

IMPLEMENTATIEPLAN - Sociale Innovatie
Ubbink BV
4US (Samen Sterk Slim en Sociaal)
2009ESFN541

Naam Opdrachtgever:

Ubbink BV

Naam opstellers:

Londen Project Design - Ir. P. v. Londen

Lenny Advies BV – Gezienus Schepers

INHOUD IMPLEMENTATIEPLAN

INLEIDING

1 - ANALYSE KNELPUNTEN ARBEIDSPRODUCTIVITEIT

2 - ANALYSE SOCIALE INNOVATIEPOTENTIE

3 - MEETBARE DOELSTELLINGEN

4 - PILOTS MEETBARE DOELSTELLINGEN

5 - KOSTEN – BATEN ANALYSE

6 - PLANNING VERVOLGTRAJECT

INLEIDING

Sociale Innovatie behoefte



De winstgevendheid van Ubbink BV staat onder druk. Dit gecombineerd met het feit dat de behoeftes van de markt sterk toenemen, heeft binnen de directie tot het besef geleid dat de betrokkenheid van het personeel en de arbeidsproductiviteit sterk moet toenemen.

Door de directie is een missiestatement opgesteld waarin is vastgelegd waaraan het personeelsbeleid toe moet leiden en in welke richting de bedrijfscultuur moet veranderen.

Project Sociale Innovatie

Besloten is een onderzoeksproject te starten met als opdracht: het onderzoeken of en zo ja in welke mate het invoeren van zelfsturende teams een bijdrage kan leveren voor het verbeteren van de arbeidsproductiviteit en het veranderen van de bedrijfscultuur zodanig dat een positieve bijdrage wordt geleverd ter verbetering van boven genoemde knelpunten en het verbeteren van de bedrijfscultuur vastgelegd door de directie in de missiestatement . Voor het succes van Ubbink zal in toenemende mate gebruik gemaakt worden van de kennis en kunde van partners. Daarom zal het onderzoeksproject zich niet uitsluitend en alleen richten op de interne organisatie. In de geest van LEAN zal ook gebruik gemaakt worden van de kennis en kunde van externe partners en gekeken worden naar de positie van Ubbink in de logistieke keten.

Ubbink BV

Ubbink werkt aan oplossingen voor energie-efficiëntie en een goed binnenklimaat voor gebouwen in heel Europa.

De genoemde oplossingen zijn georganiseerd in 7 categorieën:

- Luchtdicht bouwen
- Waterdicht bouwen
- Licht
- Constructie ventilatie
- Ruimte ventilatie
- Rookgasafvoer
- Solar

Binnen elke categorie levert Ubbink ranges van producten, systemen en diensten die allemaal een directe link hebben met energiezuinigheid en/of het binnenklimaat van gebouwen.

Ubbink Nederland is een onderdeel van de Ubbink Groep. Deze groep heeft bedrijven in 7 landen in Europa en de Verenigde Staten. De producten en systemen van Ubbink zijn onder andere verkrijgbaar bij bouwmaterialenhandelaren, technische groothandels, ijzerwarenspecialisten en via het "doe-het-zelf"-kanaal.

Ubbink Nederland heeft een lange historie waarop we vandaag voortbouwen met:- Ondernemerschap en innovatie. Ubbink vervult een voortrekkersrol op het gebied van kunststof producten in de bouwwereld

- Expertise in producten en systemen voor de schil van de woning (dak en gevel)
- Goede naamsbekendheid met kernproducten zoals rookgassystemen, ventilatiesystemen en een pakket bouwproducten zoals dakramen.

Missie en Producten

De missie van Ubbink is het verbeteren van de energie-efficiëntie en het binnenklimaat van gebouwen in geheel Europa. Ubbink produceert en verkoopt vele producten en systemen die een bijdrage leveren aan deze missie.

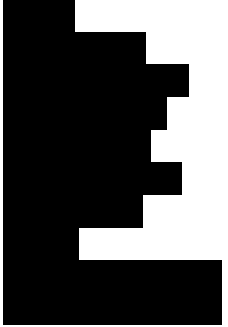
Zo ontwikkeld en verkoopt Ubbink systemen op het gebied van Zonne-energie. Duurzame systemen van een hoge kwaliteit die zorgen voor hoge energiebesparing. Ook verkoopt Ubbink bijvoorbeeld een geïsoleerd kunststof HR-WTW leidingsysteem. Het systeem sluit naadloos aan op gebalanceerde ventilatiesystemen en voorkomt condensatie van het aan-en afvoerleiding systeem. Dit gaat energieverlies tegen. De producten op het gebied van "Luchtdicht bouwen" zorgen ervoor dat minder energie in een gebouw benodigd is. De Waterkerende producten en de producten op het gebied van Constructie ventilatie zorgen voor een lange levensduur van gebouwen.

duurzaamheid

Ubbink probeert de ecologische footprint zoveel mogelijk te beperken; zowel bij de fabricage van de producten als bij de inkoop ervan. Daarnaast probeert Ubbink alle bedrijfsprocessen zo te verbeteren zodat de ecologische footprint wordt verminderd. Ubbink is zeer actief op het gebied van duurzame systemen.

Tijdens het designproces van de producten probeert Ubbink continu verbeteringen door te voeren als het gaat om recycling. Het doel is om de beperkt beschikbare grondstoffen optimaal en duurzaam te benutten.

1 - ANALYSE KNELPUNTEN ARBEIDSPRODUCTIVITEIT

Aanpak	Directe Activiteiten	Deelnemers
<p>Analyse > ontwikkelen overall probleemstelling en onderzoek knelpunten sociale innovatie in relatie tot World Class Manufacturing (WCM)</p> <p>De aanpak bestond uit referentiebezoeken (één in de projectperiode) waarin de huidige situatie bij Ubbink situationeel werd gespiegeld aan een organisatie die verder was met LEAN</p> <p>Voorts werden in een aantal semi gestructureerde interviews knelpunten bepaald op niveau van directie en hoger management.</p> <p>Met behulp van deskresearch en analyse van 5S en LEAN specialisten is de analyse afgerond.</p>	<p>Referentiemeeting Parker Hannifin Interviews – management / kwaliteit Stuurgroep Analyse interviews Probleemanalyse Deskresearch Presentaties Opstellen rapportages</p>	

Sociale Innovatie - 4US (Ubbink Samen Sterk Slim en Sociaal)



De winstgevendheid van de onderneming staat onder druk. Dit gecombineerd met het feit dat de behoeftes van de markt sterk toenemen, heeft binnen de directie tot het besef geleid dat de betrokkenheid van het personeel en de arbeidsproductiviteit sterk moet toenemen. Door de directie is een missiestatement opgesteld waarin is vastgelegd waaraan het personeelsbeleid toe moet leiden en in welke richting de bedrijfscultuur moet veranderen.

Deze missie komt in de praktijk neer op:

- | | | |
|-----------------------|----|-----------------------|
| ▪ Focus van product | >> | Systeem |
| ▪ Focus op Ubbink | >> | Focus op de markt |
| ▪ Focus op techniek | >> | Focus op behoefte |
| ▪ Denken in problemen | >> | Denken in oplossingen |

De belangrijkste huidige knelpunten m.b.t. arbeidsproductiviteit zijn:

1. Te hoog ziekteverzuim (meer dan 6%)
2. kwaliteitsproblemen
3. productie moet meer concurrerend worden ingericht
4. personeel is te weinig betrokken als het gaat om het realiseren van dagelijkse doelstellingen en het doorvoeren van verbeteringen.
5. Processen verlopen over te veel schakels en te vaak prevaleert het eigen- en het afdelingsbelang boven het bedrijfsbelang en het belang van de klant.

Onderwerp van onderzoek en geformuleerde doelen zijn:

1. gezien de toenemende variatie van eindproducten zal de productiedoorlooptijd in de totale keten sterk moeten worden gereduceerd. Op dit moment is de logistieke aansturing gebaseerd op het Push principe de komende jaren zal deze geleidelijk moeten wijzigen naar het Push principe.
2. de betrokkenheid van het personeel in alle lagen van de organisatie moet toenemen met als resultaat het dalen van ziekteverzuim
3. Personeel moet breder inzetbaar zijn en er moet sprake zijn van taakrotatie en taakverrijking. Het personeel moet breder inzetbaar worden.
4. Beschikbare productiecapaciteit moet slimmer inspelen op afname fluctuaties in de markt. Hierbij wordt gedacht aan korter werken in het najaar en langer in het voorjaar.
5. het personeel moet dagelijks inzage hebben in de productievoortgang, het kwaliteitsniveau alsmede de werkelijk gerealiseerde kosten en deze moeten als basis dienen voor het gemeenschappelijk bepalen van de corrigerende maatregelen en structurele verbeteringen.

Deze productiefilosofie zal op kleine schaal, samen met alle betrokken, moeten worden ontwikkeld en getest. Indien deze fase succesvol wordt afgesloten zal het bedrijfsbreed binnen de gehele organisatie worden ingevoerd en zoveel mogelijk samen met partijen (leveranciers) in de gehele keten worden ingevoerd.

Referentiebezoek Parker Hannifin**Overall Conclusie Referentiemeeting**

- Denken in value streams
- Visueel management
 - Per groep
 - Doelen en realisatie
 - Duidelijke verantwoordelijkheden
 - Orde en netheid
 - Veel controle / audits
 - Bedrijfsdoelen
- Verbeter cockpit
- Pull planning

Evaluatie referentiemeeting Parker en eerder bezoek Scania (wat viel op):**Taco:**

- (Scania) - Productie was verbeterd naar in-lijn.
- (Parker) - Magazijn was nog niet 'lean'.

Matty:

- (Parker) - standaardisering bij de technische dienst (al het materieel opgebouwd uit dezelfde profielen)
- (Scania) - standaard procedures bij storing
- op eenvoudige manier zijn takt tijden bij te houden

Cor:

- (Scania) - werknemers denken in takt tijden
- (Parker) - continu worden kleine stapjes gezet (evolutie, geen revolutie)

Philip

- (Parker) - bij binnenkomst wordt automatisch de radio zachter gezet
- cockpit werd als relatief complex ervaren

Gezienus:

- (Scania) - Er werd gedacht in 'value streams'
(Parker) - Er werd gedacht in 'value streams'

Conclusie analyse knelpunten sociale innovatie - interviews**Overzicht knelpunten:**

- weerstand omdat mensen de verandering als bedreigend ervaren
- medewerkers voelen de pijn niet direct en zijn daardoor minder geneigd om te veranderen
- zaken worden te complex opgelost (voorbeeld is KANBAN en inboeken – dwz dubbel werk)
- indirecte afdelingen voelen bedreiging
- netheid op directe afdelingen
- ontwikkeling voelt bedreiging omdat pull het gevoel geeft van inperking
- het dashboard moet gemaakt worden
- Implementatie van het dashboard vinden mensen lastig
- Interpretatie van het dashboard vinden mensen lastig
- het is onvoldoende duidelijk voor mensen wat ze met het dashboard kunnen
- formaliseren multidisciplinaire teams
- scepsis in de organisatie: “hebben we al eerder gedaan, werkt toch niet”
- Op de afdeling ontwikkeling werken ervaren, hoger opgeleide mensen. Zij hebben in de loop der jaren al veel gezien en zijn in die zin minder vatbaar voor evoluties. Blijven uitleggen is essentieel.
- wel LEAN moeten werken, maar geen investeringen. LEAN wordt niet gefaciliteerd.
- Uitblijven van resultaten werkt demotiverend.
- Prioriteiten worden niet altijd adequaat gesteld. Medewerkers hebben het “te druk” voor LEAN. Te druk bezig met de verkeerde dingen.
- Andere afdelingen zijn niet altijd goed aangesloten volgens de LEAN gedachte:
- Inkoop / verkoop / planning / ontwikkeling
- Ontwikkeling - Oplossingsrichting - Bijvoorbeeld ontwikkelen naar de LEAN lijn
- Grootste bottlenecks nu – inkoop en magazijn
- Dat we teveel tegelijk willen. Fasering is hierbij belangrijk. We moeten niet alles tegelijk willen doen. Het is van belang mensen mee te krijgen.
- beschikbaarheid van financiën / faciliteiten
- mensen moeten wel bij kunnen blijven
- Als knelpunt hierbij zie ik dat iedereen verantwoordelijkheid moet nemen voor zijn eigen voorraad
- Incourante goederen zijn een knelpunt

Uitwerking belangrijkste knelpunten

- netheid op directe afdelingen
- doorlooptijd
- te grote voorraden
- kwaliteit
- leverbetrouwbaarheid
- machines die niet goed werken
- Sommige mensen vatten dit op als een bedreiging
- weerstand omdat mensen de verandering als bedreigend ervaren
- medewerkers voelen de pijn niet direct en zijn daardoor minder geneigd om te veranderen
- zaken worden te complex opgelost (voorbeeld is KANBAN en inboeken – dwz dubbel werk)
- indirecte afdelingen voelen bedreiging
- ontwikkeling voelt bedreiging omdat pull het gevoel geeft van inperking

Uitkomsten Deskresearch en verdieping knelpuntanalyse

Samen continue verbeteren

Project Sociaal innoveren 4US



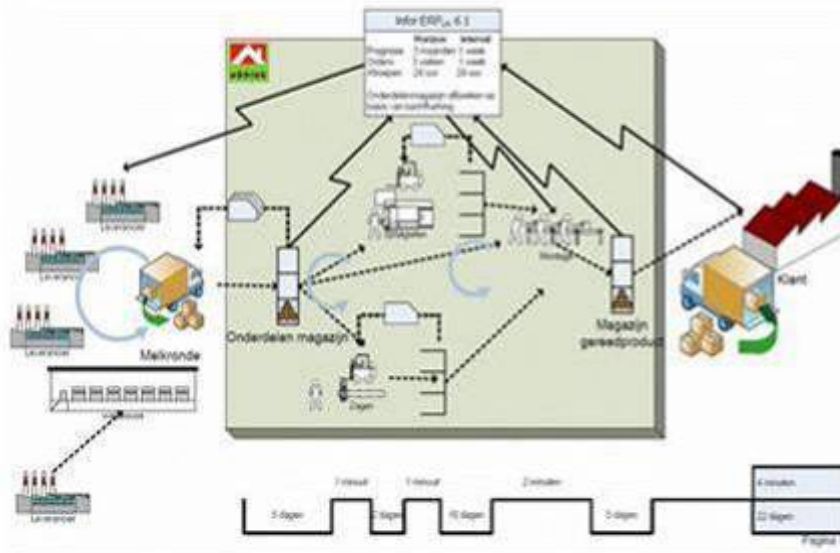
Algemeen

- ◆ Kleine multidisciplinaire teams verbeteren stapje-voor-stapje.
- ◆ Door sterke accent op 'eigenaarschap' wordt WCM vaak geassocieerd met een sterke betrokkenheid van de werkvloer.
- ◆ Een belangrijke succesfactor voor WCM is de aanwezigheid van een zogenaamde champion, iemand in het topmanagement die de methode ondersteunt.
- ◆ Methode bedrijfsbreed ondersteund en beleid, doelen, verbeterplannen en voortgang sterk gevisualiseerd en worden binnen de totale organisatie gepresenteerd.

Geformuleerd beleid

Value stream

Primair proces Rookgassystemen Ubbink



- Knelpunten
- Push planning
- Doorlooptijd

- Doelen
- Pull planning
- Rondje rond de kerk
- Kanban spuitgiet
- Toename toegevoegdewaarde / 100% zagen in eigen huis
- Aangedreven lijnen assemblage

- Doorlooptijd 20 dagen

Maatregelen in perspectief



World Class Manufacturing

De populairste methodes om bedrijfsprocessen te verbeteren zijn:

- ◆ Lean Manufacturing (de slanke organisatie)
- ◆ Total Productive Maintenance (de geoliede organisatie)
- ◆ Six Sigma of 6S (de perfecte organisatie).

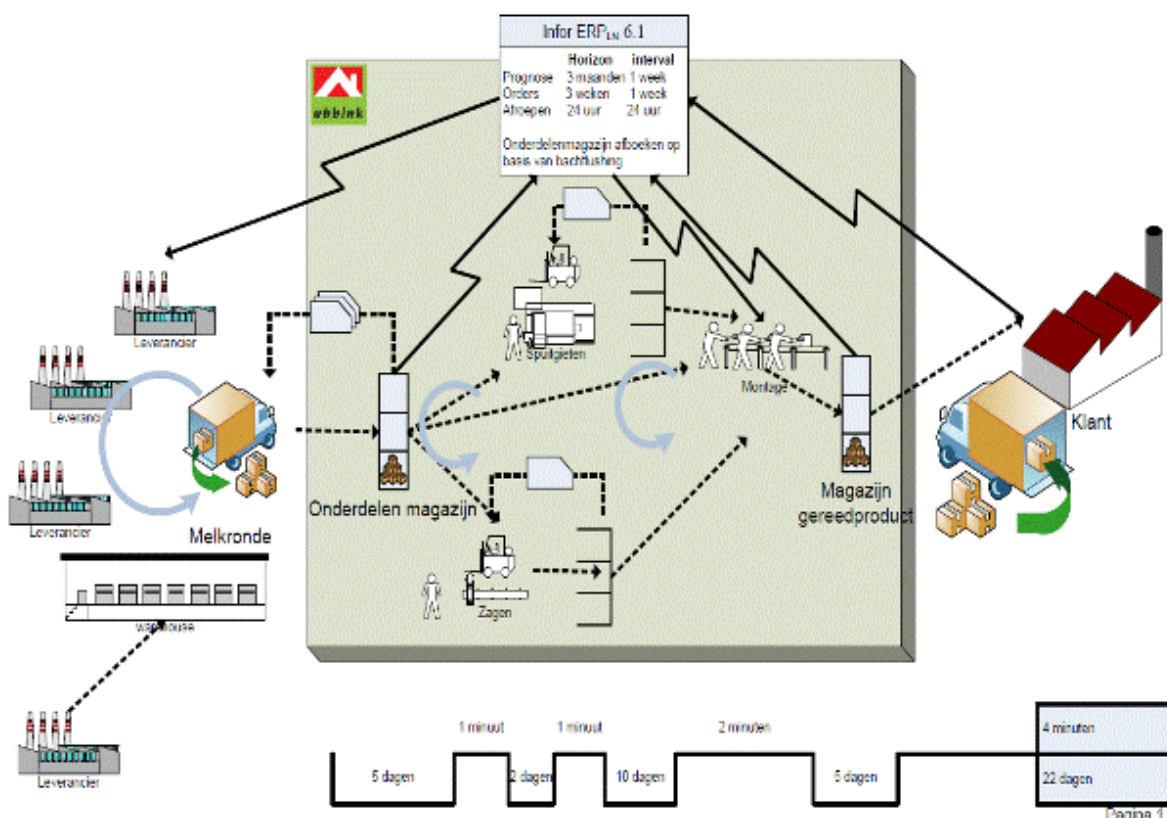
WCM = Lean+TPM+SixSigma



Lean Manufacturing

Reductie van verspilling maakt productieketens efficiënter Lean manufacturing probeert de 'waarde-stroom' in een bedrijf zo groot mogelijk te maken. Daarmee wordt bedoeld, dat er zoveel mogelijk tijd wordt besteed aan het creëren van meerwaarde voor de klant. Alle overige activiteiten worden in principe gezien als verspilling. Hoe meer bewerkingsstappen, hoe meer bronnen van verspilling uit een productie- proces of toeleverketen kunnen worden verwijderd.

LEAN en de Value Stream



Total Productive Maintenance (TPM)

- ◆ Total Productive Maintenance (TPM) is een bedrijfsprocesverbeterings-methode, die is ontwikkeld vanuit de invalshoek onderhoudsmanagement.
- ◆ Bij TPM draait alles om productiviteitsverbetering, met als eerste insteek het optimaliseren van de machinebeschikbaarheid.
- ◆ Total Productive Maintenance is een adequaat middel, als er sprake is van een complex (en/of duur) machine-park, waarvan de capaciteit niet toereikend is, of als de onderhoudskosten de pan uitrijzen.

overall equipment effectiveness (OEE)

- ◆ De basis voor een efficiënt bedrijf is een machinepark dat draait als een zonnetje. Daarom moet iedereen - van operator tot onderhoudsmonteur zich gezamenlijk inzetten om de overall equipment effectiveness (OEE) te verbeteren.
- ◆ Deze filosofie vormt de basis van (OEE). Kleine multi-disciplinaire teams, die 'eigenaar' zijn van de machineprestaties, verbeteren stapje-voor-stapje de OEE van hun machines.
- ◆ Veel aandacht voor autonoom onderhoud, preventief onderhoud, training, veiligheid, en voor de standaardisatie van werkprocessen.
- ◆ Doel:
 - ◆ nul fouten,
 - ◆ nul verliezen en
 - ◆ nul ongevallen.

Six Sigma - Reductie van variatie verbetert kwaliteit

- ◆ Six Sigma is een bedrijfsproces-verbeteringsmethode, ontwikkeld vanuit de invalshoek kwaliteitsmanagement.
- ◆ Six Sigma reduceert de variatie in productie- en bedrijfsprocessen. Doel is om de kans zo groot mogelijk te maken, dat geleverde producten of diensten in overeenstemming zijn met de klant-verwachtingen.
- ◆ De term Six Sigma (6σ) verwijst naar een foutkans van slechts 0,00034%. Six Sigma is ontwikkeld binnen Motorola in de VS. Snel daarna werd General Electrics één van de belangrijkste propagandisten.

Six Sigma en De perfecte organisatie

- ◆ Six Sigma kwam in de beginfase vooral in beeld zodra er hoge eisen werden gesteld aan de kwaliteit, of als er relatief veel uitval van producten was. Uitgangspunt is dat de kwaliteit van deze producten en/of processen meetbaar is (of meetbaar gemaakt wordt).
- ◆ Six Sigma werd in eerste instantie vooral toegepast bij producten waarvan de specificaties tussen bepaalde grenzen moeten liggen. Dit type producten vind je vooral bij ondernemingen in de procesindustrie, maar ook in de high-tech sector.

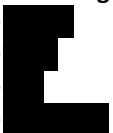
Visuele Communicatie - De cockpit van de afdeling



- ◆ Organisatie en communicatie zijn twee belangrijke pijlers voor het ondernemingssucces. Een juist doordachte en consequent doorgevoerde bedrijfsvoering verhoogt de rentabiliteit en betrokkenheid. Een duidelijke interne communicatie zorgt voor toename van creativiteit bij de medewerkers en vergroot hun motivatie. Dit alles tot nut en voordeel van de organisatie.
- ◆ Relevante informatie moet voor iedere medewerker dagelijks beschikbaar zijn. Hij dient productie- en verkoopcijfers te weten, kwaliteitsnormen en voorschriften te kennen en natuurlijk ook de ondernemingsdoelstellingen

Voorgestelde aanpak project 4 US

Initiële Stuurgroep

-  >> **Champion vanuit MT**
- >> **Value Stream / Infor / Planning en Magazijn**
- >> **Borging kwaliteitssystemen**
- >> **Overall ondersteuning vanuit directie**

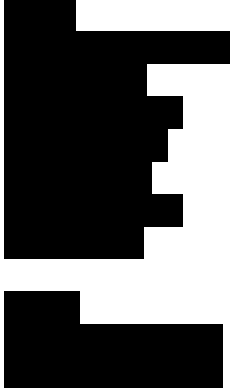
Vastgestelde Value stream : Rookgassystemen

- Ontwerpproces
- Productieproces
- Verkoopproces

Gestandaardiseerde aanpak met pilotprojecten (fase 4 van project sociale innovatie)

- Instellen multidisciplinair team
- Opstellen doelen en standaarden
- Aftrap
- Wekelijkse begeleiding
- Evaluatie
- Nazorg

2 - ANALYSE SOCIALE INNOVATIEPOTENTIE

Aanpak	Directe Activiteiten	Deelnemers
<p>Potentieonderzoek n.a.v. resultaten analyse knelpunten sociale innovatie > Bepaling potentieel innovatieve oplossingsrichtingen Verdieping - 5S / LEAN / World Class Manufacturing (WCM)</p> <p>Voor de knelpunten uit de vorige fase is op afdelingsniveau bekeken welke eerste verbeterstappen mogelijk waren. In een aantal gevallen betekende dit verbeterstappen op het gebied van 5S. Bij andere afdelingen of ondersteunende diensten bleken meer LEAN specifieke oplossingsrichtingen voor de hand liggend.</p> <p>De interviewtechniek uit de vorige fase is opnieuw toegepast. Nu was deze toegespitst op het ontsluiten van verwachtingen en samenbrengen van oorspronkelijk geformuleerde knelpunten en oplossingsrichtingen op afdelingsniveau.</p> <p>De interviews mondde uit in een hele serie ambities geformuleerd door management en medewerkers zelf en doorvertaald naar concrete mogelijke stappen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interviews / ontwikkelingsessies - afdelingsniveau - Stuurgroep - Analyse Interviews / ontwikkelingsessies - Probleemanalyse - deskresearch - werkgroep - analyse potentie 5S / LEAN / WCM - Opstellen rapportages 	

Analyse van sociale innovatiepotentie

Nadat uit de vorige fase is geconcludeerd op welke oorza(a)k(en) het project zich moet gaan richten om uiteindelijk de doelstellingen tot procesverbetering te behalen en te verankeren, wordt er in deze fase geanalyseerd op welke wijze aan deze verbetering, nieuwe inrichting van de benoemde oorzaken moet worden gewerkt om het gewenst resultaat te bereiken. De problemen die in de projectinhoud al aan de orde kwamen hebben allemaal direct of indirect met het arbeidsproces te maken. Derhalve zal er bij de analyse van de sociale innovatiepotentie sterk worden gelet op procesverbetering.

Gemeenschappelijk met de eerder genoemde werkgroepen zal op een gestructureerde wijze de verschillende alternatieven geïnventariseerd worden en zullen deze worden getoetst aan de bruikbaarheid voor de eigen organisatie en wat eventueel de verwachten resultaten zijn.

Besloten is een onderzoeksproject te starten met als opdracht: het onderzoeken of en zo ja in welke mate het invoeren van zelfsturende teams een bijdrage kan leveren voor het verbeteren van de arbeidsproductiviteit en het veranderen van de bedrijfscultuur zodanig dat een positieve bijdrage wordt geleverd ter verbetering van eerder genoemde knelpunten en het verbeteren van de bedrijfscultuur vastgelegd door de directie in de missiestatement.

1. gezien de toenemende variatie van eindproducten zal de productiedoorlooptijd in de totale keten sterk moeten worden gereduceerd. Op dit moment is de logistieke aansturing gebaseerd op het Push principe de komende jaren zal deze geleidelijk moeten wijzigen naar het Push principe.
2. de betrokkenheid van het personeel in alle lagen van de organisatie moet toenemen met als resultaat het dalen van ziekteverzuim
3. Personeel moet breder inzetbaar zijn en er moet sprake zijn van taakrotatie en taakverrijking. Het personeel moet breder inzetbaar worden.
4. Beschikbare productiecapaciteit moet slimmer inspelen op afname fluctuaties in de markt. Hierbij wordt gedacht aan korter werken in het najaar en langer in het voorjaar.

5. het personeel moet dagelijks inzage hebben in de productievoortgang, het kwaliteitsniveau alsmede de werkelijk gerealiseerde kosten en deze moeten als basis dienen voor het gemeenschappelijk bepalen van de corrigerende maatregelen en structurele verbeteringen.

De productiefilosofie zal op kleine schaal, samen met alle betrokken, moeten worden ontwikkeld en getest. Indien deze fase succesvol wordt afgesloten zal het bedrijfsbreed binnen de gehele organisatie worden ingevoerd en zoveel mogelijk samen met partijen (leveranciers) in de gehele keten worden ingevoerd.

Zowel de aandeelhouders, de directie alsmede het personeel bij monde van de ondernemingsraad zijn unaniem van mening dat bovengenoemde uitdagingen uitsluitend en alleen succesvol kunnen worden volbracht met de volledig inzet, participatie en creativiteit van het volledige personeel op alle niveaus

De deelnemers worden geselecteerd uit afdelingen die dagelijks met de onderzochte knelpunten geconfronteerd worden en het gezamenlijk kunnen beïnvloeden.

Conclusie analyse sociale innovatie potentie – interviews afdelingsniveau / management / directie

Overzicht Sociale Innovatiepotentie – Nieuwe Ambities

- beter luisteren naar mensen
- Ubbink breed uitbouwen
- consolideren WCM in de toekomst
- structuur neerzetten waarin we dit soort dingen blijven doen
- informatiekanaal / beter luisteren mbv interviews
- cultuuromslag 1 van intern naar extern
- cultuuromslag 2 we worden duidelijker samen verantwoordelijk voor het primaire proces (productie)
- effect van LEAN bij Ubbink verbetert
- anders werken voor de medewerkers op de afdeling ontwikkeling
- Multidisciplinaire karakter van LEAN & medewerkers in de gaten houden
- randvoorwaarden formuleren om dit te laten werken vanuit oogpunt sociale innovatie
- De LEAN gedachte moet afdelingsoverstijgend zijn.
- LEAN is een redding voor de toekomst.
- Nog meer drive op het gebied van kwaliteit genereren
- LEAN gedachte wordt integraal in de praktijk gebracht
- Het zou mooi zijn als iedereen beleving krijgt bij het houden van voorraad en wat dat betekent.
- zorgen dat mensen bijblijven en op de hoogte zijn
- ondersteuning van de fasering
- oog voor de ontwikkeling van medewerkers
- TOP imago binnen de groep
- draagvlak voor ideeën

Sociale Innovatiepotentie

Drie hoofdpunten uit de analyse:

1. communicatie tussen afdelingen is een knelpunt
2. de behoefte aan fasering komt vaak naar voren (we beginnen bij Ubbink teveel tegelijk, we maken dingen niet af)
3. er is niet zozeer weerstand er is wel scepsis t.a.v. de slaagkans

Er is behoefte aan:

- > leiding
- > facilitering (middelen, mensen & draagvlak)
- > duidelijkheid, zichtbaar resultaat

> inspiratie / enthousiasme

Acties

- Ontwikkelteam/stuurgroep wordt uitgebreid
- Vastgesteld is dat het proces rond rookgasafvoersystemen centraal staat
- Waardestroom/ value stream wordt verder gedetailleerd in kaart gebracht.
- Communiceren valuestream naar afdelingen

Concrete stappen:

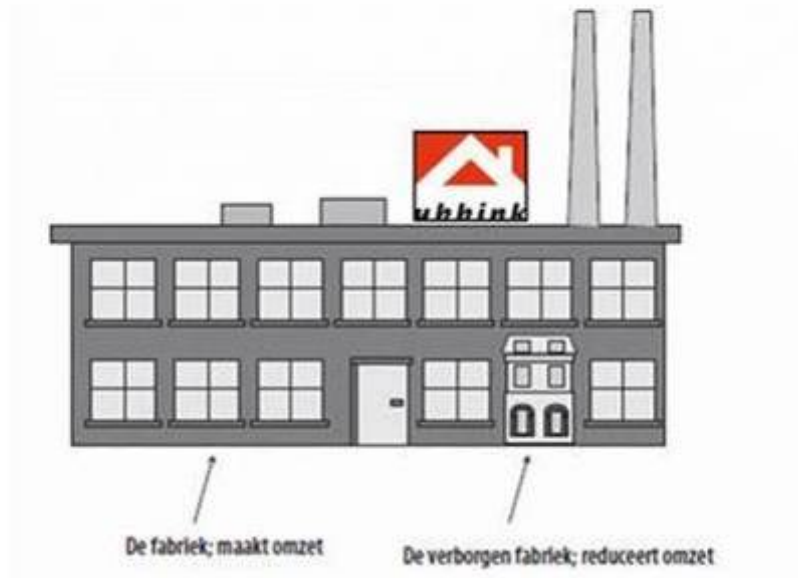
- handhaven systematiek functioneringsgesprekken en ad hoc beoordelen (dit werkt)
- nieuwe KAM manager pakt meer op
- voor nu: ontwikkeltrajecten van TPF in gang zetten
- implementatie 5s
- belangrijke stap is om ontwikkeling hier bij te betrekken
- in een latere fase ook meer ontwikkelaars in de verschillende teams
- controle op naleven van afspraken
- handhaven van verbeteringen
- bewustwording bij medewerkers creëren mbt netter werken/5s
- meer initiatieven bij mensen zelf gaan leggen
- materiaalaanvoer verbeteren (melkrondje)
- Uitleggen welke mogelijkheden het dashboard en andere WCM tools bieden
- niet alleen productie - in multidisciplinaire teams ook andere afdelingen hierbij betrekken
- Uitleggen wat LEAN is
- mensen meekrijgen, inmasseren
- feedback hierop verwerken
- waardevolle informatie filteren
- beslismoment Go / no GO koppelen aan
- Er is een plan van aanpak in ontwikkeling voor het melkrondje.
- Er vinden concrete stappen plaats. Voorbeelden zijn: de productie met betrekking tot LEAN, schilderen van het plafond bij Edwin en het verplaatsen van machines op de afdeling van Jan.
- fasering aanbrengen
- Ik wil ook laten zien en zichtbaar maken dat er iets gebeurt.
- toch doorgaan met opruimen
- opruimen van afval
- terugbrengen van voorraden
- opruimen van incurante artikelen
- Binnen Ubbink zou iemand moeten zijn die kan beslissen over voorraad en incurante goederen

Uitkomsten Werkgroep verdieping analyse sociale innovatiepotentie

5S SOCIALE INNOVATIEPOTENTIE

- 1. Het kader**
- 2. Wat houdt het in**
- 3. Waarom doen we dit**
- 4. Opzet van het project**

Het kader



Het kader



Het kader

World Class Manufacturing = Lean + TPM + 6S

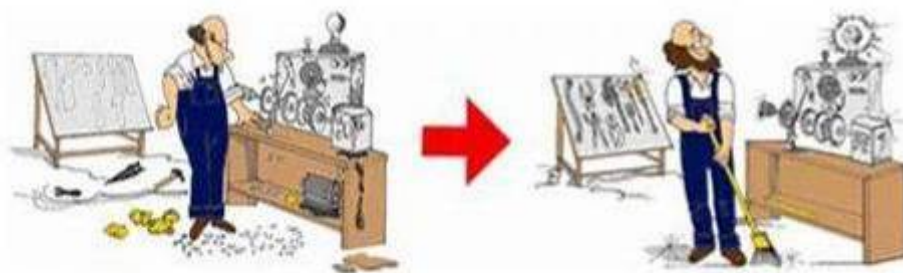
- Lean Manufacturing – De slanke organisatie
- Total Productive Maintenance – De geoliede organisatie
- 6S – Six Sigma – De perfecte organisatie

5S is veelal de basis in de realisatie van Lean en TPM

Wat houdt het in

- ❖ **Scheiden** (Seiri)
 - Geen onnodige spullen op de werkvloer:
 - *“When in doubt, throw it out!”*
- ❖ **Schikken** (Seiton)
 - Iedereen kan alles vinden en plaatst het naar gebruik weer terug:
 - *“A place for everything, and everything in its place”*
- ❖ **Schoonmaken** (Seiso)
 - Verschil wordt zichtbaar door schoonmaken:
 - *“Cleaning = inspection; Cleaning with meaning”*
- ❖ **Standaardiseren** (Seiketsu)
 - Visualiseer de standaard:
 - *“Make the best way the easiest way”*
 - Iedereen volgt de standaard totdat we een betere afspreken
 - *“Stick to it!”*

Wat houdt het in



Wat houdt het in



Wat houdt het in



Opzet van het project

- Betrokkenheid van de leiding is een voorwaarde
- Hoog “Just do it” gehalte
- Weinig investering vereist
- Betrek je naaste collega’s

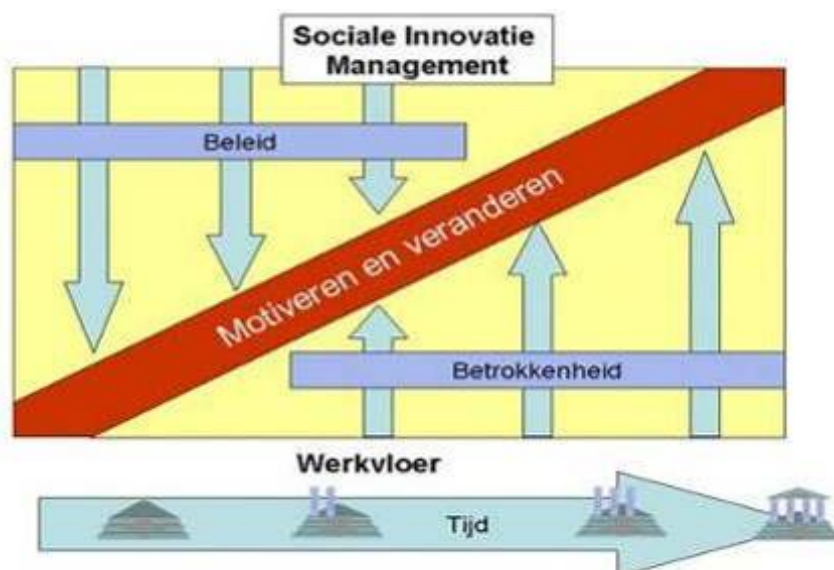
*Kleine dingen die worden uitgevoerd, zijn
Beter dan grote zaken die zijn gepland
George C. Marshall (1880 – 1959)*

Sociale Innovatie Potentie - Lean



LEAN Kenmerken

- Lean dient te worden beschouwd als een lange reis op weg naar een nieuwe bedrijfscultuur, naar een totaal nieuwe ziens- en werkwijze, naar nieuw gedrag indien men echt duurzaam de vruchten ervan wil gaan plukken.
- Lean is geen instrument, het is een fundamentele visie op de wijze waarop de organisatie dient te functioneren.
- Het impliceert een grote mate van klantgerichtheid.
- Lean is dan ook sterk gericht op het continu verbeteren van processen, mensen en middelen met de klant in het achterhoofd.



1. Standaarden

Een lean manager vraagt in elke situatie altijd naar de standaard, zal altijd willen zien of er nog volgens de standaard wordt gewerkt, en weet dat wanneer dit niet het geval is, er geld wordt verloren, of de klant gaat lijden.

Leg een aantal - duidelijke LEAN voorbeelden - vast.

Wie is/zijn LEAN manager?

Welke standaarden zijn er?

2. Reactiviteit

Dit betekent dat allereerst de afwijking zichtbaar dient te zijn op de plek waar het proces zich ook daadwerkelijk afspeelt.

Ten tweede dat de mensen die in het primaire proces werkzaam zijn ook bevoegd en competent dienen te zijn om effectief in te kunnen grijpen.

Hoe worden afwijkingen zichtbaar?

Hoe worden die gecommuniceerd?

Hoe worden die aangepakt?

Wie pakken die aan?

3. Kaizen (continue verbetering)

Ga terug naar de standaard indien dit niet het geval is. Blijf continu op zoek naar verbeteringen die leiden tot een betere standaard". De lean manager zal het team uitdagen en vragen om reflectie. De lean manager denkt continu:

Bestaat er een standaard?

Wordt deze gehanteerd?

4. Streven naar perfectie

Lean stopt nooit. Elke standaard kan worden verbeterd, en prestaties kunnen altijd worden verbeterd middels de toepassing van een verbeterde standaard.

De lean manager zal een omgeving creëren waarin fouten getolereerd worden en waar het niet naar de oppervlakte brengen van fouten als een zonde wordt gezien.

Welke verbetermogelijkheden zijn er?

Hoe worden medewerkers uitgedaagd en gevraagd om fouten aan het licht te brengen?

5. Autonomie

Het was Shoichiro Toyoda die zei: "We build people before we build products."

Organiseer de bevoegdheden, middelen en competenties zo dicht mogelijk rondom het proces en de klant heen.

Het team als geheel is verantwoordelijk voor de naleving en continue verbetering van de standaarden.

En de groep als geheel is verantwoordelijk voor de prestaties die gerealiseerd worden met die standaarden.

De lean manager schenkt vertrouwen aan zijn teams en stuurt coachend niet directief bij.

6. Respect

Respect voor de medewerker betekent ook het doen respecteren van de standaarden, aangezien hiermee ook de veiligheid van de medewerkers is gediend.

Dat mobiliseert de gehele organisatie in plaats van dat een beperkt aantal staffunctionarissen de verbeteringen dienen

door te voeren, en dat ook nog eens dienen te doen zonder dat ze worden geaccepteerd door de lijnmanagers.

Dat de lean manager er voor zorgt dat zijn teams weten voor welke klanten zij werken en wat zij wensen.

De lean manager zal alert zijn op rondslingerende documenten, producten die in de doorgangen staan en producten die worden opgeslagen op plekken en in verpakkingen die er niet voor bedoeld zijn.

7. Value streams

De lean manager is een manager die altijd de klant in gedachten houdt en dus altijd de gehele value stream meeneemt

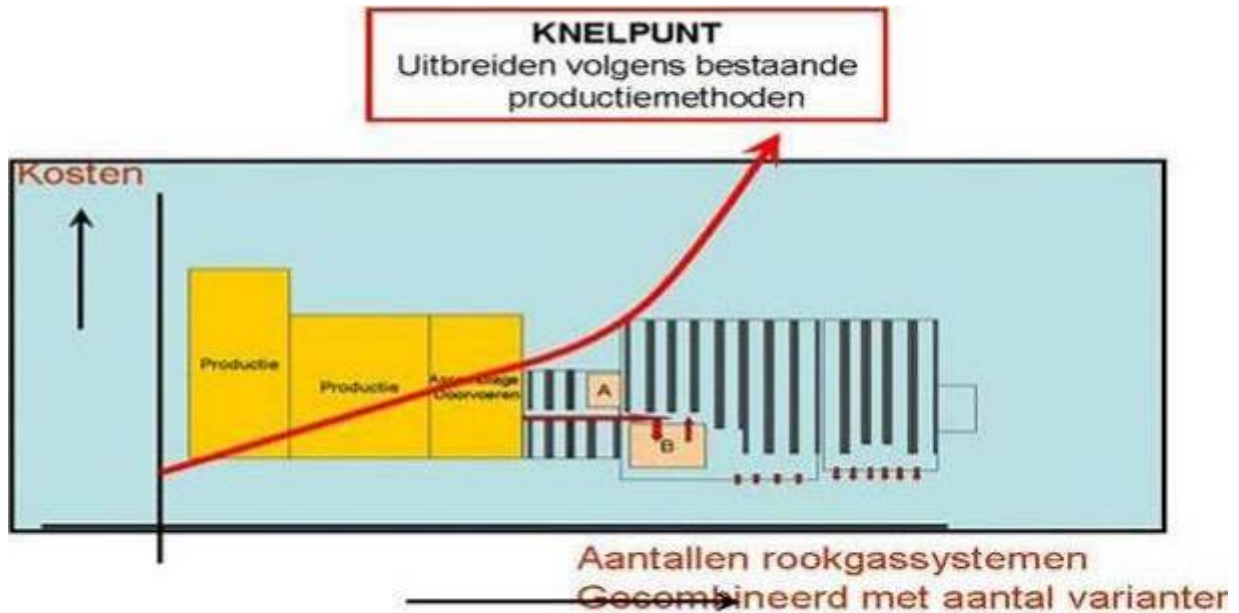
om te komen tot de juiste beslissingen.

Randvoorwaarden

Het topmanagement van de organisatie dient onder ogen te zien dat er iets moet veranderen, maar nog belangrijker: dat zij een integraal onderdeel vormen van de benodigde verandering.

De leider moet de visie expliciteren en er consistent in zijn tijdens zijn optredens en gedrag.

Het is effectiever om naar een nieuwe denkwijze toe te werken dan naar een nieuwe werkwijze toe te denken.



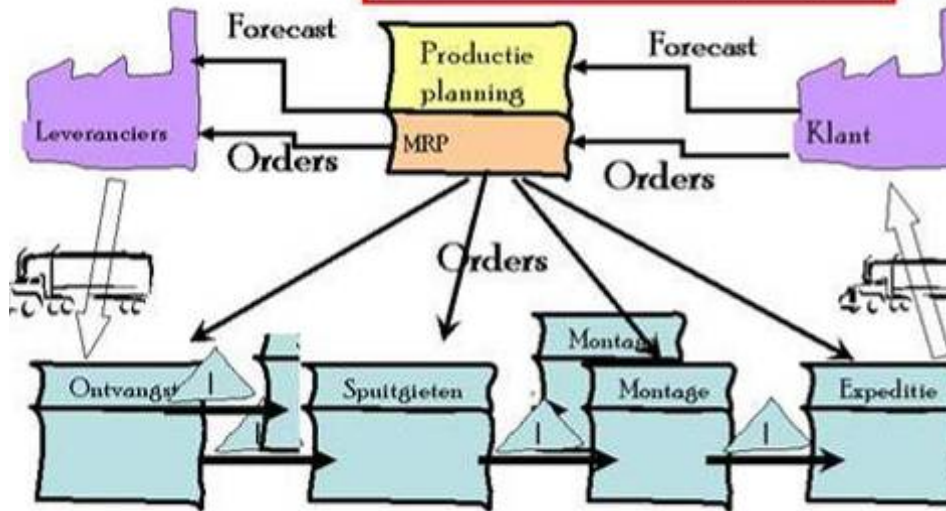
Binnen Lean Manufacturing worden drie functies onderscheiden te weten:

1. Ontwerpfunctie
2. Verkoopfunctie
3. Productiefunctie

De Productiefunctie bestaat onder andere uit:

1. Productie en of assemblage
2. Inkoop
3. Logistiek
4. Magazijn en magazijnbeheer
5. Expeditie
6. Onderhoud
7. Etc.

Productiedoorlooptijd versus verwerkingstijd



Productiefunctie

Lean Produceren

=

Just In Time (JIT)

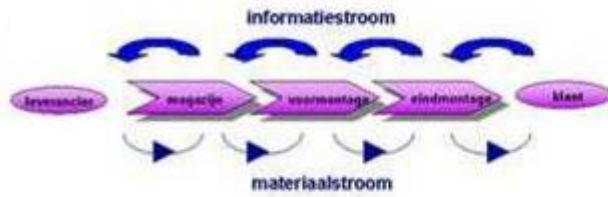
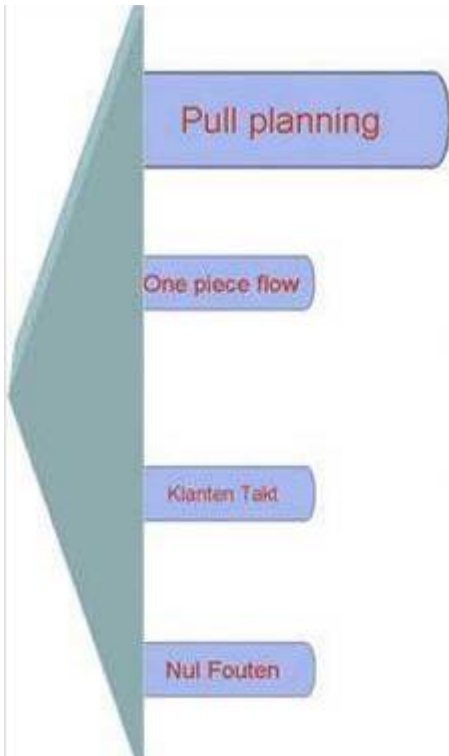
=

Produceren met minimale verspilling en korte doorlooptijden

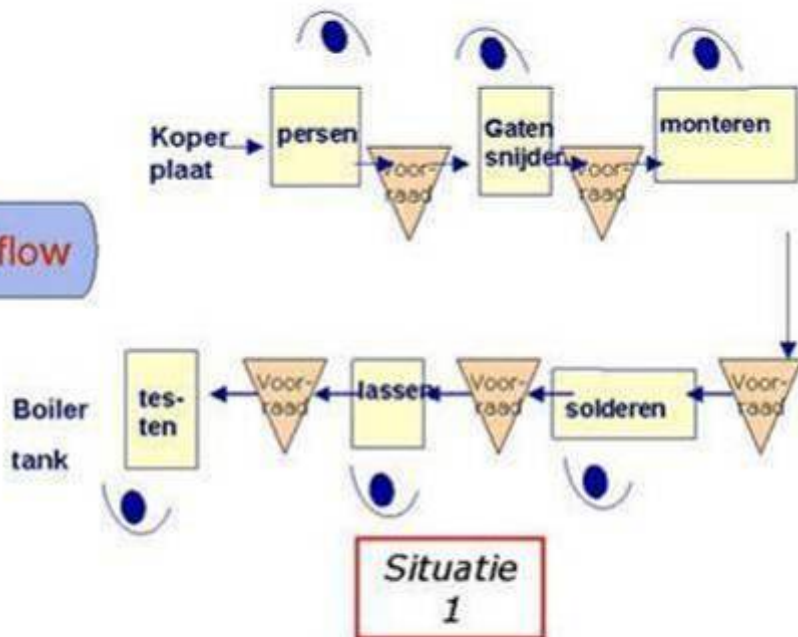
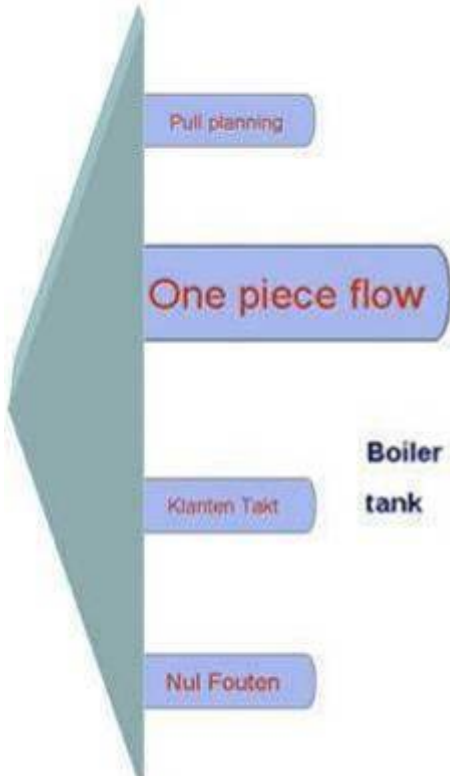
doorlooptijd

=

Totale tijd van start- tot eind productie

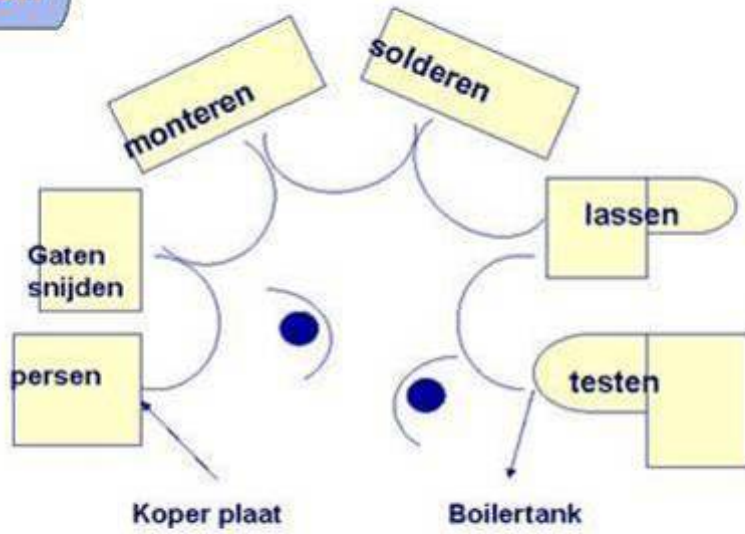


- Zonder verbruik geen productie. Werkelijk verbruik genereert, volgens vaste regels een order bij het voorgaande proces
- Een supermarkt kan worden ingericht met het two-bin (twee bakken-) systeem.



One piece flow

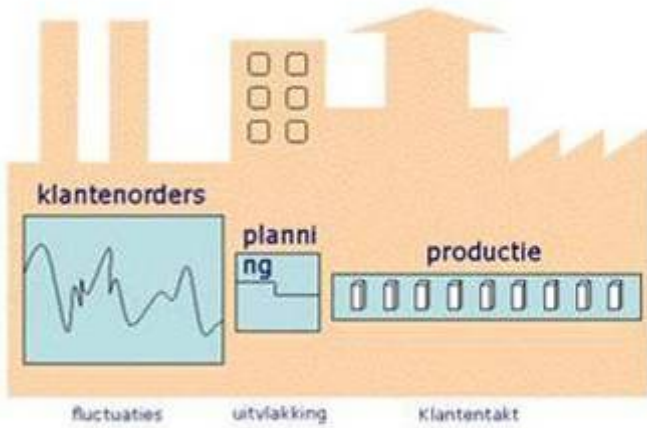
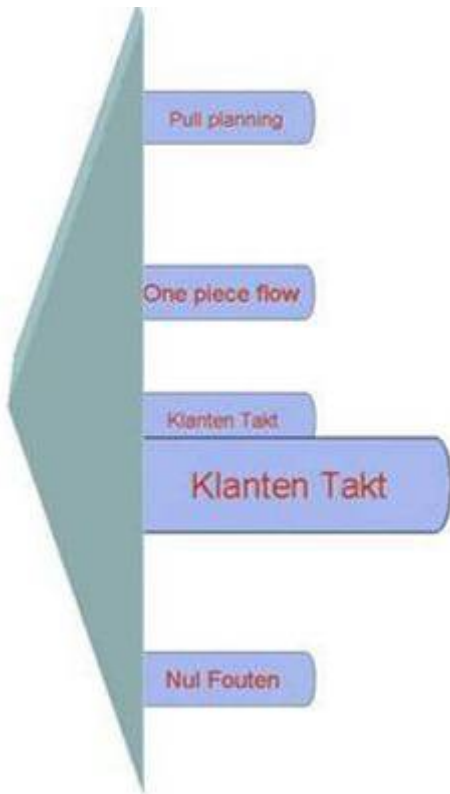
Voordelen:
 minimale doorlooptijd
 weinig voorraad
 minimaal ruimtegebruik
 hoge kwaliteit
 geringe investering



Situatie 2

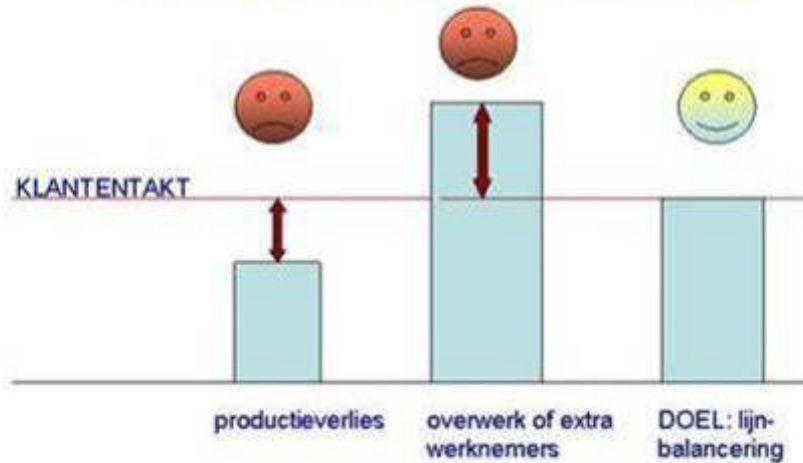
One Piece Flow

Klantentakt in de productie



Klanten Takt *Lijnbalancering*

- Bij een ideale verdeling benadert de cyclustijd de taktijd. Dit heet lijnbalancering.



3 - MEETBARE DOELSTELLINGEN

Aanpak

Doelstellingen zijn gebaseerd op de analyse knelpunten en sociale innovatiepotentie.

5S is hierin voorloper op verdergaande procesverbetering door het toepassen van LEAN management

Hierbij is algemeen deskresearch gedaan naar mogelijke doelstellingen en specifieke afstemming op de situatie bij Ubbink.

Per afdeling hebben medewerkers zelf doelstellingen ontwikkeld.

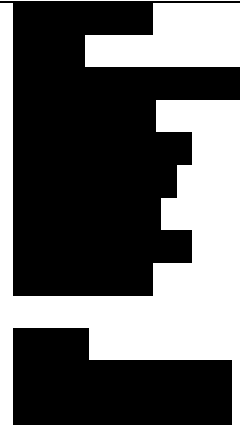
Overall doelstellingen en evaluatiekenmerken zijn op stuurgroepniveau bepaald.

Er is onderscheid gemaakt tussen doelstellingen met

- 5S kenmerken
- LEAN kenmerken

Directe Activiteiten

- deskresearch
- werkgroep
- doelen 5S / LEAN / WCM
- Opstellen rapportages
- Stuurgroep



ONDERZOEK 5S KENMERKEN VOOR MEETBARE DOELSTELLINGEN

Wat houdt het in

- ❖ **Scheiden** (Seiri)
 - Geen onnodige spullen op de werkvloer:
 - *“When in doubt, throw it out!”*
- ❖ **Schikken** (Seiton)
 - Iedereen kan alles vinden en plaatst het naar gebruik weer terug:
 - *“A place for everything, and everything in its place”*
- ❖ **Schoonmaken** (Seiso)
 - Verschil wordt zichtbaar door schoonmaken:
 - *“Cleaning = inspection; Cleaning with meaning”*
- ❖ **Standaardiseren** (Seiketsu)
 - Visualiseer de standaard:
 - *“Make the best way the easiest way”*
 - Iedereen volgt de standaard totdat we een betere afspreken
 - *“Stick to it!”*

Waarom doen we dit eigenlijk

- **Verbeterd veiligheid en ergonomie**
- **Bevordert de doorstroming**
- **Reduceert zoeken**
- **Reduceert ongeplande stilstand**
- **Verbeterd de kwaliteit**
- **Verbeterd teamwork**
- **Verbeterd de productiviteit**
- **Elimineert verstoring**
- **Reduceert opslag en ruimte**
- **Maakt problemen zichtbaar**
- **Verbeterd eigen sturing**

Opzet van het project

- **Doel c.q. afdelingen benoemen**
- **De betreffende afdeling voorlichten**
- **Werkplek analyse uitvoeren (als groep)**
- **Acties bepalen**
- **Eigenaar benoemen (geen leidinggevende)**
- **Opvolgen (elke week of twee weken)**

Raamwerk voor 5s ontwikkeltraject

1. Deelnemers intern en extern
2. Aanpak en randvoorwaarden
 - a. Scheiden; definiëren redlabel zone
 - b. Schikken; labelen t.b.v. afval; af en toe noodzakelijk en vaak noodzakelijk
 - c. Schoonmaken.
 - d. Standaardiseren; Inrichten werkplek, looppaden en opslag
 - c. Standhouden; opstellen procedures en afspraken; checklist
3. Situatie voor
4. Situatie na
5. Meetbare doelstellingen en resultaten
6. Overlegstructuur nazorg, frequentie en deelnemers
7. Activiteitenlijsten nazorg
8. Resultaten evaluatie

ONDERZOEK LEAN KENMERKEN VOOR MEETBARE DOELSTELLINGEN

LEAN Kenmerken

- Lean dient te worden beschouwd als een lange reis op weg naar een nieuwe bedrijfscultuur, naar een totaal nieuwe ziens- en werkwijze, naar nieuw gedrag indien men echt duurzaam de vruchten ervan wil gaan plukken.
- Lean is geen instrument, het is een fundamentele visie op de wijze waarop de organisatie dient te functioneren.
- Het impliceert een grote mate van klantgerichtheid.
- Lean is dan ook sterk gericht op het continu verbeteren van processen, mensen en middelen met de klant in het achterhoofd.

1. Standaarden

Een lean manager vraagt in elke situatie altijd naar de standaard, zal altijd willen zien of er nog volgens de standaard wordt gewerkt, en weet dat wanneer dit niet het geval is, er geld wordt verloren, of de klant gaat lijden.

Leg een aantal - duidelijke LEAN voorbeelden - vast.

Wie is/zijn LEAN manager?

Welke standaarden zijn er?

2. Reactiviteit

Dit betekent dat allereerst de afwijking zichtbaar dient te zijn op de plek waar het proces zich ook daadwerkelijk afspeelt.

Ten tweede dat de mensen die in het primaire proces werkzaam zijn ook bevoegd en competent dienen te zijn om effectief in te kunnen grijpen.

Hoe worden afwijkingen zichtbaar?

Hoe worden die gecommuniceerd?

Hoe worden die aangepakt?

Wie pakken die aan?

3. Kaizen (continue verbetering)

Ga terug naar de standaard indien dit niet het geval is. Blijf continu op zoek naar verbeteringen die leiden tot een betere standaard". De lean manager zal het team uitdagen en vragen om reflectie. De lean manager denkt continu:

Bestaat er een standaard?

Wordt deze gehanteerd?

4. Streven naar perfectie

Lean stopt nooit. Elke standaard kan worden verbeterd, en prestaties kunnen altijd worden verbeterd middels de toepassing van een verbeterde standaard.

De lean manager zal een omgeving creëren waarin fouten getolereerd worden en waar het niet naar

de oppervlakte brengen van fouten als een zonde wordt gezien.

Welke verbetermogelijkheden zijn er?

Hoe worden medewerkers uitgedaagd en gevraagd om fouten aan het licht te brengen?

5. Autonomie

Het was Shoichiro Toyoda die zei: "We build people before we build products."

Organiseer de bevoegdheden, middelen en competenties zo dicht mogelijk rondom het proces en de klant heen.

Het team als geheel is verantwoordelijk voor de naleving en continue verbetering van de standaarden.

En de groep als geheel is verantwoordelijk voor de prestaties die gerealiseerd worden met die standaarden.

De lean manager schenkt vertrouwen aan zijn teams en stuurt coachend niet directief bij.

6. Respect

Respect voor de medewerker betekent ook het doen respecteren van de standaarden, aangezien hiermee ook de veiligheid van de medewerkers is gediend.

Dat mobiliseert de gehele organisatie in plaats van dat een beperkt aantal staffunctionarissen de verbeteringen dienen door te voeren, en dat ook nog eens dienen te doen zonder dat ze worden geaccepteerd door de lijnmanagers.

Dat de lean manager er voor zorgt dat zijn teams weten voor welke klanten zij werken en wat zij wensen.

De lean manager zal alert zijn op rondslingerende documenten, producten die in de doorgangen staan en producten die worden opgeslagen op plekken en in verpakkingen die er niet voor bedoeld zijn.

7. Value streams

De lean manager is een manager die altijd de klant in gedachten houdt en dus altijd de gehele value stream meeneemt om te komen tot de juiste beslissingen.

Randvoorwaarden

Het topmanagement van de organisatie dient onder ogen te zien dat er iets moet veranderen, maar nog belangrijker: dat zij een integraal onderdeel vormen van de benodigde verandering.

De leider moet de visie expliciteren en er consistent in zijn tijdens zijn optredens en gedrag.

Het is effectiever om naar een nieuwe denkwijze toe te werken dan naar een nieuwe werkwijze toe te denken.

One piece flow

One Piece Flow

Voordelen:

- 1. minimale doorlooptijd*
- 2. weinig voorraad*
- 3. minimaal ruimtegebruik*
- 4. hoge kwaliteit*
- 5. geringe investering*

Gewenste situatie

Beschrijven Current- en future state map

Inhoud

- 1. BESTAANDE SITUATIE**
 1. Omzet en Kostprijzen
 2. Voorraden en varianten
 3. Voorraad in magazijn
 4. Logistieke bewegingen
 5. Current state map
- 2. GEWENSTE SITUATIE**
 1. Productgroepen
 2. Creëren Flow per productgroep
 3. Verbetermaatregelen verlengstukken
 4. Logistieke bewegingen
 5. Future state map verlengstukken
 6. Conclusies
- 3. Masterplan**

Conclusies

1. Rookgassystemen is core business ?



2. Voor Rookgassystemen opstellen current en future state map

3. Invoeren QKL registraties en opbouwen beleid

4. Verbeteren goede huishouding

5. Vaststellen Masterplan/Implementatieplan en bepalen beleid

ONDERZOEK UBBINK Kenmerken VOOR MEETBARE DOELSTELLINGEN

Naar aanleiding van de analyse knelpunten en sociale innovatiepotentie is een scan gedaan om vast te stellen welke doelstellingen op dit moment onderdeel uit moeten maken van de pilots.

De volgende meetbare doelstellingen zijn hiertoe geformuleerd:

- Doorlooptijd van een order van opdracht tot realisatie en facturatie
- Kwaliteit
 - Uitval en afkeur registratie
 - Resultaten interne en externe audits
 - Klanten klachten
- Kosten van de directe arbeid
- Orde en netheid
- Leverbetrouwbaarheid
- Overall Equipment Effectiveness
- Betrokkenheid en motivatie van het personeel
 - Registratie afwezigheid door ziekte
 - Medewerkerstevredenheidonderzoek
 - Duidelijkheid en sturing van het management
 - Onderlinge feedback
 - Het werken met standaarden

4 – PILOTS

Aanpak	Directe Activiteiten	Deelnemers (Rol in project_
<p>De pilots zijn door de gehele organisatie heen uitgevoerd.</p> <p>Er is onderscheid gemaakt tussen de volgende typen PILOTS</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5S PILOTS - LEAN PILOTS 	<p>Pilot: afdeling ontwikkeling 5S-PILOT</p>	
	<p>Pilot: diverse afdelingen dashboard LEAN PILOT</p>	
	<p>Pilot: afdeling magazijn 5S-PILOT</p>	
	<p>Pilot: afdeling spuitgiet 5S-PILOT</p>	
	<p>pilot Ubbink breed vsm (Value Stream Mapping) LEAN PILOT</p>	
	<p>Pilot: afdeling vv (VacuumVorm) 5S-PILOT</p>	
	<p>Pilot: afdeling Zonnepanelen 5S-PILOT</p>	
	<p>stuurgroep Het instellen van een stuurgroep met deze omvang en invloed is nieuw voor Ubbink. De kwestie leiderschap komt hier ongepland aan de orde en krijgt aandacht in het vervolgtraject</p>	

PILOT: AFDELING ONTWIKKELING - 5S-PILOT

Projectbeschrijvingen:

a. Foto's voor en na

Onder begeleiding van Paul Bekkers is een 5S bijeenkomst geïnitieerd waarbij met name de eerste 3 stappen (scheiden, sorteren, schoonmaken) uitgevoerd zijn.



Praktijkruimte voor



praktijkruimte na



Bureau voor



Bureau na



Monsterruimte voor



Monsterruimte na

Alvorens aan te vangen met de opruimwerkzaamheden is een Werkplek-analyse checklist uitgevoerd. Zie bijlage 1.

Naar aanleiding van de 5S actie is een begin gemaakt met de opwaardering van de afdeling product-ontwikkeling:

- eerste schetsen zijn gemaakt
- meubilair is besteld

- aannemer wordt ingehuurd
Zie bijlage 2 inzake gemaakte schetsen van de afdeling.

Een volgende stap in het 5S proces is gezet. De routing door de praktijkruimte is bepaald en vastgelegd met tape. Tevens zijn vaste plekken toegewezen aan aanwezig materieel en in praktijkruimtes.



Vaste plek dakopstellingen



routing praktijkruimte

23-02-2011

Vanwege het geringe succes van de laatste 5S acties inzake structureren en standaardiseren is een pizzadiagram gemaakt: met dit diagram wordt beoogd de algemene eisen en wensen van de afdeling in kaart te brengen en hier wat mee te doen. In een volgende sessie zal één en ander meer gestructureerd worden aangepakt, met het optimaliseren van het werkproces in het achterhoofd.



Pizzadiagram

Uiteindelijk is een onderverdeling gemaakt in organisatorische maatregelen en huisvestingsmaatregelen, zie bijlage 3.

Vervolgens wordt de laatste 5S stap geborgd door middel van een 'praktijkruimte-check'.

Maandelijks worden een tweetal personen binnen de afdeling verantwoordelijk gesteld voor het checken van gemaakte 5S afspraken voor de praktijkruimtes.

Bijlage 1:

Werkplek-analyse Checklist

Bijlage 2:

Inrichten afdeling

Situatie voor

Situatie na

Bijlage 3:

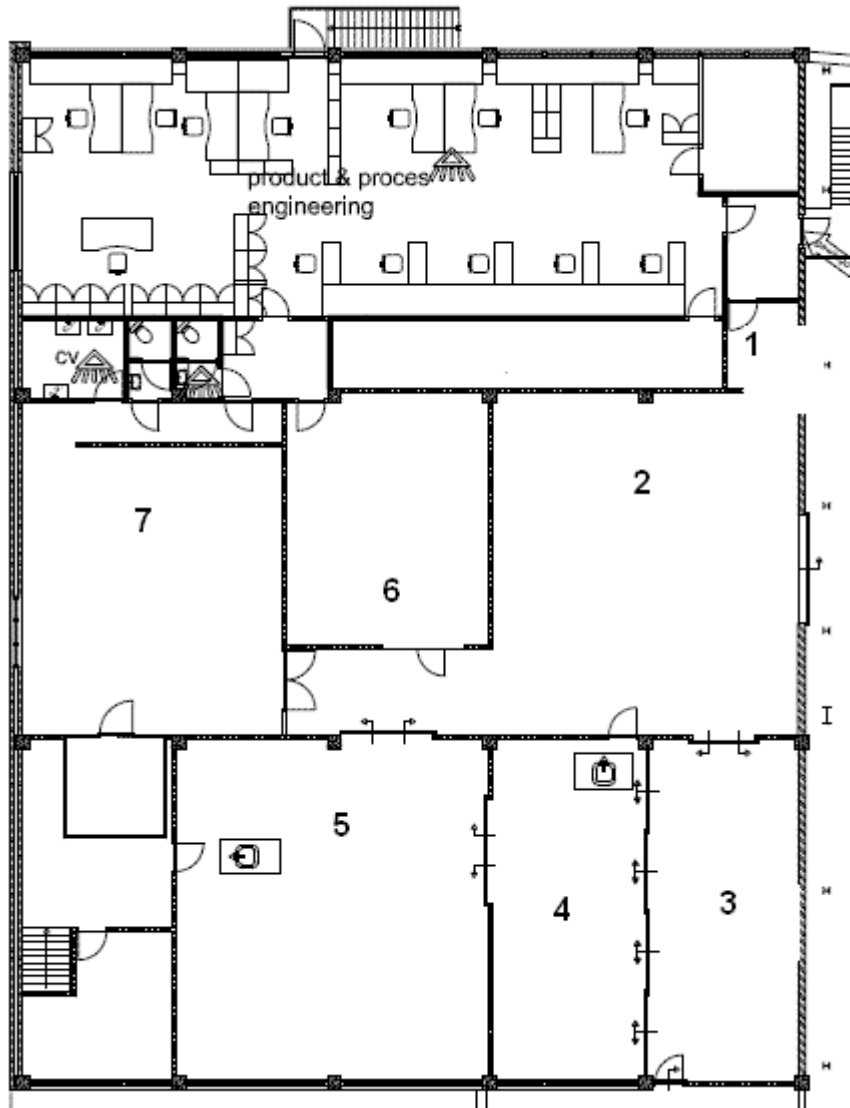
Pizzadiagram verwerkt in overzicht

Bijlage 4:

Praktijkruimte check

Praktijkruimte check 2011

	check	opmerkingen
1. hal		
opgeruimd: geen materiaal/producten aanwezig.		
2. binnenplaats		
papierbak leeg		
containers geleegd		
groene gebied leeg		
materiaal/materieel op aangewezen plek		
bezem + schop		
steekwagen		
palletwagen		
containers		
dakopstellingen		
3. regenkamer		
opgeruimd: geen materiaal/producten aanwezig.		
4. praktijkruimte		
opgeruimd: geen materiaal/producten aanwezig.		
materiaal/materieel op aangewezen plek		
5. modelmakerij		
opgeruimd: geen materiaal/producten aanwezig.		
materiaal/materieel op aangewezen plek		
zaagselzakken niet vol		
containers leeg		
6. monsterhok		
opgeruimd: materiaal in schappen		
7. meetruimte		
opgeruimd: materiaal in schappen		
materiaal/materieel op aangewezen plek		



Praktijkruimte Afdeling ontwikkeling nieuwe Plattegrond Sociale Innovatie

PILOT: DIVERSE AFDELINGEN - DASHBOARD - LEAN PILOT

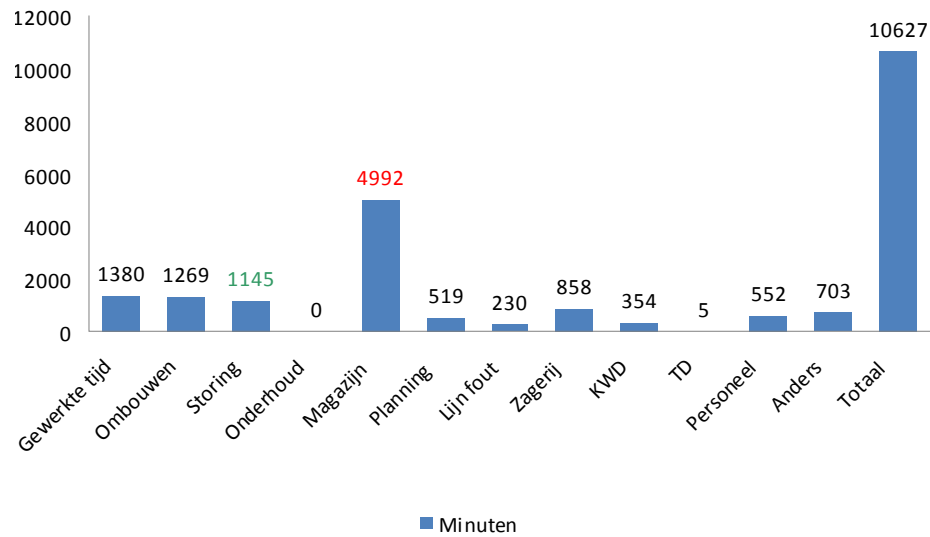


Gemiddelde vd lijnen

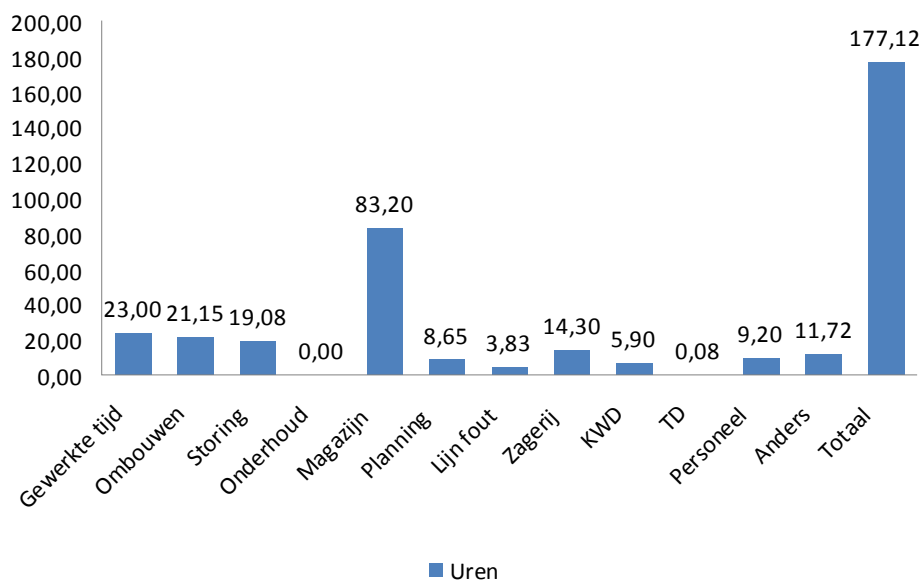
		OEE		Availability		Performance		Quality	
Maart	Lijn 1	104,3%		97,4%		107,0%		100,0%	
	Lijn 2	82,5%		100,0%		82,5%		100,0%	
	Lijn 3	106,3%		93,5%		114,7%		100,0%	
	Lijn 4	61,8%	88,7%	97,2%	97,0%	63,5%	91,9%	100,0%	100%
April	Lijn 1	98,4%		97,7%		101,0%		99,9%	
	Lijn 2	96,2%		95,0%		100,7%		99,9%	
	Lijn 3	88,2%		91,6%		97,0%		99,7%	
	Lijn 4	78,5%	90,3%	86,2%	92,6%	94,1%	98,2%	99,8%	99,8%
Mei	Lijn 1	84,3%		84,4%		107,0%		100,0%	
	Lijn 2	102,4%		97,2%		105,2%		99,9%	
	Lijn 3	83,3%		79,5%		106,9%		99,8%	
	Lijn 4	69,5%	84,9%	80,6%	85,4%	86,9%	101,5%	99,6%	99,8%

STILSTANDGRAFIEKEN

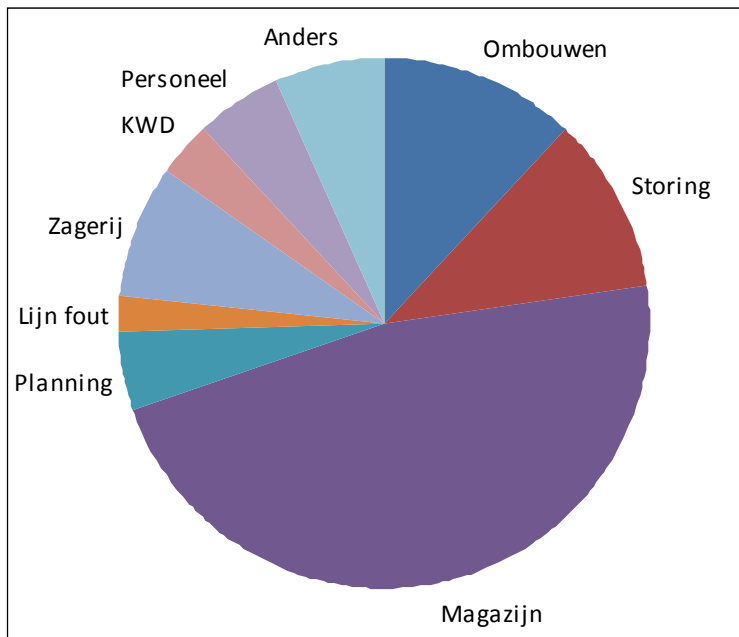
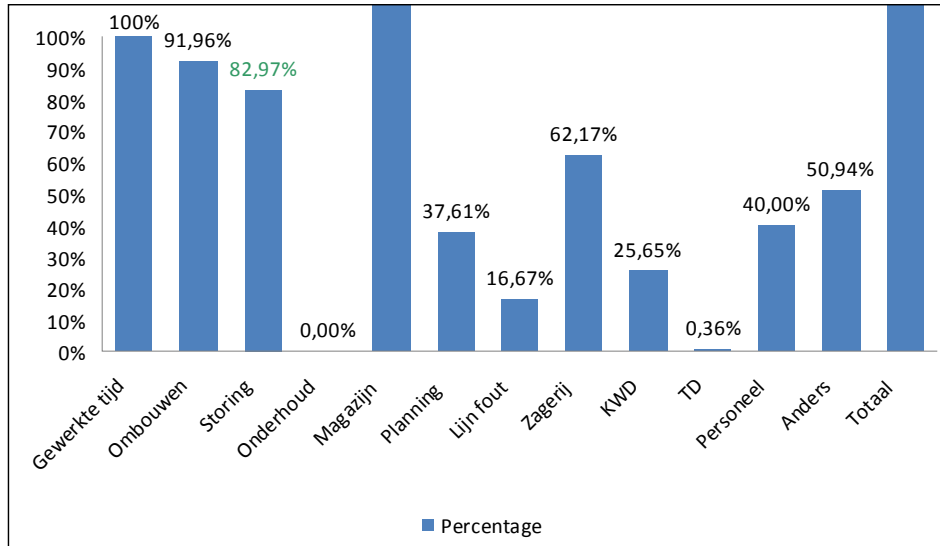
Totaal in minuten



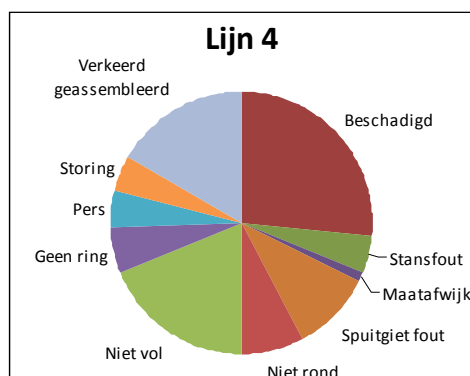
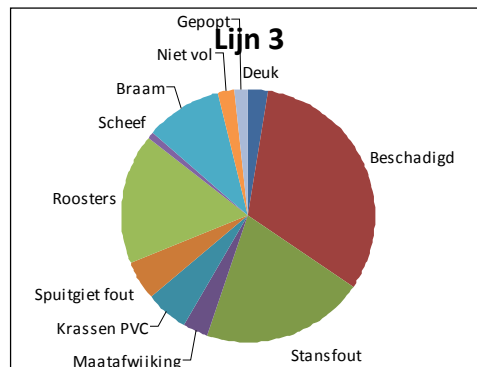
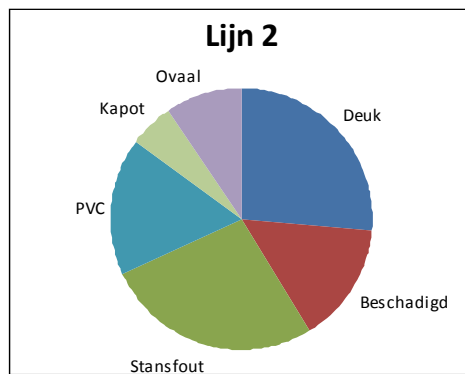
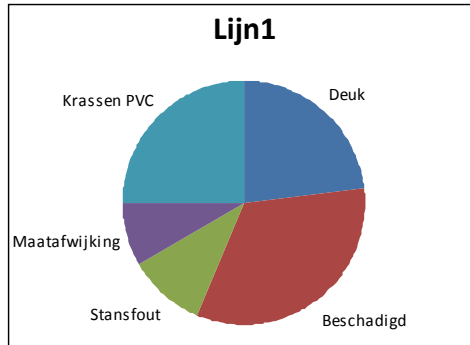
Totaal in uren



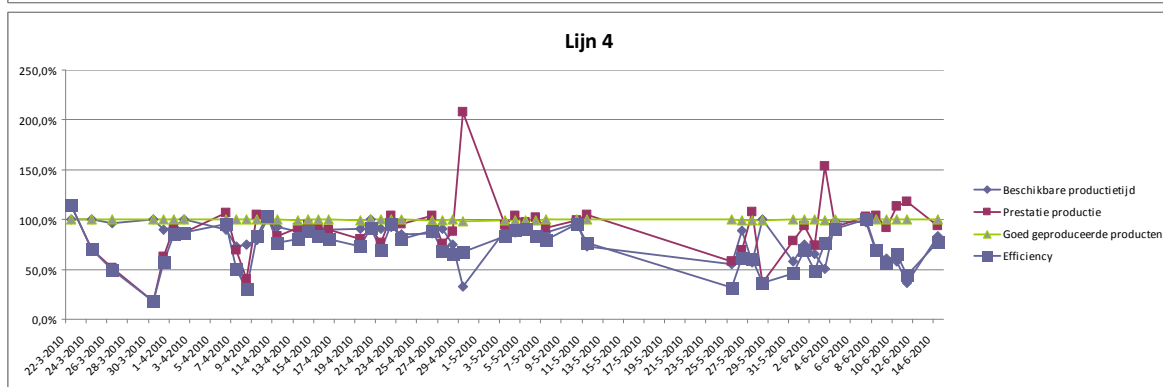
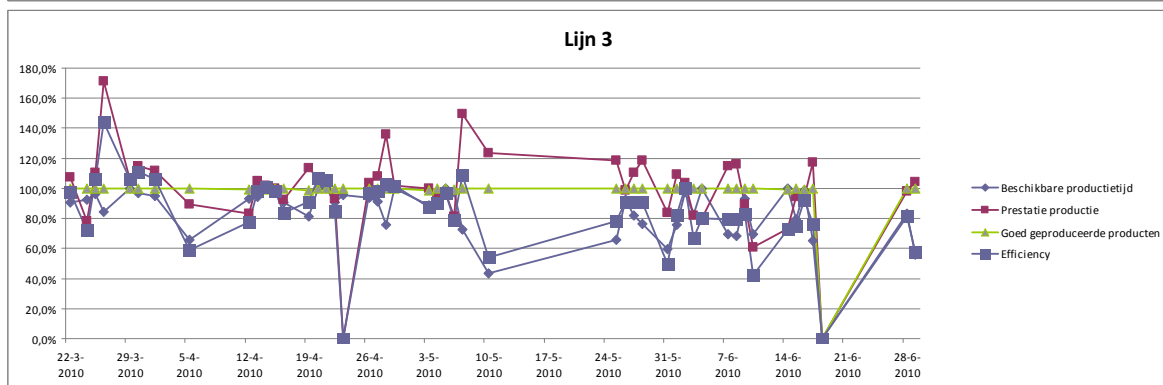
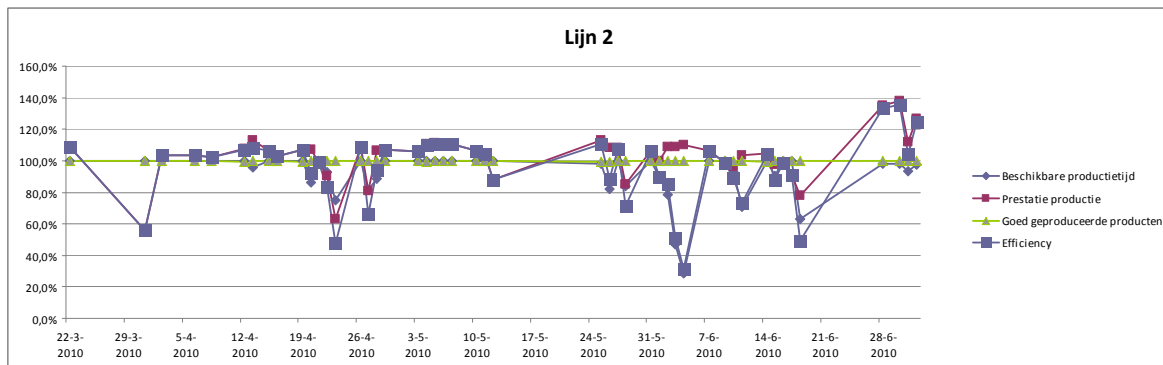
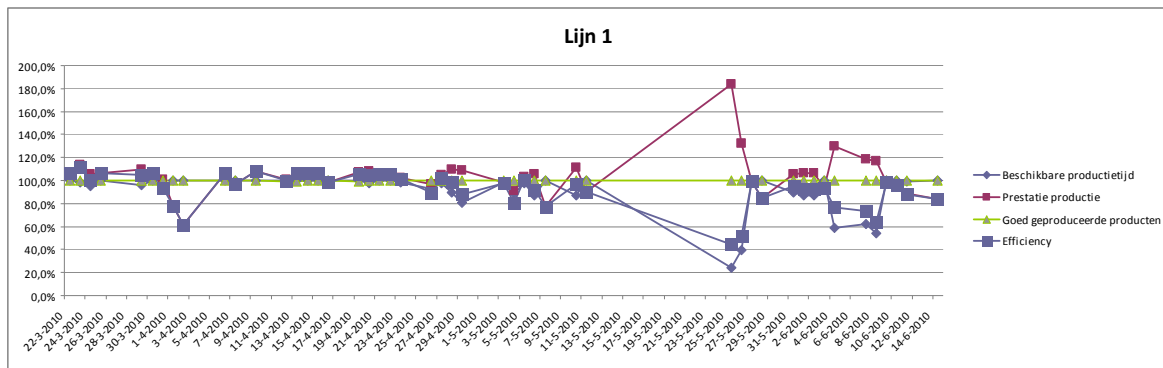
STILSTANDGRAFIEKEN



AFKEURGRAFIEKEN



OEE GRAFIEKEN



Suboorzaken

Ombouwen	Order stopgezet	1
	Doorns los	1
Storing	Storing pers	++++
	Stans	++
	Electrische storing	1
	Noodstop	1
	Lijn	++
	Tromp	1
	Sensor	1
	Motor	++
	Ketting	1
Onderhoud		
Magazijn	Niet op tijd baan aangevuld	++
	Geen dozen gebracht	+++++++
	Multivent	++
	Spuitstuk	1
	Spuitgiet magazijn niet aangevuld	1
	Verkeerd geleverd	1
	Materiaal niet te vinden	1
	Te weinig stickers	1
	PPTL	+++
	Geen bochten	1
	Opstarten	++
	Boekjes	1
	Security cap	1
Planning	Order niet geprint	++
	Zaaglijst niet compleet	1
	Wel besteld niet gekregen	1
Lijn fout	Boekjes vergeten	1
Zagerij	DVA niet op zaaglijst ingevuld	1
	Geen PVC/te kort	++++
	Alu	+++
	Ringen	1
	Verkeerd gezaagd	1
KWD	PP buis	1
	Niet vol	1
	Metalen buizen zitten los	1
TD		
Personeel	Runner te kort	++
	Te laat besteld	1
Anders	Vinger geniet	1
	Proefserie	+++
	Foto's	+++
	Bestellen	1
	Computer	1
	Wachten kanban kaarten	++
Kleine onderbreking		
Ombouwen	Nieuwe medewerkers	+++
Minder personeel	personeel eerder weggegaan	1
Mindere kwaliteit		

Deuk
 Beschadigd
 Stansfout
 Maatafwijking
 Krassen PVC
 Spuitgiet fout
 Vacuumvorm fout
 Magazijn

PILOT: AFDELING MAGAZIJN - 5S-PILOT

Resultaat minipilot – 5S

Vorbereidingen	Wie	Wanneer	Opmerkingen
Retouren verwerkt	MD; BS	Wk 44	
Kladjes samenvoegen	MD	Wk 45	
Plein leeg	MD	Wk 44	Alles op locatie
Vage locaties leeg (vb 1-A)	EL	Wk 44	
Markeren locaties buiten beschouwing	MD	Wk 44	Voorbeeld service.
Extra capaciteit do 11/11	AN	Wk 43	Picken do > uitl. ma
Uitbesteders informeren	FJ	Wk 43	Geen productie in wk 45
Leveranciers informeren	PL	Wk 44	Geen inbound 12/11
Klanten informeren	AN	Wk 43	Bestellingen do > uitl. di
Dochters informeren	MD	Wk 45	
Containers leeg	MD	Wk 45	
Extra restcontainer	MD	Wk 45	
Hoogwerkers	MD	Wk 45	4 stuks
Weegschalen	MvdB	Wk 45	
Catering/beveiliging	TV	Wk 43	
Accountants			

Werkwijze

- Uitbesteders alle orders af en geleverd aan Ubbink voor don 11 nov.
 - Inventarisaties uitgevoerd door Uitbesteders zelf > controle door Ubbink op 11 of 12 nov.
- **Vrijdag**
 - 3 teams per gang (13 gangen); pompwagen voor picklocaties, stapelaar voor niveau 2 en 3, hoogwerker/heftruck voor niveau >3.
 - Ongedefinieerde voorraad naar het plein voor uitzoeken.
 - Hoogwerkers voor volle pallets; rode A4-tjes bevestigen voor pallets die door heftruck gepakt moeten worden.
- Teams
 - 4 personen (Leusink)
 - 2 personen (Rotra)
 - 4 personen (Uitbesteders)
 - 39 personen tellen
 - 5 personen administratie
 - 4 personen uitzoeken plein
 - 2 personen ondersteuning administratie
 - 4 personen “vliegende keep”
 - 2 personen afvoeren afval.
- Vrijdagochtend tellen alle WIP-magazijnen, DRL-stelling en locaties ERIK (voormalig 101500). 's Middags personeel beschikbaar voor tellingen magazijn.

- Ongedefinieerde voorraad plaatsen op het plein voor uitzoeken.

- **Zaterdag**
 - 3 teams per gang (13 gangen); pompwagen voor picklocaties, stapelaar voor niveau 2 en 3, hoogwerker/heftruck voor niveau >3.
 - Ongedefinieerde voorraad naar het plein voor uitzoeken.
 - Hoogwerkers voor volle pallets; rode A4-tjes bevestigen voor pallets die door heftruck gepakt moeten worden.

- **Teams**
 - 89 personen tellen
 - 10 personen administratie
 - 4 personen uitzoeken plein
 - 2 personen ondersteuning administratie
 - 6 personen “vliegende keep”
 - 2 personen afvoeren afval.

- **Zondag**
 - Hertellingen per artikel (gehele voorraad) van de opvallende afwijkingen.

- **Openstaande punten**
 - Na tellingen WIP's wel/niet produceren zonder boekingen (van invloed op avond-/nachtteams).
 - Moeten we langs alle uitbesteders, of is een overzicht van hen voldoende om over te nemen.
 - Hoe gaan we om met overzicht “mogelijke gevaren terugval” (volgt nog).

MAGAZIJN

Resultaat – n.a.v. Analyse SIP – WCM - verpakkingen Concept leveranciersboek, hoofdstuk VERPAKKING

Alle leveringen aan Ubbink dienen te zijn voorzien van een pakbon. Het verpakkingsvoorschrift is in alle gevallen leidend, het leveranciershandboek is in dat geval aanvullend. Bij afwezigheid van een verpakkingsvoorschrift wordt het leveranciershandboek gehanteerd.

Er zijn 4 verschillende wijzen van aanlevering mogelijk;

- Per doos op pallet
- Per universele blauwe klapkrat op pallet
- Per octabin op pallet
- Specials (rol, bok, xxl-zending)

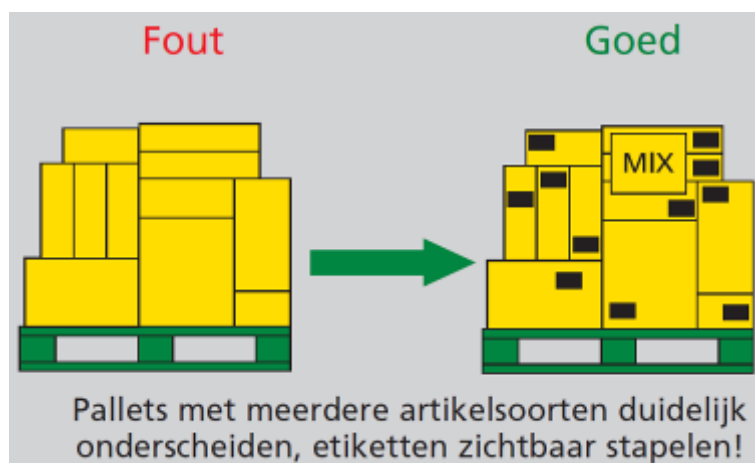
Per doos op pallet:

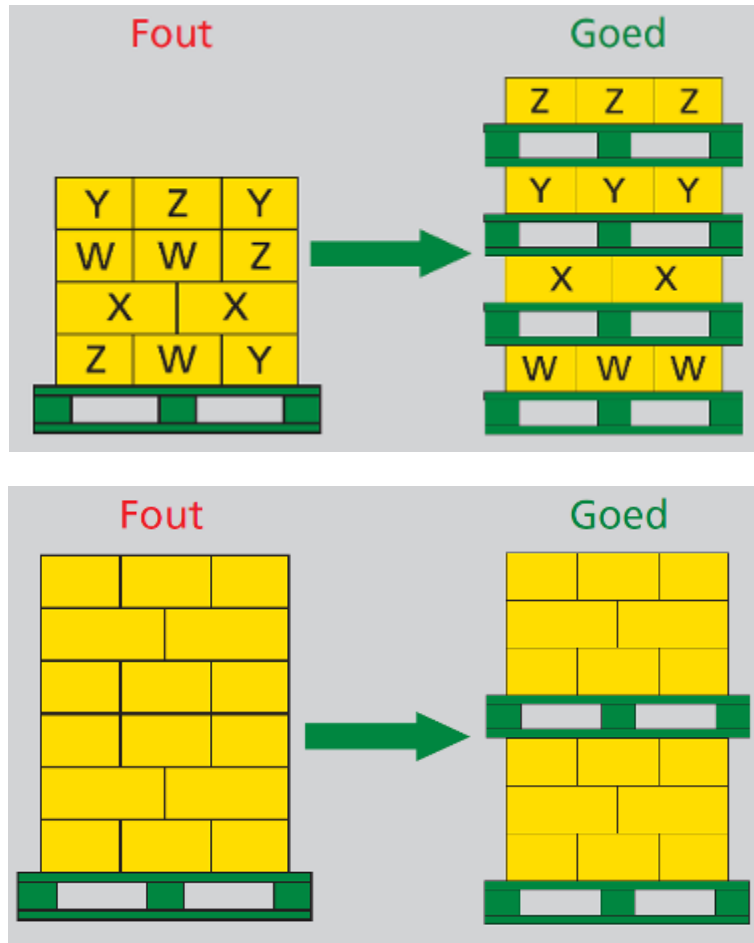
Bij het stapelen van dozen of colli dient er altijd binnen de begrenzing van de pallet gebleven worden en het maximum gewicht van een doos of colli bedraagt 20 kg. (ARBO-regelgeving).

Bij meer dan één doos of collo van één artikel dient het aantal per doos of colli gelijk te zijn. De doos of colli dient te zijn voorzien van één of meerdere etiketten waarop het volgende vermeld wordt;

- Naam leverancier
- Art. nr. Ubbink
- Productomschrijving
- Hoeveelheid in de verpakking

Etiketten dienen duidelijk zichtbaar aan de buitenzijde en bij voorkeur aan de korte zijde van de pallet of collo te worden aangebracht. Stickers mogen niet direct op het eindproduct worden geplaatst. Indien een doos of colli meerdere soorten artikelen bevat dient dit duidelijk met een sticker te worden aangegeven;





Goederen dienen te worden aangeleverd op pallets met het EURO-ontwerp (4 weg) met afmeting 1200 x 800mm. Voor deze pallets hanteren wij een ruilsysteem. In uitzonderlijke gevallen zijn wegwerp-pallets acceptabel. Beschadigde en / of kapotte pallets worden geweigerd. Per leverancier kunnen specifieke afspraken gemaakt worden ten aanzien van de drager en/of wijze van aanleveren, deze worden in dat geval vastgelegd in een verpakkingsvoorschrift.

De zending dient bij aanlevering voorzien te zijn van een vrachtbrief per afleveradres en een pakbon per zending. Deze pakbon dient naast de naam van de leverancier en de orderref. van Ubbink per pallet o.a. de volgende gegevens te bevatten;

- art. nr. van Ubbink
- product omschrijving
- hoeveelheid per verpakkingshoeveelheid (bijv. 2 x 50 stuks)
- het totaal aantal pallets

Voorbeeldlayout:

PAKBON			
<i>Naam leverancier</i>			
Pallet 1	Art. A	Omschr.	2 x 50 stuks
	Art. B	Omschr.	1 x 25 stuks
Pallet 2	Art. C	Omschr.	1 x 30 stuks
	Art. D	Omschr.	4 x 40 stuks

Het nummer van de pallet dient herkenbaar / traceerbaar te zijn op de pallet zelf. De maximum afmeting van gepallatiseerde zendingen is 1,80 meter hoog. Binnen een zending dient de verpakking consistent te zijn.

Het materiaal gebruikt voor de verpakking dient per voorkeur zou weinig mogelijk milieubelastend te zijn en eventueel herbruikbaar. Dit om de impact om het milieu te minimaliseren.

ZENDINGEN ZONDER PAKBON, MET BESCHADIGINGEN OF ZENDINGEN WELKE NIET VOLDOEN AAN BOVENSTAANDE KUNNEN WORDEN GEWEIGERD. DIT TER BEOORDELING VAN UBBINK. KOSTEN VOOR OVERGESTAPELING / HERVERPAKKING KUNNEN OP DE LEVERANCIER WORDEN VERHAALD.

Per universele blauwe klapkrat op pallet

Met een aantal leveranciers is de afspraak gemaakt voor aanlevering in de blauwe Ubbink kratten met het formaat 60x40x30cm. Deze wijze van aanlevering zorgt voor duidelijkheid, directe beschikbaarheid aan de productielijnen bij Ubbink en het minimaliseren van de afvalstroom.



De kratten dienen door de leverancier zelf besteld te worden bij Ubbink. Afname geschied per 120 stuks, bij bestelling voor 16.00 uur zal er de volgende werkdag verzameld worden en de werkdag daarna reeds uitlevering plaatsvinden. Contactpersoon is

Per octabin op pallet

De octabin dient stevig vastgezet te zijn op de pallet en dient tevens binnen het grondoppervlak van deze pallet te blijven. Tevens dient het product beschermt te zijn tegen kortstondige weersinvloeden.



Specials (rol, bok, xxi-zending)

Voor specials geldt in alle gevallen het verpakkingsvoorschrift. De producten dienen stevig vastgezet te zijn en veilig vervoerd kunnen worden. Tevens dient het product beschermt te zijn tegen kortstondige weersinvloeden.



- 0-fouten
- Bok Kuro
- Interne instructie: retouren netjes verpakken

PILOT: AFDELING SPUITGIET - 5S-PILOT

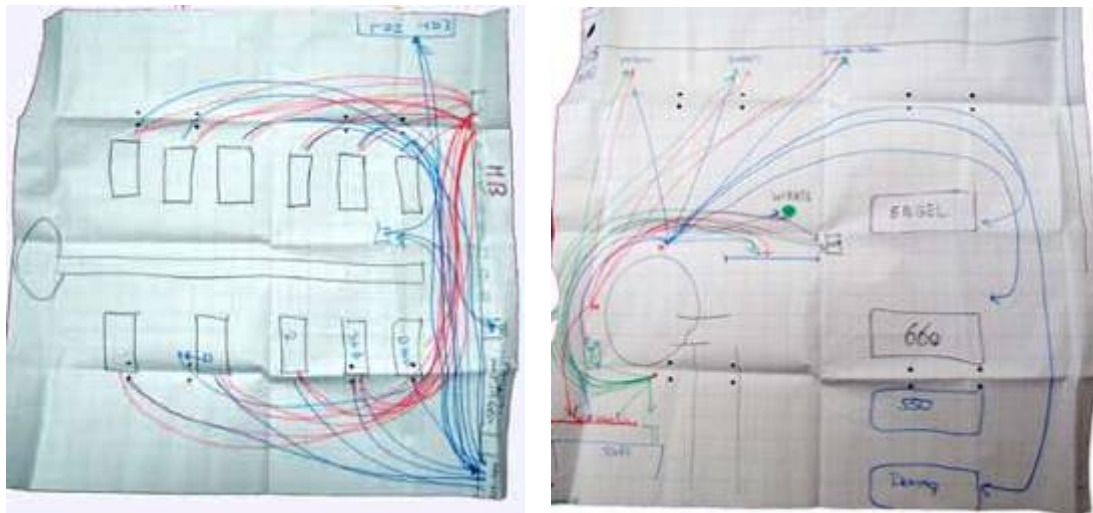
Afdeling Spuitgiet

1. Keuze uit twee gebieden
 - Dozenstelling -> Spagettiediagram
 - Mb-stelling -> Foto's
2. Label 's + schikken
3. Alles wat er niet hoort eruit ->Rood label gebied
4. Schoonmaken /lijnen trekken ->Schoonmaakplan
5. Herindeling gebieden
 - Dozenstelling
 - Mb-stelling verplaatst en heringericht



Afdeling Spuitgiet Ervaring en hoe verder

1. Alle deelnemers positief
Vorbereiding moet beter (organisatie: sticker/lijnen/stiften etc.)
2. Communicatie naar andere afdelingen beter dan wellicht meer begrip
3. In eigen afdeling iedereen de video + instructie geven door externe bijvoorbeeld T P F .



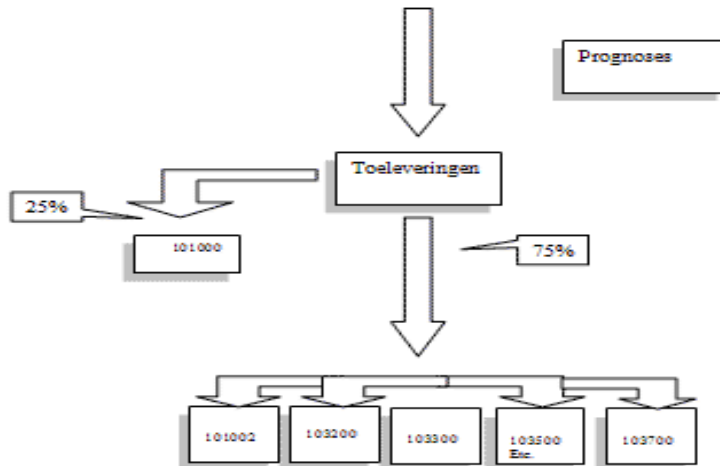
Afdeling Spuitgiet Hoe verder praktisch

1. Bijvoorbeeld twee wekelijks aantal mensen (1 a 2 p/pl vrijmaken) en een afdeling 's deel laten kiezen en hetzelfde traject herhalen.
2. Bijvoorbeeld tussen kerst en nieuwjaar grote actie
3. De uitgevoerde gebieden "dagelijks" bijhouden

PILOT: UBBINK BREED - VALUE STREAM MAPPING - LEAN PILOT

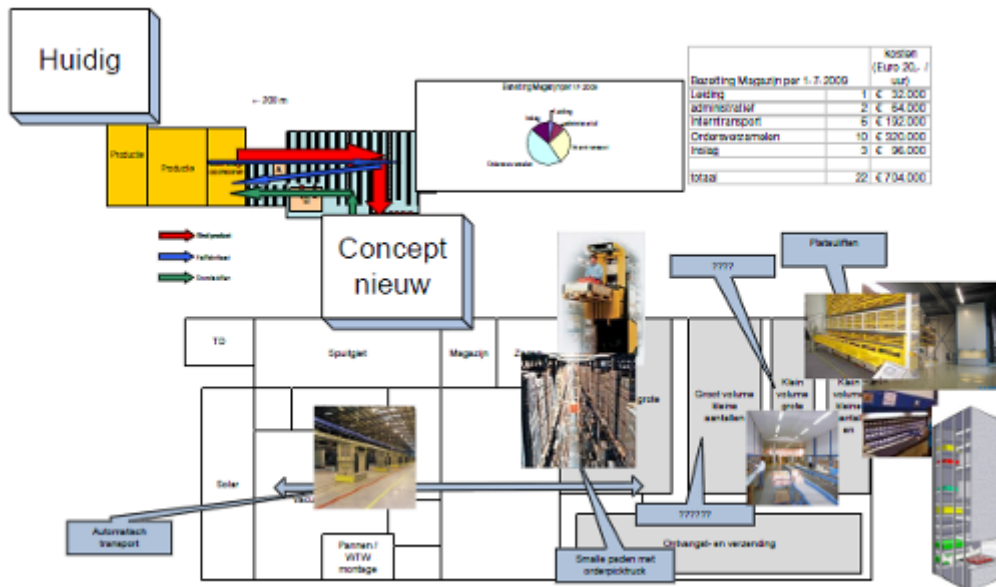
VOORBEREIDING – LEAN – WCM - melkronkje

Leverancier	Horizon	Interval	Verantwoordelijk
Jaarprognose	52 weken	13 weken	Inkoop
Order Prognose	13 weken	4 weken	Bedrijfsbureau/Inkoop
Order	3 weken	1 week	Bedrijfsbureau
Afroep	24 uur	Dagelijks	Werkvloer



Melkronkje

- Vast ritme in afroepen en ophalen
- Straal van 25 km als start; Roberto verantwoordelijk voor planning
- Leverancier volume doorgeven aan Roberto
- Bestelling dag A 16:00 > levering dag C 06:45 beschikbaar voor productie.
- Invoering vanuit leveranciers WIP's



PILOT: AFDELING VV - (VACUUMVORM) - 5S-PILOT**Dagelijkse 5 minuten 5S**

Werkplek:

Week :

Naam medewerkers invullen bij de kolommen maandag dinsdag enz.

	Activiteiten	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag
1	Is de werkplek schoon en opgeruimd.					
2	Is de administratie bijgewerkt?					
3	Alle gereedschap aanwezig en op de juiste plaats.					
4	Controleer of alles op de juiste plaats staat.					
5	Is het schoonmaakplan uitgevoerd?					

Schoonmaakplan

Loodpannenlijn		Dagelijks (na iedere ombouw)	Wekelijks (vrijdags 12.00uur)	Maandelijks
Onderdeel	Actie			
Pers	Schoon en vetvrij		*	*
Dozen machine	Stof vrij		*	*
Rollen baan	stickervrij en schoon	*	*	*
Vloer	Vegen	*	*	*
Klein onderhoud	Technische dienst	onderhoudspunten bespreken met TD		*

WTW - automaat		Dagelijks (na iedere ombouw)	Wekelijks (vrijdags 12.00uur)	Maandelijks
Onderdeel	Actie			
Machine	Schoon en vetvrij		*	*
Afzuigkap	Stof vrij		*	*
Afkortzaag	Schoon en vetvrij	*	*	*
Vloer	Vegen	*	*	*
Klein onderhoud	Technische dienst	onderhoudspunten bespreken met TD		*

WTW - handbediend		Dagelijks (na iedere ombouw)	Wekelijks (vrijdags 12.00uur)	Maandelijks
Onderdeel	Actie			
Lintzaag	Schoon	*	*	*
Mallen	Stof vrij, juiste plaats	*	*	*
Vloer	Vegen	*	*	*
Klein onderhoud	Technische dienst	onderhoudspunten bespreken met TD		*

	5s RODE Labels	opdracht TD	weg	andere locatie	voorraad herzien	onveilig	overleggen met
1	matrijsjes mini console in de vensterbank			XX			
2	teveel plakband naast voorraadmast				XX		
3	verwarmingselement (uit ruimte telefoniste)		XX				
4	kapstok		XX				
5	kabels wegwerken loodpannenlijn (lift)	X				XX	
6	tafel en overgehouden componenten			XX			
7	kabels WTW	X				XX	
8	gereedschap loodpannen			XX			
9	kabels electra aan de muur (loodpannen)	X				XX	
10	gereedschap WTW			XX			
11	naamborden (wasbak)			XX			
12	oude sticker app. Loodpannen	X		XX			benno/testen
13	muurverf			XX			
14	belijning aanbrengen						gedeeltelijk gereed
15	retour goederen		XX				
16	tafel naast voorraadmast			XX			
17	stofzuiger + mallen		XX				
18	gereedschap incompleet (loodpannen)				XX		
19	afzuigventilator WTW			XX			
20	bezems loodpannen				XX		
21	houten schot defect handbediend WTW	X				XX	
22	tafel handbediend WTW opruimen				XX		
23	gereedschap WTW incompleet				XX		
24	handbediend WTW 2de tafel inrichten			XX			
25	controle afzuiger WTW automaat	X				XX	slaat thermisch uit
26	stopcontact naast lockers vervangen	X				XX	
27	lekkage dak					XX	inkoop
28	stopcontact aan de muur vervangen	X				XX	
29	vloeren (slecht/gaten)					XX	inkoop
30	plafond te donker					XX	inkoop
31	verlichting (tl bak ontbreekt)	X					
32	ventilatie + afzuiging controleren	X				XX	van hele afdeling
33	afvalbakken/containers						schoonmaken

	nog uit te voeren	
	besproken	
	gereed	

CONTROLEKAART VACUUMVORM

Artikel : 100000540510	Productieorder : 102003304
ONDERPAN TBV RIET DDV	Hoeveelheid besteld : 80,0000 pcs
Matrijs : MVV177.03-V2	Insteltijd : 15 [min]
Machine: 100264	Cyclustijd/stuk : 30 [sec]
KVV : KVV290 VPV : VPV0020	Aantal per doos : 75
	Aantal per pallet : 0

DAG: Zo Ma Di Wo Do Vr Za WEEKNR.:

Artikel	Omschrijving
10000009044	STYROSUN PL.1500X1000X2.0MM GR
100000050218	GK DOOS 1180X780X980MM.ONBEDR.

Tijd	GOED	FOUT	Beslissing KWD	Opmerking
05.45				
08.00				
11.00				
13.45				
16.00				
19.00				
21.45				
00.00				
03.00				

Uitvalregistratie vacuümvorm

Code	Omschrijving	Ochtend	Middag	Nacht
A 00	Aanloopuitval nieuwe produkten			
A 01	Plooi			
A 02	Verbrand of te koud			
A 03	Snijfout			
A 04	Dun			
A 05	Beschadigd of breuk			
A 06	Watervlekken			
A 07	Materiaalfout			
A 08	Uitval door machinestoring			
A 09	Stansfout			
A 10	Lek			
A 11	Zaagfout			
A 12	Maatafwijking			
A 13	Verkeerd wisseldeel			
A 19	Niet gedefinieerd, dus niet gebruiken			
A 20	Niet gedefinieerd, dus niet gebruiken			

Werkgroep Verbeteringen Vacuumvorm

Gehouden: 28-1-2010

Hoe kunnen we de afdeling netter inrichten?

- 1 Werkinstructie maken tbv het inpakken van de Intersole.
Is gemaakt. Is veranderd, opnieuw afspreken!
- 2 Vaste plekken maken voor de blauwe containers, papierbak bij loodpannen
Opnieuw bespreken!
- 3 Optimale plek maken bij de machines voor bezems, rode container enz.
Haken/haspels bestellen. Is besteld.

actie

Inpakkers
BvHees
EG
F.Verhoef
TD

oude situatie



nieuwe situatie



???????????

- 4 Spullen die niet in de afdeling horen weggooien of retour sturen.
Retourbonnen maken!! Nieuwe plek afspreken voor de spullen.
- 5 WTW: achterwand maken waar we gereedschap ophangen.
Inrichten

EG
Allen
MS
Allen

oude situatie



nieuwe situatie



- 6 Lood: tafel maken met achterwand voor gereedschap.
Tafel verder inrichten, WEGEN!!!!

TD
Allen

oude situatie



nieuwe situatie



- 7 Vaste plek maken voor luchtslangen WTW en bij het Lood.
Afvoeren? Luchtpistolen besteld.
- 8 Kast bij de Loodpannen opnieuw inrichten.

BvHees
EG

oude situatie



nieuwe situatie



Siclijst controleren

EG

- 9 Intersole in een logische volgorde neerzetten.
- 10 Te korten aangeleverd doot toeleverancier/magazijn
- 11 Vaste plek maken voor afvalpallets.
- 12 Merge optimaliseren.
- 13 Verder met de lay-out, lijnen trekken enz.

DH/MS
CL/EG
Allen
Allen
EG
Grote en kleine scheiden.
Loopt.
Pot??

PILOT: AFDELING ZONNEPANELEN - 5S-PILOT

1 Basis informatie

Team:

Project leider: P. de Boer
Team leider: H. Masselink
Team: M. Spiegelenberg
R. v. Doorne

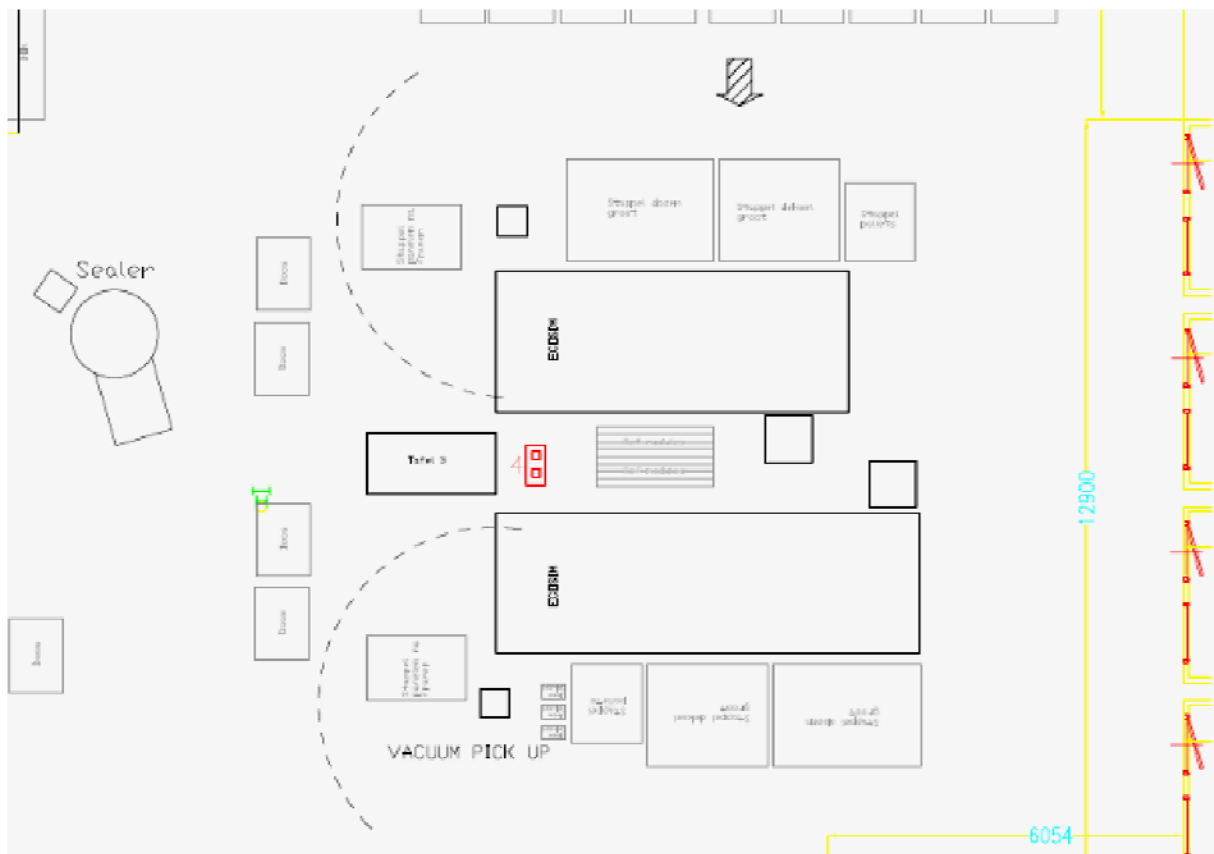
Productie manager zonnepanelen
1e Operator
Operator
Operator

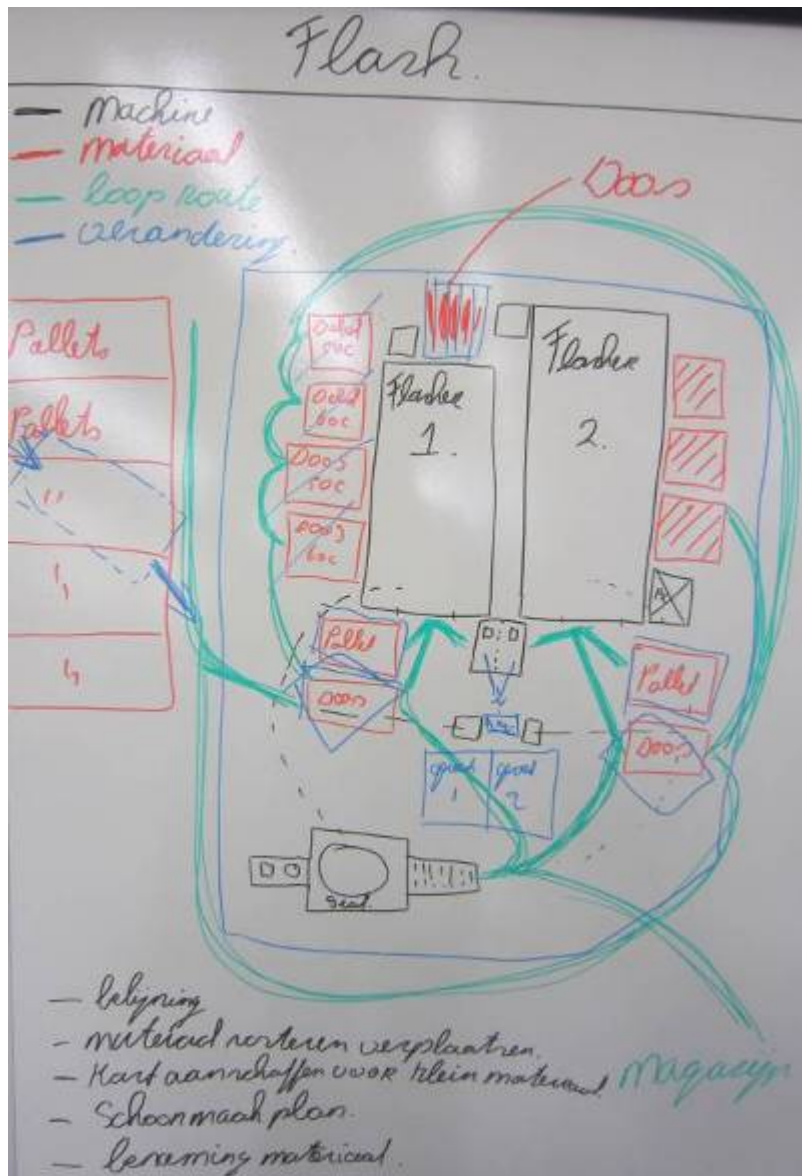
2 Werkplek Analyse

Doelgebied:

Het doel gebied is het flash proces in zijn totaliteit.

Plattegrond Frame:





Gedurende deze stappen zijn de volgende punten geschikt, gesorteerd en schoongemaakt:

- Materialen die los op de tafel lagen
- Materiaal dat om de flashers stonden.
- Gekeken naar minimale voorraad van de materialen
- SQM modules
- Benoemen van de materialen
- Gekeken naar ideale positie voor dozen en stapels modules.

Foto's van het gebied:



3 Voortgang

In week 47 is de eerste twee s in werking gesteld (scheiden en schikken). Vervolgens zijn we in week 48 begonnen met het schoonmaken op de hieronder geplaatste foto's kan men veranderingen zien.



5 - KOSTEN – BATEN ANALYSE

Aanpak	Directe Activiteiten	Deelnemers
<p>Er is gebruik gemaakt van de meerkeuze vragen die Bureau Bartels voor SZW heeft gebruikt bij evaluatie van eerdere projecten sociale innovatie.</p> <p>Dit is aangevuld met een aantal open vragen om focus aan te kunnen brengen in het vervolgtraject. Deze vragen hebben vooral betrekking op interventies, meetbaarheid en behoefte aan vervolgondersteuning</p> <p>De analyse is uitgevoerd per pilot-afdeling</p>	<p>Deskresearch Gegevensverzameling Interviews Analyse Interviews Doorvertaling Verslaglegging Stuurgroep</p>	<p>Intern</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p>

Gebruikte vragen bij de kosten baten analyse

Open vragen per afdeling over de effecten van sociale innovatie:

- Wat heeft het meeste effect gehad – welke verandering / middel / actie?
- Wat is het belangrijkste effect geweest?
- Hoe weet je dat, hoe heb je dat bepaald?
- Hoe heb je dat gemeten? Hoe ga je dat meten?
- Hoe zorg je er voor dat dat in de toekomst zo blijft?
- Welke ondersteuning of wat heb je nog meer nodig hier voor?

Meerkeuze vragen per afdeling over de effecten van sociale innovatie:

1. In hoeverre zijn met het project de volgende doelstellingen binnen uw organisatie tot op heden bereikt?

Doelen:

- Slimmer gaan werken: werkprocessen en omstandigheden slimmer georganiseerd, zodat met dezelfde input – mensen, middelen en materialen – betere resultaten zijn bereikt
- Flexibelere arbeidsorganisatie gerealiseerd en werk beter georganiseerd
- Nieuwe verhouding ontstaan in arbeidsorganisatie: Bijvoorbeeld optimaal gebruik kunnen maken van talenten, taakrotatie, nieuwe overlegvormen, et cetera

2. In welke mate heeft het project tot de volgende effecten geleid bij (individuele) werknemers?

Effecten:

- Eigen zeggenschap over inhoud en inrichting van werk
- Medezeggenschap over organisatie (bijvoorbeeld zelfroostering)
- Medezeggenschap over organisatie (bijvoorbeeld zelfroostering)
- Mogelijkheden om competenties en vaardigheden in de organisatie toe te passen
- Meer afwisseling en/of verdieping in het werk
- Beter imago/beeld werknemers over eigen organisatie: zijn ze trots op de organisatie waarvoor ze werken
- Vermindering van bureaucratie en regels waardoor voor werknemers meer vrijheid is ontstaan om werk uit te voeren
- Hogere waardering vanuit bestuur/directie voor werknemers

- Hogere waardering vanuit opdrachtgevers en klanten voor de organisatie

3. In hoeverre zijn door het project de volgende effecten op de kwaliteit van arbeid opgetreden?

Effecten:

- Meer inspraak van medewerkers
- Meer autonomie van medewerkers
- Een grotere betrokkenheid
- Minder verloop
- Minder psychische en/of fysieke belasting
- Minder ziekteverzuim/uitval

SAMENVATTING INTERVIEWS KOSTEN BATEN ANALYSE

Algemene Conclusies Interviews:

Afdeling : Assemblage

Algemene conclusie interview

Op de afdeling assemblage vallen vooral de dashboards en de daaraan gekoppelde overleggen op. Dit maakt de slag naar meetbaarheid door visualisatie sterker zichtbaar. Het is zaak dit goed te benutten voor de gehele organisatie en dit ook organisatiebreed te standaardiseren.

Afdeling : Magazijn

Algemene conclusie interview

De verbeteringen voor de afdeling magazijn worden langzamerhand zichtbaar. Vanwege de plaats in de logistieke keten en de aard van het werk in het magazijn duurt dit langer en zijn zij sterker afhankelijk van andere afdelingen. Zij staan immers aan het begin en eind van de keten tegelijk. Op deze afdeling worden meetbare verbeteringen vooral op wat langere termijn verwacht. Op kwalitatief niveau worden ondanks de prille fase zeker al verbeteringen gesignaleerd.

De afdeling heeft niet direct zicht op effecten die verbetertrajecten hebben op klanten, klanttevredenheid e.d. Volgens de leidinggevende horen zij het vooral als er iets mis gaat bij klanten omdat daar snel op geacteerd moet worden. Visualiseren van deze verbeteringen is interessant vervolgetraject.

Afdeling : Ontwikkeling

Algemene conclusie interview

De effecten op de afdeling ontwikkeling van sociale innovatie zijn nog beperkt:

- een afdeling ontwikkeling heeft meer tijd nodig
- de aard van een afdeling ontwikkeling zorgt er voor dat fabrieks-achtige 5S minder oplevert
- er is een sterke behoefte van de medewerkers op de afdeling aan inzicht in marktvrage gekoppeld aan strategie / visie. Dit zorgt voor meer draagvlak om veranderingen door te voeren.

Afdeling : Spuitgiet

Algemene conclusie interview

De spuitgietafdeling heeft kleine eerste successen geboekt met sociale innovatie. Een en ander dient opgevolgd te worden om meer effect te sorteren. Wellicht zou een verdere uitwisseling van kennis – en of medewerkers met de

afdeling VacuumVorm iets op kunnen leveren.

Afdeling : Vacuum Vorm

Algemene conclusie interview

De afdeling vacuumvorm is de afdeling waar de 5S trajecten relatief gezien het meeste effect lijken te hebben gehad en waar de verbeteringen snel zichtbaar worden. Zowel leidinggevende/seniors/medewerkers ervaren vooruitgang en zijn blij met de trajecten. Wat opvalt is dat over de gehele linie zeer snel op eigen initiatief verbeter suggesties werden gedaan die de primaire 5S doelstellingen overschrijden.

Een mogelijk verbeterpunt is koppeling van de trajecten met andere afdelingen met name ook magazijn.

De afdeling heeft niet direct zicht op effecten die verbetertrajecten hebben op klanten, klanttevredenheid e.d. Dit zichtbaar maken verbetert de motivatie nog verder.

Afdeling : Zonnepanelen

Algemene conclusie interview

De effecten op de afdeling zonnepanelen van sociale innovatie zijn alom aanwezig en duidelijk aantoonbaar. Een belangrijke opmerking hierbij. De afdeling zonnepanelen is fysiek verhuisd naar een geheel nieuwe afdeling. In die zin een perfecte ontwikkelomgeving om iets te veranderen. Dit gaat deels "vanzelf" doordat alles nieuw is. Het is soms lastiger om de successen door te vertalen naar een andere afdeling die niet de beschikking krijgen over een nieuwe hal met totaal blanco productieomgeving.

Batenanalyse: Overzicht meetbare en zichtbare effecten

Naam : [REDACTED]

Afdeling : Assemblage

Wat heeft het meeste effect gehad – welke verandering / middel / actie?

De cultuurverandering van de mensen.

Wat is het belangrijkste effect geweest?

Ander zicht van medewerkers op het werk. Meer kwaliteitsbewustzijn.

Hoe weet je dat, hoe heb je dat bepaald?

Dat merk je aan de werkhouding in het algemeen en specifiek aan de registratie. Er wordt beter en meer geregistreerd.

Hoe heb je dat gemeten? Hoe ga je dat meten?

We gaan meten op:

- externe klachten
- ziekteverzuim
- uitval van productie

Hoe zorg je er voor dat dat in de toekomst zo blijft?

- het handhaven van meetbaarheid (visualisatie)
- dagelijks (verbeter)overleg
- registratie op de dashboards

Welke ondersteuning of wat heb je nog meer nodig hier voor?

De ondersteuning van de indirecte afdelingen is verbeterd. De reactietijd is korter geworden dan 3 minuten. Nog meer verbetering hiervan zou perfect zijn. Ideaalplaatje: de technische dienst gaat vooruitzien wanneer de lijn stilvalt. Het magazijn heeft alles tot het laatste benodigde onderdeel op voorraad zodat er geen stilstand is.

Naam : [REDACTED]

Afdeling : Magazijn

Wat heeft het meeste effect gehad – welke verandering / middel / actie?

- Het opruimen op zich heeft het meeste effect gehad
- Het motiveren van mensen

80% had al lang geleden voor elkaar kunnen zijn. Het blijkt dat een stuk cultuur een rol speelt. Zo hebben we het altijd gedaan en oude gewoontes veranderen moeilijk. Hier heeft dit project toe bijgedragen.

Wat is het belangrijkste effect geweest?

- Een opgeruimd magazijn
- dat mensen gemotiveerd opruimen

Hoe weet je dat, hoe heb je dat bepaald?

Door gesprekken na de eerste testronde. Hieruit bleek dat het bewustzijn van mensen ten aanzien van de nieuwe werkwijze aan het veranderen was.

Hoe heb je dat gemeten? Hoe ga je dat meten?

De metingen gaan verder in de vervolgfase.

Op dit moment zijn de resultaten vooral kwalitatief.

We zien al wel lichte verbetering±

- het foutpercentage neemt af. Dat is het aantal verpakkingen dat verkeerd de deur uit gaat.. Hier gaan we verder mee.
- We gaan het aantal orderregels per dag meten

Hoe zorg je er voor dat dat in de toekomst zo blijft?

- Door vaste mensen te selecteren
- Doordat medewerkers m.b.t. 5S eigen verantwoordelijkheid krijgen
- Door een schoonmaakrooster in te stellen

Welke ondersteuning of wat heb je nog meer nodig hier voor?

Goedkeuringen van een aantal investeringen zodat we verder kunnen

Dat LEAN wordt doorgepakt zodat we in het magazijn hier ook merken.

Het doel voor ons is dat de toelevering naar de productie van leveranciers beter verloopt

En dat de uitlevering naar klanten soepeler verloopt. (zie hierboven minder fouten)

Naam : ██████████

Afdeling : Ontwikkeling

Wat heeft het meeste effect gehad – welke verandering / middel / actie?

Het opruimen zelf > met name het zetten van de eerste stappen zodat het traject in beweging komt

Wat is het belangrijkste effect geweest?

Meer ruimte > verbetering van de huidige werkruimte

Hoe weet je dat, hoe heb je dat bepaald?

Het pizzadiagram wijst uit dat dat het belangrijkste wordt gevonden

Hoe heb je dat gemeten? Hoe ga je dat meten?

Idem - pizzadiagram

Hoe zorg je er voor dat dat in de toekomst zo blijft?

- er komt nog een plan van aanpak n.a.v. het pizzadiagram
- praktijkruimte checklist
- deze checklist is gekoppeld aan het afdelingsoverleg

Welke ondersteuning of wat heb je nog meer nodig hier voor?

- Meer diepgang in de trajecten 5S. Er is behoefte aan 5S specifiek voor een kantoorafdeling. Voor kantoorafdelingen, zeker voor een afdeling ontwikkeling is iets anders nodig om de boel goed in beweging te krijgen.

- Er blijkt een sterke behoefte aan duidelijkheid m.b.t. strategie en visie waar Ubbink voor staat

- Er is behoefte aan inzicht in de marktvrage

> duidelijkheid over visie/strategie van Ubbink gekoppeld aan marktvrage

> dit doorkoppelen naar 5S

> analyse van verspillingen ontwikkeling (overbodige ideeën / ontwikkelingen)

Faciliteren (ook) met hardware levert veel op voor de afdelingscultuur.

Naam : [REDACTED]
Afdeling : Spuitgiet

Wat heeft het meeste effect gehad – welke verandering / middel / actie?
Dit komt vooral doordat deelnemers spullen makkelijker konden vinden.

Wat is het belangrijkste effect geweest?
Sceptis ten aanzien van de innovaties is omgeslagen in enthousiasme.

Hoe weet je dat, hoe heb je dat bepaald?
Afdelingshoofd kan het zien. Hoort het van de mensen en zij geven het aan in het overleg.
Daarnaast merk ik dat zij meer initiatief nemen.

Hoe heb je dat gemeten? Hoe ga je dat meten?
- fouten meten
- fouten voorkomen is het doel

Hoe zorg je er voor dat dat in de toekomst zo blijft?
De afdeling wil de hele hal verhuizen. Dat betekent dat alle machines herplaatst worden en dat de centrale band verdwijnt. Dit betekent een compleet nieuwe manier van werken.

We willen een kwaliteitsslag gaan maken door gesorteerd in te pakken dit heeft minder uitzoekwerk tot gevolg.

Welke ondersteuning of wat heb je nog meer nodig hier voor?
Schoonmaakplan wordt hiertoe (door)ontwikkeld.

Randvoorwaarden:
Ploegoverdracht verbeteren (elkaar aanspreken, normen helder stellen, elkaar aan deze normen houden)

Naam : [REDACTED]
Afdeling : Vacuum Vorm

Wat heeft het meeste effect gehad – welke verandering / middel / actie?
Het standaardiseren van werkzaamheden heeft voor de medewerkers het meeste effect gehad. Hierdoor zijn richtlijnen ontstaan waar medewerkers houvast aan hebben.

Wat is het belangrijkste effect geweest?
Het belangrijkste effect hiervan is geweest dat er minder fouten worden gemaakt. In de samenstelling van producten komen bijvoorbeeld afwijkingen in de kleur van het materiaal minder voor.

Hoe weet je dat, hoe heb je dat bepaald?
Dat hebben we bepaald met behulp van lijst en controlekaart

Hoe heb je dat gemeten? Hoe ga je dat meten?
Cor Lief tink verzamelt gegevens over fouten en heeft hier concreet zicht op.

Hoe zorg je er voor dat dat in de toekomst zo blijft?
De senior doet een fysieke controleronde die wordt afgetekend en geregistreerd. Op deze manier zorgen we er samen voor dat het niet verwatert.

Welke ondersteuning of wat heb je nog meer nodig hier voor?
- Wij willen het verbeter team drie-wekelijks doorzetten.
- Wij willen graag een supermarkt(model) zodat echt LEAN gewerkt kan worden en betere koppeling is met het magazijn

Naam : ██████████

Afdeling : Zonnepanelen

Wat heeft het meeste effect gehad – welke verandering / middel / actie?

- Het meeste effect was de (her)inrichting van de afdeling van zelf in het 5S traject
- Echt alles is uit elkaar getrokken
- Hierdoor is een rustigere werkomgeving gecreëerd

Wat is het belangrijkste effect geweest?

De rustigere werkomgeving waardoor mensen makkelijker en ruimer kunnen werken. Hierdoor voelen zij zich minder opgesloten. Dit is zeer belangrijk voor de afdeling zonnepanelen. Fouten op deze afdeling zijn zeer kostbaar. Mensen moeten lekker in hun vel zitten om nauwkeurig te kunnen werken. Daar draagt de verbeterde werkomgeving toe bij.

Hoe weet je dat, hoe heb je dat bepaald?

Dat weten we doordat de productiviteit omhoog is gegaan.

Hoe heb je dat gemeten? Hoe ga je dat meten?

We hebben een thermometer die de resultaten van de 5S meet. Een typisch voorbeeld is de stijging van productieopbrengst in een verbeterperiode van 97 naar 98,5%.

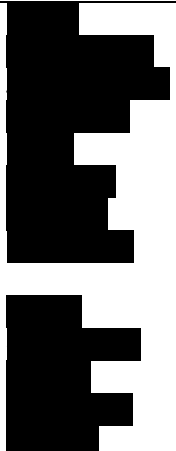
Hoe zorg je er voor dat dat in de toekomst zo blijft?

We hebben procesvoorschriften goed op orde en handhaven actielijsten en checklisten om er voor te zorgen dat dit zo blijft.

Welke ondersteuning of wat heb je nog meer nodig hier voor?

Er zijn nog arbo-technische verbeteringen mogelijk. Analyse hebben we minder nodig. Wel concrete verbeteringen in hardware.

6 - PLANNING VERVOLGTRAJECT

Aanpak	Directe Activiteiten	Deelnemers
<p>Ontwikkeling van het vervolgtraject vindt plaats op 3 niveaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lean Leiderschap - Talentontwikkeling Middenkader - Procesverbetering operationeel <p>Er wordt een nieuw traject LEAN leiderschap gestart. Dit is een ongepland vervolg op het ingezette traject.</p> <p>Rechtstreeks volgend op de tests in de pilotfase is het belang van de ontwikkeling van middenkader en betrokkenheid van de werkvloer doorgetrokken naar drie vervolgtrajecten.</p> <p>Geheel in de geest van sociale innovatie gaan drie medewerkers uit het middenkader een vervolgtraject in waarin zij een operationeel stuk van het primaire proces doelgericht gaan aanpakken. De 3 trajecten grijpen in om verspreide plaatsen in het (primaire) bedrijfsproces. Dit is een strategische keuze om maximaal rendement te halen en staat in rechtstreekse verbinding met de betrokkenheid van medewerkers vanaf werkvloer tot en met directie.</p>	Deskresearch Gegevensverzameling Uitwerking plannen Doorvertaling Verslaglegging Stuurgroep	

LEAN LEIDERSCHAP

Processen zijn geoptimaliseerd en het bewustzijn bij leiding en medewerkers over lean management is vergroot. Concreet is er veel aandacht geweest voor de "harde" kant van lean. Op dit moment is behoefte aan borging van de gerealiseerde resultaten

Dit vereist veel van de leidinggevenden. Daarom hierbij een mogelijke aanpak en programma als basis voor het ontwikkelen van lean leiderschap principes binnen het beoogde programma:

- Moet aansluiten bij de reeds in gang gezette ontwikkelingen;
- Moet praktisch van aard zijn;
- Moet bijdragen aan borging van lean management binnen de organisatie.

Fundamenten:

- Het begint bij het management
- Vertrouwen als basis
- Visie vertalen in leiderschapsprofiel

Aanpak en werkwijze

Stap 1: uitlijning management

Stap 2: opstellen profiel lean leiderschap

Stap 3: uitwerken leerprogramma

Stap 4: opstellen leerdoelen door feedback geven en ontvangen

Stap 5: uitvoeren opleidingsprogramma

Stap 6: borging van resultaten

Ontwikkelstap	Fase Planning
<i>Stap 1: uitlijning management</i>	Q4 2011
<i>Stap 2: opstellen profiel lean leiderschap</i>	Q1 2012
<i>Stap 3: uitwerken leerprogramma</i>	Q1 2012
<i>Stap 4: opstellen leerdoelen door feedback geven en ontvangen</i>	Q1 2012
<i>Stap 5: uitvoeren opleidingsprogramma</i>	Q2 2012
<i>Stap 6: borging van resultaten</i>	Q3 2012

TALENTONTWIKKELING MIDDENKADER + PROCESVERBETERING

De volgende overwegingen naar aanleiding van dit sociaal innovatie traject hebben een rol gespeeld bij het inzetten op talentontwikkeling bij het middenkader±

1. De menselijke factor is essentieel voor het bereiken van organisatiesucces
2. Investeer als organisatie gericht en bewust in de ontwikkeling van individuen
3. Investeer als individu gericht in de ontwikkeling van je sterkstes
4. Aandacht voor het herkennen van talent is belangrijk: niemand kan overal goed in worden, iedereen kan ergens goed in worden. Een bepaalde focus in je ontwikkeling is onontbeerlijk.

Er zijn 3 mensen geselecteerd om een procesverbetertraject uit te rollen dat gebaseerd is op de uitkomsten van dit traject sociale innovatie. Deze personen hebben een rol gespeeld in de stuurgroep of een leidende rol in de pilotfase:

- Taco Karsten
- Patrick de Boer
- Jasper Klomps

De 3 trajecten grijpen in om verspreide plaatsen in het (primaire) bedrijfsproces. Er is een strategische selectie gemaakt zodat het effect op de resultaten maximaal is:

Project – Omloopsnelheid voorraad

Project – Reductie uitval spuitgiet

Project – Verhogen effectiviteit en efficiency van het ontwerp- en ontwikkelingsproces

Overall Planning Talentontwikkeling middenkader Project	Fase				
	Define	Measure	Analyse	Improve	Control
Omloopsnelheid voorraad - Taco Karsten	Q3 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q4 2011	Q1 2012
Reductie uitval spuitgiet – Patrick de Boer	Q3 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q4 2011	Q1 2012
Verhogen effectiviteit & efficiency van het ontwerp- en ontwikkelingsproces - Jasper Klomps	Q3 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q4 2011	Q1 2012

LEAN LEIDERSCHAP

Processen zijn geoptimaliseerd en het bewustzijn bij leiding en medewerkers over lean management is vergroot. Concreet is er veel aandacht geweest voor de “harde” kant van lean. Op dit moment is behoefte aan borging van de gerealiseerde resultaten

Dit vereist veel van de leidinggevenden. Daarom hierbij een mogelijke aanpak en programma als basis voor het ontwikkelen van lean leiderschap principes binnen het beoogde programma:

- Moet aansluiten bij de reeds in gang gezette ontwikkelingen;
- Moet praktisch van aard zijn;
- Moet bijdragen aan borging van lean management binnen de organisatie.

Fundamenten

Het begint bij het management

De dagelijkse leiding is in handen van de afdelingshoofden en teamleiders. Zij moeten op de werkvloer samen met de medewerkers de beoogde doelen realiseren. Het hogere management, directeur en hoofd operations, dienen de voorwaarden te scheppen waaronder de operationeel leidinggevenden hun werk goed kunnen doen. Dit betekent dat een vruchtbaar proces van leiderschapsontwikkeling ook altijd aan de top begint. Het hogere management dient de visie te ontwikkelen waarop het leiderschap binnen de organisatie gebaseerd is en dient tevens het goede voorbeeldgedrag te laten zien. Zij moeten de inspirators zijn voor de supervisors en teamleiders om het gewenste leidinggevende gedrag op de werkvloer in praktijk te brengen.

Vertrouwen als basis

Om tot een cultuur te komen van samen verbeteren en ontwikkelen is het noodzakelijk dat er in de productieorganisatie sprake is van wederzijds vertrouwen tussen management en operationeel leidinggevenden en tussen leidinggevenden onderling. Concreet betekent dit dat leidinggevenden voldoende veiligheid ervaren om zich kwetsbaar op te stellen. Individueel leergedrag start bij de (h)erkenning dat je bepaalde onderdelen van je vak nog niet voldoende beheerst of verder kunt ontwikkelen. Om dit om te kunnen zetten in een constructief leerprogramma is het noodzakelijk dat mensen hun eigen onvermogen in bepaalde situaties ook bespreekbaar durven te maken zonder dat zij hiervan negatieve consequenties verwachten. Het management speelt hierin een cruciale rol door dit leergedrag in woord en daad te stimuleren en een omgeving te scheppen die gebaseerd is op de gedachte ‘fouten maken mag, er van leren moet’.

Visie vertalen in leiderschapsprofiel

Een praktische manier om de visie van het management op lean leiderschap te ontwikkelen is het opstellen van een leiderschapsprofiel. Een dergelijk profiel zou opgebouwd moeten worden uit verschillende elementen waaruit het lean leiderschap zou moeten bestaan. Dit profiel vormt dan het gemeenschappelijk referentiekader en vertrekpunt voor het opleidingsprogramma.

Op voorhand valt te denken aan de volgende profiel elementen:

- Uitdragen van de visie op lean management.
- Beheersing van lean management instrumenten en technieken (teneinde te sturen op kwaliteit, kosten en leverbetrouwbaarheid). Hierbij valt te denken aan kaizen, 5S, doorlooptijdverkorting etc.).
- Motiveren en ontwikkelen (o.a. voorbeeldgedrag, feedback geven en ontvangen, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, evalueren en beoordelen etc.).
- Informeren en communiceren (o.a. monitoring en terugkoppeling van resultaten, voorzitten werkoverleg, productiebesprekingen etc).

Werken met praktijkcases en training 'on the job'

Mogelijke methode en aanpak.

De eerste is het werken met praktijkcases en simulaties. In de training worden situaties uit de werkpraktijk zo veel als mogelijk benaderd en soms ook nagespeeld. Deze praktijksituaties worden door deelnemers zelf ingebracht op basis van hun eigen werkpraktijk. In een aantal gevallen kan het zinvol zijn situaties ook uit te spelen met een trainingsacteur, bijvoorbeeld waar het gaat om motiveren of feedback geven.

Een nog nadrukkelijker wijze om de werkpraktijk onderdeel van de training te maken is 'training on the job'. In dat geval observeert de trainer het werken van de leidinggevende in de praktijk en begeleid hem bij het uitvoeren van een aantal activiteiten, zoals een werkbespreking. Deze werkwijze kan erg goed werken maar vereist wel dat er een sterke leercultuur in de organisatie bestaat. Leidinggevendenden moeten zich vertrouwd voelen met een coach op de werkvloer en dit niet ervaren als een 'controleur'. Wellicht dat deze werkvorm in een later stadium gehanteerd kan worden.

Aanpak en werkwijze

Stap 1: uitlijning management

In een eerste kennismaking met het management bespreek ik de opzet van het programma en onderzoek wat de visie van het management op lean (leiderschap) is. In dit gesprek komt tevens aan de orde welke rol de operationeel directeur en het hoofd operations voor zichzelf zien in het opleidingsprogramma. Er vindt eerste gedachtevorming plaats over het lean leiderschapsprofiel (wat vindt het management belangrijk, waar wil zij het zwaartepunt leggen van de sturing door supervisors en teamleiders?).

Stap 2: opstellen profiel lean leiderschap

Met een dwarsdoorsnede van de leidinggevendenden (hoofd operations, supervisors en teamleiders) wordt een profiel opgesteld voor lean leiderschap. Dit profiel bevat de kennis en vaardigheden waarover een leidinggevende moet beschikken. Het profiel is richtinggevend voor het opleidingsprogramma maar wellicht ook voor de beoordeling van leidinggevendenden in de toekomst.

Stap 3: uitwerken leerprogramma

Op basis van de contacten met het management en het opgestelde profiel wordt een definitief leerprogramma opgesteld. Het programma bevat de onderdelen die in het profiel benoemd zijn. Op voorhand kan gedacht worden aan:

- Leiderschapsvisie.
- Lean instrumenten en technieken.
- Persoonlijke vaardigheden van de lean leidinggevende (motiveren, feedback geven en ontvangen, ontwikkelen van kwaltijdsbewustzijn etc.).

Stap 4: opstellen leerdoelen door feedback geven en ontvangen

Als opmaat voor het opleidingsprogramma wordt eerst aandacht besteed aan bewustwording en individuele leerdoelen van deelnemers. Als basis kan gebruik gemaakt worden van een tweetal instrumenten:

- Het opgestelde lean leiderschapsprofiel.
- Het profiel van management drives.

In deze sessie toetsen de deelnemers zichzelf aan het opgestelde profiel. Zij bepalen voor zichzelf wat hun specifieke kwaliteiten zijn en welke onderwerpen nadrukkelijk aandacht behoeven in hun persoonlijke ontwikkeling. Indien gewenst kunnen de deelnemers daarnaast de uitkomsten bespreken van hun management drives test. Deze test gaat dieper in op de drijfveren van deelnemers die ten grondslag liggen aan hun gedrag. Deelnemers presenteren de uitkomsten van zowel de toets aan het leiderschapsprofiel als de uitkomst van de management drives test aan elkaar en geven elkaar onder leiding van de trainer feedback. Op basis van de test uitkomsten en de feedback die zij ontvangen stellen zij individuele leerdoelen voor het opleidingsprogramma op.

Een belangrijk 'bijproduct' van deze eerste stap is dat het veel informatie oplevert over de wijze

waarop leidinggevenden met elkaar omgaan, de wijze van communicatie en de mate van ervaren 'veiligheid' om te werken aan persoonlijke ontwikkeling. Dit levert veel informatie voor het management die als input kan dienen voor het ontwikkelen van een op lean gerichte cultuur.

Stap 5: uitvoeren opleidingsprogramma

In een aantal bijeenkomsten wordt vervolgens het opleidingsprogramma

Stap 6: borging van resultaten

Om de investering in het opleidingsprogramma ook tot de beoogde resultaten te laten leiden is het van belang dat een optimale vertaling van het geleerde naar de werkpraktijk plaatsvindt. Eerder is de inzet van lean coaches genoemd als mogelijkheid om tot een langdurige borging van resultaten te komen. De lean coaches krijgen een specifieke functie bij het in stand houden van de lean gedachte en het ontwikkelen en vasthouden van lean gedrag bij alle medewerkers.

TALENTONTWIKKELING MIDDENKADER

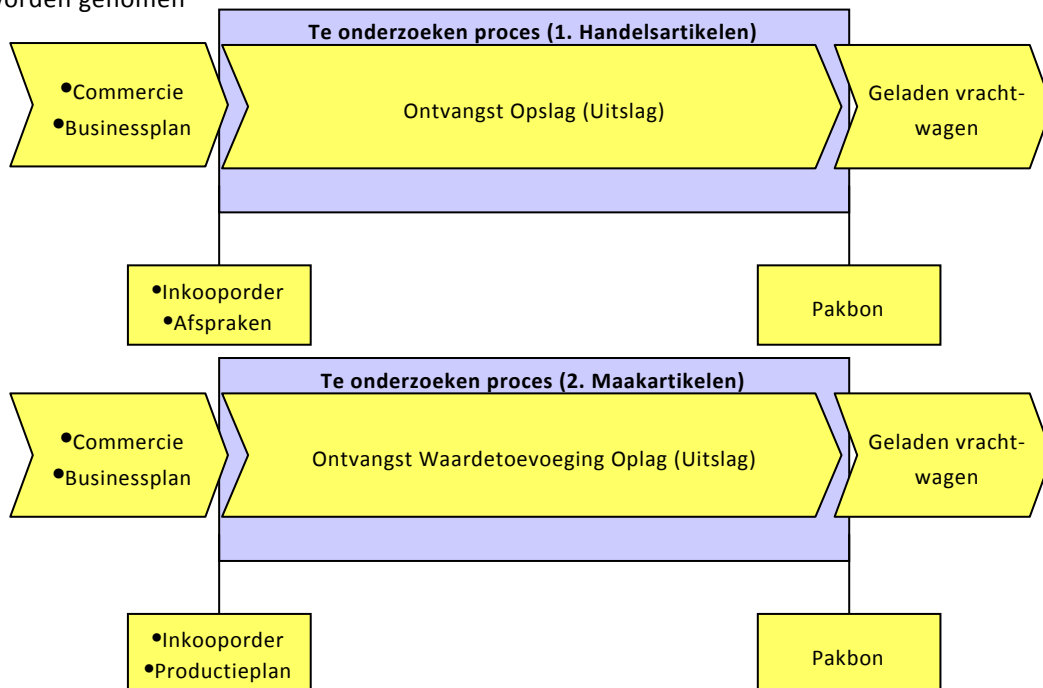
De 3 trajecten grijpen in om verspreide plaatsen in het bedrijfsproces. Er is een strategische selectie gemaakt zodat het effect op de resultaten maximaal is. Hieronder worden de projecten geschetst:

Project – Omloopsnelheid voorraad

Projectnaam:	Verhogen omloopsnelheid voorraden		
Projectredenen:	Grote voorraden leiden tot veel te hoge rentekosten, ruimtebeslag en het risico op incourantheid en in ongerede raken.		
Projectdoel:	Omloopsnelheid van 80 naar 40 kalenderdagen		
Besparingsdoel:	€ 200.000,-		
Resultaat:	Snellere reactie op de marktvraag, doordat voorraden beter beheersbaar zijn. Mogelijk verlaging van de verkoopprijs.		
Champion:	[Redacted]	Rapportage:	Presentatie na iedere fase
Proceseigenaar:	[Redacted]	Projectteam:	[Redacted]
Projectleider:	[Redacted]		

Procesafbakening

Voor het project wordt het onderstaande proces beoordeeld, waarbij de volgende grenzen in acht worden genomen



Meetplan

Op basis van de resultaten in de D-fase wordt voorgesteld om de volgende zaken in de M-fase te meten en nader te onderzoeken

Meetgrootheid	Definitie	Herkomst gegevens	Referentie periode	Onderverdeling naar	Steekproef omvang	Data betrouwbaarheid
Voorraadwaarde	Totale waarde w/d voorraad tegen Mauc	Infor LN	2011 ytd	•Value Streams •Product (groep)	100%	Cycle counting Aantal correcties
Omloopsnelheid	(gem. voorraad(periode))/(gem. omzet (periode))x aantal kalenderdagen in periode	Infor LN	2011 ytd.	•Product (groep) •Value Stream •Magazijn	100%	
Ruimte	Aantal bezette locaties	Infor LN	2011 ytd	•Magazijn	100%	Parameters in Infor LN
Gezondheid van de voorraad	•Betonvoorraad (>26 wkn stil) •Overvoorraad (>13 wkn tov verwachte verkoop)	Infor LN	2011 ytd.	•Product (groep) •Value Stream •Magazijn	100%	
Leverbetrouwbaarheid	Volgt	•Klanten •Infor LN	2011 ytd.	Klant (groep)	Technische Groothandel	Definitie bepalen en afspraken met leveranciers maken.
Voorraad betrouwbaarheid	Aantal correcties/aantal bezette locaties	•Infor	2011 ytd.	Magazijn	100%	Cycle counting Aantal correcties

Klanten en belanghebbenden bij project

Nadat de grenzen zijn vastgelegd kunnen de wensen van de klanten en andere belanghebbenden worden vastgesteld en omschreven

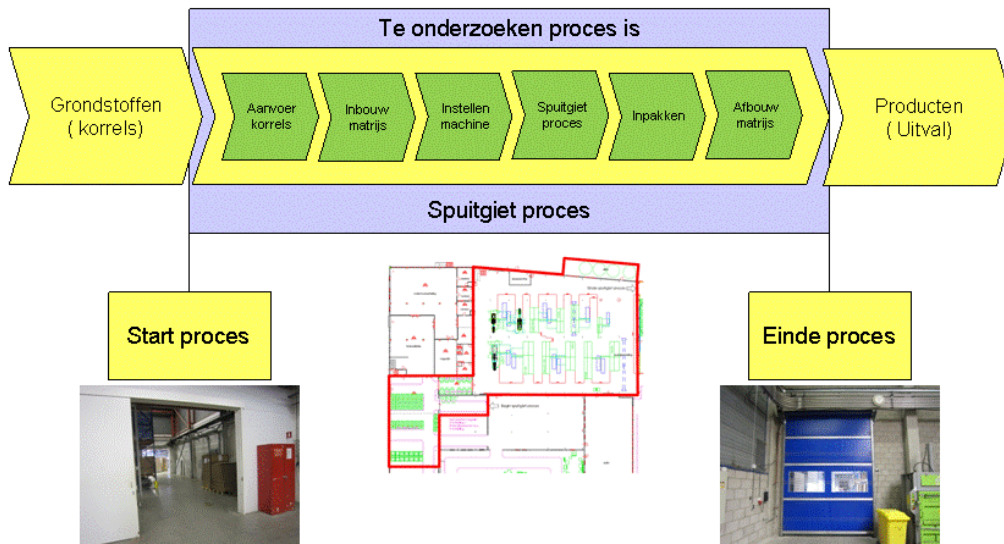
belangengroep	wat is hun belang						wat is hun zorg	hoe tegemoet treden
		Enthousiasmerend	Ondersteunend	Ontergaand	Tegenwerkend	Ontermijmend		
Directie	Voortgang onderneming	●	×				Snel verval in oude gewoontes	Informereren en betrekken
Inkoop	Duidelijkheid richting leveranciers	●	×				Dat informatie naar leveranciers niet correct is.	Informereren en betrekken
Planning	Reheersbaarheid w/h proces	●	×				Geen overzicht meer van het proces	Informereren en betrekken
Verkoop	100% beschikbaarheid leverprogramma	●	×				Klachten over kwaliteit en beschikbaarheid	Informereren en betrekken
OR	Plezierige, stabiele, continue en evenwichtig werkomgeving	●	×				Snel verval in oude gewoontes	Informereren en betrekken

Project – Reductie uitval spuitgiet

Projectnummer:	n.v.t.		
Projectnaam:	Reductie uitval spuitgiet		
Projectreden:	De kosten van het uitvalspercentage zijn te hoog en zullen gereduceerd moeten worden om mee te kunnen komen met de concurrentie. Tevens heeft de uitval		
Projectdoel:	Reduceren van uitval op de afdeling spuitgiet		
Besparingsdoel:	€ 200.000,- Besparing doormiddel van 4% uitval te reduceren naar 0,3%		
Resultaat:	Uitval naar 0,3% terug te brengen		
Champion:	[Redacted]	Rapportage:	Presentatie
Proceseigenaar:	[Redacted]	Projectteam:	[Redacted]
Projectleider:	[Redacted]		
Projectstart:			

Procesafbakening

Voor het project wordt het onderstaande proces beoordeeld, waarbij de volgende grenzen in acht worden genomen



Meetplan

Op basis van de resultaten in de D-fase gaan we de volgende dingen opzetten en meten in de meet fase.

Meetgrootheid	Definitie	Herkomst gegevens	Referentie periode	Onderverdeling naar	Steekproef omvang	Data betrouwbaarheid
Korrels	Grondstoffen (Kilo)	Project groep (nog te meten)	Meet fase	Master hatch of granulaat	Per order (alles)	N.T.B.
Plakkaten	Materiaal na leeg draaien van cilinder (Kiln)	Project groep (nog te meten)	Meet fase	Machine en matrijs	Per order (alles)	N.T.B.
Afkeur producten	Producten die niet goed gespten zijn. (Aantal)	Project groep (nog te meten)	Meet fase	Machine en matrijs	Per order (alles)	N.T.B.
Producten	Producten die naast de baan liggen. (Aantal)	Wille	Meet fase	Machine en matrijs	Per order (alles)	Redelijk
Takken	Gram	Wille en project groep	Meet fase	Machine en matrijs	Per order (alles)	Redelijk

We zijn van plan om per order te gaan meten. We gaan de materialen wegen die er in gaan. Vervolgens gaan we alle uitval verzamelen in één doos en dan deze wegen. Dit betekent dat we zelf alle korrels die op de vloer zijn gevallen in de doos deponeren. Daarna tellen we het aantal producten en op deze manier kunnen we alles controleren.

Klanten en belanghebbenden bij project

In dit schema hebben we de wensen van de klanten en andere belanghebbenden vastgesteld en omschreven.

belangengroep	wat is hun belang						wat is hun zorg	hoe tegemoet treden
		Enthousiasmerend	Ondersteunend	Ondergaand	Tegenwerkend	Ondermijnd		
Productie manager	Geen gevaar voor eigen afdeling vanwege efficiëntie. Voortgang afdeling	●	●	×	×	×	Te hoge uitval wat resulteert in te hoge kosten	Betrekken en enthousiast maken, informeren
Directie	Voortgang onderneming	●	×	×	×	×	Te hoge uitval wat resulteert in te hoge kosten	Betrekken, informeren
Productie personeel	Bestaan afdeling. Hun werk niet negatief verandert	●	●	×	×	×	Weer een van de vele projecten	Betrekken, informeren
Klanten (andere afdelingen)	Snellere levering	●	●	×	×	×	Te langzaam aangeleverd of incorrecte leveringen	Informeren
Vakspecialisten	Kennis overdragen	●	●	×	×	×	Weer een van de vele projecten	Betrekken, informeren

Project – Verhogen effectiviteit en efficiency van het ontwerp- en ontwikkelingsproces

Projectnummer:	...		
Projectnaam:	Verhogen effectiviteit en efficiency van het ontwerp- en ontwikkelproces.		
Projectreden:	Doorlooptijd ontwerp- en ontwikkelingsproces wordt zowel intern als extern als lang ervaren. Het bereiken van strategische doelen loopt daardoor vertraging		
Projectdoel:	Verhogen kwaliteit, verlagen kosten en verminderen van doorlooptijd van het		
Besparingsdoel:	...		
Resultaat:	Verhoging capaciteit ontwikkelafdeling, snellere terugkoppeling op ontwikkelactiviteiten, snellere marktintroducties.		
Champion:	[Redacted]	Rapport-:	Presentatie na fase
Proceseigenaar:	[Redacted]	Project-:	[Redacted]
Projectleider:	[Redacted]		

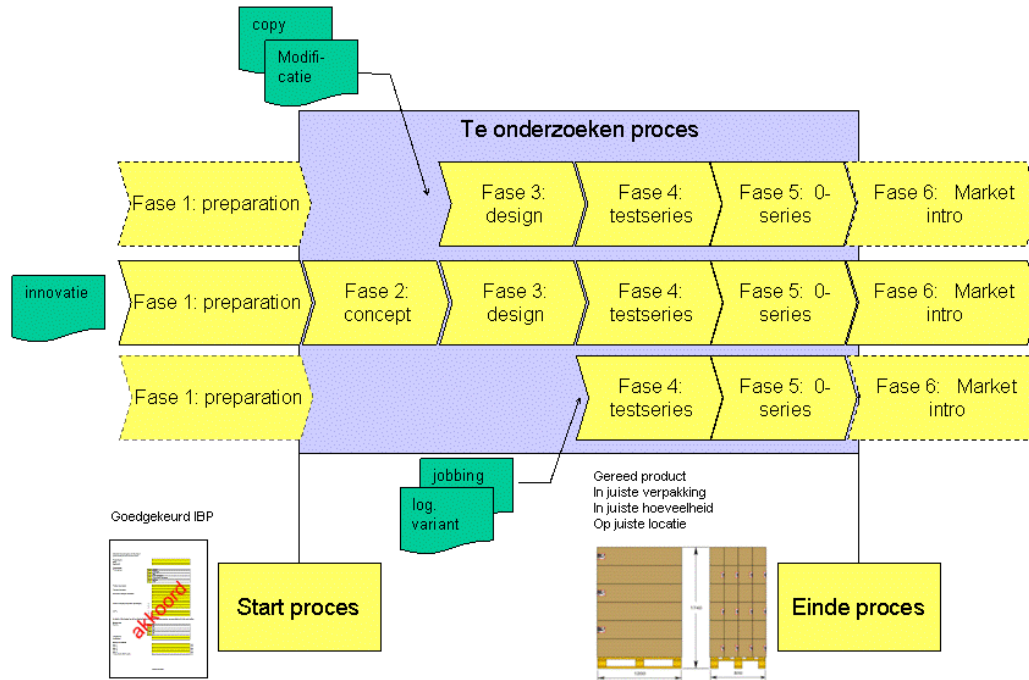
Klanten en belanghebbenden bij project

Nadat de grenzen zijn vastgelegd kunnen de wensen van de klanten en andere belanghebbenden worden vastgesteld en omschreven

belangengroep	wat is hun belang						wat is hun zorg	hoe tegemoet treden
		Entousiasmerend	Ondersteunend	Ondergaand	Tegenwerkend	Ondermijnend		
Champion	Reduceren kosten	●	●	×	×		Niet voldoende afronden project	informereren
PM	Snel resultaat richting markt		●		×		Geen effectief project	informereren/stimuleren
productie	Effectiever werken							
Afdeling R&D	Effectiever werken		●	×			Geen effectief project	Betrekken/stimuleren
Rest van de onderneming	Reduceren kosten		●		×		Geen effectief project	informereren

Procesafbakening

Onderstaande grenzen en insteekpunten in het Ubbink fase model worden bij de verschillende soorten projecten in acht genomen:



Meetplan

Op basis van de resultaten in de D-fase wordt voorgesteld om de volgende zaken in de M-fase te meten en ander te onderzoeken, op basis van Quality, Cost, Delivery.

Meetgrootheid	Definitie	Herkomst gegevens	Referentie periode	Onderverdeling naar	Steekproef omvang	Data betrouwbaarheid
Doorlooptijd projecten	Doorlooptijd fase 2-5 ontwerp- en ontwikkelproces	Fysiek archief	2000-2010	Tbe (afhankelijk van beschikbare data)	Tbe (afhankelijk van beschikbare data)	tbe
Gerealiseerde kosten tijdens ontwikkelingsproces	Voldoet gerealiseerd project aan initiële projectkosten	Fysiek archief	2000-2010	tbe	tbe	tbe
Producten conform requirements	Voldoet gerealiseerd projecten aan initiële requirements	Fysiek archief	2000-2010	tbe	tbe	tbe

In het kader van Kwaliteit zou het interessant zou zijn om de kosten van de 'verborgen fabriek' (Cost Of Poor Quality) te meten, net als het aantal tekortkomingen in het eindproduct en de 'fjouten' in het proces (Rolled Throughput Yield). Dit is de laatste jaren binnen Ubbink niet bijgehouden en vormt dus geen onderdeel van het meetplan.