

DE WENDBAARHEID VERSTERKEN MET

FLEXIBELE WERKPATRONEN



ato-METALEKTRO

DOORBREEK UW PATRONEN, VERSTERK UW WENDBAARHEID EN CONCURRENTIEKRACHT

Nieuwe technologieën, de verder oprukkende robot, kunstmatige intelligentie: het gaat in een rap tempo door. Deze nieuwe ontwikkelingen bieden mooie kansen voor de Nederlandse maakindustrie. Echter, de nieuwe tijd gaat wel gepaard met nieuwe eisen om concurrerend te blijven. In een tijd die wordt gekenmerkt door een snelle innovatiecyclus is het belangrijker dan ooit om het werk flexibel en slim te organiseren.

Ingesleten patronen doorbreken, meer flexibiliteit organiseren: in de praktijk is dat niet zo eenvoudig. In dit boekje staan daarom concrete handvatten om als organisatie oude vastgeroeste patronen te doorbreken en tegelijkertijd de wendbaarheid te versterken. Dit zijn handvatten en methodieken, inclusief concrete stappenplannen, die zich in de praktijk al hebben bewezen.

Deze uitgave is bestemd voor iedereen die aan de slag wil met andere werkpatronen.

COLOFON

Deze uitgave is tot stand gekomen in het project Andere Werkpatronen wat onderdeel uitmaakt van het Sectorplan Metalektro.

maart 2017

Tekst Berenschot

Eindredactie A+0 Metalektro

Ontwerp Meester ontwerpers

Druk Drukkerij Hakker van Rooijen

WERKTIJDEN 7

| | |
|------------------------------|-----------|
| INDIVIDUEEL ROOSTEREN | 8 |
| FLEXURENBANK | 10 |
| SLIM PAUZEREN | 12 |
| VITAAL ROOSTEREN | 14 |
| PRAKTIJKVOORBEELD | 16 |



TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN 19

| | |
|--|-----------|
| JOB CRAFTING | 20 |
| COMBIBANEN | 22 |
| TAAKROULATIE, TAAKVERBREIDING EN TAAKVERRIJKING | 24 |
| JOBCARVING | 26 |
| PRAKTIJKVOORBEELD | 28 |



WERKPROCESSEN 31

| | |
|--|-----------|
| DIGITALISERING | 32 |
| ZELFSTURENDE TEAMS | 34 |
| LEAN EN DUURZAME INZETBAARHEID COMBINEREN | 36 |
| PRAKTIJKVOORBEELD | 38 |



Er is een scheve balans
tussen werk en privé in
onze organisatie

Individueel roosteren p. 8
Slim pauzeren p. 12



In onze organisatie hebben we
problemen met afstemming
van het personeel op het
werkenaanbod: dan weer
teveel en dan weer te weinig
personeel voor het beschikbare
werk

Flexurenbank p. 10



Er zijn collega's die behoefte
hebben aan meer flexibiliteit
wat betreft de werktijden

Vitaal roosteren p. 14



Tussen verschillende
werkplekken en afdelingen
bestaan te lange wachttijden,
veel voorraden en
halffabrikaten

Zelfsturende teams p. 34
LEAN p. 36



We hebben lange,
weinig concurrerende
doorlooptijden

Digitalisering p. 32
LEAN p. 36



HERKENT U ZICH IN DEZE UITSPRAKEN?

Door bepaalde werkpatronen te doorbreken kan de slagkracht van de organisatie en de vitaliteit van medewerkers vergroot worden. Er zijn drie verschillende manieren om bestaande 'ingesleten' werkpatronen te doorbreken: het veranderen van werktijden (1), van taken en verantwoordelijkheden (2) en van werkprocessen (3). Herkent u zich in één van deze uitspraken? Kijk dan of de methodiek op de genoemde pagina's u verder kan helpen.

In onze organisatie bestaat regelmatig onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Job crafting p. 20
Combibanen p. 22



Ons personeel is beperkt inzetbaar: de meeste werknemers hebben één, hooguit twee taken die zij kunnen doen

Taakroulatie p. 24



Er zijn collega's die boven of onder hun kunnen presteren

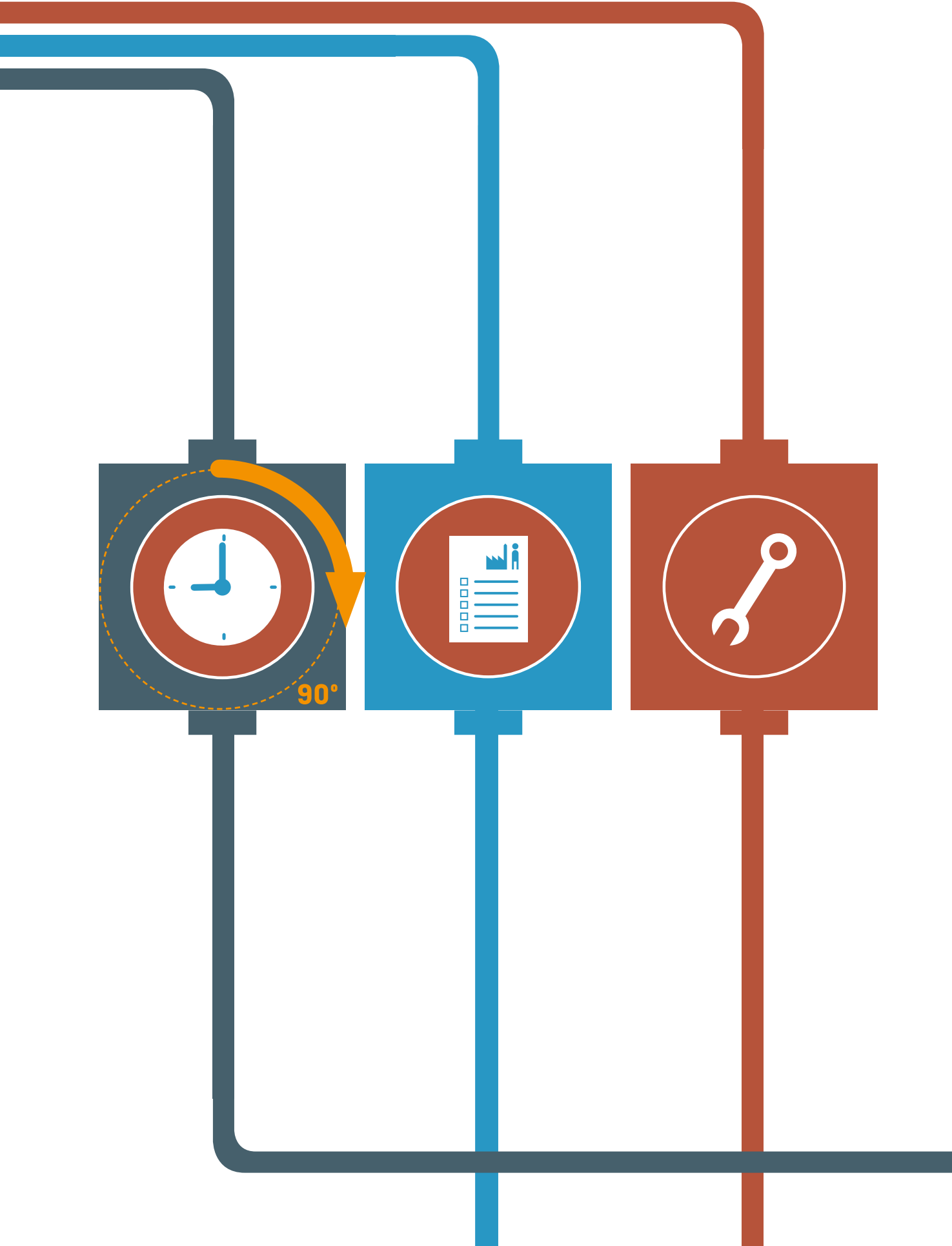
Job crafting p. 20
Taakroulatie p. 24



In onze organisatie willen we meer mogelijkheden creëren voor mensen met een beperking

Job carving p. 26





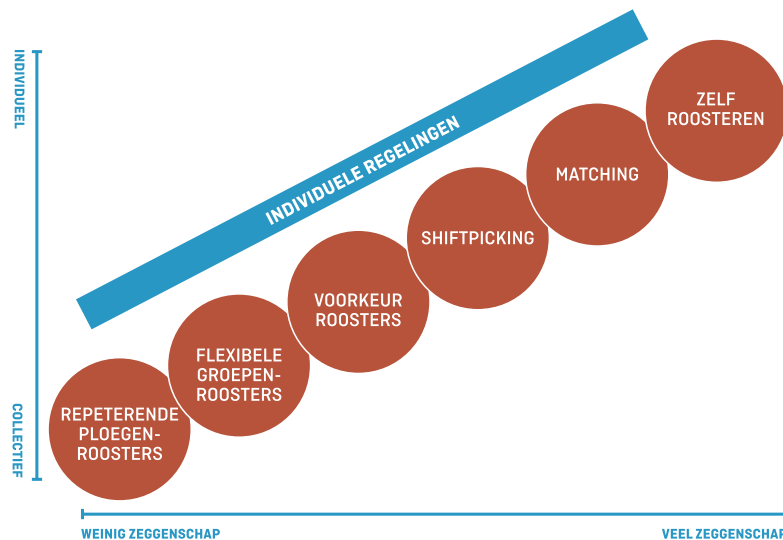


WERKTIJDEN



FLEXIBELER PRODUCEREN EN EEN BETERE WERK-PRIVE BALANS MET INDIVIDUEEL ROOSTEREN

Met individueel roosteren kan een werknemer zelf zijn eigen rooster samenstellen. Dat doet de werknemer binnen bepaalde kaders, samen met het team en de leidinggevende. Er zijn verschillende gradaties waarin werknemers zelf hun rooster samenstellen. In onderstaande figuur worden de verschillende mogelijkheden getoond. Op de horizontale as staat de mate van zeggenschap. Op de verticale as staat de mate waarop de werktijden op het individu kunnen worden afgestemd.



WERKTIJDEN

Hoe kan ik **INDIVIDUEEL ROOSTEREN** invoeren?

Voldoet uw organisatie aan de drie randvoorwaarden? Dan kunt u overwegen om de maatregel individueel roosteren in te voeren.

Waarom?

Elke medewerker heeft zo zijn eigen voorkeuren wat betreft de werktijden. De één vindt het geen probleem om in het weekend te werken, de ander is dan liever vrij. De één vindt nachtdiensten rustig, de ander heeft juist liever vroege ochtenddiensten. Individueel roosteren geeft medewerkers de kans om hun werk en privéleven beter op elkaar af te stemmen. Tegelijkertijd is de werkgever hiermee flexibeler: als het werkaanbod fluctueert, kan de bezetting mee fluctueren. Uit praktijkvoorbeelden blijkt dat individueel roosteren tot een hogere betrokkenheid van medewerkers leidt. Hun wensen wat betreft het rooster worden serieus genomen. Daarnaast is er veelal een lager verzuim, een betere aansluiting op fluctuaties in de marktvraag en een betere werk-privé balans.

Het principe

Het principe is eenvoudig: de werkgever geeft aan wat de werkzaamheden zijn, wanneer ze moeten worden uitgevoerd en welke kwaliteiten op welk moment nodig zijn. De werknemer vult vervolgens in wanneer hij wil en kan werken.

Het invoeren

Bij het invoeren van individueel roosteren gaan de kosten voor de baten uit. Het invoeren van individueel roosteren kost bij de start vooral tijd en energie. Om van individueel roosteren een succes te maken, zijn de volgende randvoorwaarden cruciaal:

Bronnen

- "Individueel roosteren in de ploeg" (2015); AWWN, FNV en TNO.
- "Individueel roosteren. Kansen voor werkgevers en werknemers" (2009); NSCI.
- "Maatwerk in ploegendienst" (2014); TNO en FME.

1. Rust in de organisatie - tijdens een reorganisatie is het niet verstandig om individueel roosteren in te voeren.
2. Veilige cultuur - individueel roosteren vraagt inzet van zowel de werknemer als de werkgever. Dat kan niet zonder een goede onderlinge relatie in een open, veilige cultuur waar samenwerken en vertrouwen vanzelfsprekend zijn.
3. Brede inzetbaarheid - een brede inzetbaarheid (voor meer info, zie taakrotatie) van medewerkers maakt de invoering van individueel roosteren een stuk eenvoudiger. Medewerkers zijn dan immers op verschillende functies inzetbaar, wat het inroosteren vergemakkelijkt.

De blokkades

Het veranderen van werktijden kan veel onzekerheid met zich meebrengen. Zowel bij de werkgever als bij werknemers. Werknemers vragen zich bijvoorbeeld af wat individueel roosteren met hun inkomen doet. Daarnaast moeten zij thuis opnieuw afstemmen over bijvoorbeeld de verdeling van zorgtaken en is er tijd nodig om te wennen aan het nieuwe ritme. Werkgevers vinden het vaak spannend om de controle los te laten. Er kan onrust ontstaan bij het loslaten van een oud systeem. Onzekerheid is de grootste blokkade bij het invoeren van individueel roosteren. Hoe groter de onzekerheid, hoe kleiner de slagingskans. Een continue dialoog en afstemming kunnen de onzekerheid verkleinen.

1 KIES EEN PASSENDE VORM

Daarbij is het aan te bevelen om met kleine stappen door te groeien naar volledig zelfroosteren.

2

FORMULEER PASSENDE RANDVOORWAARDEN

Stel randvoorwaarden op die in lijn zijn met de productievraag. De bezettingsgraad is de belangrijkste randvoorwaarde waarbinnen werknemers hun werktijden kunnen gaan inplannen.

3

STEL SPELREGELS OP

Elke werknemer moet evenveel kans krijgen zijn werktijden te kiezen. 'Wie het eerst komt, wie het eerst maalt' gaat niet op. Een goede dialoog hierover tussen werknemers en werkgevers is cruciaal. Dit vergt tijd, geduld en veel inzet van beide kanten.

4

START MET EEN PILOT

Test welke spelregels en methode het best bij u passen. Zo kan getest worden wat het beste werkt bij het productieproces, de werknemers en werkgever.

5

BLIJF VERBETEREN

Implementeer de methode die uit de pilot als meest optimaal uit de bus is gekomen. Blijf ook daarna op zoek naar mogelijke verbeteringen.

PIEKEN EN DALEN OPVANGEN MET EEN **FLEXURENBANK**

Met een flexurenbank werken medewerkers tijdens drukke periodes meer uren per week. Als het weer rustiger is, wordt dit gecompenseerd doordat medewerkers meer uren vrij krijgen. Het saldo van plus- en minuren wordt per medewerker geadmistreerd in de 'flexurenbank'.

Waarom?

De flexurenbank is primair bedoeld om pieken en dalen in het werkaanbod op te vangen met de vaste personeelscapaciteit van de organisatie. Het werken met vaste medewerkers die een variabel aantal uren werken, is meestal aantrekkelijker voor bedrijven dan het werken met uitzendkrachten die alleen op piekmomenten worden ingehuurd. En vanwege de uitgespaarde toeslagen is het een goedkopere oplossing dan het opvangen van piekmomenten met overwerk. Voor medewerkers biedt de flexurenbank een gemiddeld betere werk-privé balans - er is minder werkstress op piekmomenten - en de negatieve gezondheidseffecten van structureel overwerken worden voorkomen. Binnen veel regelingen hebben medewerkers bovendien op rustigere momenten de mogelijkheid om extra vrij te nemen.

Het principe

De vaste personele bezetting is in bedrijven met een flexurenregeling afgestemd op de gemiddelde personeelsbehoefte op jaarbasis. Het totale aantal contracturen per medewerker op jaarbasis blijft hetzelfde, maar het aantal uren waarvoor medewerkers per week ingeroosterd worden, verschilt per week. Het rooster wordt ruim op tijd bekend gemaakt zodat de medewerker rekening kan houden met de meer of minder te werken uren. Het saldo van meer of minder gewerkte uren wordt per medewerker dan geadmistreerd in de flexurenbank. Vanzelfsprekend is het streven om alle plus- of minuren te compenseren. Mocht dat toch niet lukken, dan kan een positief urensaldo na verloop van tijd aan de medewerker uitbetaald worden. Een negatief saldo kan de werkgever kwijtschelden.



WERKTIJDEN

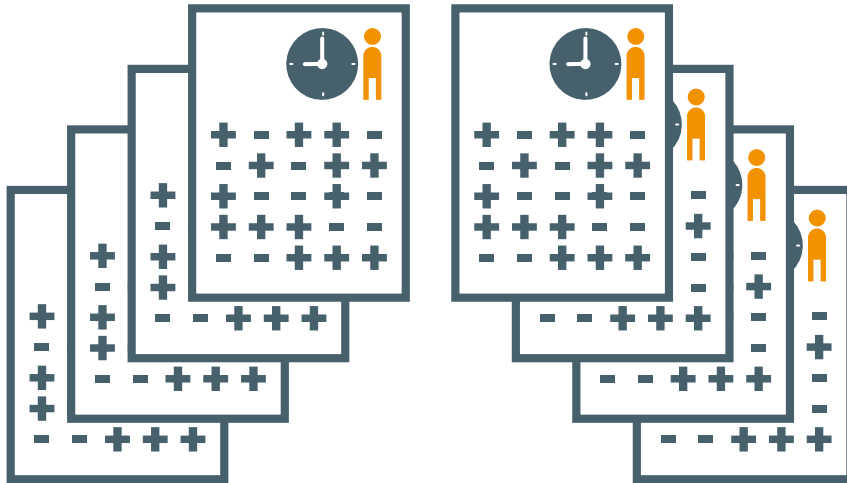
Hoe kan ik de **FLEX-URENBANK** invoeren?

Het invoeren

De personeelscapaciteit en personeelsbehoefte moeten met elkaar in balans zijn. De flexurenbank is geen oplossing voor langdurige over- of ondercapaciteit. Doorgaans worden daarom afspraken gemaakt over het totaal aantal uren dat een medewerker in de plus of de min mag staan. Voor een succesvolle flexurenbank zijn waterdichte 'spelregels' belangrijk. Vanzelfsprekend moeten deze regels voor iedereen duidelijk en acceptabel zijn. Tot slot kan de werkgever medewerkers die ouder zijn dan 56 jaar, niet verplichten om deel te nemen aan een flexurenregeling: zij werken in dat geval het 'normale' aantal uren per week.

De blokkades

Een flexurenbank werkt alleen als er voldoende draagvlak is bij de medewerkers. Een OR zal waarschijnlijk niet met een flexurenregeling instemmen als het alleen meer flexibiliteit biedt voor de werkgever, terwijl de voordelen voor medewerkers achterwege blijven. Met name voor de 'spelregels' is draagvlak nodig. Denk daarbij aan het minimum en maximum aantal werkuren per week, de tijdstippen waarop ingeroosterd kan worden en de termijn waarna minuren vervallen of meeruren uitbetaald worden. Als de werkgever op piekmomenten haar medewerkers voor meer dan 8,5 uur per dag wil inroosteren, is overleg met de vakbond vereist.



Bron

• <https://www.tno.nl/media/2113/flexibele-inzet-web-print1.pdf>

1 ANALYSEER DE BEHOEFTE EN CAPACITEIT

Zet zowel de personeelsbehoefte als de capaciteit op een rij. Bepaal dan of deze op jaarbasis met elkaar in balans zijn. Maak ook inzichtelijk wanneer er sprake is van piek- en dalmomenten en bepaal tot slot hoeveel uur per week medewerkers moeten werken om de pieken en dalen op te vangen.

2

FORMULEER UITGANGSPUNTEN MET DE OR

Inventariseer onder welke voorwaarden er draagvlak is voor een flexurenregeling. Vergelijk deze uitgangspunten met de uitgangspunten van het management en bepaal of die in voldoende mate met elkaar matchen.

3

BESCHRIJF DE SPELREGELS

Werk de flexurenregeling uit met een waterdichte beschrijving van het doel, de scope, de werking en de spelregels. Deze uitwerking kan met een instemmingsaanvraag voorgelegd worden aan de OR.

4

REGEL DE PRAKTISCHE ZAKEN IN

Bereid de roosteraanpak, urenregistratie en mogelijkheden tot uitbetaling van meeruren voor.

5

COMMUNICEER REGELMATIG

Organiseer communicatiemomenten over de regeling en de spelregels. Ga daarbij in gesprek met alle betrokken medewerkers.

VERHOGEN VAN PRODUCTIE DOOR SLIMMER PAUZEREN!

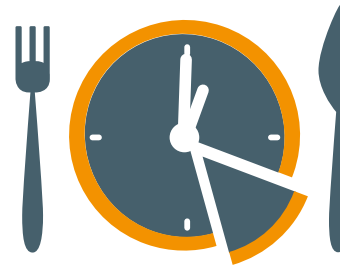
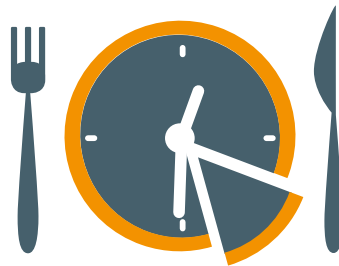
Medewerkers kunnen met slimmer pauzeren beurtelings pauzeren in kleinere groepen. Hierdoor ligt de productielijn niet of nauwelijks stil.

Waarom?

Slimmer pauzeren helpt bij het opvangen van onvoorspelbare fluctuaties in klantvragen. Als de organisatie streeft naar een kortere 'time to market', vereist dit meer flexibiliteit. De productielijn kan dan niet compleet stil gelegd worden. Slimmer pauzeren is de moeite waard als de productiviteit omhoog moet, terwijl de kosten niet omhoog mogen. Ook kan slimmer pauzeren helpen om de lichamelijke klachten te verminderen. Concreet blijkt uit onderzoek dat slimmer pauzeren onder meer leidt tot 16% productiviteitsverhoging, 28% minder lichamenlijk ongemak en 18% minder vermoeidheid.

Het principe

Slimmer pauzeren houdt in dat er niet meer één gezamenlijk pauzemoment is, maar dat kleinere groepen verdeeld over de dag pauzeren. Hierdoor ligt een (assemblage) lijn niet of nauwelijks stil en stijgt de productiviteit. De productiviteitsstijging weegt op tegen een iets langere totale pauzetime.



WERKTIJDEN

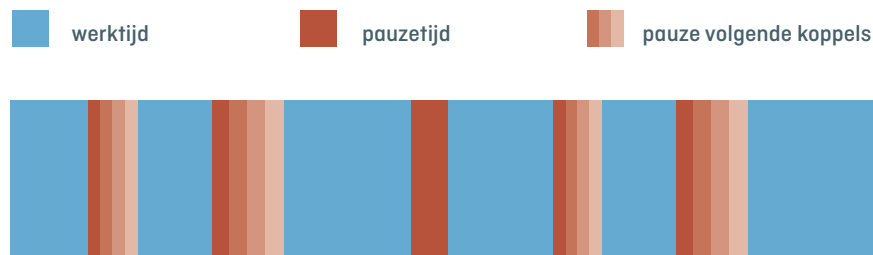
Hoe kan ik **SLIMMER PAUZEREN** invoeren?

Het invoeren

Bij slimmer pauzeren is een heldere toelichting over het waarom van groot belang. Ook de praktische kant, zoals wie wanneer pauzeert, moet glashelder zijn. Daarnaast is het handig om verschillende schema's in de praktijk te testen. Voor de acceptatie is het raadzaam om niet alleen de productiviteit als maatstaf te gebruiken, maar ook de vermoeidheid en tevredenheid van werknemers.

De blokkades

Medewerkers zien hun pauze als een sociaal moment. Vooral als de pauzes niet doorbetaald worden, kan het wijzigen van pauzes bij medewerkers weerstand oproepen. Des te belangrijker is het om de voordelen voor medewerkers goed voor het voetlicht te brengen. Betrek dus vanaf het allereerste begin de medewerkers, zodat hun belangen en wensen een plaats krijgen.



Bron
• "Slimmer werken in de praktijk" (2005); TNO.

FORMEER EEN WERKGROEP

1 Richt een werkgroep op, bestaande uit meerdere sleutelfiguren. Betrek hierbij bijvoorbeeld de productiemanager, engineer, direct leidinggevende en een aantal medewerkers.

ANALYSEER DE HUIDIGE SITUATIE

2 Bereken het huidige productiviteitsverlies door pauzeren (=stilliggen van de productielijn).

BEPAAAL HET DOEL

3 Formuleer de gezamenlijke doelstelling en toetsingscriteria. Denk daarbij niet alleen aan de productiviteit, maar ook aan de gezondheid, vermoeidheid en tevredenheid van de medewerkers. Communiceer dit vervolgens zorgvuldig naar medewerkers en ga de dialoog aan.

ONTWERP EN TEST DE PAUZESCHEMA'S

4 Ontwerp de alternatieve pauze-roulatieschema's en toets vervolgens deze schema's in de praktijk. Zodoende kun je per schema het effect en de toegevoegde waarde meten.

KIES EN IMPLEMENTEER HET OPTIMALE SCHEMA

5 In gezamenlijkheid kan een keuze gemaakt worden voor het meest optimale schema. Dit nieuwe pauzeschema kan dan geïmplementeerd worden.

FIT IN DE PLOEGDIENST DOOR VITAAL ROOSTEREN

Met vitaal roosteren worden ploegdiensten op een andere manier ingeroosterd. De volgende tien vuistregels beschrijven de uitgangspunten van een vitaal rooster:

1. Het optimale aantal nachtdiensten achter elkaar is 2- 3.
2. Voor de ochtendienst is een starttijd van 7.00 uur of later wenselijk.
3. Een optimale reekslengte is 3-4 diensten.
4. Een vitaal rooster is voorwaarts roterend. Dat betekent dat de werknemer van dag, naar avond en naar nacht roteert.
5. De rotatiesnelheid is 2-3 dezelfde diensten op een rij.
6. Plan 2 dagen rust na een reeks van 4-5 diensten en 3 dagen rust na 6 diensten.
7. De maximale arbeidsduur per dienst is 9 uur, bij nachtdiensten is dat 8 uur.
8. Bouw korte pauzes tijdens de dienst in. Bijvoorbeeld twee keer 15 minuten plus één keer 30 minuten.
9. Houd voor avond- en weekenddiensten rekening met individuele behoeften.
10. Hanteer zoveel als mogelijk een regelmatig en herkenbaar patroon.

Waarom?

Vitalere medewerkers leveren gemiddeld een 16% hogere output. Een medewerker die goed geslapen heeft, is alerter en kan sneller en preciezer werken. Fitte medewerkers maken minder fouten, waardoor minder herstelwerk nodig is. Het aantal niet-opgemerkte productiefouten kan afnemen en dat betekent weer minder klantklachten over het product.

Het principe

Met vitaal roosteren pas je de roosters meer aan op het bioritme van mensen. Ook kun je rekening houden met persoonlijke voorkeuren van de mensen. Sommige mensen werken liever 's avonds, terwijl andere weer liever 's morgens vroeg beginnen.

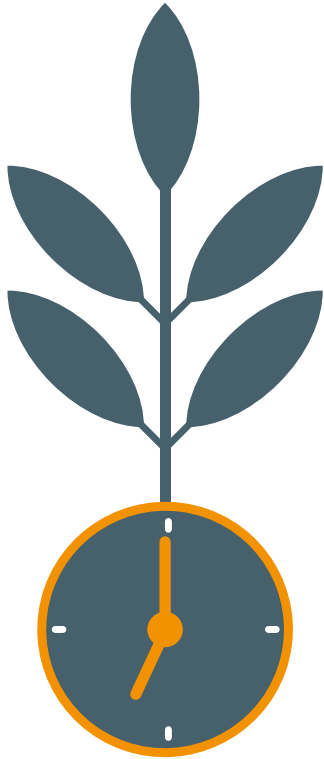


WERKTIJDEN

Hoe kan ik **VITAAL ROOSTEREN** invoeren?

Het invoeren

Vitaal roosteren gaat niet alleen over de werktijden. Er moet ook aandacht zijn voor de leefstijl van de medewerkers en de arbeidsomstandigheden waarin het werk wordt verricht. Met een vitaal rooster wordt bijvoorbeeld een te zware fysieke belasting op de werkvloer niet opgelost. Dan zijn aanvullende interventies noodzakelijk.



De blokkades

Een verandering is in het begin altijd lastig. Dat geldt zeker voor een verandering in de roostersystematiek: medewerkers hebben tijd nodig om gewend te raken aan het nieuwe rooster. Mogelijke drempels zijn dat medewerkers hun privésituatie, bijvoorbeeld de opvang van de kinderen, om de reguliere diensten heen hebben gepland. Als het vitale rooster daarmee conflicteert, kan dit weerstand oproepen.

Eén van de kenmerken van een vitaal rooster is de voorwaartse rotatierichting: de diensten volgen elkaar op met de klok mee: dus van dag naar avond naar nacht. Met een gemiddelde werkweek (tussen de 36 en 40 uur) is dit alleen lastig in te bouwen. Dat levert een conflict op met de noodzakelijke rustdagen. Het structureel inroosteren van adv-dagen kan een mogelijke oplossing zijn.

INVENTARISEER DE KNELPUNTEN

1 Betrek medewerkers bij het anders roosteren. Vraag hen waar ze last van hebben en wat ze fijn vinden aan het rooster zoals het nu is. Maak ook heel duidelijk waarom er een ander rooster gewenst is.

MAAK EEN NIEUW CONCEPT ROOSTER

2 Vraag de planner/coördinator om een nieuw conceptrooster op te stellen, dat zo veel mogelijk tegemoet komt aan de wensen van de medewerkers.

TEST HET NIEUWE ROOSTER IN DE PRAKTIJK

3 Voer een pilot uit, waarin gemeten wordt wat de voor- en nadelen zijn en welke effecten er optreden. Pas op basis van deze uitkomsten het rooster weer aan en blijf het zo continue verbeteren.

Bron

• "Vitaal is goed voor allemaal! - maatwerk voor ploegendienst" (2015); TNO en FME.

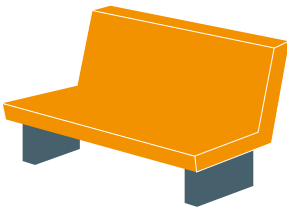




DE BOER MACHINES

WISSELEND WERKAANBOD? KIES VOOR EEN FLEXURENBANK!

De Boer Machines uit Wijchen heeft te maken met sterk wisselende pieken en dalen in het werkaanbod. Om concurrerend te blijven moest de organisatie de flexibiliteit verhogen. In overleg met de medezeggenschapsraad is er een regeling ingevoerd waarbij medewerkers qua inzet van uren meebewegen met het werkaanbod. De ruimte voor opname van uren is versoepeld; uren die in een jaar worden opgebouwd hoeft men niet in datzelfde jaar op te nemen. Ook krijgt men iets meer vrije tijd en zijn maatwerkafspraken mogelijk.



De Boer Machines is gespecialiseerd in de ontwikkeling en productie van installaties voor het vormen van (bak)stenen en revisie van de slijtgevoelige "vormbakken". De grilligheid van de markt van De Boer is toegenomen. Opdrachten zijn groot en arbeidsintensief.

De aanleiding

- Pieken en dalen in werkaanbod.
- Hoge kosten in verband met overwerk.
- Relatief lange perioden waarin werkaanbod laag is.

De resultaten

- Verhoging flexibiliteit.
- Versterking concurrentiepositie.
- Saamhorigheid onder personeel.

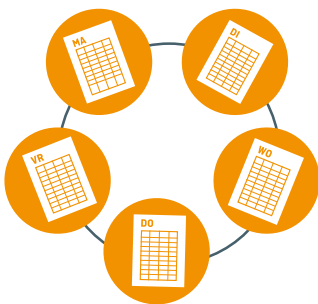
De hobbels

Voor een werktijdenregeling is een goede afstemming met de medewerkersvertegenwoordiging belangrijk. Het invoeren van deze maatregel moet voelen als een gezamenlijk belang. In geval van De Boer Machines ging het om een groeiend gevoel van urgentie onder medewerkers dat flexibilisering in werktijden noodzakelijk was om te overleven.

ASML

SLIMMER FLEXIBILISEREN MET EEN NIEUW WERKROOSTER

Is het mogelijk om met slechts beperkte investeringen en geringe bedrijfstijdverlengingen kortere doorlooptijden en meer output te realiseren? ASML laat zien dat dit kan door een nieuw werkrooster te ontwikkelen, waarbij de innovatieve kracht van het bedrijf én de kwaliteit van het personeel blijven gewaarborgd.



ASML is één van 's werelds meest toonaangevende bedrijven in de halfgeleiderindustrie. Het bedrijf uit Veldhoven ontwerpt en produceert machines die worden gebruikt voor het maken van chips. Met meer dan 14.000 medewerkers en een omzet van ruim 6 miljard euro is ASML één van de grootste bedrijven van Nederland.

De aanleiding

- Een stijging in de vraag naar producten vereiste een hogere output.
- Er was sprake van relatief lange doorlooptijden en afhankelijkheid van toeleveranciers.
- Flexibiliteit op de korte-, middellange- en lange termijn was een issue.

De resultaten

- Betere benutting van de huidige productiemiddelen.
- Grotere flexibiliteit door multi-inzetbaarheid, incidenteel overwerk en flexibele werktijden.
- Productiviteitswinst door eigenaarschap, uitgerust en gemotiveerd personeel en up-to-date kennis.

De hobbels

- Het innovatief vermogen (oftewel producteigenaarschap) van de werkvloer moet behouden blijven.
- Gegeven de hogere productiviteit is het van belang dat er voldoende aandacht blijft voor de fysieke belasting en werk-privébalans.
- Door het nieuwe rooster is extra aandacht nodig voor de multi-inzetbaarheid van werknemers. Werknemers moeten namelijk binnen verschillende teams inzetbaar zijn.

(Bron: TNO (2005), Slimmer werken in de praktijk.)

INTAL

“FLEXIBELE WERKTIJDEN EN ZELFSTURENDE TEAMS: 50% MEER OMZET MET MINDER PERSONEEL”

Te laat op het werk komen? Bij Intal is dat onmogelijk. Sinds 2 jaar wordt bij het bedrijf in Opmeer lean gewerkt in zelfsturende teams met flexibele werktijden. Regel 1: er zijn geen regels. “Dat klinkt makkelijk”, zegt directeur Rudy Schipper. “Maar de juiste begeleiding bieden is een stuk moeilijker dan autoritair leider zijn.” De opbrengst mag er echter zijn: 50 procent meer omzet, met minder personeel.

De bouwpartner voor aluminium kozijnen en vliesgevels groeide fors in korte tijd. Na de overname van verschillende bedrijven bleef Intal in 2014 met een mengelmoes aan culturen achter. Marcia Schouten, HR business partner, legt uit: “We stonden voor de vraag: wat is Intal en welke bedrijfscultuur willen we?” Het bedrijf liet zich inspireren door ondernemers als Ricardo Semler en Richard Branson en ging aan de slag. Niet alleen met een goed beschreven plan, de Intal Methode, maar ook het pand zelf werd flink onder handen genomen.

Geen standaard technisch bedrijf

In het niets lijkt de gevelspecialist nu op een standaard technisch bedrijf. Wie de drempel in Opmeer overstapt, waant zich in een hip Amsterdams reclamebureau. Geen receptieruimte of afgesloten kantoor, maar een open werkvloer vol kunstwerken van medewerkers en een pingpongtafel als vergaderplek. Schouten: “We wilden openheid dus de murtjes zijn als eerste gesneuveld. Maar een cultuur is natuurlijk meer dan alleen een omgeving. Vandaar dat het ook echt belangrijk is om de methode die je wilt hanteren, volledig te beschrijven.”

Openheid is het sleutelwoord

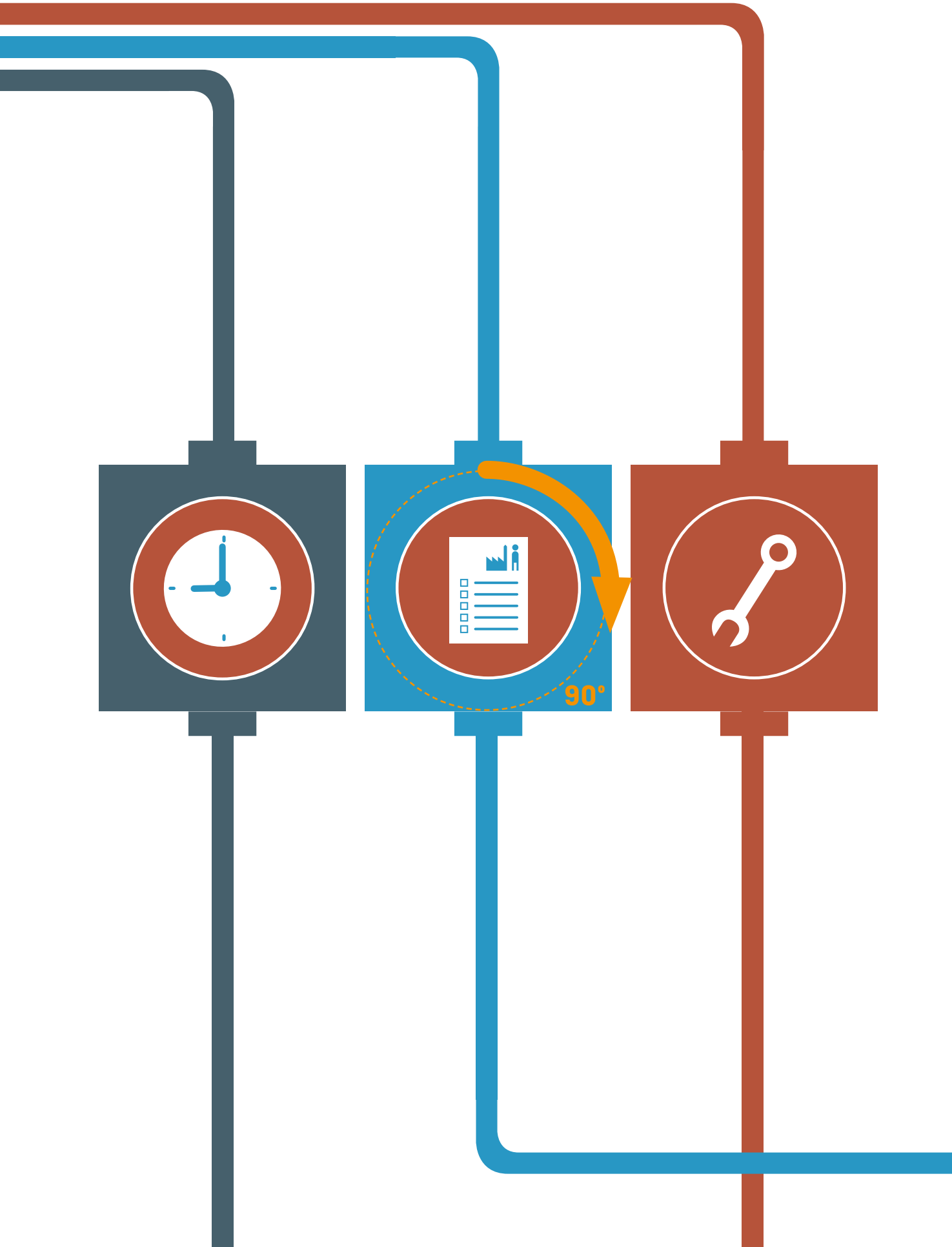
De 65 Intal-medewerkers werken nu, van sales tot montage, in zelfstandige units rondom de directie, met een democratisch gekozen coördinator die puur ondersteunend is. Schipper: “Deze persoon staat in verbinding met alle andere coördinatoren en de directie. Elk half jaar evalueren we met elkaar of het nog de juiste persoon voor de positie is. Openheid is het sleutelwoord. We delen alles. Wat iemand verdient en hoeveel vrije dagen er nog zijn, maar ook financieel. In een maandelijks rapportage bespreken we de winst- en verliesrekening. Vroeger werd dit soort informatie angstvallig achter slot en grendel gehouden, maar delen is de manier om betrokken personeel te kweken. Ook wordt elk jaar 20 procent van de winst gelijk verdeeld over alle medewerkers.”

Jonge, net afgestudeerde technici willen niet werken in een stoffig, ouderwets bedrijf. Die willen vrijheid. Een plek waar ze kritisch, creatief en inventief kunnen zijn. Het wordt steeds moeilijker om technici aan te trekken, bedenk dus goed hoe je je bedrijf wilt neerzetten. Zo zochten we de laatste 2 jaar ook bewust een betere balans in de man/vrouw-verhouding op de werkvloer. Inmiddels zijn 7 van de 25 productiemedewerkers vrouw. Dat zorgt voor een betere dynamiek en bovendien hebben vrouwen een natuurlijk oog voor detail.”

50 procent meer omzet

Een duidelijk succesverhaal. Maar wie denkt dat de cultuuromslag bij Intal verlopen is zonder slag of stoot, heeft het mis. Schipper: “Mensen worden niet graag uit hun comfortzone gehaald. Tot op de dag van vandaag moeten we dus blijven stimuleren. Het is een continu proces en meer dan ooit blijkt het bieden van een visie belangrijk. De directie moet een stevige richting neerzetten, zodat ieder deel daarin zijn eigen gang kan gaan.” Wie de omslag wil maken, heeft dus een lange adem én investeringsruimte nodig. “De afgelopen 2 jaar hebben we, mede door de verandering, niet onze beste jaren gedraaid. De opbrengst is het waard, dit jaar halen we per medewerker maar liefst 50 procent méér omzet. Bereikten we in het verleden niet veel meer dan 12.000 euro omzet per medewerker, in 2019 willen we dat naar 25.000 euro trekken. En dat gaat, zoals het er nu naar uitziet, prima lukken.”







**TAKEN EN
VERANTWOORDELIJKHEDEN**



WORD REGISSEUR VAN JE EIGEN WERK MET **JOB CRAFTING**

Met job crafting sleutelen werknemers zelf aan hun functie, zodat het werk beter aansluit bij hun specifieke competenties en behoeften.

Werknemers kunnen op drie manieren sleutelen aan hun eigen baan:

1. Veranderen van taken en verantwoordelijkheden - een productiemedewerker kan bijvoorbeeld vanuit een persoonlijke interesse meedenken met de herinrichting van de kantine.
2. Veranderen van relaties en netwerken - een medewerker kan in dit geval op zoek gaan naar meer klant- of leverancierscontact.
3. Veranderen van betekenis en duiding - een medewerker kan op een andere manier naar zijn werk kijken waardoor de taken en verantwoordelijkheden meer betekenis krijgen. Een schoonmaker in een ziekenhuis kan bijvoorbeeld zijn werk als een onmisbaar onderdeel zien in het creëren van een omgeving waar de patiënt sneller beter wordt.

Waarom?

Medewerkers kunnen na verloop van tijd het plezier in hun werk verliezen. Ze leven vooral van weekend naar weekend en zijn in een demotiverende sleur beland. Job crafting kan medewerkers helpen om hun werkplezier te verhogen en de ervaren werkdruk te verminderen. Het draagt bij aan een positief zelfbeeld en geeft meer controle over het eigen handelen. Daarnaast zorgt job crafting in veel gevallen voor meer autonomie, afwisseling, ontwikkelmogelijkheden en verbinding.

Het principe

Met job crafting zitten medewerkers zelf achter het stuur: zij zijn weer regisseur van hun werk. Door kleine aanpassingen sleutelen medewerkers zelf aan een baan die beter aansluit op hun competenties en de specifieke context.



TAKEN EN
VERANTWOORDELIJKHEDEN

Hoe kan ik **JOB CRAFTING invoeren?**

Het invoeren

Werknemers moeten de ruimte krijgen om te experimenteren met taken, verantwoordelijkheden en relaties. Job crafting is een typisch bottom-up proces. Dat vergt een open cultuur op de werkvloer waar job crafting wordt besproken en geëvalueerd. Voor een duurzaam succes is het nodig dat leidinggevenden er ook vertrouwen in hebben. Tegelijkertijd zijn de medewerkers als eerste aan zet: zij nemen het initiatief om aan hun baan te sleutelen.

De blokkades

Job crafting is voor veel medewerkers iets nieuws. Ze krijgen relatief veel vrijheid: nieuwe taken kunnen ze toevoegen en andere taken kunnen ze weer schrappen. Zowel leidinggevenden als medewerkers hebben tijd en ruimte nodig om te wennen aan deze vrijheid. Daarnaast kan job crafting leiden tot meer spanning op de werkvloer. Als de 'job crafter' namelijk besluit om te stoppen met een aantal moeilijke taken, komen die veelal terecht bij een collega bij wie vervolgens de werkdruk toeneemt. Juist daarom is het belangrijk om job crafting met alle betrokkenen goed te bespreken. Ook de gevolgen en effecten voor de collega's.



Bronnen

- "Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan" (2011); L. Dorenbosch.
- <http://debaaningieurs.nl/producten/mooi-werk-middag>
- https://www.researchgate.net/publication/284679158_Job_Demands-Resources_Theory?enrichId=rgreq-53d64db7-2567-4877-b0a6-aaa4d2c522fe&enrichSource=Y292ZXJQYWd0Zl4NDY3OTE1ODtBUzozMDM5M-zE50DMzNjxOTJAMTQ0OTQ3NDQzOTUxNA%3D%3D&el=1_x_3
- https://www.researchgate.net/publication/273390332_Examining_Job_Crafting_from_an_Interpersonal_Perspective_Is_Employee_Job_Crafting_Related_to_the_Well-Being_of_Colleagues_Job_Crafting

VRAAG AAN MEDEWERKERS OM EEN PERSOONLIJK CRAFTINGPLAN TE MAKEN

1 Vraag een aantal medewerkers om zelf aan de slag te gaan met een persoonlijk craftingplan. Zo'n plan bestaat uit twee delen: allereerst beschrijft de medewerker welke taken geschrapt kunnen worden en welke taken juist erbij mogen komen. Ten tweede zet de medewerker op een rij waar hij of zij behoefte aan heeft om daadwerkelijk de (nieuwe) taken en verantwoordelijkheden goed uit te voeren. Hierbij kan gedacht worden aan ontwikkelmogelijkheden, hulp en steun van collega's, meer bevoegdheden en het ontvangen van voldoende feedback.

AAN DE SLAG MET EEN PERSOONLIJK CRAFTINGPLAN

2 Het persoonlijke craftingplan kan in de praktijk gebracht worden door het concreet toe te passen. Dat betekent dat sommige taken geschrapt worden, terwijl andere erbij komen. Tegelijkertijd gaat de werkgever in gesprek met de medewerker over wat hij of zij nodig heeft om zich deze nieuwe taken en verantwoordelijkheden eigen te maken. Kies daarbij voor een geleidelijke aanpak en begin met het toevoegen en/of schrappen van één taak. Voor de invoering kan de medewerker gebruik maken van het standaard handboek 'Mooi werk'.

ROL HET BREDER UIT MET EEN TRAIN-DE-TRAINER AANPAK

3 Als job crafting een succes wordt in de organisatie, kan een train-de-trainer aanpak uitgerold worden. De medewerkers die inmiddels ervaring hebben met het toepassen van job crafting kunnen andere collega's hierin trainen. Zo wordt job crafting breder in de organisatie uitgerold.



AFWISSELING MET COMBI-BANEN

Bij combi-banen werken mensen voor meerdere werkgevers. In de schoonmaakbranche is het bijvoorbeeld al gebruikelijk dat je meerdere werkgevers hebt. Maar ook het combineren van geheel verschillende werkzaamheden is mogelijk. Een kok die ook ambtenaar is, een onderzoeker die ook docent is, of een verkoper die ook software ontwikkelt. Daarnaast kan een parttime vaste baan gecombineerd worden met het werken als ZZP-er.

Waarom?

Werknemers met combi-banen kunnen een financieel motief hebben. Meerdere banen zijn noodzakelijk om rond te kunnen komen. Er kan ook sprake zijn van een zogenaamd ontwikkelmotief. Meerdere banen tegelijkertijd biedt namelijk de kans om in de ene baan bepaalde talenten te ontplooiën die in de andere baan niet tot uiting komen. Tot slot kan het starten als zelfstandige voor twee of drie dagen per week een mooie opmaat zijn naar het ondernemerschap.

Ook voor werkgevers kan het interessant zijn om in te zetten op meer combi-banen. Het leidt tot meer flexibiliteit: samen met

een ander bedrijf kan een gezamenlijke werknemerspool opgezet worden, waardoor de werkgever sneller kan inspelen op de fluctuerende marktvraag. En de medewerkers zijn doorgaans breder inzetbaar. In de ene baan kunnen werknemers kennis en ervaring opdoen die nuttig is voor de andere baan. Bovendien ben je als werkgever voor een bredere groep werknemers interessant als je parttime banen kunt aanbieden.



TAKEN EN
VERANTWOORDELIJKHEDEN

Hoe kan ik **COMBI-BANEN**
invoeren?

Het invoeren

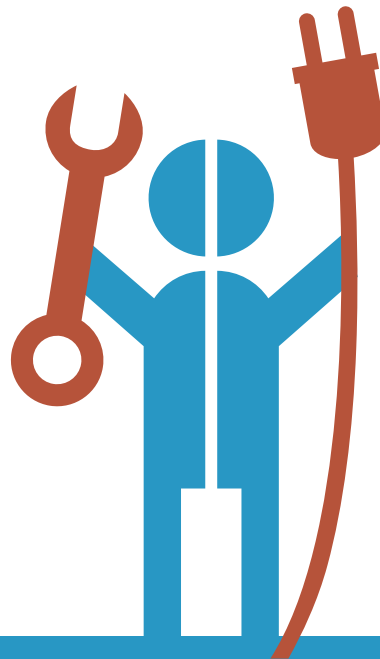
Uit onderzoek blijkt dat je als medewerker het beste banen kunt combineren die een vergelijkbaar niveau hebben. Een relatief complexe baan combineren met een eenvoudige baan heeft minder kans van slagen. Daarnaast is het belangrijk dat werkgevers meedenken, en de medewerkers die banen willen combineren, hierin ondersteunen. Heel concreet betekent dit dat werkgevers meer sturen op output en resultaat dan op input of fysieke aanwezigheid. Tegelijkertijd vergt een combi-baan ook veel van de werknemer. Het combineren van verschillende banen gaat beter als de werknemer beschikt over de volgende vaardigheden:

- Planningskwaliteiten.
- Communicatieve vaardigheden.
- Flexibiliteit.
- Onderhandelings- en netwerkvaardigheden.

Als werkgever is het verstandig om de volgende afwegingen te maken bij het implementeren van combi-banen: kunnen werknemers tijdelijk of permanent banen combineren? Is het dagelijks, wekelijks of juist seizoensgebonden? Worden de banen op individuele of collectieve basis gecombineerd?

De blokkades

De medewerker kan door het combineren van twee of meer banen in de problemen raken. Planningsconflicten liggen op de loer en leiden tot stress en dubbele afspraken. Er kan ook onduidelijkheid ontstaan over de rol en status. Als een medewerker bij het ene bedrijf veel meer vrijheid en ruimte krijgt, dan kan dat leiden tot problemen bij de andere werkgever. Tot slot kunnen loyaliteitsconflicten opspelen.



BANENPOOLING

1 Bij banenpooling verkennen twee of meer werkgevers of ze elkaars problemen met betrekking tot een krimpend en fluctuerend ureaanbod kunnen verhelpen. Er is een aantal aandachtspunten om een duurzame banenmatch te realiseren: kijk allereerst of eventuele pieken in het werk bij de verschillende banen niet in hetzelfde seizoen vallen. Beoordeel daarnaast of de gevraagde vaardigheden in de verschillende banen op elkaar aansluiten. Tot slot kan het handig zijn als het netwerk dat in de ene baan wordt opgebouwd, van pas komt in de andere baan.

JOB TWINNING

2 Job twinning is een lichte vorm van combi-banen. Werknemers uit twee verschillende organisaties worden aan elkaar gekoppeld en lopen met elkaar mee. Op deze manier kan er kruisbestuiving plaatsvinden tussen verschillende beroepen. Het kan een opstapje zijn voor een permanente overstap. In het onderwijs wordt dit al regelmatig toegepast: docenten worden dan gekoppeld aan mensen uit het bedrijfsleven.

Bronnen

- "Crux van het Combineren: actieonderzoek naar gecombineerde rollen, beroepen en (loop)banen" (2016); L. Dorenbosch, K. van der Velden, E. Plantinga, M. Bilkes en J. Sanders. Te raadplegen via <https://cruxvanhet-combineren.atavist.com/longread>

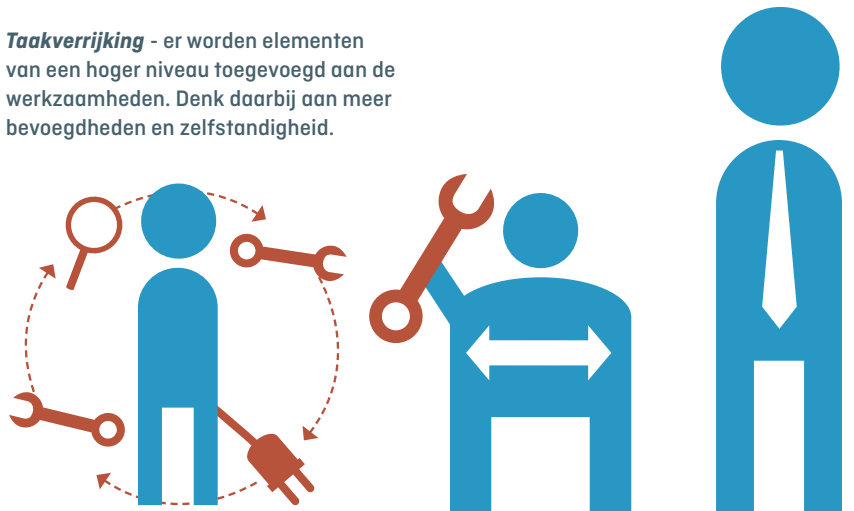
- "Multi-jobbing als employability strategie" (2015); L. Dorenbosch, O. Boneschanker, B. Fermin, S. Andriessen, J. Sanders en G. Geuskens; Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken.
- <http://www.nrc.nl/nieuws/2016/01/12/een-baan-is-saai-de-opkomst-van-de-slashie-a1494042>
- <http://www.ser.nl/~media/files/internet/publicaties/sermagazine/2013/november2013.ashx>



BREDER INZETBAAR MET TAAKROULATIE, TAAKVERBREDING OF TAAKVERRIJKING

Medewerkers kunnen op meerdere werkplekken ingezet worden. Zo verbreden zij hun competenties en vaardigheden en wordt de organisatie minder kwetsbaar.

- **Taakroulatie** - medewerkers rouleren onderling hun werkzaamheden, waardoor de eentonigheid van het werk minder wordt.
- **Taakverbreding** - er worden taken van hetzelfde niveau toegevoegd, zodat er meer werkzaamheden komen. En dat vergroot weer de afwisseling.
- **Taakverrijking** - er worden elementen van een hoger niveau toegevoegd aan de werkzaamheden. Denk daarbij aan meer bevoegdheden en zelfstandigheid.



**Hoe kan ik TAAKROULATIE,
TAAKVERBREDING OF
TAAKVERRIJKING invoeren?**

Waarom?

Middels taakrotatie, taakverbreding en taakverrijking kun je voorkomen dat werknemers continu hetzelfde werk doen en dus steeds op dezelfde manier belast worden. Ook wordt het werk afwisselender en minder saai. Daarnaast zijn medewerkers dan breder inzetbaar, wat de flexibiliteit van de organisatie vergroot. Pieken en dalen in het werk kunnen beter opgevangen worden door de eigen medewerkers.

Het invoeren

De mogelijkheden voor rouleren worden vaak beperkt doordat mensen bepaalde werkzaamheden nog niet kunnen uitvoeren. Er is dan onvoldoende deskundigheid en kwaliteit. Om van taakrotatie echt een succes te maken, moet er tijd vrijgemaakt worden voor opleiding en ontwikkeling. Taakrotatie kan niet zonder een gezonde leercultuur: fouten maken mag en het is vanzelfsprekend om van elkaar te leren.

De blokkades

Medewerkers zien taakrotatie vaak niet direct zitten. Ze willen doorgaans niet graag rouleren naar een taak met een lagere status. Bovendien ontfen veel medewerkers hun status aan het feit dat ze ergens heel goed in zijn. Dat valt deels weg bij taakrotatie. Ook vinden de meeste medewerkers het niet fijn om overgeplaatst te worden naar een andere groep. Daar ken je bijvoorbeeld de voorman niet goed en de ongeschreven regels kunnen anders zijn. Tot slot kunnen door taakverrijking en -ontwikkeling de medewerkers boven hun functie uitstijgen. Het is dan frustrerend als de doorgroei mogelijkheden ontbreken.

Voor de werkgevers is de keerzijde van taakrotatie en -verbreding dat mensen minder specialistisch worden. Als mensen een beperkt aantal taken hebben, worden ze in het uitvoeren van die specifieke taken steeds sneller, handiger of beter. Dat valt weg bij taakrotatie, waardoor de werksnelheid over het hele proces lager is. Rouleren leent zich daardoor vooral voor taken die relatief snel te leren zijn.

Bron

• "De Psychologie van Arbeid en Gezondheid" (2013); W. Schaufeli; Bohn & Stafleu van Loghum.

1 MAAK EEN FOTO VAN DE HUIDIGE SITUATIE

Zorg dat er een goed beeld is van de taken per functie. Inventariseer de tijd die aan taken wordt besteed, hoe zwaar ze zijn, hoe ze over medewerkers zijn verdeeld en welke opleidingseisen er zijn.

2

MAAK TAAKROULATIE BESPREEKBAAR

Ga met medewerkers in gesprek over de aard van hun werk, waar ze behoefte aan hebben in het werk, wat ze motiveert of demotiveert en waar hun mogelijkheden liggen. Een goede methodiek hiervoor is job crafting.

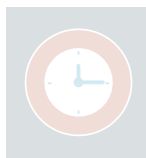
3

IMPLEMENTEER TAAKROULATIE, TAAKVERBREDING OF TAAKVERRIJING

Taakrotatie: medewerkers rouleren in dit geval van fysieke werkplek. Zo kun je links van de werkplek gaan werken in plaats van rechts, op een andere locatie gaan werken of met andere collega's. In dit geval blijft de medewerker dezelfde taak uitvoeren. Ook kunnen de huidige taken meer worden afgewisseld. Zo wordt voorkomen dat te lang achter elkaar dezelfde taak wordt uitgevoerd.

Taakverbreding: hierbij wordt een bestaande functie uitgebreid met nieuwe werkzaamheden van hetzelfde niveau. Deze nieuwe taken zorgen voor afwisseling in het werk en vergroten de betrokkenheid van een medewerker bij de organisatie.

Taakverrijking: in dit geval worden taken van een hoger niveau aan de functie toegevoegd. Zo krijgt de medewerker meer verantwoordelijkheden. Dit kan intern ingevuld worden, maar ook extern door meer klant- of leverancierscontact. Taken worden door taakverrijking verdiept en uitdagender. De medewerker voelt zich hierdoor meer gewaardeerd.



JOB CARVING: WAARDE ÉN BANEN CREËREN VOOR WERKNEMER EN BEDRIJF

Job carving is het losknippen van taken om daarmee nieuwe functies te creëren voor ander of lager gekwalificeerde werknemers die nu moeilijk een baan kunnen vinden. Dit kan zowel op baan- als procesniveau. Bij dat laatste worden werkprocessen nagelopen op simpele, elementaire taken die afgesplitst worden om daarmee een nieuwe functie te creëren.

Waarom?

Job carving heeft als voordeel dat gespecialiseerde medewerkers in het bedrijf zich volledig kunnen richten op hun hoofdwerkzaamheden. Dit leidt tot meer efficiëntie, omdat zij niet meer worden afgeleid door bijzaken. Job carving kan ook gebruikt worden op het moment dat medewerkers bepaalde taken niet meer kunnen uitvoeren of wanneer je op zoek bent naar alternatief werk voor medewerkers die boventallig zijn.

In veel gevallen kunnen door job carving de personeelskosten omlaag. Vaak hoeft er minder snel een extra gespecialiseerde medewerker te worden aangenomen, omdat de huidige medewerkers efficiënter kunnen werken. Daarnaast leveren de huidige loonkostensubsidies financiële voordelen op.

Het principe

Het principe van job carving is dat er niet wordt gedacht in termen van beperkingen maar van kansen. Er wordt juist gekeken welk werk de medewerkers, mede door hun beperking, beter kunnen uitvoeren. De werkgever en werknemer kijken vervolgens gezamenlijk hoe de werkprocessen zo efficiënt mogelijk ingericht kunnen worden.



TAKEN EN
VERANTWOORDELIJKHEDEN

Hoe kan ik **JOB CARVING**
invoeren?

Het invoeren

Samen met een deskundige kunnen functies binnen het bedrijf geanalyseerd worden op moeilijkheidsgraad, zwaarte en de mate waarin taken voorkomen. De hamvraag is daarbij welke taken van 'zwaardere' functies losgekoppeld kunnen worden. Die kunnen vervolgens gebundeld worden tot een eenvoudiger functie. Op basis van deze analyse kan beoordeeld worden welke taken zich lenen voor herclustering. Het is raadzaam om dit altijd in overleg te doen met alle betrokkenen.

De blokkades

Het kan zijn dat een (nieuwe) medewerker het grootste deel van de taken die in de functie of vacature vermeld zijn, uit kan voeren, maar dat er enkele taken zijn die niet binnen de belastbaarheid van de werknemer passen. De kunst is om als werkgever samen met de werknemer te proberen het takenpakket zodanig aan te passen, dat deze wel binnen de belastbaarheid qua kennis en vaardigheden past. Dat vergt een heel andere denkwijze; niet in functies maar in taken. Uiteindelijk zal dit wel helpen om langer doorwerken in (zware) beroepen mogelijk te maken en de participatie van werknemers met beperkingen te bevorderen.

Bronnen

- <http://www.sbcm.nl/producten/creeren-van-werk/producten/functiecreatie.html> (inclusief praktijkvoorbeelden)
- www.opnaarde100000.nl
- www.werkgeversgaaninclusief.nl

Praktijkvoorbeeld

MET JOB CARVING DE PIEKMOMENTEN OPVANGEN

Een bedrijf in de medische industrie heeft te maken met sterke pieken in het werk. Toch kunnen ze die pieken heel gemakkelijk opvangen met eigen medewerkers. Dat kan omdat er mensen in dienst zijn die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Zij kunnen in veel gevallen niet fulltime werken, maar wel een aantal uren op de dag. "Hiermee vangen wij net de piek op en onze medewerkers kunnen voldoende uren maken", aldus de directeur. "Door de herverdeling van taken zijn piekmomenten geen zorg meer. Het vouwen van dozen hebben we uit de reguliere functies gehaald. Hierdoor kunnen de andere collega's zich erop richten dat alles op tijd de deur uitgaat. Job carving is hierbij echt dé succesfactor. Het heeft geleid tot lagere loonkosten, want de eenvoudige taken hebben we ondergebracht bij functies met een lagere loonschaal. Voor het hele bedrijf is de werkdruk, zeker bij de piekmomenten, enorm gedaald."

MAAK EEN ANALYSE VAN DE BESTAANDE TAKEN

Voer gesprekken met medewerkers om beter zicht te krijgen op hun taken. Vraag daarbij wat de hoofd- en bijzaken zijn. Het doel is dat gespecialiseerde medewerkers meer ruimte krijgen voor hun hoofdwerkzaamheden. De aanvullende werkzaamheden komen in aanmerking voor iemand met een beperking.

1

BEPAAI WELKE TAKEN GESCHIKT ZIJN

Sommige taken zijn bij uitstek geschikt voor mensen met een beperking. Zo past herhalend en nauwgezet werk goed bij mensen met autisme, terwijl dat minder geldt voor werk waar sociale vaardigheden een must zijn.

2

STEL FUNCTIE-EISEN OP

Beschrijf nauwkeurig waar iemand in de nieuwe functie aan moet voldoen. Deze functie-eisen geven houvast bij het vinden van een passende kandidaat.

3

GA OP ZOEK NAAR KANDIDATEN

Potentiële werknemers zijn te vinden via een werkgeversservicepunt (WSP), een re-integratiebedrijf of de sociale werkvoorziening. Zo zijn er bijvoorbeeld Wajongers: jongeren die door een ziekte of handicap niet aan alle functie-eisen van werkgevers voldoen. Maar met enkele aanpassingen in het werk lukt veel ook wel.

4

ZORG VOOR BEGELEIDING

Het aannemen van mensen met een beperking stelt specifieke eisen aan zowel de werkgever als de werknemer. Het is daarom belangrijk om te zorgen voor deskundige begeleiding. Via het UWV kan de werkgever in aanmerking komen voor ondersteuning van een interne jobcoach.

5





PHOTONIS MULTI- INZETBAAR IS DE NORM

Een medewerker die 25 jaar lang op dezelfde plek binnen het bedrijf werkt? Bij PHOTONIS kwam het regelmatig voor. Inmiddels is de multi-inzetbaarheid onder productiemedewerkers toegenomen van 0 naar 30 procent.

PHOTONIS is sinds 1937 specialist op het gebied van foto sensor technologieën. De organisatie innoveert, ontwikkelt en fabriceert een diversiteit aan sensoren en detectoren voor de detectie van ionen, elektronen en fotonen. De innovatieve oplossingen worden toegepast bij defensie, in de wetenschap, industrie en medische research. Wereldwijd telt de organisatie 1.200 mensen, waarvan er circa 350 mensen actief in Roden zijn.

De aanleiding

- Gemiddelde leeftijd liep steeds verder op.
- De functieverblijftijd werd steeds langer.
- De fluctuatie in productie moest teveel door uitzendkrachten worden opgevangen.

De resultaten

- Verbetering efficiency: pieken en dalen kunnen beter worden opgevangen door de eigen medewerkers en medewerkers zijn meer bereid in te springen bij drukte.
- Verbetering kwaliteit: geen 'muurtjes' en 'wij-zij' cultuur meer waardoor afdelingsoverschrijdende problemen beter kunnen worden aangepakt.
- Fitter en meer werkplezier.

De succesfactoren

- Het management ondersteunde de verandering en droeg bij aan het draagvlak en enthousiasme.
- Het doel en de succesverhalen werden goed gecommuniceerd.
- Hele praktische zaken waren goed geregeld en onzekerheden werden zoveel mogelijk weggenomen.
- Een goede begeleiding en monitoring. Op basis van de monitoring is het project een aantal keer bijgesteld.

SEW-EURODRIVE

KIJKJE OP DE WERKVLOER: RODE LAMPEN EN EEN OOR-VERDOVENDE STILTE

Niet lopen, niet wachten en niet zoeken. Dat is lean werken volgens SEW-Eurodrive. “Niet lullen maar poetsen noemen we het hier in Rotterdam”, verduidelijkt Ton Verschuren.

Met een jaarlijkse omzet van 2,8 miljard euro en meer dan 16.500 medewerkers wereldwijd is SEW-Eurodrive marktleider en gespecialiseerd in aandrijftechniek. De fabriek in Rotterdam, op steenworp afstand van de Van Nelle Fabriek, heeft 134 medewerkers en maakt producten gebaseerd op standaardcomponenten die als lego gecombineerd 10²⁸ varianten kent.

Alles kan

“Onze uitdaging? Heel veel producten, geen grote voorraad en een standaard levertijd van 3 dagen. 20 procent wordt nog dezelfde dag geleverd, maar binnen het uur kan ook. Dat bij elkaar is een klus. Ons uitgangspunt is dat alles kan”, vertelt Verschuren gedreven. “Hoe we dat doen? Standaardiseren, visualiseren en flexibiliseren. Er is één productieafdeling en één type medewerker die op veel plekken kan werken. Bestelt de klant een product dan bekijken we de stuklijst en berekenen we de starttijd. Want wie op tijd begint, is op tijd klaar. Vervolgens wordt de starttijd gekoppeld aan een kleur die de prioriteit bepaalt. Hoe het product uiteindelijk wordt gemaakt, is flexibel in te delen in werktijden tussen 7.15 en 18.00 uur. Maar is een lamp rood dan moet eerst het product af voor men naar huis gaat.”

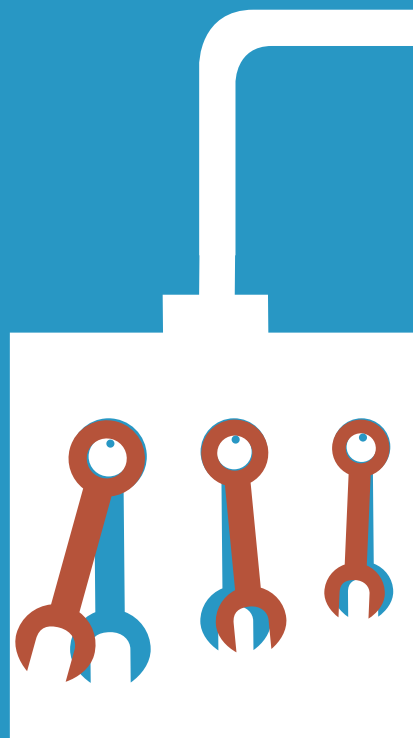
Praten over dingen die voorkomen

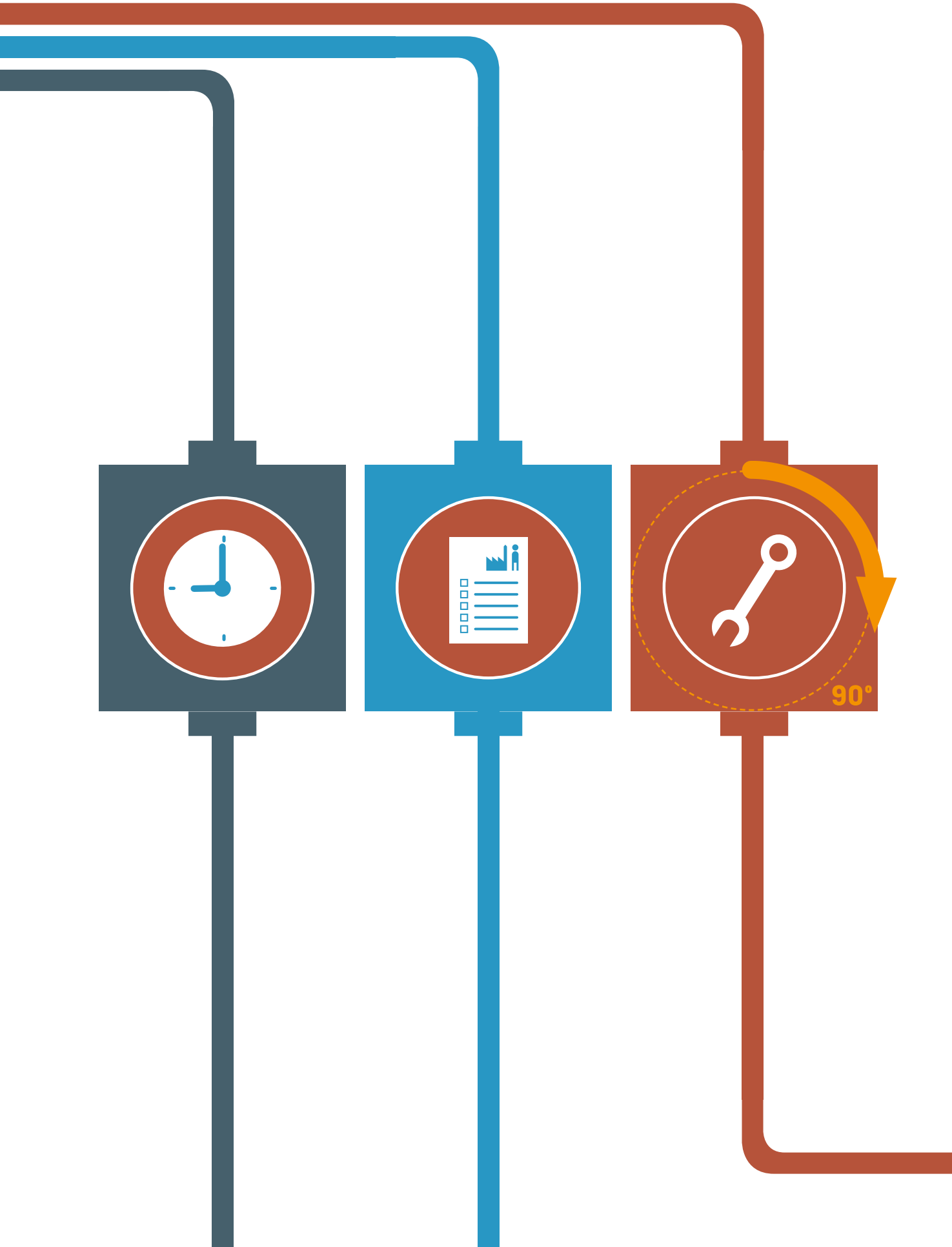
Flexibele werktijden? Kan een werknemer dus zomaar 's ochtends later beginnen of 's avonds eerder naar huis? Naar eigen believen? “Jazeker”, antwoordt Verschuren. “De verantwoordelijkheid ligt bij de mensen zelf. Hoe de gemiddeld 200 producten op een dag af komen, is aan hen.” Maar wat gebeurt er als het Nederlandse elftal een belangrijke wedstrijd speelt? “Dan moeten ze dat samen oplossen. Een wedstrijd is ver van tevoren in te plannen en net zo makkelijk

wordt hier een tv aangezet. Lean werken betekent ook dat je praat over de dingen die voorkomen. Niet over wat niet voorkomt. Bovendien, mensen zijn gewoontedieren. Je moet in een maand je uren maken en de meesten doen dat gewoon op vaste tijden.”

Afleiding veroorzaakt fouten

Gehuld in veiligheidsjasjes valt op de werkvloer direct op hoe stil het er is. “Afleiding veroorzaakt fouten. Dat betekent dus geen radio. Ook niet op kantoor”, lacht Verschuren. “De talloze rode lampen op de vloer zijn trouwens het gevolg van een paasontbijt voor het gehele bedrijf vanochtend. Of het stress geeft? Nee, dat krijg je alleen als iets niet verklaarbaar is.” Aan vergaderingen doet SEW-Eurodrive niet. Op verschillende schermen op de vloer verschijnen elke maandag en donderdag de resultaten en een overzicht van wat er gaat komen. “Na 20 minuten verdwijnt dat beeld weer en wordt er even overlegd. Dat zijn de enige vergadermomenten die wij kennen. Het is een aanpak die werkt. We hadden een fabriekshal van 18.000 m² maar nu doen we 40 procent meer met een derde van de medewerkers en een kwart van de voorraad op slechts 3.500 m². Duidelijke resultaten, nietwaar?”







WERKPROCESSEN



SNELLER, MAKKELIJKER, VEILIGER EN UITDAGENDER WERK DOOR DIGITALISERING

Eén van de meest genoemde ontwikkelingen van de 21e eeuw is de toenemende digitalisering. Door het digitaliseren van processen kunnen veel werkzaamheden sneller, makkelijker en veiliger uitgevoerd worden. Maar digitalisering is meer dan alleen techniek. Voor succesvolle invoering is het sociale aspect net zo belangrijk. Mensen moeten er tenslotte mee werken. Digitalisering vereist in veel gevallen een ander werkpatroon van de medewerker.

Waarom?

De drijfveer achter digitalisering in organisaties is vaak de klant. De klant wil bijvoorbeeld betere en goedkopere producten, of een snellere dienstverlening. Om als organisatie concurrerend te blijven, is digitalisering daarom geen optie meer, maar een gegeven. In vergelijking met andere Europese landen lijkt Nederland zelfs achterop te raken. Nederlands beleid is vaak gericht op technische innovatie, maar te weinig gericht op hoe mens en machine zinvol en productief samen kunnen werken.

Digitalisering draagt bij aan het stroomlijnen, verbeteren en efficiënter maken van ontwikkelings- en productieprocessen. Maar tegelijkertijd kan ook de duurzame

inzetbaarheid worden bevorderd. Door bijvoorbeeld het gebruik van lasrobots wordt het werkproces versneld en tegelijkertijd worden productiemedewerkers van dit zware en soms risicovolle werk ontlast. Zodoende komt er ruimte voor andere (meer) uitdagende werkzaamheden.

Het principe

Het principe van digitalisering komt neer op het maximale uit zowel de techniek als de mens te halen. Technologische ontwikkelingen worden daarbij als een kans gezien om huidige werkprocessen te evalueren en te optimaliseren. Een kans voor de organisatie, met als resultaat productiviteitsverhoging en meer efficiëntie. En een kans voor de medewerkers, doordat

hun werk uitdagender wordt. Eentonige repeterende handelingen worden immers overgenomen door de computer. Bij het digitaliseren van processen spelen in elk geval de volgende vragen: hoe kunnen we de productieprocessen inrichten zodat de werknemers optimaal bijdragen? Hoe kunnen we technologische ontwikkelingen inzetten zodat ze de werknemers optimaal ondersteunen? En hoe kunnen we hiermee het talent van werknemers zo goed mogelijk ontwikkelen?



WERKPROCESSEN

Hoe kan ik **DIGITALISERING**
invoeren?

Het digitaliseren

Digitalisering is een breed begrip en door de snelheid en hoeveelheid van technologische ontwikkelingen is er een groot aanbod aan mogelijkheden. Een visie op digitalisering is daarom belangrijk. Wat willen wij als organisatie met digitalisering? Wat zijn de kansen voor onze organisatie?

Daarnaast wordt digitalisering pas echt een succes als medewerkers geprikkeld zijn om de veranderingen in de werkprocessen te weeg te brengen. Het “waarom” moet daarom heel duidelijk zijn: wat levert het voor hen op?

De blokkades

Veel mensen associëren digitalisering met robotisering en het verdwijnen van banen. Deze associatie zal soms terecht zijn en soms onterecht. Wat zeker is, is dat het werk verandert: banen zullen verdwijnen, er zullen banen bijkomen, en banen zullen veranderen. Maak als werkgever dus expliciet wat digitalisering betekent voor het werk in de organisatie. Laat medewerkers hierover meedenken. Naast digitale vaardigheden zijn flexibiliteit en veranderingsbereidheid onmisbare competenties van medewerkers om de digitalisering succesvol te implementeren.

Bronnen

- <https://view.publitas.com/pulse-media-group/maakindustrie/page/4-5>
- <https://view.publitas.com/pulse-media-group/maakindustrie/page/10-11>
- <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2015/10/internationaal-veel-stimuleringsinitiatieven-voor-innovatie-en-digitalisering-van-de-eigen-maakindustrie/>
- https://www.fme.nl/nl/nieuws/politiek-moet-vaart-maken-digitale-toekomst-nederland?utm_source=FME+Nieuwsbrief&utm_campaign=ef82f288d3-FME_Nieuws_22_september_20169_20_2016&utm_medium=email&utm_term=0_b33bb32e6a-ef82f288d3-320157453
- “Robots zijn lui” (2016), Werkgroep Sociale Innovatie Te raadplegen via <http://www.robotszijnlui.nl/>

Praktijkvoorbeeld

MENS EN MACHINE HEBBEN ELKAAR NODIG!

Digitalisering, 3D-printen, big data, robotisering: nieuwe, moderne technologieën buitelen over elkaar heen. Ondernemers proberen hun weg te vinden te midden van deze soms overweldigende en complexe technologie. Innovatie heeft echter ook altijd een menselijke kant. Het brengt nieuwe vragen met zich mee over de factor arbeid: wat is de rol van de werkende én recreërende mens in een arbeidsproces met robots, in een werkproces dat is gebaseerd op big data en algoritmen?

Bij de Almi Machinefabriek is men al veel langer bezig met robots. Over de hele wereld gebruiken stratenmakers en andere vakmensen de steenknippers van Almi, een familiebedrijf

uit Vriezenveen. In de jaren 80 werd bij Almi Machinefabriek een lasrobot geïntroduceerd. De medewerkers reageerden angstig: “Wie zou zijn baan als eerste verliezen?” Een jaar later kwam de tweede robot en het aantal medewerkers verdubbelde. Deze trend kon natuurlijk niet doorgaan, maar de robots hebben nieuwe kansen geboden. Door de robots werd Almi bijvoorbeeld ook actief in disciplines als inkoop en logistiek. Zonder robots kan Nederland de concurrentieslag niet aan: “De prijzen staan onder druk, alleen door innovatief te werken kunnen we onderscheidend en concurrerend blijven.” Almi is niet bang voor de nieuwe technologieën. Sterker nog, het bedrijf investeert continu in het machinepark: de robots. Want door de robots blijft de werkgelegenheid juist behouden!

1 FORMULEER EEN STRATEGIE

Zoals genoemd is een visie op digitalisering belangrijk. Wat wil onze organisatie bereiken met digitalisering en waarom? Hoe kan digitalisering bijdragen aan het uitvoeren van de ambities en de koers van de organisatie? Zo is digitalisering geen losstaand concept, maar ondersteunend aan de organisatiestrategie.

2

STEL EEN PROJECTGROEP SAMEN

Het is van belang dat niet alleen de technici in een organisatie, maar ook de directie en de overige medewerkers digitalisering als prioriteit zien. Co-creatie is het sleutelwoord voor succesvolle innovaties en digitalisering. Stel daarom een projectgroep op, bestaande uit verschillende afgevaardigden van de organisatie (bijvoorbeeld lijnmanagers, medewerkers, hr-medewerkers en OR-leden).

3

DENK VANUIT EEN PROBLEEM

Bij digitalisering moet je niet starten vanuit de oplossing, maar denken vanuit het probleem. Dit probleem moet aansluiten bij de praktijk. Bijvoorbeeld: welke taken uit de dagelijkse praktijk kunnen sneller, veiliger of uitdagender? Waar lopen medewerkers tegenaan, wat ziet het management? En hoe komt dit samen? Zo worden oplossingen bottom-up geïdentificeerd (medewerkers) en vormgegeven van bovenaf (management, directie).



MEER RESULTAAT MET ZELFSTURENDE TEAMS

Zelfsturende teams zijn teams die zelf (een deel van) de sturende rol van de leidinggevende overnemen. Het gaat om een vaste groep medewerkers met duidelijk afgebakende werkzaamheden. Het team doet zoveel mogelijk zelf: de voorbereiding, organisatie, uitvoering en controle. Bovendien is het team zelf eindverantwoordelijk voor de resultaten.

Waarom?

Met zelfsturende teams kan de organisatie efficiënter en flexibeler opereren. Medewerkers zijn binnen zelfsturende teams vaak meer betrokken, wat leidt tot een hogere klanttevredenheid. Voor de medewerkers wordt het werk afwisselender en hun kwaliteiten worden beter benut. Zij krijgen namelijk meer verantwoordelijkheid en hun ontwikkelingsmogelijkheden worden vergroot.

Het principe

Bij zelfsturende teams wordt een deel van de top-down verantwoordelijkheid overgedragen op het team. Belangrijk uitgangspunt is dat mensen meer worden betrokken, waardoor zij ook meer betrokken raken. En ze zelf met goede ideeën komen om het werk te verbeteren. De lijnen worden korter, waardoor teamleden zelf sneller problemen kunnen oplossen.



WERKPROCESSEN

Hoe kan ik **ZELFSTURENDE
TEAMS** invoeren?

Het invoeren

Bij de invoering van zelfsturende teams is het van belang dat de organisatie overtuigd is van de voordelen van zelfsturende teams, zodat niet bij elke tegenslag toch weer directief gewerkt wordt. Het team moet het vertrouwen krijgen om er zelf uit te komen. Daarnaast is er tijd en ruimte nodig voor het team om zich te ontwikkelen; een team is niet van de ene op de andere dag zelfsturend.

De blokkades

Zelfsturing begint met de basale vraag wat het precies betekent voor het team. Bij de start van het overgangsproces naar zelfsturing ontstaat veelal weerstand bij medewerkers. Zij moeten bijvoorbeeld wennen aan de veranderde taken, verantwoordelijkheden en rollen. Bij leidinggevend is een veel voorkomende valkuil dat zij de teams niet loslaten, of juist te snel loslaten.

Een andere mogelijke blokkade is een gebrek aan duidelijke kaders over taken en bevoegdheden voor het team waarbinnen zij opereren. Het ontbreekt dan aan heldere prestatie-indicatoren voor het team. Een ander gevaar is dat medewerkers in het team te veel samen willen doen – niemand durft dan echt verantwoordelijkheid te nemen. Leidinggevend dienen ervoor te zorgen dat zowel de kaders als KPI's helder zijn en blijven.

Bronnen

- "Slimmer werken in gezonde en productieve banen" (2003); TNO.
- "Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden" (2003); Van Amelsvoort, Seinen & Kommers.
- "Teams beter thuis in de zorg" (2006); Almekinders.
- "De nieuwe Thuiszorg: naar wijkgerichte en zelfsturende teams" (2013); Evaluatie uit de eerste teams bij Thuiszorg Amstelring.

1 ONTWERPEN

Bij het ontwerpen van zelfsturende teams is een aantal principes leidend. Dit betreft onder meer de inrichting van de teamtaak, de grootte van het team en het opstellen van de regelmogelijkheden en bevoegdheden van het team.

1

2 ONTWIKKELEN

De realisatie van zelfsturende teams is een groei- en ontwikkelproces. Bij deze ontwikkeling zijn onder andere goed geformuleerde prestatie-indicatoren van belang. Deze geven inzicht in wanneer een team naar behoren presteert. Zowel de "harde" als de "zachte" prestatie-indicatoren worden hierin meegenomen. Zo stuurt het team op goede resultaten voor de klant, voor de teamleden en voor de organisatie.

2

3 LEIDINGGEVEN

Het lijkt een paradox, leidinggeven aan zelfsturende teams. Ook al zijn teams zelfsturend, leidinggeven is nog steeds onmisbaar. De rol van leidinggevend verandert wel: het is minder intensief en meer op afstand. De intensiteit waarop leiding wordt gegeven, hangt af van de ontwikkelfase waarin het zelfsturende team zich bevindt.

3

4 DE AANPAK VAN DE VERANDERING

Het invoeren van zelfsturende teams is een verandertraject van gemiddeld één tot vijf jaar. Om te na te gaan of zelfsturing echt werkt in een organisatie, is het raadzaam om te beginnen met een pilot waarbij je de zelfsturing op meerdere momenten evalueert en eventueel kan bijstellen.

4



LEAN EN DUURZAME INZETBAARHEID COMBINEREN

LEAN is een filosofie en methodiek om verspillingen te elimineren met als doel om meer waarde toe te voegen aan de klant. Elementen uit de LEAN methodiek leveren een positieve bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Mits goed ingevoerd, kan LEAN helpen in het vinden van andere werkpatronen door processen slimmer in te richten. Bij LEAN wordt de medewerker uitgedaagd na te denken welke waarde zijn/haar taak toevoegt in het proces. Hierdoor krijgt de medewerker meer verantwoordelijkheid.

Waarom?

Steeds meer bedrijven in de maak- en procesindustrie werken volgens de LEAN filosofie. Ingehaald worden door de concurrentie ligt op de loer. Het doen zoals we het altijd deden, is niet meer genoeg om competitief te blijven. Daarom optimaliseren bedrijven hun processen door verspillingen te elimineren zodat er meer waarde voor de klant wordt toegevoegd tegen dezelfde of lagere kosten. Door het verbeteren van processen kan niet alleen de bedrijfsprestatie worden verbeterd, maar ook de werkomstandigheden van de medewerkers en daarmee hun inzetbaarheid.

Het principe

Binnen de LEAN filosofie zijn er meerdere methodieken beschikbaar die je als bedrijf kan inzetten. Een voorbeeld is Kaizen: dit staat voor het continu verbeteren van je proces. Hierbij pak je een specifiek gedeelte van het proces en kijk je hoe je het werk nóg beter kan doen. Bij duurzame inzetbaarheid speelt continu verbeteren ook een belangrijke rol. Het gaat dan om het blijven ontwikkelen van je medewerkers.



WERKPROCESSEN

Hoe kan ik LEAN en DUURZAME INZETBAARHEID combineren?

Het verbeteren van processen én het werken aan duurzame inzetbaarheid gaan niet vanzelf. De volgende stappen kunnen gaan helpen om het verbeteren van processen en duurzame inzetbaarheid met elkaar te combineren. De volgorde is belangrijk: start pas met problemen oplossen als er een antwoord is op de eerste drie stappen.

De blokkades

Het continu verbeteren van processen en het blijven ontwikkelen van de medewerkers gaan niet vanzelf. Hieronder staat een aantal opmerkingen die vaak voorkomen met mogelijke antwoorden.

“We hebben geen tijd om te ontwikkelen of te verbeteren.”

- Blijven we dan liever brandjes blussen?
- De tijd dat medewerkers eerst brandjes aan het blussen waren, kunt u nu inzetten voor het verbeteren van het proces.

“Als we LEAN invoeren dan kunnen er zeker mensen uit.”

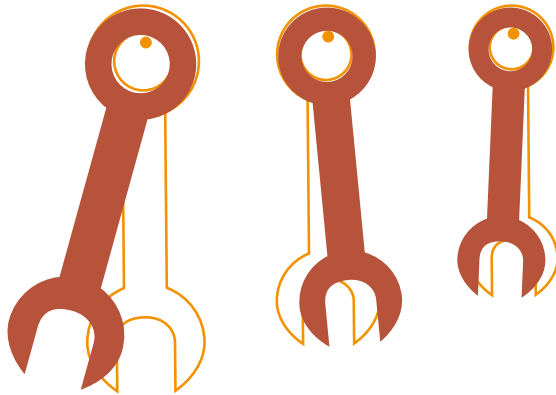
- Mensen zijn vaak bang dat hun functie verdwijnt. Maar LEAN betekent dat u niet-waardevolle tijd heeft geëlimineerd, niet dat iemand overbodig is geworden!

“Ik wil geen robots in mijn organisatie.”

- Als processen makkelijker worden, dan kunt u zorgen voor een brede inzetbaarheid van medewerkers om herhalende taken zoveel mogelijk te verminderen.
- Waar u robots kunt inzetten moet u dit vooral ook doen.

“Mijn mensen hebben geen zin meer om te leren.”

- Mensen zijn altijd bereid om manieren te vinden zodat iets gemakkelijker kan.
- Willen we dan niet dat het leuker wordt?



Bron

• <https://www.linkedin.com/pulse/van-minuten-naar-seconden-pitstops-door-de-jaren-heen-sidney-stokkers>

1 FORMULEER UW FILOSOFIE

Start bij het identificeren en definiëren waar u voor staat als bedrijf en hoe duurzame inzetbaarheid en LEAN hieraan kunnen bijdragen. Wat vindt u als werkgever belangrijk? Waar wilt u op sturen? Wat is uw visie voor de toekomst? Waar kunnen uw medewerkers op rekenen?

2 BRENG HET PROCES IN KAART

Hoe ziet uw proces er nu uit? Is er ruimte voor verbetering? Kunnen medewerkers voorstellen doen voor investeringen of manieren om slimmer te werken? Heeft u goed inzicht in uw proces? Wordt er gestuurd op resultaten? Weten we allemaal wat onze toegevoegde waarde in het proces is?

3 ANALYSEER HET TEAM

Hoe ziet uw team eruit? Bent u zich bewust van de sterktes en zwaktes van uw team? Helpen mensen elkaar? Wordt er met elkaar gecommuniceerd? Zijn verstoringen in het proces bespreekbaar? Wordt er geëvalueerd en worden ook moeilijke zaken besproken?

4 IMPLEMENTEER MOGELIJKE OPLOSSINGEN

Hoe zorgen we dat we leren van verstoringen? Hoe pakken we de echte oorzaak aan? Nemen we de tijd om te analyseren en oplossingen af te wegen? Maken we berekeningen om de opbrengsten uit te rekenen van onze oplossingen? Hebben we aan alles gedacht, of is er meer verbetering mogelijk? Hoe borgen we continu verbeteren?



SCA GENNEP ZELFSTURENDE TEAMS

SCA Gennep werkt al sinds 2002 met zelfsturende teams. Het bedrijf heeft per team in kaart gebracht welke taken uitgevoerd moeten worden, taken worden geclusterd op basis van benodigde competenties en van daaruit worden de rollen benoemd. Medewerkers konden vervolgens zelf aangeven welke rol in een team het beste bij hen past.

SCA HYGIENE PRODUCTS Gennep BV is een onderdeel van het Zweedse concern SCA. SCA heeft circa 44.000 medewerkers. De vestiging in Gennep telt ongeveer 240 medewerkers, van wie de meesten werkzaam zijn binnen de productie.

De aanleiding

- De concurrentiepositie stond onder druk (eind jaren '90) en zelfsturende teams werd als oplossing gezien om betere resultaten te bereiken. Dit paste goed binnen de Zweedse cultuur.
- SCA Gennep werkt vanuit een engagement-model: teams kunnen autonoom werken als de teamleden competent zijn en zich verbonden voelen.



De resultaten

- De snelheid van veranderen neemt toe. Medewerkers zijn direct betrokken bij veranderingen en beslissingen hoeven niet meer over meerdere lagen genomen te worden.
- De flexibiliteit is toegenomen. Niet alleen zelfsturende teams zijn hier debet aan, ook flexibele werkroosters hebben een grote invloed hierop.

De hobbels en succesfactoren

- De structuur stond zelfsturende teams in eerste instantie in de weg. Er zijn twee lagen uit de besturing weggehaald, waardoor de teams écht zelfsturend werden.
- Het vertrouwen van medewerkers moest worden gewonnen. Sommigen waren bang dat hun baan zou verdwijnen of minder interessant zou worden. De functieprofielen zijn daarom vanaf het begin heel duidelijk geweest.
- De vakbonden en de ondernemingsraad participeerden vanaf de start in het project. Zij dachten mee over risico's en mogelijke oplossingen.

BIDDLE HET PRIMAIRE PROCES SLIMMER INRICHTEN; 40% MEER OMZET MET DEZELFDE MENSEN

Biddle heeft haar productieorganisatie getransformeerd van een traditioneel productiebedrijf naar een vraaggestuurde productieomgeving. Dit heeft de betrokkenheid van de productiemedewerkers verhoogd, omdat ze tijdens het proces moeten kijken naar hun interne klant, de volgende processtap. Eerst optimalisatie voor de levering aan de interne klant daarna pas optimalisatie van de eigen werkomgeving. Op die manier is de interesse en de motivatie in de werkprocessen verhoogd.

Biddle uit Kootstertille is gespecialiseerd in de ontwikkeling, fabricage en verkoop van luchtbehandelingsapparaten. Het betreft luchtgordijnen, luchtverhitters en ventilatorconvectoren. Per jaar worden enkele duizenden apparaten geleverd. De kernactiviteiten in de productie zijn ponsnibbelen, kanten, puntlassen, coats, assembleren en testen.



De aanleiding

- Trage doorstroming van orders in het proces.
- Relatief hoge verspilling.
- Veel loopwerk in de fabriek.

De resultaten

- Geen kostbaar overwerk meer bij de voorbereiding van orders. Dat scheelt ongeveer € 15.000 per jaar.
- 25% minder assemblage-uren per toestel.
- Reductie van Work in Process van circa € 100.000.

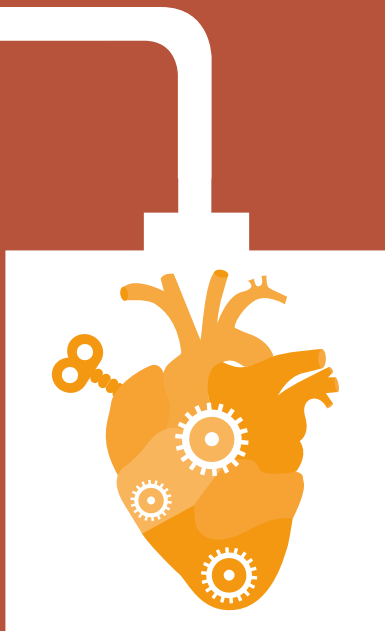
De hobbels en succesfactoren

Tijdens de verandering was er de nodige weerstand van medewerkers. Medewerkers hielden het liefst vast aan wat ze al jaren deden. Biddle moest blijven uitleggen dat er niet harder, maar juist slimmer werd gewerkt. Daarnaast vielen werknemers soms terug in oude gewoontes. Het borgen van gemaakte afspraken blijft dan cruciaal.

LUXAFLEX NEDERLAND

“EEN SLIMMER WERKPROCES MET MEER WERKGELUK”

Met het ‘OPERATIONEEL FIT’ programma ambieert Luxaflex Nederland niet alleen het werkgeluk van medewerkers te vergroten, maar tegelijkertijd marktleider te blijven. Operations manager Andersen Nišandžić: “Dat lukt ons alleen als wij een gemeenschap vormen en met z’n allen het werk op een goede en prettige manier doen.”



Enkele jaren geleden introduceerde Andersen Nišandžić het ‘OPERATIONEEL FIT’ programma op de assemblage-afdeling van het bedrijf. “We hebben toen vier uitgangspunten geformuleerd. De basis van alles wat we doen is kwaliteit. Betrouwbaarheid voor klanten is het tweede uitgangspunt, flexibiliteit staat op nummer drie en efficiency op nummer vier.” Die uitgangspunten vormen ook echt een rangorde, vertelt hij. “Kwaliteit staat boven betrouwbaarheid. En betrouwbaarheid is belangrijker dan efficiency. Die rangorde biedt heel veel structuur aan medewerkers: het zorgt ervoor dat we alles wat op ons afkomt, op een rustige manier kunnen doen.”

Zelfsturende teams

Om de betrokkenheid van werknemers te vergroten, ging Luxaflex aan de slag met zelfsturende teams. Andersen Nišandžić: “We hebben het assemblageproces opgedeeld in kleine stappen. Per proces hebben we drie tot vijf zelfsturende teams. Medewerkers hebben veel eigen verantwoordelijkheid. Als er problemen zijn, komt het team zélf op de werkvloer bij elkaar om een oplossing te bedenken. Dat werkt uitstekend: we hebben bijna geen vergaderingen meer.” Daarnaast kan elke medewerker volgens een vast format, op één A4’tje, ideeën of verbetervoorstellen inbrengen. “Denk bijvoorbeeld aan het loslaten van een lijmlaag. Dan moet de medewerker aangeven wat het gevolg daarvan is, in dit geval een langere wachttijd voor de klant. Maar de medewerker moet óók aangeven welke actie daar direct op genomen is.”

Bedrijfsprestaties verbeterd

Soms zit het motiveren van mensen in kleine dingen, weet hij. “Voor de kerstvakantie trakteer ik altijd op bitterballen en champagne. Dat wordt door de medewerkers erg gewaardeerd. Bij alles wat ik doe, zoek ik naar verbinding. Je moet oog en oor voor elkaar hebben. Goed werkgeverschap is meer dan alleen het betalen van salaris.”

Die aanpak blijkt door de medewerkers zeer gewaardeerd te worden. Teamleider Appie van Ooijen: “Ik voel me prettig en gewaardeerd. Vooral de vrijheid die je krijgt, vind ik heel positief. Zo hebben we met ons team bekeken hoe we een product sneller konden produceren. Door die ideeën is de productietijd van 76 naar 40 minuten gegaan. Daar zijn we ontzettend trots op.”

Zo snijdt het mes aan twee kanten, concludeert Andersen Nišandžić. “Door het ‘OPERATIONEEL FIT’ programma is het werkgeluk van onze medewerkers toegenomen, maar zijn tevens de bedrijfsprestaties verbeterd. Het ziekteverzuim is gedaald, de inzetbaarheid van medewerkers is vergroot, we werken efficiënter en de kwaliteit van ons product is hoger. Daarmee zijn we in staat om onze doelstelling om marktleider te blijven, ook daadwerkelijk te realiseren.”

