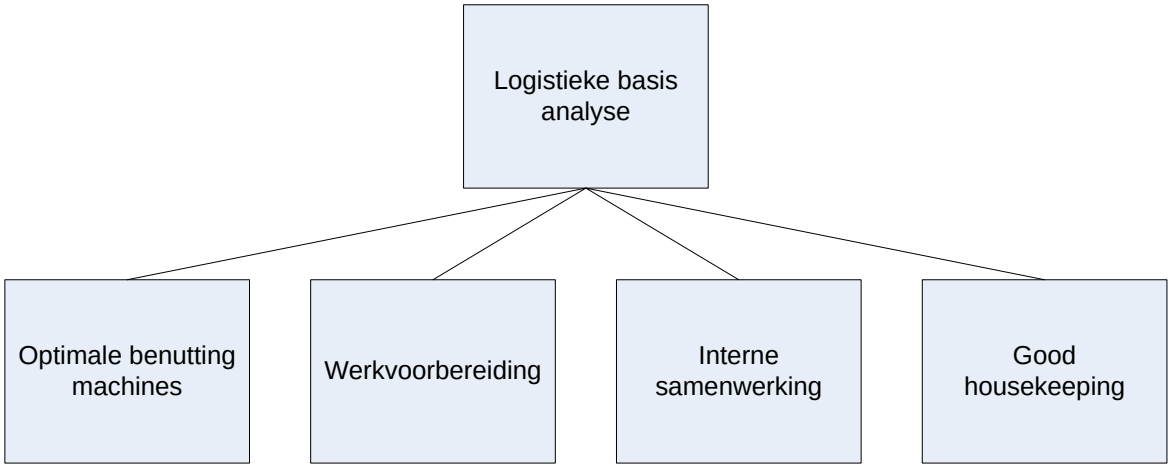
Stappenplan Aanpak Werkdruk voor de Meubelindustrie

Met dit stappenplan kunt u de werkdruk in uw organisatie binnen de Meubelindustrie aanpakken. U kunt dit stappenplan zelf in uw organisatie eenvoudig toepassen. In de eerste stap, de logistieke basis analyse, analyseert u de hele primaire keten in uw fabrieksorganisatie. Op basis van de uitkomsten van deze analyse kiest u voor één of meerdere verbeterpunten.

De uitvoer van alle stappen kunt u het beste doen in een projectteam. Het projectteam bestaat uit medewerkers van verschillende disciplines in de organisatie, bijvoorbeeld iemand van verkoop, inkoop, productie (meubelmaker, knipper / stanser, tekenaar e.d.) en planning / werkvoorbereiding. Dit zorgt voor veel kennis in het team en draagvlak in de organisatie



Hierna wordt per verbeterpunt een stappenplan gepresenteerd die u zelf kunt uitvoeren. Na elk stappenplan volgen nog een aantal aanwijzingen over de projectaanpak.

Deze modules zijn speciaal voor de meubelindustrie gekozen omdat dit veel voorkomende problemen in deze sector daarmee aanpakt.

.

Logistieke basis analyse

Als medewerkers van uw organisatie last hebben van werkdruk heeft u wellicht op basis van gesprekken of signalen een idee wat de werkdruk veroorzaakt. Een bekend signaal is het regelmatig moeten overwerken terwijl u toch hoge voorraden heeft. De precieze oorzaak is dan niet direct aan te wijzen. Om de oorzaken aan te pakken en beslissingen te nemen op basis van harde feiten, in plaats van meningen, voert u een logistieke basis analyse uit.

Stap 1: Analyse

De analyse bestaat uit het in kaart brengen van de totale keten in uw bedrijf van verkoop tot levering van bijvoorbeeld meubels, interieurelementen of matrassen Alle processtappen en voorraadpunten worden in kaart gebracht met de daarbij horende product- en informatiestromen. Ook bepaalt u een aantal karakteristieken van de processtappen zoals de benodigde tijdsduur voor een proces, de wachttijd en de grootte van de wachtrij voor een proces, de totaal beschikbare en benodigde capaciteit en het aantal fouten of kwaliteitsniveau van elke proces. Hiermee is de foto van uw logistieke organisatie dan gemaakt.

Assemblage medewerker

“Laatst moesten we op zaterdag overwerken om alle orders af te krijgen, staan ze dinsdag nog bij de expeditie..”

Werkvoorbereider

“Sinds dat nieuwe tekenpakket moeten er een heleboel lijsten handmatig gemaakt worden. Ik vind dat geen verbetering eerder een verslechtering.”

Stap 2: Aanwijzen van verbeterpunten

Met al deze informatie kunt u de kritische processen in uw organisatie binnen de meubelindustrie aanwijzen, knelpunten ordenen en bepalen waar de primaire werkdrukbottleneck zit. U kunt een bottleneck bijvoorbeeld herkennen aan:

- De wachtrijen in de hele keten van uw organisatie manifesteren zich vooral voor (bepaalde) machines. U kunt zich dan richten op het verbeterpunt van optimale benutting van de machines.
- De (te) lage kwaliteit van offertes uitgebracht door uw organisatie en de hoge werkdruk op de afdeling werkvoorbereiding. In dit geval kunt u zich richten op het verbeterpunt werkvoorbereiding.
- Het hoge aantal fouten dat ontstaat door miscommunicatie. Dit wordt uitgewerkt in het verbeterpunt interne samenwerking.
- Veel “troep” op de werkvloer. Orde en netheid zorgt voor een prettigere werkbare omgeving, dit wordt verder uitgewerkt in het verbeterpunt Good Housekeeping

Stap 3: Bepalen benodigde vervolgstappen

Het resultaat van de eerste stap is een (aantal) knelpunten waar u uw aandacht op moet richten om de werkdruk bij uw directe en indirecte medewerkers te verlagen. Hoe u hiermee aan de slag moet gaan wordt in de volgende stappen verder uitgewerkt. Afhankelijk van het resultaat van de analyse voert u één of meerdere stappen uit. Alle informatie die u in deze stap boven tafel heeft gekregen is het uitgangspunt voor de verbeterpunten.

Projectaanpak

U kunt de analyse het beste uitvoeren met een klein team van mensen uit meerdere disciplines, bijvoorbeeld iemand van verkoop, inkoop, productie (meubelmaker, knipper / stanser, tekenaar e.d.) en planning/werkvoorbereiding. Belangrijk is dat ze uw totale proces mee kunnen beoordelen,

Het projectteam start met het maken van een plan van aanpak voor de analyse. Activiteiten hierin zijn gesprekken of workshops met alle disciplines uit de organisatie om de processen in kaart te brengen en het boven water halen van harde cijfers uit de beschikbare systemen.

Diciplines binnen de meubelindustrie die u kunt betrekken in het projectteam Werkdruk
leidinggevende, werkvoorbereider, calculator, tekenaar, administratief personeel, chauffeur, vorkheftruckchauffeur, medewerker technische dienst / onderhoudsmonteur, metaalbewerker, magazijnmedewerker / expeditiemedewerker, spuiter / afwerker, plakker / fineerder / lamineerder / (hout) buiger, naaister / stikster, knipper / stanser, meubelstoffeerder, matrassenmaker, medewerker afmontage intern, medewerker afmontage extern, meubelmaker, machinaal houtbewerker, machinaal houtbewerker CNC.

Het team maakt afspraken over de manier van documentatie, zodat iedereen dit eenduidig doet en voor de vervolgstappen alle benodigde informatie beschikbaar is. De benodigde doorlooptijd voor deze stap ligt tussen de 4 en 6 weken, afhankelijk van de beschikbare tijd van het projectteam, de grootte van de organisatie en de beschikbaarheid van informatie.

Verbeterpunt 1: Optimale benutting machines

Als uit de Logistieke basis analyse blijkt dat de bottleneck de beschikbare capaciteit op een machine is, kunt u een project opstarten rond de optimale benutting van de machines. In de meubelindustrie kunnen dat CNC machines, machinale frees/draai/schaafmachines zijn. Maar ook de lakkerij (als u die heeft). Machines op de werkvoorbereiding zijn de CAD tekenstations.

Een kleine verbetering van de machinebezetting van cruciale machines kan veel betekenen voor het rendement. En tegelijk kan het de werkdruk op andere plekken in het bedrijf verlagen.

Operator CNC bank

"Ik wou dat mijn machine niet zo vaak stil stond voor onderhoudsreparaties!"

Stap 1: Analyse bottleneckmachines

Als eerste duikt u dieper in het proces rond de machine. Het projectteam brengt in kaart wat de beschikbare en de benodigde capaciteit is. Bij het bepalen van de benodigde capaciteit moet, indien van toepassing, ook rekening gehouden worden met omsteltijden en de seriegroottes waarmee gewerkt wordt. Ook moet gekeken worden naar de duur van bewerkingen en de variatie hierin, de uitval op de machine, het aantal storingen en de oorzaak daarvan.

Stap 2: Opstellen verbeterplannen

Met al deze informatie kunnen verbeterplannen opgesteld worden. Het verbeterplan moet concrete acties bevatten waarin stapsgewijs gewerkt wordt aan het optimaal benutten van de machine. Het verbeterplan kan bijvoorbeeld gericht zijn op:

- Bepalen van een optimale planning op een machine. Deze is afhankelijk van de bewerkingstijden, de serriegroottes in samenhang met de omsteltijden en gewenste voorraadhoogtes.
- Reduceren van de omsteltijden op de machine. Hoge omsteltijden op een machine zorgen voor het werken in grote series en dat uw organisatie niet flexibel is om snel van product te wisselen. Wanneer dit wel nodig is geeft dit hoge druk voor uw werknemers. Door het verlagen van de omsteltijden met een SMED (= snel wisselen) programma kunt u in kleinere series werken en een hogere flexibiliteit creëren.80% van snel wisselen zit hem in de logistiek en 20% in de techniek (vuistregel meubelindustrie)

SMED staat voor: "Single Minute Exchange of Dies". SMED wordt vaak gebruikt om een systeem van snel wisselen aan te duiden. Denk hierbij aan het wisselen van een mal, een onderdeel, een machinale bewerking etc. 'Snel wisselen' vraagt voor een groot deel om een gedegen logistieke voorbereiding en, in mindere mate, een technologische oplossing. 'Snel wisselen' is een manier om werkdruk in het bedrijf te verminderen.

- Verlagen van het aantal storingen op de machine. Dit kan door preventief onderhoud en het opstellen van een actieplan om de tijd van storingen te verlagen. Door daarna de

medewerker Technische Dienst gericht aan het werk te zetten kan de storingsfrequentie drastisch omlaag.

Stap 3: Uitvoer van verbeterplannen

Het projectteam Bottleneck voert de analyses uit en stelt de verbeterplannen op. Afhankelijk van de soort verbeteringen voeren zij zelf de veranderingen door of ondersteunen de leidinggevende of medewerkers in het doorvoeren van de veranderingen.

Projectaanpak

Voor het projectteam kunt u medewerkers van de planningsafdeling en uit de productie vragen, eventueel aangevuld met een medewerker van technische dienst. Het is verstandig om het projectteam op regelmatige basis bij elkaar te laten komen om de voortgang van het project te bespreken.

De benodigde tijd voor een project is sterk afhankelijk van de gekozen verbeteroplossing, maar zal een doorlooptijd van 1 tot 6 maanden hebben.

Verbeterpunt 2: Werkvoorbereiding

De werkvoorbereiding in de meubelindustrie is eigenlijk vaak (te) druk. Het is vaak een sleutelafdeling die voor enerzijds offertes zorgt en anderzijds voor uitwerkingen van orders naar tekeningen en productiestuklijsten inclusief taaktijden. Het verlagen van de werkdruk op deze afdeling maakt het prettiger om te werken, maar zorgt ook voor een verhoging van de kwaliteit van bovengenoemde output. En inderdaad door eenvoudige ingrepen zoals geen overbodige offertes uitbrengen die in productie tot overbelasting leiden en de aandacht te steken in de offertes die er wel toe doen. kunt u hier de slagingskans van offertes mee verhogen.

Medewerker afmontage extern

"Dit is de derde keer deze maand dat ik bij dezelfde klant kom, hopelijk nu met het juiste onderdeel."

Stap 1: Analyse afdeling werkvoorbereiding

Deze stap start met een analyse gericht op de processen in de afdeling en de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers. Ook onderzoekt u de relatie van de afdeling met andere afdelingen zoals verkoop en productie. Naast de analyse van de processen stelt u het gewenste kwaliteitsniveau van de afdeling vast en bepaalt u het huidige niveau. Technische, administratieve en organisatorische knelpunten worden systematisch in kaart gebracht.

Naaister

"*Ik heb het idee dat de normtijden te krap zijn maar ik krijg werkvoorbereiding niet zo ver om deze aan te passen.."*

Stap 2: Opstellen verbeterplannen

De analyse is de start voor het opstellen van effectiviteit en efficiency verbeterplannen. Voorbeelden zijn:

- Het schrappen van overbodige en onnodige activiteiten, wat voor veel tijdswinst zorgt.
- Taken kunnen over verschillende medewerkers verdeeld zijn waardoor veel overdrachtsmoment ontstaan. Deze overdrachtsmomenten maken de kans op fouten hoger en zorgen voor vertragingen. Door taken goed te verdelen over medewerkers kan dit sterk verbeterd worden.

Het projectteam verzint voor de knelpunten de oplossingen en stelt daarna de verbeterplannen op.

Stap 3: Doorvoeren van de verbeterplannen

De plannen worden besproken met de afdeling en leidinggevende en na goedkeuring ingevoerd door het projectteam.

Projectaanpak

Het projectteam moet bestaan uit medewerkers van de afdeling zelf maar ook uit een medewerker Verkoop en Productie. Deze twee afdelingen werken vaak met de resultaten van de afdeling en hebben goed zicht op de huidige knelpunten.

Het project kan gevoelig liggen voor medewerkers op de afdeling werkvoorbereiding. Zij doen hun best, werken hard en krijgen toch commentaar op hun prestatie. Het is daarom van groot belang te zorgen voor een open communicatie van het projectteam naar de afdeling. Ook moet u duidelijkheid geven over de opdracht van het projectteam aan de afdeling; deze is namelijk het verbeteren van de afdeling en niet op individueel niveau naar de prestatie van medewerkers te kijken.

De projectduur ligt tussen de één en drie maanden.

Verbeterpunt 3: Interne samenwerking

Mensen en afdelingen in organisaties binnen de meubelindustrie communiceren niet altijd optimaal met elkaar. Daardoor kunnen onnodige fouten worden gemaakt en of de werkdruk onnodig hoog liggen.

Chef productie

"Er was laatst weer te weinig voorraad. Het lijkt wel of de mannen van de logistiek en de productie elkaar niet snappen".

Stap 1: Communicatiestromen in kaart brengen

De (mis)communicatie manifesteert zich bij de overdracht tussen afdelingen zoals tussen werkvoorbereiding/planning en productie, samenbouw en expeditie, machinale en samenbouw etc. Voor het verbeteren van de interne samenwerking bepaalt u eerst over welke onderwerpen de afdelingen met elkaar moeten spreken.

Stap 2: Eisen en wensen opstellen

Daarna kunt u bepalen welke eisen en wensen aan het communicatiemoment zijn. Hier volgen twee voorbeelden om dit toe te lichten, waarbij de eisen en wensen onderstreept zijn:

- Voor het bespreken van de productieplanning tussen de planningsafdeling en productie wordt aangeraden <u>een vast moment</u> in de week te kiezen. Om grip te houden op de productieplanning, en de uitvoering daarvan, is het belangrijk dat de planningsafdeling en de productie met regelmaat de productieplanning bespreken. Het is aan te raden voor de regelmaat van dit overleg een cadans te kiezen die past bij de dynamiek van het bedrijf. Het vaststellen van de regelmaat geeft rust en vermindert werkdruk. Dit overleg heeft een <u>vaste agenda</u> en een <u>duidelijke lijst met deelnemers</u>. Van elk overleg wordt <u>een notulen gemaakt</u> die <u>rondgestuurd</u> wordt aan de betrokkenen.
- Verkoop heeft, in overleg met planning, een grote order meubels of daaraan gerelateerde producten / diensten verkocht die op korte termijn gereed moet zijn. De planning moet nu direct zorgen dat de order in productie gaat om alles op tijd gereed te krijgen. Bij dit soort zaken is het van belang <u>direct en snel</u> met elkaar te communiceren. Het is van belang dat bij de Verkoop afdeling duidelijk is <u>wie ingelicht moet worden</u> en <u>welke informatie</u> daarbij van belang is.

Het is verstandig om de afdelingen zelf de eisen en wensen te laten vastleggen en deze als een spelregels tussen de afdelingen te gebruiken. Het projectteam faciliteert de besprekingen over het maken van de spelregels en ziet toe op de kwaliteit en helderheid.

Stap 3: Verankeren van communicatiespelregels

Het opstellen van de spelregels en het verankeren in de organisatie wordt uitgevoerd door het projectteam. De controle of alle medewerkers zich aan de afspraken houden valt onder verantwoordelijkheid van de leidinggevenden. Na afronding van het project draagt het projectteam het stokje over. Daarbij is het van groot belang dat de leidinggevende dit ook onderschrijft.

Projectaanpak

Het projectteam bestaat uit medewerkers van de afdelingen waartussen de communicatie niet soepel loopt. Als de samenwerking zeer stroef loopt, kan het verstandig zijn om een onafhankelijke derde aan het team toe te voegen.

De benodigde doorlooptijd voor het project ligt rond de 6 weken.

Verbeterpunt 4: Good housekeeping

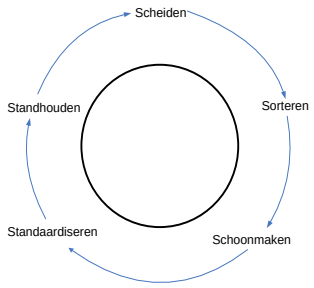
Good housekeeping, of wel orde en netheid, zorgt voor minder fysieke belasting, meer veiligheid en minder werkdruk. Belangrijke onderwerpen voor organisaties in de meubelindustrie. We hebben het over niet alleen over houtstof, maar juist de ordening van de werkplek met hulpmaterialen, met hulpgereedschappen en genoeg werkruimte. Het is fijn om al je spullen geordend bij de hand te hebben en niet mis te grijpen.

Medewerker Technische Dienst

"Ons magazijn zou eens goed opgeruimd moeten worden. Ik kan zo niets vinden!"

Good housekeeping bereikt u door direct op de werkvloer aan de slag te gaan. Good housekeeping bestaat uit 5 stappen:

1. Scheiden: Maak onderscheid tussen noodzakelijke en overbodige zaken op de werkvloer. Denk hierbij aan gereedschappen en materialen. Alleen wat dagelijks op de werkvloer nodig is, mag daar blijven. Alle andere zaken moeten van de werkvloer af.
2. Sorteren: Geef alle belangrijke zaken een vaste plaats. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een kast voor alle grijpvoorraad, een gereedschapsbord voor de handgereedschappen en postbankjes voor verschillende werkorders.
3. Schoonmaken: Verwijder afval, vuil en rommel. Zorg voor voldoende afvalbakken, bezems en vegers en blikken op de werkvloer, zodat afval direct weggegooid wordt.
4. Standaardiseren: Maak afspraken om de verbeteringen vast te houden. U kunt hierbij denken aan vaste momenten waarop opgeruimd wordt zoals bijvoorbeeld de afspraak dat iedereen aan het einde van de dag zijn werkplek veegt en zorgt dat het gereedschap op de juiste plek ligt.
5. Standhouden: Hou de nieuwe methode vol. Dit kunt u doen door good housekeeping onderdeel te maken van de dagelijkse werkzaamheden en regelmatig te bespreken in het afdelingsoverleg.



Projectaanpak

Het projectteam heeft als opdracht om éénmaal de cyclus te doorlopen met een afdeling. Zij leggen de afdeling uit wat de bedoeling is en helpen actief mee om de stappen uit te voeren. Een goed idee is om foto's van de voor en na situatie te maken om aan iedereen te laten zien wat voor resultaten geboekt zijn. Na het doorlopen van de cyclus wordt de verantwoordelijkheid voor good housekeeping teruggelegd bij de teamleider van de betreffende afdeling.

Het projectteam bestaat uit één of twee mensen in de organisatie. Handig is om in het projectteam medewerkers van de inkoopafdeling of technische dienst in het projectteam te stoppen, zodat zij direct de afdeling helpen door bijvoorbeeld dingen op te hangen of te kopen.

Voor het uitvoeren van elke stap in de cyclus is de eerste keer ongeveer een halve dag nodig. Daarna moet good housekeeping onderdeel worden van de dagelijkse werkzaamheden.

LET OP: Good housekeeping kan ook in het magazijn en op de tekenkamer. Niet alleen productieafdelingen ondervinden profijt van een Good housekeeping module.