Gebalanceerde flexibiliteit

10 voorbeelden uit de praktijk

TNO innovation for life

1.

Vooruitzien is regeren: druk op flexibele schil verkleinen door strategisch plannen

- Organisatienaam: Heurkens & van Veluw
- Plaats: Oss
- Aantal medewerkers: 90
- Soort arbeidsflexibiliteit: strategisch plannen, brede inzetbaarheid
- Resultaat: korte levertijd, goedkoper produceren, verkleining flexibele schil

Vorig jaar zijn Heurkens & van Veluw begonnen met de implementatie van Quick Response Management (QRM) op kantoor (ca 15 werknemers). Door strategische keuzes te maken in de planning is niet alleen de levertijd verkort maar hoeft er ook minder ad-hoc personeel bij- en afgeschakeld te worden.

"Waar je vroeger een flexibele schil had om fluctuaties in de productie-volumes op te vangen, worden nu prioriteiten gesteld en eigen werknemers flexibel ingezet"

MANFRED VAN KALKEREN
ALGEMEEN DIRECTEUR

Sneller reageren op klantvraag

Heurkens & van Veluw is opgericht in 1998 en succesvol in de plaat- en metaalbewerking. Na een verhuizing van Nistelrode naar Oss zijn ze de afgelopen jaren sterk gegroeid en werken ze nu met een vaste bezetting van ongeveer 90 werknemers, waarvan 25% behoort tot de flexibele schil. De afgelopen jaren hebben we gemerkt dat we steeds sneller op een klantvraag moeten reageren, aldus algemeen directeur Manfred van Kalkeren. Als voorbeeld geeft hij dat Heurkens & van Veluw in 2009 een vestiging had geopend in Slowakije. De productiekosten liggen daar lager, maar vanuit Slowakije kon niet tijdig op een klantvraag gereageerd worden. Daarom is gekozen voor de implementatie van QRM; een denkwijze waarbij het

"Niet forceren waar het niet kan, dan krijg je frustraties"

XANDER SMIT
BEDRIJFSLEIDER

verkorten van de doorlooptijd centraal staat. In plaats van meteen in te grijpen in de productieafdeling, is besloten om eerst de voorkant te stroomlijnen. Dat wil zeggen sneller offertes kunnen maken en in productie nemen. Dit was de aanleiding om drie PMC (product markt combinatie) teams op het kantoor te formeren van ca. 4 à 5 man waarin ze elkaar helpen de offertes en orders op tijd klaar te hebben.

Breed inzetbare teamspelers

De PMC teams staan nu dichter bij de klant, omdat ze elk een specifieke klantengroep bedienen. Door in te zetten op brede inzetbaarheid binnen de teams kunnen werknemers in geval van drukte bijspringen daar waar nodig, zodat sneller geoffreerd kan worden. Voorheen was er soms maar één persoon die een specifieke taak kon uitvoeren, wat het proces kwetsbaar maakte. Het idee was om eerst een beeld te krijgen van alle taken en competenties en deze om te zetten naar een competentiematrix. "De hard-skills (kennis en vaardigheden) waren zo in kaart gebracht, maar de soft-skills (samenwerken en communicatie) zijn veel lastiger in kaart te brengen", aldus de bedrijfsleider Xander Smit. "QRM is vooral gebaseerd om het productieproces te laten stromen. Dus aanpakken waar het stagneert. Dat vraag natuurlijk vakbekwaamheid op meerdere fronten, maar vooral teamspelers die het voor elkaar opnemen". Dat eerste valt te leren, maar dat laatste is voor management en medewerkers veel complexer, vooral in een technisch gedreven omgeving waar nog voornamelijk wordt gefocust op kennis en vaardigheden. Daarom onderzoekt Heurkens & van Veluw momenteel mogelijkheden om niet alleen op hard-skills teams samen te stellen, maar ook op soft-skills. Belangrijk is om hierbij werknemers in hun waarde te laten. "Niet forceren waar het niet kan, dan krijg je frustraties."

Cultuurverandering: van kosten- naar tijdbesparing

Hoewel QRM in eerste instantie alleen op het kantoor is ingevoerd, zijn de gevolgen ook zichtbaar op de werkvloer. Bij QRM wordt niet meer gestuurd op machineniveau, maar op productniveau. Hierin speelt strategisch plannen een grote rol. "Metaalmensen zijn van het stampen. Machines moeten produceren. Maar soms moet je machines stilleggen als tussenvoorraden te groot worden of outsourcen om zelf capaciteit

vrij te maken. Dat is een grote omschakeling, zeker ook bij werknemers. Waar ze vroeger op één machine werkten, wordt nu gevraagd om de 'eigen' machine stil te laten staan en ergens anders aan de slag te gaan". Hierdoor zijn de voorraad onderhanden werk kleiner geworden en de planlijsten korter, wat in het begin ook voor onrust zorgde. Maar langzamerhand wennen de werknemers aan de nieuwe werkwijze.

Belang van continue en transparante communicatie

Voor een cultuurverandering is goede en transparante communicatie een vereiste. Zo was bijvoorbeeld voor de vakinhoudelijke ontwikkeling het idee om eerst een beeld te krijgen van alle taken en competenties en deze om te zetten naar een competentiematrix. Vervolgens werd het aan de mensen zelf overgelaten wie wat kon bijleren, met als doel om een opleidingsplan te maken. Dit bleek niet goed van de grond te komen. Mensen denken soms dat er repercussies aanzitten. Traditioneel wordt er weinig gesproken over je eigen ontwikkeling. Er zit ook verschil tussen de werknemers. De een is gereserveerder dan de ander. Zo gaan jongere werknemers er vaak frisser mee om. Het opleidingsplan kabbelt daarom nog voort, waarop actie ondernomen moet worden. Als management is het daarom van belang om continu het verhaal te blijven uitleggen en werknemers te blijven stimuleren. Transparantie is daarbij belangrijk en beperk je niet tot alleen de eigen afdeling. Hoewel QRM in eerste instantie alleen op kantoor geïmplementeerd is, zoemde het ook rond op de productieafdeling, met onduidelijkheid tot gevolg.

Uitdagender werk, verkorting doorlooptijd en verkleining flexibele schil

"Je ziet meer dan je bureau breed is"

THOMAS CHAUDRON
WERKVOORBEREIDER

De positieve gevolgen van QRM zijn op meerdere niveaus zichtbaar. Voor de medewerkers wordt door de brede inzetbaarheid en het werk afwisselender en uitdagender. Een van de tevreden werknemers is Thomas Chaudron. Hij is nu een jaar in dienst nadat zijn groothandel in kappersartikelen in rook was opgegaan. Hij heeft toen gekozen voor een carrièreswitch en na een periode op de productieafdeling werkt hij nu als werkvoorbereider op kantoor. Hoewel niet alle collega's het met Thomas Chaudron eens zijn, ziet hij het crosstrainen als interessant, leuk en noodzakelijk. "Je ziet meer dan je bureau breed is". Daarbij zijn de lijntjes kort en kunnen we snel schakelen. Alleen al het proces van alles in kaart brengen was al erg nuttig. Je maakt transparant wat er gebeurt en dat geeft aanleiding om te verbeteren. Het continu elkaar

scherp houden en knelpunten aan te pakken, werkt motiverend en is een leerproces by-doing. Voor het management zijn de winstpunten het verkorten van de levertijden en de verkleining van de flexibele schil. Door een kritische blik op het productieproces kan veel meer gewonnen worden dan ad-hoc werknemers af- of bij te schakelen. “Waar je vroeger een flexibele schil had om fluctuaties in de productievolumes op te vangen, worden nu prioriteiten gesteld en eigen werknemers flexibel ingezet”, aldus Manfred van Kalkeren. Als je dan tijdelijke werknemers inschakelt, ondersteun ze dan om zich verder en breder te ontwikkelen. Xander Smit geeft aan dat Heurkens & van Veluw vooral goede werknemers wil hebben. Angst voor het opleiden voor de concurrent is niet meer van deze tijd. Als je ze nodig hebt dan willen ze graag bij je werken. “Een nadeel is dat er bij uitzendbureaus nog geen vacatureteksten voor breed inzetbare werknemers in de kaartenbak zitten”, geeft Xander Smit enigszins lachend aan.

Tips

- Focus niet zozeer op de hard-skills, maar juist op de soft-skills.
- Communicatie: belang van continue, brede en transparante communicatie.
- Alleen al het proces van alles in kaart brengen is nuttig.
  Je maakt transparant wat er gebeurt en dat geeft aanleiding om te verbeteren.

"Dus aanpakken waar het stagneert. Dat vraagt natuurlijk vakbekwaamheid op meerdere fronten en, misschien nog wel belangrijker, teamspelers die het voor elkaar opnemen"

XANDER SMIT
BEDRIJFSLEIDER

Colofon

Gebalanceerde Flexibiliteit is een uitgave van TNO.

Auteurs: Sarike Verbiest, Wouter van der Torre, Friso Schous, Hardy van de Ven, Dirk Osinga, Simone Koot, Paul Preenen, Katarina Putnik, Anneke Goudswaard
Vormgeving: Jennifer Keek, Coek Design, www.coek.nl
Contact: Sarike Verbiest, sarike.verbiest@tno.nl
Drukwerk: MediaCenter Rotterdam, www.mediacenterrotterdam.nl

© 2015. Alle rechten voorbehouden. Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend.

TNO innovation for life

Kennisorganisatie TNO heeft als doel het duurzaam versterken van concurrentiekracht van bedrijven en het versterken van de samenleving. Binnen het thema arbeid zet TNO zich onder andere in voor kennis- en interventieontwikkeling en in arbeidsflexibiliteit. De kennis in deze handreiking is daar een uiting van.

Gezond Leven

Schipholweg 77 - 89, 2316 ZL Leiden
Postbus 93050, 2301 DA Leiden

www.tno.nl