



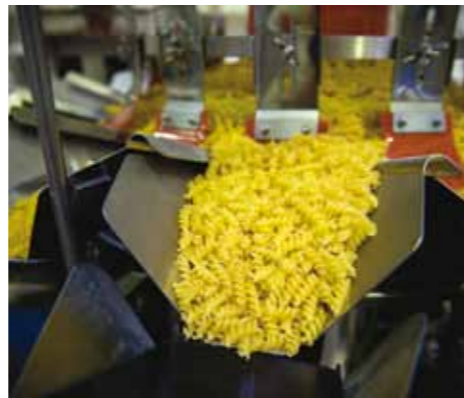
[3] SOUBRY

Van stikster tot mecaniciens

Visitekaartje

Bedrijf	Soubry in Roeselare (West-Vlaanderen)
Activiteit	productie van bloem en deegwaren
Acties	operatoren leren zelf machines ombouwen en/of reinigen volgens de SMED-methodiek
Doelgroep	andersgeschoolde en soms laaggeschoolde operatoren
Begeleiding	Syntra West (contactpersoon: Roland Vanbosseghem), i.s.m. Promtec (contactpersoon: Ivo Francken)
Contactpersonen	Filip Bonn�, Productiedirecteur Deegwaren en Winnie Laperre, operator

Sneller en efficiënter werken en tegelijk ook nog eens de betrokkenheid van de operatoren verhogen? Moet kunnen, zo vonden ze bij Soubry in Roeselare. En het kan ook. Enkele jaren geleden vatte deegwaren- en bloemproducent Soubry een eerste SMED-project aan (zie verder). Operatoren worden ten volle eigenaar van hun productielijn: ze bedienen de machine, voeren de nodige controles uit, staan in voor het basisonderhoud en bouwen de machine autonoom om wanneer dat nodig is. De extra competenties die de operatoren hiervoor moeten beheersen, leren ze stap voor stap en al doende bij. Samen met de technici en lijnverantwoordelijken worden ze betrokken bij de analyse van het ombouwproces en het formuleren van verbetervoorstellen.



SMED

SMED staat voor 'Single Minute Exchange of Die' en is een analysemethode om de ombouw-tijden van machines (bijvoorbeeld inpakmachines) fors te reduceren. Bij uitbreiding wordt de verbetermethode ook gebruikt om alle routinematige stilstanden aan te pakken (bijvoorbeeld voor reiniging, opstart of productovergang). De SMED-methode is een onderdeel van de van oorsprong Japanse lean manufacturing filosofie, een managementfilosofie die erop gericht is om verspillingen, zaken die geen toegevoegde waarde leveren, te elimineren uit het productieproces waardoor de kwaliteit omhoog gaat en de kosten dalen.



"Sinds het SMED project doe ik de ombouw van de lijn zelf, en dat op slechts één uur tijd."



"De ombouw van de lijn wordt gefilmd. Daarna analyseren we de film om de verschillende acties in het proces te onderscheiden."

Zelf sleutelen aan machines

Winnie Laperre is één van de operatoren bij Soubry die bij een SMED project betrokken was. Zij is verantwoordelijk voor een productielijn waar korte deegwaren zoals spirelli, hoorntjes en roerbakmie ingepakt worden in doosjes van 250, 375 en 500g.

Wat houdt jouw functie precies in?

Winnie: Mijn machine bestaat uit drie delen: Do-boi, Maf en Senzani. In mensentaal is dat eerst het onderdeel van de lijn waar de pasta in individuele doosjes verpakt wordt, dan het gedeelte waar de doosjes in een grotere doos gaan en tenslotte het wikkelen van een folie rond de dozen. Het is een omvangrijk geheel en je moet er voortdurend je hoofd bij houden, want er zijn wel duizend dingen waar je moet op letten, zoals dat je exact de juiste doosjes gebruikt en dat er niets misgaat terwijl de lijn draait. Ik regel de instellingen van de machine via een bedieningspaneel. Om de twee uur contro-

leer ik de codes, dit is de uiterste houdbaarheidsdatum die gedrukt wordt op elk doosje. De lijn moet regelmatig omgebouwd worden, soms een paar keer per week, en dat doe ik ook zelf. Telkens je verandert van product, moet de machine ook volledig gereinigd worden. Er staat slechts één persoon per lijn, dus op een ander hoeft je niet te rekenen. Inzicht in machines is nodig, want bij de ombouw komen wat meer technische aspecten kijken.'

Wat is er veranderd sinds het SMED-project?

Winnie: 'Vroeger duurde het vier uur om een machine om te bouwen als er andere doosjes in moesten, plus de tijd voor reiniging als er een nieuw product ingepakt werd. We deden de ombouw toen ook al grotendeels zelf, maar zonder de technici konden we het toch niet klaarspelen. Bovendien kwam er een heleboel gereedschap bij kijken: meetlatjes, een rolmeter, schroeven ... Sinds het SMED project doe ik alles zelf, en dat op

slechts één uur tijd. In een draaiboek dat bij de machine ligt, staan alle stappen die we moeten volgen beschreven. De technici komen nu alleen nog bij een elektrische of een technische panne. Ook qua gebruik van gereedschap is het een grote verbetering: we doen nu alles met handvijen, wat veel sneller en makkelijker gaat.'

Hoe verliep het SMED-project?

Winnie: 'Er werd een projectgroep samengesteld waar ik samen met collega's die ook aan de inpaklijn staan, suggesties kon doen. Wij mochten mee nadenken over hoe volgens ons het proces verbeterd kon worden; nadien bekeken de technici of dat mogelijk was. Gaandeweg leerden we de verbeteringen ook toepassen. Het heeft een aantal maanden geduurd voor alles op punt stond, maar nu loopt het gesmeerd.'



“De afsluitende fase is een praktische training voor de operatoren over de verbeterde ombouwmethode.”

Ondertussen werk ik al 11 jaar bij Soubry en in die tijd is er al veel veranderd. Ik vind het een heel boeiende omgeving.’

Een ambitieus project

Een van de drijvende krachten achter de SMED-projecten bij Soubry is Filip Bonné, productiedirecteur, die een opleiding arbeidsanalyse volgde in het PVO van Kortrijk. Toen er een aanbod kwam van Syntra West om in een proefproject rond SMED te stappen, wist hij de bedrijfsleiding te overtuigen om te gaan voor dit toen relatief nieuwe concept. Ondertussen hebben er drie projecten in samenwerking met uitvoerder Promtec plaats gevonden, zodat Soubry daarna intern zelf aan de slag kon. Het ging om twee ombouwprojecten van inpakmachines en één reiniging van een machine die oorspronkelijk 16 uur duurde.

Wat was voor jullie de aanleiding om met het SMED-project te starten?

Filip: ‘De inpakmachines moeten frequent omgebouwd worden. Telkens wanneer het type pasta of de maat van de doosjes wijzigt, moeten de instellingen aangepast worden. Vroeger speelden de operatoren hier ook al een belangrijke rol in, maar een deel van het werk moest toch nog door de technici gedaan worden. Bovendien deed iedereen het een beetje op zijn eigen manier, en de ene manier ging al sneller dan de andere. Terwijl de technici aan het ombouwen waren, hadden de operatoren even geen werk en moesten dan op zoek naar iets anders. Dit is ook niet altijd een even

efficiënte manier van werken. Belangrijke drijfveren waren dus enerzijds het uniformiseren van de processen, en anderzijds de technici voor deze routinematige taken overbodig maken zodat de operatoren hun eigen productielijn volledig konden beheren.’

Wat houdt de SMED-methodiek in?

Filip: ‘De methodiek van SMED is eigenlijk heel eenvoudig. Bij een ombouw heb je altijd de voorzorg en nazorg, de ombouw zelf en het proefdraaien. Klassiek lopen die processen allemaal door elkaar, je bent bijvoorbeeld al aan het proefdraaien terwijl je nog aan de voorzorg moet denken. Eerst ga je de verschillende ‘blokjes’ of acties in het proces identificeren, daarna rangschikken in de juiste volgorde. Daardoor win je al tijd, maar dan kan je ook nog gaan kijken wat er in elk blokje zowel organisatorisch als technisch verbeterd kan worden. Om dit te bereiken wordt in een eerste fase de hele ombouw gefilmd. Daarna wordt de film geanalyseerd om de verschillende acties van elkaar te onderscheiden. Meestal blijkt dan al dat bepaalde handelingen gewoon geschrapt kunnen worden, en andere kan je anders aanpakken waardoor je tijd wint. Ook technisch kunnen er aanpassingen gebeuren. Dit proces neemt al gauw een aantal weken in beslag. Een ombouw van vier uur levert immers ook meteen vier uur film op! De afsluitende fase van een SMED-project is een praktische training over de nieuwe manier van werken voor de operatoren. Sommigen hebben daarvoor al deelgenomen aan de projectgroep, voor anderen is het nieuw.’

Wat zijn de belangrijkste realisaties op de werkvloer?



Filip: ‘De operatoren van de productielijnen die in het project onder de loep werden genomen, hebben nu een duidelijke leidraad, waardoor ze weten waar ze zich aan moeten houden. Dit kadert in een meer professionele manier van werken die ook tijdswinst en efficiëntieverhoging betekent. Naar aanleiding van het SMED-project herbekeken we ook het opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers. Vroeger bestond er bijna niets: een nieuweling moest gewoon een tijd meelopen en dan zou het wel vanzelf komen, zo was de filosofie. Dat lukte niet altijd. Nu bestaat er een modulair programma dat alle nieuwe mensen doorloopt. De nieuwkomers moeten de ervaring van hun opleiding ook terugkoppelen naar de chefs, waardoor die hen beter kunnen opvolgen en sneller detecteren wanneer er extra ondersteuning nodig is.’

Hoe reageerden de deelnemers aan het SMED project?

Filip: ‘Tot nu toe zijn er een tien à vijftiental operatoren betrokken geweest in het project. Over het algemeen reageren de operatoren zeer positief. Natuurlijk was er wel wat weerstand tegen de verandering, maar toen mensen zagen dat het makkelijker werken was, waren ze gauw gewonnen voor de idee. Het was een win-win situatie voor Soubry en voor de arbeiders, die meer autonomie kregen en nu gewoon kunnen doorwerken.’



TIP

Om van een SMED project een succesverhaal te maken, moet je als bedrijf ten volle overtuigd zijn van de meerwaarde ervan. Het project kadert best in een bredere visie op productie, waarin je ook andere acties onderneemt om verliezen te elimineren en processen zoveel mogelijk te structureren. Je medewerkers zijn volwaardige partners in het project, zij zijn cruciaal voor het welslagen van de nieuwe manier van werken. Tenslotte: besteed genoeg aandacht aan de nazorg. Regelmatig checken of iedereen het nog steeds op dezelfde manier doet, is noodzakelijk om de nieuwe methodieken levendig te houden!