moet staan. Het werk is aangenamer en minder zwaar.

Betrokkenheid medewerkers:

Doordat elke medewerker bij de afwas betrokken is, is de bereidheid groot om oplossingen te zoeken. Iedereen heeft ondervonden dat het werk plots maar half zo

zwaar meer is. En ondertussen werd het een gewoonte om problemen aan te brengen en samen naar oplossingen te zoeken.

Valkuilen/aandachtspunten:

- Niet te vlug denken dat iets volledig opgelost is, blijven navragen en controleren, tot nieuwe gewoontes door iedereen automatisch uitgevoerd worden.
- Aandacht voor het aanleren aan nieuwe medewerkers en medewerkers die een tijdje afwezig geweest zijn.
- Alert blijven om de oorzaken van problemen niet eerst bij de mensen te zoeken, maar het hele proces te bekijken.
- In de praktijk moet het management blijven hameren op de noodzaak van het lean- gebeuren: indien niet, vervalt iedereen vlug in oude gewoontes en in de argumentatie dat er 'geen tijd' is door het drukke werk (terwijl Lean juist oplossingen biedt voor het 'tijdsgebrek').



CONTACT

Annie Van Renterghem

Website: www.sobo.be

E-mail: annie.vanrenterghem@sobo.be

Tel.: +32 (0) 50 67 37 99

SOWEPO

ACTIES

- Initiatie tot Lean voor begeleiding en medewerkers
- 3 wekelijkse vergaderingen
 - Verspillingen
 - Pdca
 - 5S
- Competentiematrix

Ervaring

Realisaties

- Herinrichting atelier: ontdebelen productielijn.
- Optimaliseren flow.
- Labelen van pakketten op een betere zichtbare plaats (aantal, type, toebehoren, order nr.).
- Tussentijdse controles door verschillende personen.
- Aanpassen productieblad ifv controles.
- Nieuw type veiligheidsbril.
- Nieuw type afblaaspistool.
- Nieuwe transportkarren, beter gereedschap om pakken te openen,

Ervaringen op de werkvloer

- Discipline om regelmatig te vergaderen is zeker nodig.
- Betrokkenheid is verhoogd.
- "Klachten" zijn verminderd.
- ...

Vervolg

- Voorstellen van Kanban-verbeterbord.
- Implementeren in andere afdelingen.

CONTACT

Franky Dolfen

Website: www.sowepo.be

E-mail: franky.dolfen@sowepo.be

Tel: +32 (0) 57 30 99 77

ACTIES

- Flow in kaart gebracht van productieproces 2de- handsfietsen.
- In productieproces 2de hands aantal nieuwe voorbereidende stappen geïmplementeerd om zichtbare bottlenecks weg te werken.
- Opkuismagazijn tweedehands onderdelen en verdere uitbouw magazijn.
- Push pull principe toepassen; opbouw 2de handsfietsen is nu gelinkt aan winkelvoorraad.
- Ingebruikname van een whiteboard zodat de algemene planning voor iedereen zichtbaarder wordt. Ook ruimte voor richtcijfers, to do en verbetervoorstellen op het bord. Kleine overlegmomenten aan het bord met betrokkenen, bv eens apart met de opbouwers, afbrekers, chauffeurs,... .

Ervaring

- Door de flow uit te tekenen hebben we de bottlenecks ontdekt. Zo hebben we iemand vanuit de doelgroep als verantwoordelijke aangeduid om de 2de hands- onderdelen in een apart magazijn onder te brengen en dit te beheren.
- Het aanbod in de winkel is nu diverser dan voor het project. Vroeger hadden we bv. enkel damesfietsen omdat men vooral die opbouwde, nu kijkt men naar het aanbod in de winkel wat nodig is van 2de- handsfietsen; vooraleer te beginnen met opbouw.
- Door het lean- project zijn we vooral beter bewust van het belang van netheid en hoe we beter kunnen omgaan met ruimte.
- We werken er nog altijd aan om zoveel mogelijk zaken een vaste plaats te geven en dit zichtbaar te maken.

CONTACT

Jan Verfaellie

Website: www.veloods.be

E-mail: jan.veloods@werkplus.be

Tel.: +32 (0) 56 61 34 38



ACTIES

- Introductie van Kanban-verbeterborden (inspraak medewerkers in de werking verhogen).
- Introductie van Kanban-aanwijzingsborden (duidelijkheid scheppen wat de juiste instructies op elke werkpost zijn).
- Herindeling van de 'weegzone' (weegschaal in "rechte lijn" met de goederenstroom gezet, alle sorteerzones netjes verdeeld).
- Herindeling van de 'meubelopslagzone' (meubelen per soort geordend, hoeveelheden te 'bewaren' meubelen in functie van de gemiddelde vraag van de winkels).
- Herindeling van het 'pallettenmagazijn' (aantal op te sparen palletten, goederen per soort bepaald in functie van de verwachte verkoop per thema, plaatsen gelabeld, ...).
- Herindeling van de 'ontmantelingszone'.
- Alle inkomende goederen die klaar zijn om naar de winkel te vertrekken krijgen een barcode toegewezen. Bij het inladen van de vrachtwagens worden deze gescand en krijgen de winkels automatisch te zien wat hun richting uitkomt nog voor de vrachtwagen vertrokken is.

Doelstelling:

Het magazijn waar alle goederen van onze 5 Kringwinkels worden verzameld optimaliseren om de groter wordende inkomende hoeveelheden te kunnen verwerken. Het in kaart brengen van de goederenstromen en de doorstroomtijd verkorten.

Tips voor andere centra:

- Zie het project niet "te groot", begin met één goederenstroom (bv. meubels) en optimaliseer die éérs voor je aan de andere begint!
- Probeer je medewerkers te betrekken en hun inspraak te gebruiken!
- Durf dingen uit te proberen, maar stuur continu bij!

CONTACT

Jürgen Dewulf

Website: www.dekringwinkeltrad.be

E-mail: distributie@trad.be

Tel.: +32 (0) 478 21 30 45

ACTIES

- In kaart brengen van 'waste' in de oorspronkelijke houtafdeling.
- Opgestelde lay-out van de nieuwe afdelingen toetsen en aanpassen aan lean - principes.
- 5S audit in de oorspronkelijke houtafdeling.
- Invoeren PDCA tool voor de houtafdeling.

Ervaring

Na het in kaart brengen van alle verspillingen werd vastgesteld dat men met een minimum aan inspanningen diverse stilstanden kon vermijden. De analyse leidde bijvoorbeeld tot de aanschaf van enkele extra tangen om staalband te knippen. Een bijkomende staalbandkar werd geconstrueerd om interne verplaatsingen te minimaliseren. De verspillingen zelf werden samen met de doelgroepwerknemers en werkleiding in kaart gebracht. Medewerkers bleken bijzonder enthousiast om verbetervoorstellen te formuleren.

Dankzij de 5S audit werd vastgesteld dat het verwijderen van diverse nutteloze zaken en het voorzien van bijkomende rekken om efficiënter grondstoffen (planken, nagels,..) te stapelen een grote positieve impact hebben op de orde en netheid en efficiëntie binnen de afdeling.

Hoewel er reeds diverse voorstellen waren geformuleerd rond inplanting werd het plan toch nog getoetst aan de lean-beginselen, vooral op vlak van productflow. Op basis hiervan werd de positionering van enkele werkposten aangepast wat de efficiëntie en veiligheid verder verbeterde.

Voor het verder introduceren van lean in de hele organisatie van BWM 't Veer dient de nodige aandacht besteed te worden aan het engageren van alle leidinggevendenden zodat er een breed draagvlak ontstaat. Dit BetterWood- project werd slechts door enkele mensen getrokken. Het geslaagde project dient als voorbeeld voor de uitwerking van meerdere projecten wijder verspreid in de organisatie, met als voornaamste aandachtspunt dat men zowel het management als de onderhoudsdienst meer dient te betrekken.



CONTACT

Tom Lievens

Website: www.bw-tveer.be

E-mail: tlievens@bw-tveer.be

Tel.: +32 (0) 56 51 06 40

ACTIES

- 5S, propere werkplek in de keuken.
- Flow maaltijden en catering in kaart gebracht.
- Standaardiseren van handelingen van de verschillende afgeleverde producten.
- Kanban-bord in afdeling om de werking te optimaliseren en betrokkenheid van de medewerkers te verhogen.

Ervaring

Het kanban-bord heeft een aantal verbeteringen in de werking naar boven gehaald (dubbele geldstroom ontbonden, wijziging soepbar, ...), waardoor we binnen onze keuken een meer efficiënte werking hebben.



Wekelijks werd in een beginfase door de change agent met de mensen op de werkvloer overlegd over de diverse post-its. De inbreng vanuit de doelgroep was echter zo miniem dat het overleg na meerdere maanden volharding werd stilgelegd.

Het standaardiseren van de diverse handelingen in de keuken maakt dat diverse mensen ingezet kunnen worden op diverse jobs. Vb broodjesbar, zaal, afwas....

Ondanks de minieme inbreng van de doelgroepwerknemers en het niet slagen in het werken van het Kanban-bord is een veranderingsproces opgestart.

Er wordt gemeten en vergeleken (geen conclusies meer vanuit buikgevoel). De 'Ik'- fase hebben we gehaald, de 'Wij'- fase werd niet uitgewerkt , op MMT – niveau maken we momenteel de oefening welke weg we verder volgen met onze diverse afdelingen.



CONTACT

Christine Kesteloot

Website: www.veerkracht4.be

E-mail: Christine.kesteloot@menen.be

Tel.: +32 (0) 56 52 80 94

*VERSPILLING VAN MENSELIJK KAPITAAL VERVANGEN DOOR MOGELIJKHEDEN
TOT ZELFONTPLOOIING***ACTIES**

- Visualisatie planning van DGMW
- Rondleiding afdeling door DGMW
- Zelfsturend team inpotlijn
- 5S : materiaalrek, fytolokaal, waterput, tuin-en kuisgerief

Ervaring

Visualisatie planning van DGMW.

Het inventariseren van de taken van de groepsverantwoordelijke (GV) leidde ons tot 3 soorten taken: welke taken doet een Gv teveel, welke kunnen doorgeschoven worden naar DGMW, welke moeten zeker bij GV blijven.

DGMW werden geïnformeerd, zodat ook zij hun zeg konden doen. In het begin was dit niet zo evident, mensen waren dit niet gewoon. We zijn dan ook met Quickwins gestart, om hen vlug te tonen dat we erin geloven.

Verschillende kleine projecten werden opgestart en ingevoerd.

Door het feit dat we in de meest drukke periode van het jaar het project opstartten, was de belasting voor de verantwoordelijken hoog. ('s Morgens stonden 30 DGMW te wachten totdat de planning voor de verschillende bestellingen gemaakt was door GV's)

Na hun taak 1 dag meegevolgd te hebben, was de conclusie dat verdeling van de taken tussen de verantwoordelijken beter kon.

In samenspraak met hen kwam er een planningsbord. Op die manier konden ze in de namiddag al de grote lijnen plannen. De drukte van 's morgens is verminderd. DGMW kijken nu al in de namiddag wat ze de volgende dag als opdracht hebben en denken mee. Wat heb ik nodig, mijn collega is morgen in verlof,... Ze kunnen 's morgens gewoon naar hun werkpost gaan. GV's verwerken ondertussen de bestellingen en spreken dan de mensen aan die ze nodig hebben.

Op die manier kunnen de GV's hun groep veel meer sturen, mensen begeleiden, projecten opzetten, kortom LEAN werken.

Valkuilen:

- Geen uitgestippelde weg volgen voor het LEAN-traject, reageren naargelang de situatie waarin je komt. (projecten starten zoals ze zich aandienen, niet op voorhand bepalen wat er allemaal dient te gebeuren).
- Het vraagt heel wat tijd om mensen te motiveren, verantwoordelijken die dit moeten doen, dienen ook hun eigen opdracht onder de loep te nemen, zodat ze tijd kunnen vrijmaken.

Onverwachte meevallers:

Stijging van rendementen, minder stilstanden, stresspiek 'smorgens is verminderd.

Door het feit dat GV's hun eigen opdracht veel LEANER gemaakt hebben, geloven ze in deze manier van werken. Dit straalt door naar hun DGMW's.



CONTACT

Tim Vannieuwenhuyse - Marleen Delbaere

Website: www.waak.be

E-mail: marleen.delbaere@waak.be

Tel.: +32 (0) 56 36 23 97

Productieroosters Nieuwpoort - De Oesterbank

ACTIES

- Schaduwborden in de productie.
- Houden van 7'- vergadering met doelgroepmedewerkers.
- Nieuwe lay-out productielijn roosters.

Ervaring

- De aanleiding (input) was een 5S oefening.
- Het eindresultaat (output), waren de schaduwborden.
- Met het verplaatsen van de werkposten werden heel wat nutteloze verplaatsingen van goederen (waste) vermeden. Dit resulteerde in verkorte doorlooptijden.



CONTACT

Danny Verhelst

Website: www.oesterbank.be

E-mail: danny.verhelst@deoesterbank.be

Tel.: +32 (0) 59 80 16 73



Oesterbank
buitengewoon



SMILE³

Zelfsturende teams = tevredenheid in Mariasteen

SMILE³: SAMENWERKEN, MOTIVEREN, IDEEËN GEVEN & LUISTEREN IN EEN ERGONOMISCH, ECOLOGISCH & ECONOMISCH KADER.

ACTIES

- Het lean-traject kreeg in 2012 vorm. De doelstellingen werden geformuleerd en gecommuniceerd binnen de organisatie. Met het SMILE³-traject is in Mariasteen op de werkvloer de filosofie van “continu verbeteren” en “betrokkenheid” als cultuur geïntroduceerd. Aandacht voor samenwerking en betrokkenheid met doelgroepwerknemers zorgt voor tevredenheid bij iedereen, waardoor ook spontaan betere resultaten worden neergezet. Vandaar het herkenbare SMILE-logo als blikvanger.
- Binnen de productie ging de focus in 2012 naar de nieuwe productiesite Metaal & Montage. Deze fabriek werd opgedeeld in negen zones van waaruit zelfsturende teams werken aan een verbetering van de afdelingsresultaten. Vijf zelfsturende teams zijn opgestart:
 1. Werkgroep Elektromontage: traject rond orde en netheid (5S)
 2. Werkgroep Logistiek: focus op alle goederenstromen (VSM, Kanban)
 3. Werkgroep Lasafdeling: in kaart brengen van verliezen & optimalisatie (Waste, PDCA, visgraat, Poka Yoke)
 4. Werkgroep CNC: doorlooptijdverkorting en omsteltijdreductie (VSM, SMED)
 5. Werkgroep Zittende Montage: traject rond orde en netheid (5S)Andere teams starten één na één na de zomer van 2013.

Ervaringen met doelgroepwerknemers

- Er was een onmiddellijke positieve betrokkenheid bij het eerste overleg. Vooraf interesse wekken en de juiste mensen betrekken in het team zorgt voor dynamiek.
- Starten met een 5S-traject is aanbevolen in een BW-omgeving. Zichtbare resultaten zorgen ervoor



dat ook andere werknemers willen betrokken worden.

- Moeilijk te bekeren: non-believers en die-hards. Weerstand tegen verandering is er altijd, doch geen enkel signaal mag genegeerd worden.

Aandachtspunten:

- Informeer alle werknemers. Wie “vergeten” wordt, raakt gedemotiveerd.
- Het waarom van de actie goed verduidelijken bij de start.
- Samenwerken en betrokkenheid van de doelgroep betekent ook deze werknemers betrekken bij de besluitvorming, niet enkel bij de informatiefase.
- Hoge verwachtingen = tempo aanpassen. Belangrijk is dat wat wordt opgezet, duurzaam wordt geborgd.
- Bepaal een budget voor elk zelfsturend team en werk met kosten/batenargumentering. Op die manier is er realiteitszin bij het opstellen van verlanglijstjes.



CONTACT

Bart Decloedt

Website: www.mariasteen.be

E-mail: bclo@mariasteen.be

Tel.: +32 (0) 51 23 08 11

Toepassing lean in enclaves Westlandia

ACTIES

- Installatie van overlegmomenten vlinderbegeleiders enclaves.
- Installatie van een 'lopende zaken'-lijst samen met vastgelegde enclavebezoeken.
- Bijsturingen werkwijze van een aantal taken in een enclave met een groot aantal verschillende werken.
- 5S/Bingo-project in een houtbewerkingsenclave.
- Opzet teambordwerking in alle enclaves.

Ervaring

De rode draad door het verhaal is bij de afdeling enclaves vooral communicatie. Een aantal van bovenstaande verwezenlijkingen komen dan ook voort uit functioneringsgesprekken met onze mensen, vooral begeleiding. Mensen zelf een probleem laten vaststellen, of wijzen op een probleem en hen de tijd te geven dit in te zien is niet steeds eenvoudig. Niettegenstaande zijn er telkens mensen die het voortouw nemen, waarna de rest mits wat aansporing volgt.

Voor de enclavewerking werd er in eerste instantie aan voldoende communicatiekanalen en momenten gewerkt, zodat verdere acties en problemen snel en op een eenduidige manier kunnen worden aangepakt.

Eigen aan enclaves is de meer versnipperde werking. De begeleider werkt bijna altijd zelfstandig, en heeft meestal weinig contact met andere begeleiders. Dit geldt ook voor vlinderbegeleiders. Nochtans valt er bij deze mensen heel wat interessante info te horen, maar krijgen ze minder frequent de kans om deze info door te spelen. Via meetings en vastgelegde enclavebezoeken wordt er nu alvast meer 'onderschept'.

Voor enclaves is het een continu aandachtspunt de mogelijkheid tot communicatie te verzorgen. De volgende stap die we wensen te nemen is ons doelgroeppubliek nog meer te betrekken eens de communicatiekanalen vanzelfsprekend geworden zijn.

Toegelicht: teambordwerking

Doel: onze medewerkers informeren over diverse werkgerelateerde thema's, om hun betrokkenheid te vergroten.

Hoe: deze bordes zijn ingedeeld in 4 luiken: Preventie & milieu, kwaliteit, Bingo (5s) en een 4de luik waar meer gevarieerde zaken aan bod komen. Iedere week komt een ander luik aan bod, waaraan telkens 5 minuten tijd wordt gependend. De begeleider leidt het teambordmoment, waar steeds ruimte is voor input of vragen. De zaken die op deze momenten worden besproken worden deels door de diensten preventie & milieu, kwaliteit, personeel en productie verzorgd. Daarnaast heeft de begeleiding de kans om ook specifieke thema's aan bod te brengen die van toepassing zijn op het eigen werk of de werkplaats.



CONTACT

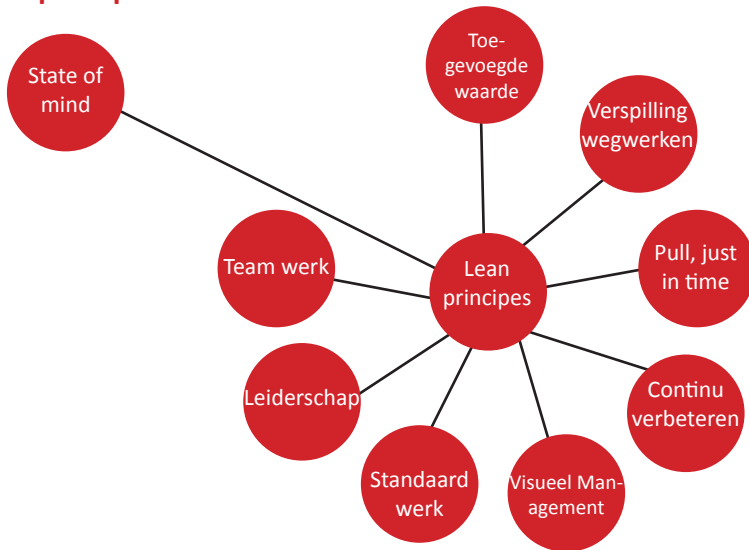
Willem Eggermont

Website: www.westlandia.be

E-mail: Willem.eggermont@westlandia.be

Tel.: +32 (0) 470 17 27 64

De basisprincipes van lean



1. LEAN focust op **toegevoegde waarde** voor de klant (verspilling wegwerken)
2. Alle vormen van **verspilling** wegwerken (transport, voorraad, beweging, wachten, overproductie, overbewerking, fouten, niet gebruiken van capaciteiten)
3. Flow, takt en pull – **just in time** werken in functie van wat de klant vraagt. Als er geen vraag is, doe dan niets.
4. **Value stream maps** – proces in kaart brengen en vlotter laten lopen – neem de stappen die geen waarde toevoegen weg.
5. Kaizen = **continu verbeteren** (PDCA – plan do check act). Blijf alles in vraag stellen.
6. **Visueel management** (in één oogopslag zichtbaar maken wat er goed loopt, minder goed loopt en of de resultaten bereikt werden, ...)
7. **Standaardwerk** – er is vaak maar één gestandaardiseerde manier om een job uit te voeren. Iedereen moet drie jobs kunnen uitvoeren en elke job moet door drie mensen kunnen uitgevoerd worden.
8. **Leiderschap** – ga naar de GEMBA/de werkplek, vergader niet in een vergaderzaal, maar daar waar het probleem zich voordoet. Zorg ervoor dat alle problemen en suggesties naar boven komen.
9. **Team werk** – maak zelfsturende teams – zorg dat mensen steeds zelf nadenken.

PAS OP !

Lean is niet mean! Lean zorgt ervoor dat de kosten dalen (door de focus op klanten en op het wegwerken van waste). Echter, als uw primair doel is uw kosten te laten dalen, dan bent u niet met uw klant bezig!

Lean = state of mind. Lean is geen project, maar is een traject!

Meer lezen over LEAN?

Brophy, A., (2013), *Lean* (beschikbaar in het nederlands) , De Financial Times gids, FT publishing.

Chalmet, L. (2013), *Wij zijn Toyota niet*. Iedereen op weg naar Lean Agility, Brugge: die Keure B&E.

Legein B., (2013), *Zet je lean bril op*, verspillingen zien en verwijderen, Brugge: die Keure B&E.

Sayer N.J. & Williams, B.(2012) , *Lean voor dummies*, 2de editie (beschikbaar in het nederlands), Pearson.

Van Landeghem, H., Govaert, T., et al, (2011), *De Fabriek van de Toekomst ... NU!* Duurzame productiviteitsverbetering voor KMO's, Gent: Universiteit Gent – Vakgroep Industrieel Beheer.

Voet, Marnix, Van Landeghem, T., Govaert, T., & Van Landeghem, H. (2012). *Vlotte goederendoorstroming leidt tot betere prestaties: praktijkgids voor de innovatieve KMO*. (S. Bellens, Ed.). Brussel: Optimo.

Voor informatie over deze publicatie, kan u steeds terecht bij volgende personen:
Ilse Van Houtteghem, stafmedewerker Sociale Economie
ilse.van_houtteghem@pomwvl.be - T.: 050 40 73 57.

Rebekka Celis, stafmedewerker Sociale Economie
rebekka.celis@pomwvl.be - T.: 050 40 73 20.

Verantwoordelijke uitgever

POM West-Vlaanderen
Koning Leopold III-laan 66
8200 Sint-Andries/Brugge

