

Whitepaper Efficiënter werken met 5S

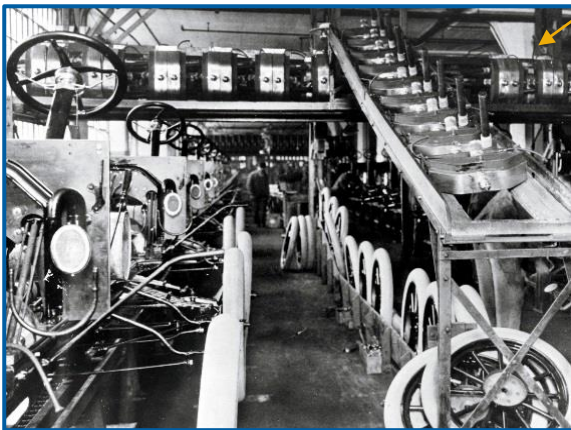


Wat is 5S?

5S is een manier van werken die je helpt de *kwaliteit* van werkprocessen te verbeteren en om een functionele, schone en verzorgde werkplek te krijgen én te houden. Door de toepassing van 5S ga je eerder afwijkingen zien. Als je werkplek een ongeorganiseerde bende is vallen afwijkingen en zaken die niet in orde zijn veel minder op. Daardoor kunnen ze ook niet aangepakt en verbeterd worden. Als alles netjes, opgeruimd en schoon is, valt een afwijking veel eerder en beter op en kun je er iets aan doen.

De methodiek maakt deel uit van een uitgebreide managementfilosofie die als doel heeft om voor de klant maximale *waarde* te realiseren met zo min mogelijk *verspillingen*. Door minder verspilling gaan de kosten omlaag, wat leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat.

De eigenlijke oorsprong van 5S ligt bij autofabrikant Ford in de Verenigde Staten. Ford werkte met een programma dat zorgde voor een continue verbetering van de productie.



Na de Tweede Wereldoorlog bestuurd Japan de werkwijze van Ford, nam deze over en verbeterde de aanpak. Zo is 5S ontstaan. Door de successen van autofabrikant Toyota kreeg deze filosofie meer bekendheid en navolgers. Inmiddels zijn er heel veel bedrijven over de hele wereld die 5S toepassen in hun bedrijfsvoering.

Waar staat 5S voor?

De vijf begrippen die centraal staan beginnen allemaal met een S en hebben te maken met *schoonmaken* en *opruimen* in de ruimste zin van het woord:

Japans			Nederlands
S1	Seiri	整理	SCHEIDEN
S2	Seiton	整頓	SCHIKKEN
S3	Seiso	清掃	SCHOONMAKEN
S4	Seiketsu	清潔	STANDAARDISEREN
S5	Shitsuke	躰	SYSTEMATISEREN

Wat zijn de voordelen van 5S?

Voordelen van het werken volgens de 5S methode zijn onder andere:

- Werkplekken die eenvoudig, overzichtelijk, veilig en schoon zijn;
- Hogere productiviteit;
- Besparing van ruimte;
- Minder afval, voorraad en fouten;
- Snellere doorlooptijd;
- Minder vragen, minder lopen, minder zoeken;
- Realiseren (en handhaven) van een standaard werkwijze;
- Afwijkingen zijn direct zichtbaar;
- Besef van het belang van continue verbeteren en innovatie;
- Vergroting van de betrokkenheid van de medewerkers;
- Teambuilding en meer begrip tussen afdelingen.

In de volgende hoofdstukken lees je wat de verschillende begrippen inhouden en wat je er mee kunt op de werkvloer. Je zult zien dat het bij 5S uiteindelijk gaat om verandering van *gedrag* van mensen.

Verspilling

Alles wat je doet binnen 5S is erop gericht verspilling zo veel mogelijk te voorkomen. Met verspilling wordt elke activiteit bedoeld die geen waarde toevoegt maar wel tijd en/of geld kost. Aangezien deze activiteiten ook geen toegevoegde waarde hebben voor de klant is het belangrijk verspilling tot een minimum te beperken. Bij een proces zonder verspillingen wordt alleen geproduceerd waar een klant om vraagt. Het lastige is alleen dat verspillingen vaak onzichtbaar zijn...

Minder verspilling =
meer klantwaarde

Er bestaan verschillende soorten verspilling:

- Overproductie;
- Voorraad;
- Defecten;
- Transport;
- Beweging;
- Wachten;
- Overprocessing.

Hieronder worden de verschillende soorten verspilling uitgelegd.

Overproductie

Meer produceren dan de klant vraagt; te veel doen of maken

Overproductie ontstaat wanneer er meer wordt gemaakt dan de klant eigenlijk vraagt. Bijvoorbeeld omdat het economisch gezien interessant is om grote aantallen te produceren.



Voorraad

Meer materiaal in huis hebben dan nodig

Voorraad omvat alle (deel)producten waaraan niet direct gewerkt wordt of die niet worden gebruikt. Voorraad is vervelend



omdat de materialen in principe betaald zijn, maar de klant nog niet heeft betaald voor het eindproduct.

Defecten

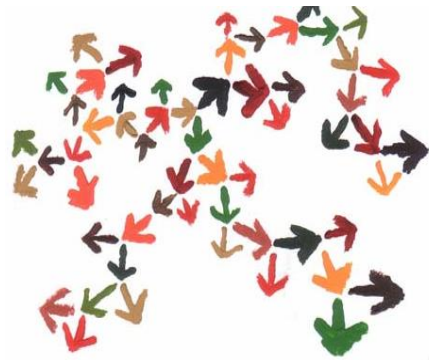
Alle gevolgen van niet voldoen aan de eisen; werk dat noodzakelijk is wanneer niet alles in één keer goed gaat (herstellen van fouten)

Je moet altijd voorkomen dat een defect product bij de klant terecht komt. In principe zou ieder product dat je levert of iedere dienst die je aanbiedt in één keer goed moeten zijn. Kwaliteitscontroles en vooral herstelwerkzaamheden (om de fout achteraf te herstellen) kosten je tijd en geld. En dat is dus verspilling!

Transport

Het onnodig verplaatsen/transporteren van materialen en informatie

Transport heeft te maken met het verplaatsen van producten en materialen. Let maar eens op hoe vaak je spullen onnodig van de ene naar de andere plek verplaatst terwijl je het ook in één keer op de juiste plaats had kunnen leggen.



Beweging

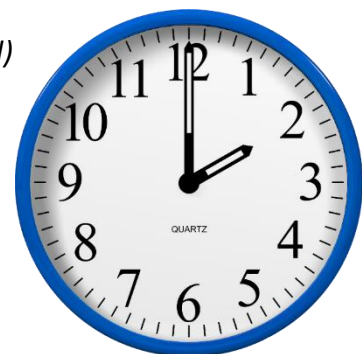
Onnodige beweging of belasting van mensen

Beweging hangt nauw samen met transport. Het verschil is dat er bij beweging geen product wordt verplaatst maar dat jij zelf onnodig in de weer bent. Bijvoorbeeld omdat je te veel afstand moet afleggen tussen apparaten of afdelingen of omdat je te lang aan het zoeken bent naar materialen of informatie (omdat het niet op de juiste plek te vinden is). Het kan ook te maken hebben met de manier waarop je een bepaalde taak uitvoert; bijvoorbeeld als je als operator hoog of ver moet reiken om een handeling te doen.

Wachten

Wachten op materialen, informatie, mensen (=verspilling van tijd)

Wachten is verspilling van tijd en dus geld. Want tijd = geld. Er is sprake van *wachttijd* wanneer een product wacht op bewerking of transport. In deze tijd wordt dus geen waarde aan het product toegevoegd. Dat zorgt vervolgens voor een langere *doorlooptijd* waardoor een klant langer op zijn product moet wachten dan misschien nodig is.



Ook mensen hebben te maken met wachttijden. Bijvoorbeeld als je moet wachten op informatie, instructies of materialen. Reken maar uit wat het kost als je een overleg hebt en je zit met tien mensen tien minuten te wachten op één collega...

Overprocessing

Meer werk doen dan de klant eist

Bij overprocessing gaat het om activiteiten die geen waarde toevoegen en waar de klant niet voor betaalt. Je maakt het product bijvoorbeeld mooier, groter of ingewikkelder dan nodig is. Maar het kan ook gaan om herstelwerkzaamheden naar aanleiding van een bijkomstig effect van een productiestap of het tussentijds inpakken van producten in een ander materiaal dan het uiteindelijke verpakkingsmateriaal.



Voor- en nadelen

Het voordeel van het tegengaan van verspilling is dat je alle energie en alle creativiteit kunt richten op zaken die de klant waardevol vindt, zoals prijs, kwaliteit, levertijd en onderhoudskosten. Hierdoor verbeteren meestal ook de veiligheid en de arbeidshygiëne.

Omdat je alle energie richt op het maken en het verbeteren van het bestaande product, neemt de kans op het ontdekken van nieuwe technieken af. Dat kan een nadeel zijn. Bovendien kost het veel tijd om een succesvol systeem in te voeren, terwijl ook de resultaten niet altijd direct zichtbaar zijn. De omschakeling naar een andere houding tegenover het werk valt niet te onderschatten!

S1: Scheiden

5S is er dus op gericht verspilling zo veel mogelijk te voorkomen. De eerste S staat daarom voor scheiden. Scheiden betekent een onderscheid maken tussen wat *noodzakelijk* en wat *overbodig* is. Het onnodige verdwijnt van de werkplek. Dat zijn onder andere kapotte of beschadigde materialen of gereedschappen en materialen die lang niet meer gebruikt of onveilig zijn. Op de werkplek liggen alleen de gereedschappen die nodig zijn.

Scheiden = onderscheid maken tussen wat *noodzakelijk* en wat *overbodig* is.

Overbodig

Maar hoe weet je wat overbodig is? Gereedschap of materiaal dat wel in jouw werkruimte aanwezig is maar nooit wordt gebruikt binnen deze ruimte is overbodig. Het materiaal is ooit in de werkruimte terecht gekomen, maar kennelijk wordt de specifieke handeling waar het gereedschap voor is bedoeld verricht op een andere werkplek.

Ook materiaal dat kapot is, is overbodig. Je kunt kijken of het de moeite waard is om het te repareren. Als dit niet het geval is, gooi je het direct (op de juiste manier) weg.

Je kunt overbodige materialen ook een *rode kaart* geven. Dit kan gewoon een post-it zijn waarop je de reden schrijft waarom het voorwerp ter discussie staat en wat ermee moet gebeuren. Je verzamelt alle spullen op één vaste plek (de 'rode zone'). Zo kunnen alle collega's naar de materialen kijken en bepalen of en waarvoor het nog kan worden gebruikt. Het hele team beslist over de bestemming van het materiaal en zorgt ervoor dat het op de juiste plek terecht komt (bijvoorbeeld andere werkplek of afvalcontainer).



Voordelen

- Minder verspilling van tijd omdat zoektijden worden verminderd.
- De werkplek straalt orde en rust uit.
- Je vermindert het risico op vallen, struikelen en stoten.
- De doorgangen worden ruimer.

S2: Schikken

Schikken betekent dat je alle benodigde materialen en gereedschappen een vaste plek geeft.

Structuur

Bij schikken gaat het om structureren:

- Bepaal van alles waarbij of voor welk doel het wordt gebruikt;
- Bepaal van alles hoe vaak het nodig is of wordt gebruikt (erg nodig, vaak gebruikt; af en toe; nooit nodig of gebruikt);
- Bepaal van alles door wie het wordt gebruikt;
- Bepaal van alles hoeveel nodig is;
- Bepaal van alles op welke plaats het hoort (vaak gebruikt = dichtbij, minder vaak gebruikt = verder weg);
- Probeer de nieuwe situatie uit;
- Maak de nieuwe situatie definitief.

Schikken = alle benodigde materialen en gereedschappen een vaste plek geven.

Structuur maakt het voor iedereen gemakkelijk om samen te werken. Op basis van hoe vaak je iets gebruikt bepaal je hoeveel er nodig is en wat de beste plaats is. Zo creëer je een werkplek waar iedereen alles snel en gemakkelijk kan vinden en je niet meer hoeft te zoeken.

Er kan eventueel een verantwoordelijke worden aangesteld die er voor zorgt dat al het materiaal ook op zijn plek blijft. Een hulpmiddel daarbij kan zijn om elk voorwerp en gereedschap een afgebakende vaste plek te geven in de werkruimte geven door middel van kleuren, stickers, tapemarkering enz.

Voordelen

- Alles is makkelijk te vinden en weer op te bergen.
- Er is minder frustratie en ergernis.
- Minder voorraden en ruimte nodig.



S3: Schoonmaken

Schoonmaken betekent het reinigen van muren, vloeren en alle voorwerpen in de werkruimte (machines, gebruiksvoorwerpen, opbergsystemen). Maar het betekent ook het wegnemen van oorzaken van storingen en incidenten. Bovendien gaat het niet alleen om het schoonmaken van de fysieke omgeving maar ook om het 'opschonen' van de digitale omgeving (directories, mappen, bestanden, adreslijsten enzovoorts).

Schoonmaken = het reinigen van muren, vloeren en alle voorwerpen in de werkruimte en het wegnemen van oorzaken van storingen en incidenten.

Vervuilsbron

Nu is schoonmaken van niemand een hobby en op zichzelf ook een verspilling (want het voegt geen waarde toe) dus daarom richt deze stap zich ook op het *voorkomen* van vervuilsbronnen. Tijdens het schoonmaken kom je de bron van het vervuilen op het spoor. Als je vervolgens een schoonmaakschema maakt om de ruimte precies zo ordelijk en netjes te houden als direct na de schoonmaak, hoef je de volgende keer minder of helemaal niet schoon te maken.



Het is belangrijk om permanent te werken aan verbetering van de vervuilsbronnen, werkmethoden en hulpmiddelen en om een gevoel van verantwoordelijkheid bij het personeel te creëren. Het kan helpen om voor elk (deel van een) werkgebied iemand te benoemen die verantwoordelijk is voor schoonmaak, inspectie en onderhoud. De verantwoordelijke zorgt dat de schoonmaakschema's nageleefd worden.

Zo wordt schoonmaken een taak van iedere medewerker.

Voordelen

- Je werkt lekkerder als een werkplek opgeruimd is dan als het smerig is.
- Rust op de werkplek = rust in je hoofd.
- Mensen die in een schone werkruimte hun taak verrichten, zijn meestal positiever en productiever.
- Je kunt problemen herkennen en in de toekomst voorkomen.
- Een schone en overzichtelijke werkplek is veiliger.

S4: Standardiseren

Standardiseren zorgt ervoor dat je de eerste drie stappen (scheiden, schikken, schoonmaken) *blijft* doen. De eerste drie S'en worden een gewoonte door methodes in te voeren die deze eerste fases vastleggen. Dat zorgt voor een standaard werkwijze waar iedereen zich (als het goed is) aan houdt.

Standardiseren = ervoor zorgen dat je de eerste drie stappen (scheiden, schikken, schoonmaken) blijft doen.

In deze stap gaat het om het duidelijk krijgen van wat je met elkaar als 'normaal', of 'de normale manier van werken' beschouwt. Standardiseren betekent dat iedereen op dezelfde manier werkt. De vorm kan een schema, checklist of een stroomdiagram zijn. Het is belangrijk om dit kort, simpel en zo visueel mogelijk te doen.

Visualiseren

Visualiseren is het zichtbaar maken van een standaardwerkwijze. Plaatjes zeggen tenslotte meer dan woorden. Daardoor wordt een bepaalde werkwijze in één oogopslag duidelijk. Door de afspraken te visualiseren worden ze beter controleerbaar (want afwijkingen zijn eerder zichtbaar) en is het eenvoudiger ze na te komen.

Visualiseren doe je door bijvoorbeeld gebruik te maken van:

- foto's;
- schema's;
- checklists;
- diagrammen;
- opvallende kleuren;
- stickers;
- gebiedsmarkeringen.

In de praktijk gaat het in deze fase vaak mis omdat standaarden:

- te complex zijn (moeilijk taalgebruik);
- te lang zijn (te lang zoeken naar het antwoord);
- geen antwoord geven op de vraag;
- verouderd zijn (niet aangepast aan de actualiteit);
- niet worden gehandhaafd of getoetst.



Tips voor visualiseren:

- Hoe eenvoudiger, hoe beter; een schema (of checklist of diagram) moet voor iedereen te begrijpen zijn;
- Het moet ook van grotere afstand zichtbaar zijn;
- Hang een schema (o.i.d.) op de juiste plaats op (op of dichtbij de plek waar het werk daadwerkelijk plaatsvindt).

Standaardiseren leidt tot vaste routines en gewoontes. Zonder deze stap is het werk van S5 overbodig. Standaarden vormen de basis voor verbetering.

Voordelen

- Door gestandaardiseerde procedures beperk je verrassingen en risico's tot een minimum.
- Iedereen is op de hoogte van het wie, wat, waarom, hoe.
- Je werkt sneller, eenvoudiger en prettiger als je weet waar je alles kan vinden en alles een vaste plek heeft.



S5: Systematiseren

Systematiseren (of: in stand houden) betekent het borgen van de andere vier pijlers en het structureel volgen van de gestandaardiseerde procedures. Je maakt afspraken over hoe je standaarden (zoals je bij S4 hebt vastgelegd) handhaaft en hoe je deze continue kunt verbeteren.

Structurele verbetering

Het gaat bij deze stap om wat alle medewerkers van het resultaat vinden. Foto's die vóór en ná het doorlopen van alle stappen zijn gemaakt kunnen daarbij helpen. Op deze manier maak je het resultaat van 5S zichtbaar. Dit zorgt voor betrokkenheid en enthousiasme en het neemt eventuele (laatste) weerstand weg. Je evalueert met elkaar de gemaakte afspraken en bespreekt de eventuele verbetermogelijkheden. Vervolgens voer je deze verbetermogelijkheden door en bekijk je met elkaar wat iedereen nodig heeft om dit in stand te houden. Je maakt zo de eerste stap in structurele gedragsverandering.

Systematiseren = het borgen van de andere vier pijlers en het structureel volgen van de gestandaardiseerde procedures.

Hulpmiddelen bij deze stap zijn bijvoorbeeld controlelijsten zoals een *werkplekkwalificatielijst* (zie bijlage). Deze lijst bevat per S een aantal kritische vragen voor aan het begin en het einde van de dag. Per vraag ken je een bepaalde score toe. Op basis daarvan kun je kijken wat goed gaat en wat (nog) niet.

De belangrijkste aspecten bij systematiseren zijn:

- Het stimuleren en handhaven van discipline;
- Het opleiden van nieuwe en ervaren medewerkers (zodat iedereen weet wat van hem/haar wordt verwacht);
- Het vaststellen van het ideale niveau (hoe kan het steeds een beetje beter);
- Het herhalen van S1 tot en met S4.



Voordelen

- Systematiseren laat zien of de gemaakte afspraken werken;
- Het juist uitvoeren van deze stap zorgt voor voortdurende verbetering in kleine stapjes (met vaak grote gevolgen);
- Iedereen voelt zich verantwoordelijk voor het in stand houden van 5S.



Tot slot

5S lijkt een simpele methodiek. Toch zijn er veel bedrijven die niet verder komen dan stap 3 of terugvallen van stap 4 naar stap 2 of 1. De reden is dat 5S onvoldoende aandacht krijgt zodra de werkdruk toeneemt. De 5S implementatie wordt dan gezien als project, terwijl het een onderdeel is van een totale werkverbeteringsmethode en dus blijvend aandacht nodig heeft. Dat lukt alleen als 5S bijdraagt aan het verwezenlijken van de doelen van de organisatie en alle medewerkers er wat mee opschieten.

Visie

Daarom is het belangrijk 5S te koppelen aan de bedrijfsstrategie. Als je thuis je zolder opruimt kun je pas iets weggooien als je weet wat je over 1, 10 of 50 jaar nog nodig hebt. En je kunt pas je keuken inrichten als je weet wat je er mee wil; ga je bijvoorbeeld voor grote groepen koken of eet je meestal alleen?

Een duidelijke visie geeft houvast in tijden van snelle veranderingen en zorgt voor hogere betrokkenheid en de drang om te presteren.

Met andere woorden: pas als je weet waar je als bedrijf naar toe wil, dus als je weet wat de visie is, kun je werkplekken optimaliseren. Een visie geeft weer:

- waar de organisatie voor staat (kernwaarden; richtinggevende principes voor gedrag);
- waar de organisatie heen wil;
- waarin de organisatie uitblinkt.

5S is een hulpmiddel bij het realiseren van de bedrijfsvisie. Door dagelijks en wekelijks verbeteringen door te voeren op de werkplek, kun je handelingen steeds efficiënter, beter en veiliger uitvoeren. De vele, kleine stapjes die je neemt leiden op de langere termijn tot verbetering van de dienstverlening van je bedrijf en voor onderscheid ten opzichte van je concurrenten!



Feedback

Een andere valkuil bij het implementeren van 5S is het blijvend visualiseren en borgen van de werkplekinrichting. Als dit namelijk onvoldoende gebeurt, is de kans op terugval van het behaalde resultaat groot. Het valt dan namelijk niet op dat spullen ontbreken of op andere plekken liggen. Lijnen, labels, kleuren, instructies et cetera dwingen mensen om spullen op

de juiste plek terug te leggen en maken het handhaven van de discipline eenvoudiger.

Veel leidinggevendenden vinden het echter moeilijk om medewerkers aan te spreken op ongewenst gedrag. En ook medewerkers hebben over het algemeen moeite om elkaar (laat staan hun leidinggevende) feedback te geven. Het handhaven van de discipline laat daardoor in de praktijk nog wel eens te wensen over.

Feedback past helemaal bij systematiseren: aandacht voor continue verbetering en structurele gedragsverandering.

Kortom; feedback is bij de implementatie van 5S essentieel. De kans op een betere taakuitvoering neemt toe. Door feedback kun je het de volgende keer (nog) beter doen. Je leert van wat je goed doet en je leert van zaken die niet goed gingen.

Bovendien verhoogt feedback de motivatie; door feedback voel je je gezien en erkend. Niets is zo demotiverend als je je best doet en je hoort er nooit wat over. Goed toegepaste feedback draagt ook bij aan een goede sfeer. Als je elkaar feedback mag geven en je ontvangt feedback op een positieve wijze, dan draagt dat bij aan werkplezier. Openheid en het op een respectvolle manier duidelijk maken wat je vindt van bepaalde werkprocedures en gedrag van collega's draagt eraan bij dat je het goed hebt met elkaar. En dat levert keihard betere resultaten op!

