

Voorwoord



In een tijd dat mkb-bedrijven in de maakindustrie zich moeten onderscheiden speelt het thema “Productiviteit” een grote rol. Naast specialistische kennis en kunde is produceren tegen lagere kosten een middel om het hoofd te bieden aan concurrentie van de lage lonen landen.

Er zijn meerdere manieren om invulling te geven aan het verbeteren van de productiviteit. Naast technologische aanpassingen van het product en het productieproces wordt veel aandacht besteed aan organisatorische aanpassingen. Aanpassingen rond de orderaansturing en –opvolging, het optimaliseren van goederenstromen door het bedrijf, het optimaliseren van het gereedschapbeheer en het digitaliseren van de informatie-uitwisseling met de klant zijn hiervan voorbeelden.

Maar naast dit alles speelt de factor “mens” een niet te verwaarlozen rol. Aanpassingen, zoals bovengenoemd, zijn gedoemd te mislukken als het personeel daarbij niet in een vroegtijdig stadium wordt betrokken. Zij zijn het immers die later in de vernieuwde omstandigheden moeten werken. Het acceptatievermogen zal alleen maar worden vergroot wanneer bij alle aanpassingen zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de menselijke kant.

Daarnaast neemt door de voortschrijdende ontwikkelingen in de technologie ook de vraag toe naar beter gekwalificeerd personeel. In de komende jaren zal het mkb-metaalbedrijf rekening moeten houden met structurele tekorten op de arbeidsmarkt. Het is zaak om met een gelijkblijvend

aantal of zelfs minder mensen slimmer te produceren. Het gaat erom de effectiviteit van de beschikbare machinetijd te vergroten. En hierbij worden andere competenties gesteld aan de medewerkers; naast vakman ook meer als procesdeskundige, zowel technisch als organisatorisch.

Hier ligt een uitdaging voor de nabije toekomst. Naast de eerder genoemde initiatieven zal het bedrijfsleven samen met het reguliere onderwijs hierop moeten inspelen.

Het resultaat moet medewerkers met een breed kennisdomein zijn, die zich ook qua levensstijl prima kunnen vinden in hun werkomgeving. Alleen dan maken technologische, organisatorische en sociale innovatie een goede kans van slagen.

De Koninklijke Metaalunie draagt door het uitreiken van de “Productivity Award” haar steentje bij om dit thema meer onder de aandacht van haar leden te brengen. De voorbeelden die in deze uitgave worden genoemd, waaronder de genomineerden van de Metaalunie Productivity Award 2008, kunnen zeker een leidraad voor andere bedrijven zijn.

Michaël van Straalen

Voorzitter Koninklijke Metaalunie

Voorwoord



De 'mens centraal' en 'manloze productie'; het lijkt paradoxaal. Maar bij het lezen van de praktijkvoorbeelden uit deze uitgave blijkt dat een combinatie van deze twee maatregelen leidt tot innovatiestrategie. Een strategie waarmee bedrijven proactief reageren op enerzijds de ontwikkelingen op de

arbeidsmarkt, en anderzijds op de concurrentiedruk uit de lagelonenlanden.

Bij 'manloze productie' wordt er 's nachts productie gedraaid zonder dat er één mens bij aanwezig is; het zijn robots die de noodzakelijke handelingen uitvoeren. Zeer high tech dus. Door de meest geavanceerde technologie in te zetten, bereiken deze bedrijven dat ze sneller en beter dan hun concurrenten gespecialiseerde en kwalitatief hoogwaardige producten kunnen produceren. Door de manier waarop zij hun mensen daarbij inzetten en opleiden, verhogen ze de meerwaarde per medewerker. Zijn er dan toch mensen betrokken bij de productie? Jazeker, overdag werken er 'ondernemende' medewerkers in zelfsturende teams. Zij bereiden de productie voor – voor overdag en 's nachts – en zijn voortdurend bezig met het verbeteren en vernieuwen van processen. Al deze bedrijven voeren een dynamisch management: ze zijn voortdurend bezig met anticiperen op ontwikkelingen in de markt, werken samen met andere organisaties en kennisinstellingen voor verbetering van processen en opleidingen. Zij bevorderen bij hun medewerkers ook de oriëntatie op de buitenwereld. Flexibel organiseren is niet nieuw meer, maar verbeteringen

daarin blijven nodig. Zeker als men machines en besturingssystemen blijft vernieuwen. Zo wordt steeds meer aandacht besteed aan het verbeteren van de logistiek, de omsteltijden, de inrichting van de productiehal, de werkplekken en het stroomlijnen van processen. Maar ook de flexibele inzet van personeel is in ontwikkeling: roosters worden vernieuwd, er worden trainingen voor multi-inzetbaarheid gegeven en nieuwe groepen op de arbeidsmarkt worden ingezet. Zo werken enkele van de bedrijven uit de cases met medewerkers van de Sociale Werkplaats en re-integratiebedrijven. Daarbij wordt veel aandacht besteed aan training, begeleiding en integratie in het bedrijf. Slimmer werken, heet dat. De ondernemende en innovatieve competenties van de medewerkers worden benut en krijgen de kans zich te ontwikkelen.

Met visie en onder druk van de omstandigheden, slagen deze bedrijven er in succesvol technische innovatie en sociale innovatie te integreren. Het is te hopen dat veel bedrijven in de sector deze goede voorbeelden zullen volgen.

Fietje Vaas

*Programmamanager TNO en Programmamanager
Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI)*

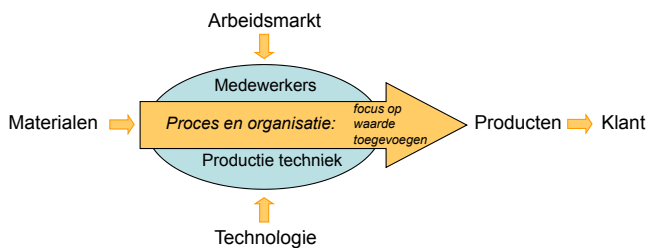
Inhoudsopgave

- 03 | Inhoudsopgave
- 04 | Productiviteit:
Investeren in mensen, machines en organisatie
- 08 | Case 1: Almi Machinefabriek
- 12 | Case 2: Itho Images
- 16 | Case 3: KMWE Precision Systems en Precision Components
- 20 | Case 4: Norma
- 24 | Case 5: Nijdra
- 28 | Case 6: Vostermans Ventilation
- 32 | Colofon en links



PRODUCTIVITEIT: INVESTEREN IN MENSEN, MACHINES EN ORGANISATIE

Nederlandse bedrijven uit de productie-industrie ervaren een toenemende vraag naar variëteit in producten en onderdelen. Bovendien moeten die met een steeds kortere doorlooptijd geleverd worden. Hierdoor, en door de wereldwijde concurrentie, ontstaat er meer druk op de kosten terwijl de kwaliteit gelijk blijft of zelfs hoger moet zijn. Om aan deze vraag te kunnen voldoen zijn flexibele ondernemingen nodig, met een slimme inrichting van het productie- en logistieke proces. Maar dat is niet voldoende. Het verbeteren van de productiviteit en flexibiliteit lukt alleen door ook te investeren in de arbeidsorganisatie en de medewerkers.



Strategie bepalen

In de bovenstaande figuur is weergegeven hoe de productiestrategie wordt bepaald door de ontwikkelingen in de markt (klant), de technologie en de arbeidsmarkt. Een succesvolle strategie richt zich op verhogen van de toegevoegde waarde in het primaire proces, door de juiste inzet van zowel productietechniek als medewerkers. Een essentiële eerste stap is het bepalen van de bedrijfsstrategie: wie zijn mijn klanten en wat wil ik zijn? Ben ik een eerste of tweedelijns toeleverancier, een system supplier en/

of ontwikkel en produceer ik eigen producten? Als deze keuze is gemaakt, kan hieruit de productiestrategie worden bepaald. Voorbeelden van procesvernieuwing zijn de keuze voor mensarm produceren, automatisering en van voorraad naar ordergericht produceren (demand flow). Een dergelijke vernieuwing is alleen succesvol als ook de organisatie mee verandert en het personeel flexibel inzetbaar is. Flexibel organiseren van machines en personeel zijn noodzakelijk om de wisselende klantvraag op te kunnen vangen.

Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt is het voor veel bedrijven lastig om goed opgeleid personeel te vinden en te houden. Om de gekozen productie strategie te kunnen realiseren, is het belangrijk het personeel aan het bedrijf te binden. Dit kan door continu aan de ontwikkeling van de competenties van het vaste personeel te werken, maar ook aan het vergroten van motivatie en betrokkenheid. Tegelijkertijd investeren de bedrijven uit de cases veel in het werven en opleiden van jonge nieuwe krachten op scholen in de regio. Daarnaast kan voor minder complexe werkzaamheden ook gekeken worden naar andere doelgroepen op de arbeidsmarkt, zoals medewerkers van de sociale werkvoorziening en re-integratiebedrijven. Kortom, innovaties in de productietechniek, de organisatie en het personeel vormen één geheel.

Productiviteitswinst

De cases in deze uitgave laten zien dat bedrijven zich richten op het verhogen van de toegevoegde waarde per medewerker. Om die productiviteit te verhogen spelen

automatisering en robotisering een belangrijke rol. Zo maken investeringen in nieuwe machines en automatisering het ook mogelijk om 's nachts onbemend door te werken. Hiermee wordt de flexibiliteit en productiviteit vergroot, terwijl de doorlooptijd wordt verkort. Ook hier geldt dat proces en organisatie op elkaar afgestemd moeten zijn. Daarnaast vragen een vergaande automatisering en complexere bewerkingen steeds meer vakkennis, motivatie en betrokkenheid van het personeel.

Daar waar in de eindassemblage de variatie zeer groot is, is automatisering niet altijd mogelijk. Productiviteitswinst is hier te bereiken door toepassen van principes als Lean Manufacturing. Dit is het terugdringen van verspillingen als tussentijdse opslag, extra handling als uitpakken van dozen of zoeken naar onderdelen in de productie of magazijn. Een goed ingerichte werkplek waarbij de medewerkers direct het juiste materiaal op werkhoogte goed kunnen pakken en monteren verhoogt productiviteit en motivatie van medewerkers.

Flexibel organiseren

Om aan de fluctuerende en vaak grillige klantvraag te kunnen voldoen zijn bedrijven op zoek naar nieuwe mogelijkheden om de personeelsbezetting beter af te stemmen op het werkaanbod. Om hun flexibiliteitsvermogen te vergroten, kunnen bedrijven kiezen uit een mix van verschillende maatregelen: personele maatregelen zoals speciale werkroosters, urenbanken, flex krachten; product en proces maatregelen: modulair productontwerp,

'onbemend' of op afstand produceren, uitbesteden, flexibele (mix model) assemblagelijnen. Factoren die de keuze kunnen beïnvloeden zijn bijvoorbeeld fluctuaties in de marktvrage, maar ook complexiteit van de taak en de arbeidsmarkt. Bedrijven met complexere bewerkingen en producten hebben veelal te maken met lange inleertijden. De keuze die dan voor de hand ligt, is meer flexibiliteit van het eigen vaste personeel, bijvoorbeeld flexibele werktijden, extra ploegen of een urenbank. Kent een bedrijf juist korte inleertijden, dan kunnen pieken worden opgevangen door het inhuren van flexibele krachten.

Overzicht vormen van personele flexibiliteit maatregelen

Hoofdvorm	Flexibiliseringsvormen
1. ad-hocflexibilisering ('zleken en pleken')	<ul style="list-style-type: none"> - elkaars werk kunnen overnemen - overwerk - korte termijn uitzendkrachten
2. contractflexibilisering	<ul style="list-style-type: none"> - contractvooriteit: <ul style="list-style-type: none"> - vast - tijdelijk, met uitzicht op vast - tijdelijk - (langdurige) uitzendkracht - oproep-, inval-, 0-uren-, min-maxcontract - freelance - collegiaal inlenen - (externe) arbeidspools
3. werktijdflexibilisering	<ul style="list-style-type: none"> - deeltijd - gecomprimeerde werkweek - werkroosters, ploegendienst - individuele roosters - glijdende werktijden - urenbank - flexibele verlofregelingen
4. functionele flexibilisering	<ul style="list-style-type: none"> - multi-inzetbaarheid horizontaal (taken collega's) - multi-inzetbaarheid verticaal (taken leidinggevende) - multi-inzetbaarheid tussen afdelingen
5. locatieflexibilisering	<ul style="list-style-type: none"> - werk op verschillende bedrijfslocaties - (uitbestede werk aan) thuiswerk(sters)

Leede J de, Cox-Woudstra E, Goudswaard A, Rhijn G van, Schie J van, Tuinzaad B, Veldhuisen A van. Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten. Micro-corpenantwerpen: TNO Arbeid/TNO Industrie, 2002.

Om de 'eigen' flexibiliteit te verhogen is het altijd goed om te werken aan multi-inzetbaarheid van het eigen personeel. Zo kunnen bijvoorbeeld pieken in andere productie afdelingen worden opgevangen. Een handig instrument hierbij is een inzetbaarheidsmatrix, een overzicht dat aangeeft welke competenties binnen de productie nodig zijn en over welke competenties elke medewerker beschikt dan wel kan/wil leren. Verder geeft de matrix ook inzicht in de opleidingsbehoefte en vormt het een startpunt voor competentieontwikkeling.

kan de taak niet	<input type="radio"/>
kan de taak onder begeleiding	<input type="radio"/>
kan de taak zelfstandig	<input checked="" type="radio"/>
potentie om anderen te trainen	<input type="checkbox"/>
kan anderen trainen	<input type="checkbox"/>

	theorie	praktijk
controleren/aftekenen/boren		
sub-assembly		
Hydrauliek montage		
frame montage		
options montage		
ringleiding montage		
pomp/blower montage		
afmontage		
electra/electronica		
testen		
schoonmaken/inpakken		

Medewerker 1	Medewerker 2	Medewerker 3	Medewerker 4	Medewerker 5	Medewerker 6	Medewerker 7	Medewerker 8	Medewerker 9	Medewerker 10	Medewerker 11	Medewerker 12	Medewerker 13	Medewerker 14	Medewerker 15	Medewerker 16	Medewerker 17	Medewerker 18	Medewerker 19	Medewerker 20	Medewerker 21	Medewerker 22	Medewerker 23
<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Organisatieverandering

De cases laten verder zien dat meer zelfsturende teams de betrokkenheid, productiviteit en kwaliteit vergroten. Medewerkers ontwikkelen zich tot lerende ondernemers, met meer eigen verantwoordelijkheden voor planning, werkvoorbereiding, programmering, uitvoering en direct klantcontact. Meer zelfsturing in teams vraagt ook andere competenties van medewerkers en hun coach, en om durven loslaten vanuit het hoger management.

Competentieontwikkeling en opleiden

De kracht van competentieontwikkeling is dat de medewerkers ook in de toekomst voldoende vaardig zijn om het werk professioneel en goed te kunnen uitvoeren. Vanuit competentieontwikkeling zijn opleidingen ook gericht op het aanleren van vaardigheden om snel nieuwe taken aan te leren. Bij de bedrijven uit de cases is veel aandacht voor opleidingen



voor medewerkers, zowel jong en oud. Daarbij blijkt dat het opleiden van medewerkers essentieel is om te kunnen omgaan met de toenemende complexiteit van gevraagde producten en machines. De eerder genoemde inzetbaarheids- of competentiematrix vormt daarbij een praktisch bruikbaar uitgangspunt.

Daarnaast hebben vooral oudere, middelbaar of lager geschoolde medewerkers baat bij het Erkennen van Verworven Vaardigheden (EVC). In dit EVC-traject wordt eerst de kennis en ervaring van een medewerker in kaart gebracht, waaruit een (persoonlijk) opleidingsplan volgt. Door het volgen van een – verkorte – opleiding kunnen alsnog de benodigde certificaten worden behaald.



Raymond Belderink, bedrijfsleider Almi Machinefabriek:

“Het opleiden van onze medewerkers en hen betrekken bij de veranderingen zijn een onderdeel van onze bewust gekozen strategie.”

ALMI MACHINEFABRIEK

Raymond Belderink, bedrijfsleider

“Van medewerkers naar lerende ondernemers”

Het bedrijf

Almi bestaat eigenlijk uit twee ‘bedrijven’. Als OEM'er ontwikkelt, produceert en verkoopt het bedrijf eigen producten zoals steenknippers, pijpuitklinkers en pijpslijpers. Als toeleverancier is het vooral een bewerkingspecialist voor het snijden van buizen, lassen en verspanen. Daarnaast worden in toenemende mate samengestelde producten geleverd die hun basis hebben in de bewerkingen van Almi. Voor de toeleverfunctie bestaan de klanten onder andere uit producenten van landbouwmachines, automotive, interieurbouw en RVS-straatmeubilair. De eigen producten worden wereldwijd via dealers verkocht. Bij het bedrijf werken 47 medewerkers.

Productiestrategie

In 2006 is Almi gestart met het ontwikkelen van een nieuwe strategie, gevolgd door investeringen in productietechniek, productiemiddelen en productieorganisatie. Met de gekozen strategie worden de machines overdag bezet voor opdrachten uit de toelevering. De eigen producten worden 's nachts – onbemand – geproduceerd, en tijdens de leegloopuren van de toelevering. Hierdoor kan de toeleverindustrie tegen een gunstige prijs beleverd worden en worden de eigen producten tegen lagelonenlandprijzen geproduceerd. Belderink: “De kernpunten van onze strategie zijn om bij de productieplanning bewust om te gaan met de mix van toeleverproducten en eigen producten. Verder hebben we gekozen voor een productieautomatisering die het flexibel produceren van kleine series mogelijk maakt. Tot slot willen we



onze medewerkers faciliteren en stimuleren om zich ontwikkelen tot lerende ondernemers. Het opleiden van onze medewerkers en hen betrekken bij de veranderingen zijn een onderdeel van deze bewust gekozen strategie.”

Effectief en flexibel produceren

In 2007 is gewerkt aan het ontwerp en de installatie van een gerobotiseerde lascel. Deze lascel heeft meerdere stations waar producten opgespannen en gereed gezet kunnen worden, zonder dat dit leidt tot machinestilstand. Voor het herkennen van de producten – en daarmee de keuze van het juiste lasprogramma – wordt gebruik gemaakt van RFID-technologie met tags op de matrijzen. In de lascel staan twee lasrobots en een handling-robot.

De lascel wordt door de productiemedewerkers zelf geprogrammeerd.

Nadat het management het concept van de lascel in grote lijnen had vastgesteld, is de verdere invulling voor een groot deel overgelaten aan de productiemedewerkers. Op verschillende beurzen hebben zij zich kunnen oriënteren op machines, gereedschappen en infrastructuur. Daarnaast hebben ze een stem gehad bij het beoordelen van de verschillende offertes.

Door deze lascel kunnen nu kleine series vanaf vijf stuks worden gelast tegen een gunstige kostprijs. Belderink: “Doordat we nu in kleine series produceren kunnen we sneller reageren op klantvragen. We zijn veel flexibeler geworden. Hierdoor hebben we onze voorraden met 8

“Met de productie van kleine series, sneller reageren op klantvragen”

procent teruggebracht en is de productiviteit direct al vanaf het begin verhoogd met minimaal 17 procent. Essentieel was dat we onze medewerkers vanaf het begin hebben betrokken bij de keuze van de lascel: het is iets van henzelf. Ook bij de automatisering blijft de mens de motor. Daar bereik je alleen met gemotiveerde en flexibele mensen een grotere productiviteit. De succesfactor komt alleen door betrokkenheid en gedrevenheid bij je medewerkers.”

Naar lerende ondernemers

Belderink: “We hebben ervoor gekozen om de medewerkers zichzelf te laten ontwikkelen naar lerende ondernemers. Dit vindt bijvoorbeeld zijn weerslag in de hoge mate van vrijheid binnen een productiegroep, het betrekken van medewerkers bij verandertrajecten en in het opleidingsbeleid. De productie leider stuurt de productiemedewerkers aan, die per productiegroep zelfstartende eenheden vormen. Onderling regelen ze de taakverdeling, planning en het programmeren. Ook gaan ze mee naar klanten en regelen ze het operationele klantencontact zelf. Het team beschikt over een budget voor kleine investeringen. In 2008 krijgen de verschillende productiegroepen hun eigen budget en financiële verslaglegging.”

Voor het vakmanschap van de verschillende operatorfuncties zijn niveaus bepaald en vastgelegd. De niveaus van vakmanschap en het huidige niveau van de medewerker zijn inzet voor een opleidingsplan per medewerker om hem te laten groeien naar een hoger niveau. Het jaarlijkse functioneringsgesprek wordt dit jaar daartoe uitgebreid met het vaststellen van een persoonlijk ontwikkelplan (POP).

In 2008 is Almi ook gestart met een EVC-traject (Erkenning Verworven Competenties) met externe begeleiding. In dit traject worden de verworven kennis en ervaring vastgesteld. In het EVC staat aangegeven welke expertises en competenties de medewerker beheerst. Voor de medewerker betekent dit een stuk erkenning. Een vooropleiding uit een ver verleden kan dan wel minimaal zijn, maar door opgedane kennis en ervaring beschikt de medewerker wel over veel competenties. Voor het bedrijf én de medewerker is dit een goede methode van herijking: waar sta je, wat wil je en wat is daar voor nodig.



Johan Braspenning, directeur Itho Images:

“Flexibel kunnen produceren is een belangrijke succesfactor in Nederland. Een logische en visueel ingerichte werkplek geeft medewerkers rust en duidelijkheid. En dat komt de efficiency weer ten goede.”

ITHO IMAGES

Johan Braspenning, directeur

“Flexibel proces en flexibele inzet van personeel van de Sociale Werkvoorziening”

Het bedrijf

Itho (170 medewerkers) richt zich sinds de oprichting in 1919 op de verkoop van systemen voor klimaatbeheersing en verwarming. In 2001 veranderde Itho van een handelonderneming in een ontwikkelaar en producent van klimaatsystemen. Met de productontwikkeling richt Itho zich op innovaties op het gebied van comfort en energiezuinigheid. Producten als ventilatieproducten, cv-ketels, boileroplossingen, elektrische warmtepompen en thermisch zonlichtproducten behoren tot het assortiment. Het productiebedrijf Itho Images (20 vaste medewerkers) is gevestigd in Etten-Leur.

Flexibiliteit in proces en personeel

Binnen Itho Images heeft Braspenning de assemblagelijnen opgezet volgens het 'demand flow principe'. Dit houdt in dat het bedrijf vraaggestuurd werkt; er zijn geen voorraden eindproduct. In de flexibele assemblagelijnen kunnen variaties in de klantvraag eenvoudig worden opgevangen door de inzet van meer of minder medewerkers. Braspenning: "Het personeel staat niet aan een lopende band, maar monteert op een werkplek aan het product. Vervolgens 'flect' de medewerker naar de volgende werkplek. Het team regelt dit zelf. De medewerkers moeten daarvoor wel multi-inzetbaar zijn en meerdere werkplekken beheersen."

Op de werkvloer is in de inrichting veel visueel gemaakt: zo werkt een medewerker aan het product in een groene zone. Is het product klaar om op een volgende werkplek verder te worden gemonteerd, dan staat het in



een rode zone. De aanvoer van materiaal in de lijnen gebeurt naar een eenduidige materiaallocatie volgens het zogenaamde twee bakken systeem (KanBan). De leverancier van kleine onderdelen – zoals moertjes en nippeltjes – vult zelf de voorraad op de werkvloer aan. Bij grotere onderdelen overlegt Itho met de toeleveranciers over de manier van verpakken. Met het overpakken of openen van de verpakking mag geen tijd verloren gaan; de verpakking moet direct en gemakkelijk toegankelijk zijn voor de medewerkers.

In de assemblagelijnen besteedt Itho veel aandacht aan ergonomische voorzieningen op de werkplekken. Zo zijn er heftafels om het werk op de juiste hoogte te kunnen

uitvoeren en zijn er kantelmallen en vacuümheffers voor de handling van zware materialen en producten.

Itho Images werkt met een kleine, vaste kern van twintig medewerkers. Daarnaast is er een flexibele schil van zo'n twintig ingehuurd medewerkers die allen ervaring hebben met het werk bij Itho Images. Braspenning: "Elke donderdag is de planning voor de volgende week bekend en kunnen we het aantal flexibele krachten hierop aanpassen. Op maandag of dinsdag gaan dan de eerste vrachtwagens met gereed product richting de klant." Door deze combinatie van een flexibel proces en de flexibele inzet van personeel kent Itho Images geen overwerk en hectiek meer. De medewerkers waarderen deze geregelde

“Onze succesfactor voor de productie in Nederland is flexibel en efficiënt produceren”

en normale werktijden zeer. En de klant: die krijgt op tijd geleverd.

Inhuur Sociale Werkvoorziening

Itho heeft er bewust voor gekozen om de werkzaamheden niet naar Oost-Europa te verplaatsen. Braspenning: “Onze succesfactor voor de productie in Nederland is flexibel en efficiënt produceren. Door het proces op te knippen in kleinere deelhandelingen is het mogelijk om elke week tien tot vijftien medewerkers van de Sociale Werkvoorziening (SW) in te huren. Twee voormannen bij de SW sturen deze medewerkers aan. Door deze vorm van detachering kunnen we concurrerend blijven produceren. Tegelijkertijd bieden we mensen die anders misschien buiten de boot vallen, een kans.” De overige flexibele medewerkers worden ingehuurd via een re-integratiebedrijf met een uitzendfunctie. Itho heeft er ook voor gekozen om het proces binnenhuis te houden – en niet delen uit te besteden naar een SW-bedrijf – om meer zicht te hebben op kwaliteit, kosten en doorlooptijd.

Daar waar de SW-medewerkers worden ingezet, heeft Itho gericht naar de processen en werkplekken gekeken. Braspenning: “Je moet redeneren vanuit de mens: afhankelijk van de capaciteiten van de mensen brengen we het werk en de materialen naar de werkplekken van de SW-medewerkers. Iedere activiteit staat afzonderlijk in een werkinstructie omschreven, zoveel mogelijk in beeldvorm. De onderdelen en materialen die op dat moment voor een bepaald producttype niet nodig zijn, worden weggehaald. Op de werkplekken kunnen de medewerkers deels zittend, deels staand werken.” De SW-medewerkers worden niet

gezien als ‘ingeleenden’: ze dragen de Itho-bedrijfskleding en doen mee met de bedrijfsuitjes.

Een nieuwe ontwikkeling op de werkplek is een digitale werkinstructie om de flexibele werkplek voor een volgende productiebatch in te richten. Nu doet de meewerkend voorman dat, maar door de eenvoudige instructies kunnen de medewerkers dit ook zelf doen. Braspenning: “Ik geloof niet zo in voortdurend klokken van je processen en medewerkers. Natuurlijk moet je een keer je procestijd vaststellen om je lijn op te kunnen zetten. Daarna moet je vertrouwen op je mensen. Voldoende en kwalitatief goed materiaal, goed lopende processen en de continue ‘drive’ om het beter te doen, zorgen ervoor dat er meer winst te behalen is.”



John Kerkhoffs, P&O manager KMWE Precision Systems & Precision Components:

“Om onze klanten goed te bedienen met hoogwaardige producten en machines zijn hoog opgeleide en goed gemotiveerde medewerkers nodig. Onze kennis, innovatie en flexibiliteit zien wij als belangrijke componenten in het succes van de onderneming. Dat kan alleen als je medewerkers kan binden en boeien.”

John Kerkhoffs, P&O manager

“Durf anders te denken”

Het bedrijf

KMWE engineeren en produceren hoogwaardige systemen en componenten voor diverse klanten uit de high-techmarkten, zoals de medische en analytische industrie, luchtvaart, defensie-industrie en halfgeleider, optische en copierindustrie. Het is een innovatief bedrijf waar 230 mensen werken.

Precision Systems van KMWE richt zich op de ontwikkeling, de (eind)montage en het testen van complexe machines, systemen en modules in series van tien tot honderden stuks per jaar. De kernactiviteiten van het onderdeel Precision Components zijn engineering, prototyping en productie van complexe componenten. Met behulp van vier- en vijfassige machines worden kleine series van vijf tot vijftig stuks en enkelstuks man-arm geproduceerd. Dit gebeurt zowel overdag als 's nachts. Precision Components ontwikkelt ook zelf innovatieve productie- en opspantechnieken om de steeds complexere wordende componenten efficiënt en man-arm te kunnen blijven maken. Kerkhoffs: “Om onze klanten hoogwaardige producten en machines te leveren, zijn hoog opgeleide en goed gemotiveerde medewerkers nodig. Het succes van onze onderneming wordt voor een groot deel bepaald door onze kennis, innovatie en flexibiliteit. Dit kunnen we alleen bereiken als we de medewerkers kunnen binden en boeien.”

Verschoven Werktijden Systeem

Het Verschoven Werktijden Systeem (VWS) is bij KWME in 1985 ingevoerd door de toenmalig directeur Bert van Gijzel. De reden hiervoor was dat de



klanten van KMWE verspreid zitten over de hele wereld en KMWE zes dagen per week wilde kunnen produceren. Tegelijkertijd wilde KMWE haar vakmensen niet in een ploegensysteem 'vastzetten'. Kerkhoffs: "Onze ervaring is dat onze hoog opgeleide mensen niet in ploegen willen werken. We hebben dan ook een werkwijze gezocht die mensen aan het bedrijf bindt en waarbij voldoende vrijheid overblijft om ook privé hun eigen dingen te kunnen doen."

Het resultaat was het VWS. De medewerkers werken hierbij drie dagen en zijn vier dagen vrij. De werkweek loopt van maandag tot en met zaterdag. Twee medewerkers werken als team afwisselend aan dezelfde machines binnen een afdeling en hebben samen de taak de machines zes dagen

te laten draaien. De medewerkers werken drie dagen van 10,5 uur – van 07.00 tot 18.00 uur – en worden voor veertig uur betaald. Er is geen ploegen- of zaterdagtoeslag. In tijden van drukte is wel overwerk mogelijk, die uiteraard extra wordt uitbetaald.

Daarnaast kent de regeling geen verlof- of ADV-dagen. Elk team regelt met elkaar het verlof door dagen te ruilen: een keer per jaar betekent dit twee weken lang vijf dagen werken, zodat je collega met vakantie kan. KMWE heeft geen collectieve bedrijfssluiting, vakantie is in overleg flexibel op te nemen gedurende het hele jaar.

De medewerkers zijn erg tevreden over dit systeem. Als belangrijkste voordelen noemen ze in dagdienst werken waardoor er in de avond tijd is voor sport en sociale

“Forceer of dwing niets”

activiteiten. Verder vinden ze de combinatie van drie dagen werken en vier dagen vrij zijn prettig. Zo kunnen ze bijvoorbeeld in die dagen een opleiding volgen, die ze anders in de avonduren of weekend zouden moeten doen, of ze vangen de kinderen op zodat de partner ook kan werken. Als nadelen noemen ze het werken op zaterdag en de lange werkdag van elf uur. Maar door voldoende afwisseling in het werk – programmeren, instellen, controleren en weer laten draaien van de machines – vinden de medewerkers deze 10,5 uur toch goed te doen. KMWE heeft voor eindmontagewerk bij Systems niet gekozen voor een 10,5 uren werkdag. Dit zou gezien de arbeidsintensieve taken te belastend zijn.

Door het VWS zijn de (loon)kosten iets hoger, maar daar tegenover staan veel voordelen: verhoging van de productiecapaciteit, flexibiliteit en productiviteit. Kortom, een groter rendement op het geïnvesteerd vermogen. Daarnaast is de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers hoog en het ziekteverzuim laag.

Door de toenemende automatisering en robotisering hebben de medewerkers steeds meer verantwoordelijkheid gekregen, zowel voor de logistiek als het programmeren, instellen en produceren van een product. De afgelopen twintig jaar is er vanuit de politiek en het bedrijfsleven interesse getoond voor het VWS. Kerkhoffs: “Mijn advies aan bedrijven die aan een dergelijk werktijdensysteem denken is: forceer of dwing niets. Begin met een pilot op beperkte schaal met je beste medewerkers. Betrek ook de ondernemingsraad erbij, zodat men het systeem begrijpt en er achter staat. De andere medewerkers komen dan vanzelf bij je langs met de vraag of ze ook mee kunnen doen.”

Krapte op de arbeidsmarkt

KMWE merkt dat het lastiger wordt om nieuwe medewerkers te vinden die voldoen aan de steeds hoger wordende opleidings- en kwalificatie-eisen. Daarom heeft KMWE, met 35 fijnmechanische bedrijven uit de regio, een samenwerkingsverband opgezet. Deze Stichting Praktijkcentrum Metaal en Mechatronica (SPOMM) geeft voorlichting op vmbo-scholen en middelbare scholen, en nodigt leerlingen en ouders uit op open dagen en doe-avonden.

Verder innoveren

KMWE produceert al man-arm en manloos. Daarbij wordt overdag geprogrammeerd en ingesteld, 's nachts draait de machine productie. Dit verhoogt nog verder de productiviteit. Dit kan alleen als de medewerker de juiste expertise en motivatie, maar ook de verantwoordelijkheden heeft. KMWE wil werken aan het verder versterken van de teams: bijvoorbeeld door medewerkers nog meer zelf de planning, de aan- en afvoer, de bezetting van de machines en de eindcontrole te laten regelen.



Stan Oude Mulders, directeur Norma:

“Om te blijven concurreren met lagelonenlanden moet je op een gezonde manier de toegevoegde waarde per medewerker verhogen. Dit kan alleen door te investeren in machines, processen én mensen.”

NORMA

Stan Oude Mulders, directeur

“Hoe ver je ook automatiseert, het is en blijft de medewerker die het allemaal waar moet maken”

Het bedrijf

Norma is een eerstelijns toeleverancier van fijnmechanische onderdelen en modules.

Klanten zijn grote industriële ondernemingen die wereldwijd opereren en marktleider zijn, zoals Fei Company, Philips, Zeiss en ASML. Zowel in Hengelo, Drachten en Bandung heeft Norma vestigingen. In Hengelo en in Drachten werken ongeveer honderd medewerkers. Na een verzelfstandiging uit Philips DAP (scheerapparaten) is in maart 2007 in Drachten de vestiging Norma Innovatie Middelen en Service (IMS) gestart. Norma IMS is verantwoordelijk voor de productie van prototypen scheerapparaten, de gereedschappen en de productielijnen. Begin 2008 heeft Norma ook de mechanische productieactiviteiten van Thales Nederland B.V. overgenomen.

Technische innovaties

Om klanten snel en steeds complexere producten te kunnen blijven leveren, investeert Norma in nieuwe machines en apparatuur. Voorbeelden zijn een vijfassige freesmachine met robot, een negenassig bewerkingscentrum en een 'cleanroom' voor montagewerk.

Oude Mulders: “Om concurrerend te blijven ten opzichte van de lagelonenlanden innoveren we continu. Daarnaast richten we ons ook op het verhogen van de toegevoegde waarde per medewerker. Zo hebben we recent geïnvesteerd in een geavanceerde ultraprecisiemachine, die kan frezen en boren in gehard staal. Hiermee kunnen we sneller geharde producten van een



ultrahoge nauwkeurigheid leveren. Zelfs na een cyclustijd van meer dan dertig uur, is er nauwelijks een afwijking in het werkstuknulpunt. Daardoor kan de machine ook 's nachts onbemand doorwerken. We vergroten zo onze flexibiliteit en productiviteit, terwijl de doorlooptijd wordt verkort." Om onbemand te kunnen produceren moet wel alles in het proces kloppen. Oude Mulders: "De procesbeheersing is essentieel. Hoe ver je ook automatiseert, het is en blijft de medewerker die het allemaal waar moet maken." Naast het proces en de machines zet Norma dus ook duidelijk de mens centraal.

Investeren in mensen

Als eerste metaalbedrijf in Nederland behaalde Norma

in 2002 het certificaat Investors in People (IiP). Oude Mulders: "Van een dergelijk traject leer je veel en je krijgt handvaten om een goed personeelsbeleid op te zetten. Binnen Norma hebben we geen aparte personeelsmanager. De verschillende P&O-taken zijn verdeeld binnen de organisatie: van directie tot en met teamcoaches. Onze medewerkers worden gestimuleerd om opleidingen te volgen: van vakinhoudelijke tot trainingen van andere competenties, bijvoorbeeld communicatie, leidinggeven en Engels. De opleidingen worden door ons betaald."

Voor het aantrekken van nieuwe krachten werkt Norma samen met diverse scholen en universiteiten. Er zijn twee categorieën leerlingen:

- Werknemers die per week één dag naar school gaan

“Norma: productie automatisering; zelfsturende teams; opleiden”

en vier dagen werken. Zij hebben een tweejarig leercontract bij Norma.

- Studenten van het ROC, de HTS en universiteiten, die bij Norma stage lopen en afstuderen.

Norma heeft leermeesters in dienst die de opleiding Praktijkbegeleider in de metaal hebben gevolgd. Medewerkers werken graag bij Norma omdat ze zich er goed kunnen ontplooiën. Daarnaast is er een goede verhouding van vrijheid en verantwoordelijkheid en heerst er open en informatieve cultuur. Sinds 1990 doen Norma-medewerkers mee aan het Nederlands Kampioenschap cnc-frezen en -draaien. Inmiddels zijn er zes Nederlands kampioenen bij het bedrijf in dienst, van wie er vier ook aan de wereldkampioenschappen hebben meegedaan. De kampioenschappen betekenen naast erkenning ook een manier om de vakkennis verder te verdiepen. Medewerkers krijgen van het bedrijf de ruimte om zich op zulke evenementen voor te bereiden.

Zelfsturende teams

De zelfsturende teams zijn sinds 1996 ingevoerd. Elk team bestaat uit tien à vijftien medewerkers en een teamcoach. Het team handelt een complete order af: vanaf het moment van binnenkomst tot en met de nacalculatie. Het team houdt zich dus bezig met werkvoorbereiding, planning, uitvoering, controles, contacten met de klanten, materiaal inkoop en competentieontwikkeling. Daarvoor wordt een competentiematrix bijgehouden: iedere competentie moet door minimaal twee teamleden worden beheerst. Dit om te zorgen voor continuïteit en flexibiliteit. De invoering van deze teamstructuur heeft gezorgd voor nog meer betrokkenheid van de medewerkers. Dat is onder andere

te merken aan het lage ziekteverzuim, nog geen 2 procent. Verbeteringen in de productie worden nu ook sneller doorgevoerd. Het directe contact met de klant werkt niet alleen motiverend, maar leidt ook tot een zeer hoge kwaliteit en kortere levertijden.

Verdere uitdagingen

Door het overnemen van de fijnmechanische activiteiten van Philips DAP en Thales is het aantal medewerkers bij Norma in een jaar tijd verviervoudigd. Op dit moment vergt dat nog veel tijd: er moet geïnvesteerd worden in de medewerkers, maar ook in de organisatie en de Norma-bedrijfscultuur. De structuur van de zelfsturende teams wil Norma ook bij de andere vestigingen voortzetten. Dat maakt de lijnen richting klanten direct en kort.



Alwin Pol, managing director Nijdra:

“Voortdurend op zoek naar het optimum van hoge efficiency en grote flexibiliteit. De medewerkers worden sterk betrokken bij de investeringskeuzes.”

Alwin Pol, managing director

“Speerpunten zijn productie-automatisering en de factor mens.”

Het bedrijf en zijn strategie

Nijdra produceert fijnmechanische onderdelen via verspanen, of wel draaien, frezen, slijpen. Daarnaast stelt ze modules samen. Daarmee ontwikkelt Nijdra zich geleidelijk aan tot een zogenaamde system supplier. In zestien jaar tijd is het bedrijf gegroeid van 22 naar 132 medewerkers.

Nijdra levert toe aan fabrikanten van medische apparatuur, biomedische apparatuur, analyseapparatuur, optische apparatuur, meet- en regelapparatuur, telecom, camera's, orthopedisch implantaten. Nijdra is in de meeste gevallen eerste of tweede lijns toeleverancier voor toonaangevende ondernemingen als Philips, ASML, FEI, Panalytical.

Dit jaar is Nijdra voorzichtig gestart met het opzetten van een engineeringafdeling. Deze afdeling gaat in eerste instantie voor en met de klanten meedenken over maakbaarheid, optimalisatie van productontwerp enzovoort. Dit is een noodzakelijk stap naar een verdere invulling van de functie van system supplier. Hiermee onderscheidt Nijdra zich van andere verspanende bedrijven en versterkt het de binding met de klant.

Optimum in efficiency en flexibiliteit

Om te kunnen blijven voldoen aan de eisen van de hoogwaardige industrie waaraan Nijdra wil toeleveren, zijn investeringen in het machinepark noodzakelijk. Ze zijn daarnaast ook nodig om de concurrentie met lagelonenlanden aan te kunnen. Pol: “We zijn voortdurend op zoek naar het optimum van hoge efficiency en grote flexibiliteit. Dus lage kosten en



korte doorlooptijden. Speerpunten daarbij zijn productie-automatisering en de factor mens.” Concreet betekent dit dat Nijdra investeert in verder geautomatiseerde machines, die leiden tot meer bewerkingen op één machine in één of twee opspanning. Dit leidt tot een reductie van de factor arbeid in productiekosten, tot een verhoging van productkwaliteit en de mogelijkheid van uitbreiden naar 24-uurs productie. Recent heeft Nijdra geïnvesteerd in volledige geautomatiseerde vijfassige freesmachine, een negenassige draaimachine en een flexible manufacturing system (FMS) met drie vierassige freesmachines en gerobotiseerde product in- en uitvoer voor zestigpalletplaatsen met 600 gereedschapposities.

Betrokkenheid medewerkers

Pol: “De medewerkers worden sterk betrokken bij de investeringskeuzes. Ze gaan mee naar beurzen en hebben dan een concrete zoekopdracht. Zo waren we bij de laatste Technishow met twintig medewerkers. De medewerkers gaan ook mee naar de machineproducent in bijvoorbeeld Finland en Duitsland, ze gaan kijken bij collegabedrijven en denken mee over de noodzakelijke uitrusting en worden bij en door de fabrikant opgeleid.”

Nijdra maakt een bewuste keuze om de operator zelf de machine te laten programmeren. Dit geeft een direct terugkoppeling van de kwaliteit van de programmering en leidt tot nieuwe ideeën voor optimalisatie.

“Productie-automatisering, betrokkenheid en opleiden medewerkers”

Nijdra heeft onder de medewerkers een belevingsonderzoek uit laten voeren. Onderwerpen die aan de orde kwamen waren communicatie van het management naar de afdeling en tussen afdelingen, belonen en waarderen en arbeidsomstandigheden. Dit onderzoek heeft geleid tot een andere inrichting van het overleg met medewerkers en tot gewijzigde arbeidsvoorwaarden. Daarnaast creëert Nijdra mogelijkheden voor mindervaliden en heeft het bijvoorbeeld één rolstoeler als operator werkzaam in de mechanische afdeling.

Opleiding

Samen met een externe leraar heeft Nijdra een breed opleidingsprogramma ontwikkeld. Medewerkers kunnen opleidingen volgen als tekening lezen, geometrisch meten, programmeren, bedrijfshulpverlening, Duits, leidinggeven, statistiek, productieplanning, administratie, onderhoud. Daarnaast verzorgt Nijdra opleidingen voor vmbo-leerlingen in het kader van BBL en doet het bedrijf mee in een regionale OBM (Opleidingsbedrijf Metaal).





Henk Vostermans, ceo Vostermans:

“In Nederland kunnen we prima ondernemen mits we optimaal gebruikmaken van mens en techniek, en deze flexibel weten in te zetten.”

Henk Vostermans, ceo

“Maatwerk en aandacht voor het individu”

Het bedrijf

Vostermans Ventilation vormt samen met Vostermans Alu Foundries (Aluminium gieterij) en Vostermans Tooling en Prototyping, de groep Vostermans Companies. In totaal werken er 300 medewerkers, waarvan 145 bij Vostermans Ventilation.

Vostermans Ventilation produceert ventilatoren voor de agrarische sector en voor industriële toepassingen. Het bedrijf levert ongeveer 2.000 verschillende type ventilatoren uit een assortiment van zo'n 50.000 varianten.

Vostermans hanteert vijf waarden bij de bedrijfsvoering:

- *Fair play* naar klanten en medewerkers;
- Flexibiliteit;
- Sociaal bewustzijn;
- Inhoud boven vorm, no nonsens;
- *Best in class*.

Vostermans Ventilation heeft een bewuste strategie om productontwikkeling en productie op één locatie én in Nederland te houden. Om dit te bereiken werkt Vostermans continu aan product-, proces- en sociale innovatie.

Procesinnovatie

De laatste jaren is vooral geïnvesteerd in het verder verbeteren van de productiviteit en efficiency van de productielijnen. De doelstelling was het bereiken van meer output per medewerker, een hoger kwaliteitsniveau en de reductie van zware handling door medewerkers. De wijzigingen in de productie



worden doorgevoerd door zogenaamde verbeterteams. Zo'n team bestaat uit de productiemanager, meewerkende voorlieden, productiemedewerkers en daar waar nodig externe adviseurs. Voorheen werkte Vostermans in de montage batchgewijs op werkbanken met veel fysieke zware belasting. Door het stroomlijnen van de productie en montage is de tussentijdse handling minimaal.

In 2008 wordt verder gewerkt aan een koppeling van de motorenassemblage en laklijn aan de bestaande ventilatorenassemblage tot één productielijn. Deze lijn produceert elke veertig seconden een ventilator. Door deze productieoptimalisatie is de output per medewerker in 2007, ten opzichte van 2005, gestegen met 25 procent. Daarnaast is de fysieke belasting van de medewerkers

verminderd. Verder is er veel aandacht voor ergonomische oplossingen bij tillen en handling van zware delen, door automatisering of door hulpmiddelen. De medewerkers worden hierbij uiteraard betrokken.

Flexibel proces en personeel

Vostermans heeft te maken met een sterke jaarlijkse seizoenspiek in de periode april tot september. De verkoop ligt dan 40 tot 60 procent boven het jaarlijks gemiddelde. Daarnaast heeft het bedrijf een zeer breed assortiment. Hierdoor kan er maar beperkt op voorraad worden geproduceerd en is het merendeel van de productie klantorder gestuurd. De flexibiliteit in de productie wordt gerealiseerd door:

“Geen dikke beleidsnotities”

- Flexibel en modulair productconcept dat steeds aangepast kan worden aan de specifieke omstandigheden waarin het product bij de klant moet functioneren.
- Productie op klantspecificatie en klantorder.
- Flexibele productieautomatisering, waardoor het aandeel arbeidskosten in het product, maar ook de fysieke belasting wordt gereduceerd.
- Flexibele inzet van personeel om seizoenfluctuaties te kunnen opvangen. Dit laatste kan door het opschalen van dagdienst naar verschoven werktijden en daarna naar twee- of drie ploegendiensten. Verder heeft Vostermans een flexibele arbeidscapaciteit door uitwisseling met zusterbedrijven, inhuur van uitzendkrachten, vakantiekrachten, en indien mogelijk tijdelijke inleen vanuit collegabedrijven in de regio of sociale werkplaats.

Ook uitbesteding van werk naar een sociale werkplaats of penitentiare inrichting is onderdeel van de flexibiliteitsgedachte binnen Vostermans. Multi-inzetbaarheid van medewerkers over de verschillende productie-/assemblagelijnen is van groot belang.

Bewust HR-beleid

Geert Vergeldt, HR-manager, houdt zich zo min mogelijk bezig met dikke beleidsnotities. Hij is veel aanwezig op de werkvloer, coacht leidinggevenden en zoekt maatwerkoplossingen voor vragen van medewerkers. Vergeldt: “Ik vind het heel belangrijk dat nieuwe medewerkers niet op één plek worden gezet, maar dat ze juist op verschillende plekken kunnen leren, werken en

integreren. Dat werkt motiverend, ze voelen zich snel thuis en horen erbij.”

Alle medewerkers hebben een opleiding Kwaliteitsbewustwording gevolgd van drie dagdelen. Buitenlandse medewerkers, uit onder andere Polen en Duitsland, volgen een cursus Nederlands. Medewerkers met doorgroeipotentie worden extra begeleid via gesprekken en persoonlijke ontwikkelplannen.

Door de gerichte preventieve aanpak is het ziekteverzuim sterk gedaald. De besparing op de verzuimkosten wordt voor een groot deel geïnvesteerd in preventie-instrumenten en verbetering van de arbeidsomstandigheden. Medewerkers die thuis in de problemen zitten, worden direct geholpen als ze dat willen, bijvoorbeeld door mediation bij relatieproblemen, psychologische hulp en schuldsanering bij financiële problemen.

Binnen Vostermans zijn 22 parttimers in dienst, zowel mannen als vrouwen. Er wordt bewust gekeken naar competenties als kwaliteitbewust, betrouwbaarheid, mentaliteit en flexibiliteit. Zo zijn er 50-plussers aangenomen vanwege hun verantwoordelijkheidsgevoel en hoge kwaliteit. Ook zijn er enkele voormalige medewerkers van de sociale werkvoorziening nu bij Vostermans in vaste dienst gekomen.

Vostermans is een organisatie die werkt aan het verbeteren van de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs. Het bedrijf neemt actief deel aan diverse projecten die als doel hebben het bevorderen van de instroom van leerlingen in het technisch onderwijs en de metaal en techniek. Dit gebeurt op alle onderwijsniveaus: van leerlingen met een leerachterstand tot en met onderzoeksprojecten met studenten van de universiteit.

Colofon

Uitgave

Deze uitgave is tot stand gekomen door samenwerking tussen TNO en de Koninklijke Metaalunie. Deze samenwerking vindt plaats binnen het Branche Innovatie Contract dat onderdeel vormt van het TNO MKB Programma Kennisoverdracht.

Redactie

YDee

Vormgeving en Druk

Schotanus & Jens

Auteurs

Gu van Rhijn,
Gert ten Cate,
Ronald Kousbroek

Met medewerking van

Almi Machinefabriek
(*Raymond Belderink*)
Itho Images
(*Johan Braspenning*)
KMWE
Precision Systems en
Precision Components
(*John Kerkhoffs*)
Norma
(*Stan Oude Mulders*)
Nijdra
(*Alwin Pol*)
Vostermans Ventilation
(*Henk Vostermans en
Geert Vergeldt*)

Links

www.metaalunie.nl

www.tno.nl

www.oom.nl: opleiding ontwikkeling metaalbewerking

www.iipnl.nl: Investor in People

www.ncsi.nl: Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie

www.kenniscentrumevc.nl: Kenniscentrum EVC

www.almi.nl

www.kmwe.com

www.normabv.nl

www.nijdra.com

www.itho.nl

www.vostermans.com