

Programma voor het opzetten van 'Werkplekorganisatie en standaardisatie'

## 5S in de procesindustrie

**De 5S-methode verhoogt het eigenaarschap en de betrokkenheid van alle medewerkers en leidt tot aanzienlijke kwaliteitsverbetering, kostenbesparingen en verhoging van de (product- en proces-)veiligheid. Voor IFF was dit dé reden om de 5S-methode te proberen. International Flavors and Fragrances (IFF) in Tilburg is recent begonnen met de invoering ervan en heeft nu al de eerste resultaten geboekt.**

*Sander Berger,  
Arjan Koudijs en  
Paul Bekkers*

IFF is onderdeel van IFF Global. Een multinational met wereldwijd 5700 medewerkers verdeeld over 34 vestigingen en een totale jaaromzet in 2007 van twee miljard dollar. Het hoofdkantoor van IFF Global is gevestigd in New York. Tilburg is de grootste productielocatie van Europa, waar zowel een Flavor- als een Fragrance-divisie (lees: smaak- en geurstoffendivisie) is gelokaliseerd. Op jaarbasis produceert IFF in Tilburg 21.000 ton smaakstoffen en 12.000 ton geurstoffen. De smaakstoffen gaan voor verdere verwerking door naar de frisdranken- en voedingsmiddelenindustrie en de geurstoffen worden verwerkt in reinigingsmiddelen, parfums en schoonmaakmiddelen. De Flavor-divisie in Tilburg is opgesplitst in drie Business Units, te weten: **Ingredients:** het bereiden van basissmaakstoffen uit natuurlijke grondstoffen. **Liquid Compounding:** het mengen van vloeibare smaakstoffen tot eindproducten. **Powder:** het sproeidrogen en mengen van poedervormige smaakstoffen tot eindproducten.

### Start

De afgelopen periode is er veel tijd, energie en geld gestoken in de verbetering van het productieproces en de organisatie daarvan. Tijd dus om de boel verder te stroomlijnen en alle neuzen dezelfde kant uit te zetten. Hoewel de recente overstap van drie naar vijf ploegen redelijk tot goed verliep, is nu het moment gekomen voor IFF om op een nog hoger niveau te gaan opereren. Wat ze doen, moet immers in één keer goed. De primaire reden om te starten met 5S was het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid. De operator moet meer gaan beseffen welke verantwoordelijkheid hij/zij heeft in het productieproces, niet alleen binnen de ploeg, maar ook over de ploegen heen. IFF heeft er

*Sander Berger is  
Production Unit  
Leader bij IFF,  
Arjan Koudijs is  
Operation Manager  
bij IFF en Paul  
Bekkers is directeur  
van TPF Europe.*



*HPLC (High Performance Liquid Chromatografie) ten behoeve van scheidingsprocessen.*

### Wat is 5S?

Het 5S-programma, onderdeel van Lean Manufacturing en Total Productive Maintenance, komt oorspronkelijk uit Japan. Het wordt uitgevoerd om goede prestaties op de werkplek te bevorderen en bestaat uit vijf activiteiten die beginnen met de letter S:

- **(Seiri) Scheiden** heeft betrekking op de inhoud van een plaats en het verwijderen van de overbodige voorwerpen.
- **(Seiton) Schikken** heeft betrekking op het rangschikken van de noodzakelijke voorwerpen voor een gemakkelijk en efficiënt gebruik en op het behoud van deze orde.
- **(Seiso) Schoonmaken** heeft betrekking op het reinigen en daarmee inspecteren van de werkplek en gereedschappen.
- **(Seiketsu) Standaardiseren** heeft betrekking op het maken van afspraken, regels en voorschriften om de werkplaats ordelijk en op niveau te houden.
- **(Shitsuke) Stimuleren en in stand houden** heeft betrekking op de rol van zo wel leidinggevend als van de medewerkers om de gewenste situatie in stand te houden. Opleiding en communicatie zijn hier een onderdeel van.

bewust voor gekozen om met 5S te starten onderaan in de organisatie en dit stukje bij beetje verder uit te bereiden door het gehele bedrijf.

### Structuur

De 5S-methode is een gestructureerd programma voor het opzetten van 'Werkplekorganisatie en standaardisatie'. Op het eerste gezicht lijken de vijf elementen waaruit 5S bestaat erg eenvoudig en

voor de hand liggend. Ze zijn in principe relatief makkelijk zelf te bedenken. De praktijk blijkt weerbarstiger en daarom gaat het toepassen van deze methode niet vanzelf.

### Eigen initiatief

Twee van de drie Business Units binnen IFF startten op eigen initiatief een afgeslankte vorm van 5S op. Dit had meteen positieve effecten. Zo werd de veiligheid



## Werken met rode labels

Een belangrijk hulpmiddel om knelpunten zichtbaar te maken zijn de rode labels. Deze worden gebruikt om overbodige items zichtbaar te maken of andere knelpunten te visualiseren. Denk daarbij aan defecte zaken, dingen die niet in goede conditie zijn of die niet op de juiste plaats staan. Al deze zaken worden van een rood label voorzien en naar een zogeheten 'Rood Label-gebied' gebracht, waarna kan worden besloten wat ermee moet worden gedaan. Zo wordt voorkomen dat zaken blijven slingeren en kunnen knelpunten binnen afzienbare tijd worden opgelost. De zaken die niet zijn te verplaatsen zullen ter plekke moeten worden opgelost.



verhoogt doordat er meer rust, ruimte en overzicht op de afdeling ontstond. Verder ging ook de output omhoog, omdat de medewerkers meer gevoel van eigenaarschap kregen. In tweede instantie is belijning aangebracht zodat er al meer sprake was van een zogenaamde 'visual factory'. Al met al positieve ontwikkelingen die aanleiding waren voor IFF om 5S gestructureerd op te zetten voor alle Business Units. Om de kans op succes te maximaliseren, maar ook om ervoor te zorgen dat er iemand met een frisse blik naar de afdeling kijkt, riep IFF de hulp in van TPF Europe.

### Aanpak

Na een uiteenzetting van het 5S-programma aan alle medewerkers en leidingge-

venden kregen de leidinggevenden nog een dag training gevolgd door een tweedaagse workshop. Nadat een klein gedeelte van de hele afdeling alle stappen van het 5S-programma had doorlopen, was de rest van de afdeling aan de beurt. Dit met als resultaat een opgeruimde en overzichtelijke werkplek, waar mensen hun verantwoordelijkheden nemen en waar kosten wordt bespaard doordat er minder gelopen, gezocht en gewacht moet worden. Voordelen die door alle medewerkers worden gewaardeerd omdat ze minder tijd kwijt zijn aan zaken die feitelijk niets met hun eigenlijke werk te maken hebben.

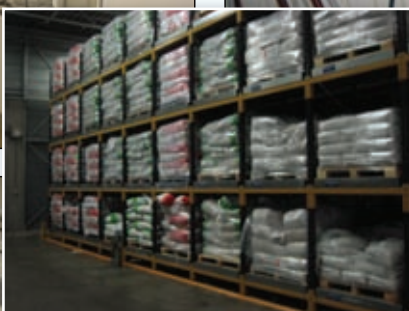
### Betrokkenheid

Inmiddels is de betrokkenheid van de deelnemers aan de 5S-methode aanzien-

lijk toegenomen en willen steeds meer medewerkers deel uit maken van het '5S-team'. IFF beschouwt dit als een positieve ontwikkeling. De werkstroom door de afdeling is duidelijker, het werk wordt beter overgedragen en de werkmethoden van de verschillende ploegen komen steeds dichter bij elkaar te liggen.

### Tenslotte

Tijdens de invoering van de 5S-methode bij IFF bleek duidelijk dat het welslagen van het traject valt of staat met de afspraken die worden gemaakt, hoe deze worden vastgelegd en hoe dit door de leiding wordt ondersteund. Met name een positieve houding van de leiding is van essentieel belang om een traject als hierboven beschreven succesvol te laten zijn. ■



## 5S-trainingspakket

Het 5S-trainingspakket van organisatie adviesbureau TPF Europe is met medewerking van een aantal klanten ontwikkeld en bestaat uit zeven on line trainingsvideo's en een koffer met een voor het bedrijf op maat gemaakte trainershandleiding. Daarnaast worden 5S Rood Label-kaarten meegeleverd. De videoreeks bestaat uit een introductie, de werkplekanalyse en vijf stappen waarin het gehele 5S-proces inzichtelijk wordt gemaakt. Recent is een on line toets aan het programma toegevoegd waarmee de deelnemers kunnen worden getoetst op hun kennis en vaardigheden. Dit helpt bedrijven de 5S-methode onderdeel te maken van het personeelsbeleid. Het programma is inmiddels ook beschikbaar in het Engels, Spaans en Italiaans.

Dit artikel is gepubliceerd in Maintenance in Processing ISSN 1877- 0479  
nummer 1, november 2008



[www.tpfeurope.com](http://www.tpfeurope.com)

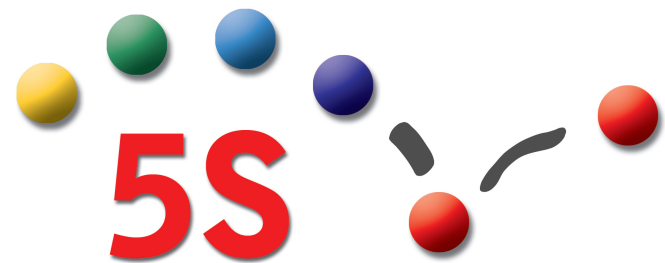
TPF Europe B.V.

Monarchvlinderlaan 64

3544 DA Utrecht

Telefoon: 030 785 25 28

5Straining.com is een handelsnaam van TPF Europe B.V.



[www.5Straining.com](http://www.5Straining.com)