



# Brabantse Besten

Sociale innovatie bij organisaties in Noord-Brabant



## Colofon

Deze brochure is een uitgave van Sociale Innovatie Brabant.

Sociale innovatie Brabant is een initiatief van de Provincie Noord-Brabant uitgevoerd door PSW.

Zie voor meer informatie [www.socialeinnovatiebrabant.nl](http://www.socialeinnovatiebrabant.nl)

Tekst: PSW, 2010

Digitale productie: ADC Reproservice

### **PSW**

Stationsplein 4

Postbus 1228

5200 BG 's-Hertogenbosch

Telefoon 073-6124325

E-mail [info@psw.nl](mailto:info@psw.nl)

Website [www.psw.nl](http://www.psw.nl)



Provincie Noord-Brabant



*Met dank aan Stichting Groenhuysen voor het beeldmateriaal.*

## Voorwoord

Voor u ligt de brochure Brabantse Besten.

In Brabant zien we dat het stof langzaam optrekt. De economie begint in een aantal sectoren alweer aan te trekken. In de *hightech* nemen bedrijven weer mensen in dienst. Ook de auto-industrie, vorig jaar nog zo diep getroffen, begint overeind te krabbelen. Maar in een aantal sectoren is de crisis nog steeds gaande of begint nu pas toe te slaan. Denk bijvoorbeeld aan de sectoren welzijn en cultuur die juist nu te maken krijgen met minder middelen.

Hoe lang de economische crisis gaat duren, weten we niet. Marktontwikkelingen buiten Nederland en Europa spelen hierin ook een steeds grotere rol. Wel is duidelijk dat het de komende jaren anders gaat worden. Bedrijven en organisaties zullen slimmer en innovatiever moeten gaan werken. Hierbij wordt steeds meer gebruik gemaakt van ICT en andere digitale hulpmiddelen. Samenwerken is hierbij het sleutelwoord. Hierbij gaat het niet alleen om samenwerken *binnen* bedrijven en organisaties, tussen werkgevers en medewerkers. Maar ook *tussen* bedrijven en organisaties. Organisaties die samenwerking in- en extern niet geregeld krijgen, gaan de boot missen.

De brochure Brabantse Besten geeft u de gelegenheid om een kijkje te nemen bij een aantal Brabantse bedrijven en organisaties van nu. We kijken dan naar sociale innovatie: hoe organiseren bedrijven intern zaken slimmer en efficiënter met de hulp en medewerking van de medewerkers. Hoe maken ze optimaal gebruik van de kennis en vaardigheden van hun medewerkers en wat maakt het dat medewerkers ook graag hieraan meewerken.

In de brochure treft u 7 Brabantse Besten op het gebied van sociale innovatie aan. Voorafgaand hieraan een kort overzicht van trends op de arbeidsmarkt en op welke wijze sociale innovatie hierop een antwoord geeft.

Namens de Provincie Noord-Brabant,  
het projectteam sociale innovatie van PSW



## Trends op de arbeidmarkt

De uitkomsten van de economische crisis hebben zich nog niet uitgekristalliseerd. Wel is helder dat er veel gaat veranderen de komende jaren waarbij de mondialisering en digitalisering een steeds grotere rol spelen. Ook op de arbeidsmarkt zullen veranderingen optreden. Binnen een aantal sectoren zien we deze trends al volop. We noemen er hier een aantal.

### 1. Vergrijzing/ontgroening

Demografische ontwikkelingen zorgen voor een steeds meer vergrijsde arbeidsmarkt. Tegelijkertijd betreden steeds minder jongeren de arbeidsmarkt. Bovendien stuurt de overheid ook op het langer doorwerken van oudere medewerkers om de sociale zekerheid betaalbaar te houden. Deze ontwikkelingen hebben effect op de personele organisatie. Het betekent dat ondernemers nu en de komende jaren steeds meer manieren (moeten) gaan zoeken om oudere medewerkers inzetbaar te houden en een actieve rol te geven in de organisatie passend bij hun kennis en ervaring.

### 2. Kwalitatieve mismatch

De arbeidsmarkt is een markt van vraag en aanbod. Maar niet elk aanbod past op de vraag. Scholing kan hierbij een oplossing bieden maar dit werkt niet altijd. De komende jaren verwacht men dat het aantal structureel onvervulbare vacatures weer zal stijgen binnen een aantal sectoren. Werkgevers zullen meer en meer behoefte krijgen aan oplossingen om mismatches passend te maken en het huidige personeel vast te houden. Ze zullen hun scope steeds breder gaan maken en medewerkers (laten) opleiden waarbij verschillende leermethodes gehanteerd dienen te worden.

### 3. Toekomstige krapte

Ondanks outsourcing en meer gebruikmaking van machines en ICT is de verwachting dat de komende jaren ook in het algemeen tekorten zullen ontstaan op de arbeidsmarkt. Vooral binnen de zorg en de techniek. Werkgevers zullen nadenken over hoe ze een aantrekkelijk werkgever blijven, welke functies/competenties ze verwachten nodig te hebben en daar bijvoorbeeld hun wervings- en scholingsbeleid op aanpassen. Ook wordt netwerkuitbreiding (o.a. met onderwijsinstellingen) en zoeken naar nieuwe potentiële arbeidskrachten (internationale werknemers of mensen met een beperking) steeds essentiëler.

### 4. Voortschrijdende technologie en verhoging kennisniveau

De vraag van de markt zal steeds specifiekere worden en het is nu vooral zaak hier innovatief en flexibel op in te springen rekeninghoudend met andere partijen in de keten. Klantgericht werken vraagt om werknemers die innovatief, vakbekwaam, ondernemend en communicatief zijn. Medewerkers met deze competenties zijn dus cruciaal om de vraag vanuit de markt beantwoorden. Het faciliteren van een 'leven lang leren' staat hierbij centraal. Dit geldt niet alleen voor bedrijven maar net zo goed voor bijvoorbeeld zorginstellingen en gemeenten.

### 5. Flexibiliteit

Baanzekerheid verdwijnt is de verwachting. Hiervoor in de plaats komt werkzekerheid: flexicurity. Dit betekent dat er allerlei soorten en vormen van flexibiliteit zullen komen waarbij medewerkers op piekmomenten veel uren werken en andere momenten minder of elders bij andere bedrijven of organisaties. Het vraagt veel van werkgevers om dit allemaal in goede banen te leiden. Maar ook van medewerkers: ze zullen het vertrouwen moeten hebben om hier in mee te kunnen en willen gaan.

### 6. Verantwoordelijkheid van overheid naar bedrijfsleven

De afgelopen jaren zijn taken die voorheen bij de overheid lagen richting de werkgever gegaan. Denk hierbij aan verzuimbeleid, re-integratie en pensioenvoorziening. Nu zien we experimenten waarbij werkgeversnetwerken met elkaar van werk naar werktrajecten organiseren bij reorganisaties. Hierbij is het van belang dat werkgevers de waarde van netwerken zien en zich minder afhankelijk opstellen van de overheid. De overheid zal hiervoor in plaats deze processen niet moeten frustreren met veel regels en procedures.

## Sociale innovatie

Volgens ons biedt sociale innovatie een antwoord op de knelpunten die voortkomen uit de bovenstaande trends en ontwikkelingen. Sociale innovatie zorgt voor een vernieuwing van de arbeidsorganisatie. We hebben het dan enerzijds over innovaties op het gebied van personeel: het beter benutten en ontwikkelen van talenten. Anderzijds over innovaties binnen de organisatie: een efficiënte inrichting van werkprocessen en een andere wijze van aansturing, waarbij dan weer beter gebruik wordt gemaakt van beschikbare kennis en ervaring. Essentieel is dus de samenhang tussen het doorvoeren van organisatieverandering en strategisch personeelsbeleid. Ingezette organisatie en/of technologische innovaties zijn minder succesvol als de kennis- en vaardigheden van het personeel onvoldoende zijn of onvoldoende benut worden. Het personeel kan of wil dan niet de gewenste (taak)verandering of verantwoordelijkheid uitvoeren.

Hieronder staan vijf categorieën van sociale innovatie opgesomd waarmee bovenstaande trends aangepakt kunnen worden.



- **Arbeidstijdenmanagement**

Hieronder vallen arrangementen die voor werknemers de combinatie van betaalde arbeid en taken in de privé sfeer faciliteren. Voorbeelden zijn: aangepaste werktijden en contracten, plaats- en tijdsafhankelijke dienstverlening en zelfroosteren. Met name bij de trends 'kwalitatieve mismatch', 'toekomstige krapte' en 'flexibiliteit' kan dit oplossingen bieden.

- **Slimmer werken**

Bij slimmer werken maken werkgever en werknemers een analyse van werkprocessen en taken. Dan kijken ze hoe het efficiënter in te richten is, rekening houdend met werkbelasting en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Slimmer werken helpt ook bij introductie van technologische innovatie. Ook hier bespreken werkgever en werknemers met elkaar de gewenste aanpak. Met name bij de trends 'kwalitatieve mismatch', 'toekomstige krapte', 'flexibiliteit' en 'verantwoordelijkheid naar bedrijfsleven' kan dit oplossingen bieden.

- **Employability en talentontplooiing**

Werknemers dragen de verantwoordelijkheid voor hun inzetbaarheid, de werkgever creëert de voorwaarden. Medewerker en werkgever maken zo optimaal gebruik van de talenten die de medewerker (potentieel) bezit. Met name bij de trends 'vergrijzing/ontgroening', 'toekomstige krapte', 'voortschrijdende technologie en verhoging kennisniveau' en 'verantwoordelijkheid naar bedrijfsleven' kan dit oplossingen bieden.

- **Participerende aansturing**

Participerende aansturing is dynamisch managen op basis van vertrouwen door het creëren van nieuwe vormen van medezeggenschap. Werkgever en werknemers maken afspraken over werktijd en resultaten, teamsamenstelling, informatievoorziening en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Er komen zelfsturende teams. Met name bij de trends 'vergrijzing/ontgroening', 'toekomstige krapte' en 'flexibilisering' kan dit oplossingen bieden.

- **Samenwerking met externe partijen**

Samenwerking met externe partijen gebeurt door de directeur, management en medewerkers. Allen zijn betrokken bij gezamenlijke innovatie projecten (co-creatie) of klantgericht ondernemen. De samenwerking met externe partijen kan met klanten en ketenpartners maar ook met kennisinstellingen. Met name bij de trends 'kwalitatieve mismatch', 'flexibiliteit' en 'verantwoordelijkheid naar bedrijfsleven' kan dit oplossingen bieden.

## **Brabantse Besten**

In de hierna volgende voorbeelden komen steeds aspecten van bovenstaande categorieën voor.

### **1. Optimalisering productieprocessen bij Brakel Aluminium Uden**

#### **Het bedrijf**

Brakel Aluminium is een toonaangevend producent van rook- en warmteafvoersystemen die wereldwijd worden afgezet. Bij Brakel Aluminium in Uden werken circa 90 medewerkers waarvan 70% in de productie, 15% in de projectvoorbereiding en 15% op kantoor.

#### **Omschrijving**

Bij het organisatievernieuwingstraject Pro4vision staan snelheid, flexibiliteit en innovatie centraal met als kernwaarden de 4 P's: Plezier; Passie; Proactief; Professioneel. Directeur en medewerkers herstructureren gezamenlijk het hele bedrijf, van onder tot boven. Het bedrijf probeert hierbij een balans te vinden tussen enerzijds leiderschap (door directeur en managers) en anderzijds empowerment en ondernemendheid (van de medewerkers).



### **Aanpak**

Het MT stelde een missie, een visie en strategie op. Dat gaf een kader met doelstellingen. Medewerkers benoemden zelf projecten en activiteiten die voor verbetering vatbaar waren. Dit leverde de speerpunten markt- en partnership, innovatie en productverbetering, organisatieontwikkeling en procesoptimalisatie op. Elk speerpunt heeft een eigen 'speerpuntcoördinator', met wie medewerkers gezamenlijk projecten en ideeën bedenken en indienen. Dat leverde 475 innovatieve ideeën op.

Voor de realisatie van deze verbeterpunten koos men voor een tweesporen aanpak: 'Quick wins' en 'Projecten'. Multidisciplinaire teams ontwikkelen hierbij projecten. Projectleiders zijn hiervoor speciaal opgeleid. De medewerkers presenteren elkaar hun 'quick wins' en 'projecten'; het management houdt de vorderingen bij, op een manier dat elke medewerker het ziet en begrijpt.

### **Resultaten**

Het gehele managementteam draagt het veranderingsplan met hart en ziel uit. De managers hebben tijd vrijgemaakt om duidelijk uit te leggen wat er moet gebeuren: er is een nieuwe koers nodig, we werken bottom up en iedereen doet hieraan mee. Naast de 'quick wins', tonen de medewerkers in ieder project hun betrokkenheid en flexibiliteit. Ze denken pro-actief en komen met innovatieve oplossingen. Alle projecten en activiteiten op het gebied van innovatie en organisatieontwikkeling worden met elkaar in onderlinge samenhang gebracht zodat deze elkaar kunnen versterken.

### **Randvoorwaarden**

Medewerkers moeten het gevoel krijgen bij te dragen aan een gemeenschappelijk doel, respect voelen en beloond worden voor nieuwe ideeën en initiatieven. Het management dient de resultaten terug te koppelen.

## **2. Van Harnas naar Zomerjurk bij de Van Neynsgroep in 's-Hertogenbosch**

### **De organisatie**

Zorginstelling Van Neynsgroep werkt vanuit vier zorgcentra, drie steunpunten, twee verpleeghuizen, één woon-zorgcomplex en een verpleeghuis-dependance. Er werken circa 900 medewerkers en 350 vrijwilligers.

### **Omschrijving**

Het experiment 'van Harnas naar Zomerjurk' is bij een verpleegafdeling met 30 cliënten uitgevoerd. De instelling streeft bij dit project naar een kwalitatief goede zorgrelatie waarbij niet de functies en taken het uitgangspunt vormen, maar het aanwezige personeel en de cliënt. Verantwoordelijkheid, voldoening en plezier in de zorgrelatie zijn richtinggevend. De medewerker heeft regelruimte (initiatief en eigen verantwoordelijkheid) en rondom de cliënt wordt multidisciplinair gewerkt en afgestemd. Verder van belang zijn het professionaliseren (employability) en in verbinding zijn/blijven met de cliënt: gezamenlijk de mogelijkheden onderzoeken.

### **Aanpak**

Op basis van de wensen van bewoners en de visie van medewerkers op het verlenen van behoeftegerichte zorg, hebben medewerkers doelen en interventies opgezet om aan de slag te gaan met de nieuwe werkwijze. Interventies hadden betrekking op het doorbreken van denk- en gedragspatronen (niet zelf de behoeften van bewoners invullen). Men bracht elkaars talenten en kwaliteiten in kaart en koppelde deze aan de bijdrage die men wilde leveren aan de doelen van de cliënt. Daarnaast werd mentorschap ingevoerd en werd gewenst gedrag beloond. Cliënten werden aangemoedigd om kritisch te zijn en op- en aanmerkingen te maken.



De zorgcoördinator kreeg, behalve verantwoordelijkheid voor de zorgtaken, ook een leidinggevende en coachende rol. De zorgcoördinatoren coachen de medewerkers op meer sturing in hun werkzaamheden en bewustwording van het eigen handelen.

### **Resultaten**

De medewerkers ervaren dat ze meer tijd hebben voor de bewoners en meer rust bij het uitvoeren van de zorgactiviteiten. Medewerkers kunnen zelf initiatief nemen en werken prettiger doordat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun werkzaamheden. Onderlinge afstemming is nog belangrijker geworden. Medewerkers zijn bovendien meer bereid van elkaar te leren. Het experiment heeft geleid tot een duidelijker beschrijving van de taken en rollen van de zorgcoördinator, de teammanager en de contactverzorgende. De eerste metingen laten een daling van het ziekteverzuim van 12,8 naar 4,1 procent zien. Bij wervingscampagnes blijken zich meer sollicitanten te melden.

### **Randvoorwaarden**

Een duidelijk geformuleerde missie, visie en daaruit voortvloeiende doelstellingen zijn essentieel. Cultuur is de sleutel in het veranderingsproces. Er waren duidelijk andere managementsvaardigheden nodig: meer aandacht voor diversiteit en ten aanzien van de medewerkers aandacht voor verandering van houding om op deze wijze te gaan werken. Aanhaken bij lopende initiatieven: het zoeken naar samenhang tussen de professionele ontwikkeling van medewerkers en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. De hele locatie betrekken bij het experiment. Volhouden en het doel voor ogen blijven houden.



### 3. Sociale innovatie bij Alligator Plastics in Son

#### Het bedrijf

Alligator Plastics produceert hoogwaardige kunststofproducten. Productontwikkeling met de klant is een van de kernactiviteiten. Er werken 20 medewerkers waarvan 8 in de productie (machinestellers, productiepersoneel).

#### Omschrijving

Alligator Plastics is een kunststofverwerkend bedrijf dat gekozen heeft voor een strategie waarin innovatie centraal staat. Innovatie is eigenlijk maatwerk-plus waarbij gebruik gemaakt wordt van bestaande technologieën en producten in samenspraak met de klant ontwikkeld worden. Product- en procesinnovatie zijn nauw met elkaar verbonden en iedereen binnen het bedrijf heeft een waardevolle rol.

#### Aanpak

Sociale innovatie bij Alligator Plastics in de eerste plaats ondernemerschap, ofwel dynamisch managen, aangevuld met oog voor het personeel: moderne HRM en arbeidsvoorwaarden, een open cultuur en streven naar plezier in het werk. Wat betreft het ondernemerschap betekent dit dat er wordt geïnvesteerd in technologie en organisatie en dat men in samenwerking met klanten, keten- en kennispartners steeds op zoek gaat naar nieuwe mogelijkheden. Combinaties van functies (directie, verkoop en ontwikkeling) zorgen ervoor dat het mogelijk is snel te schakelen. Verder stimuleert men een informele bedrijfscultuur, gericht op openheid, participatie, samenwerking en eigen verantwoordelijkheid en is alles gericht op ontwikkeling van competenties en scholing van medewerkers.

#### Resultaten

Stijging van de klanttevredenheid omdat producten binnen de afgesproken kwaliteitsnormen kunnen geleverd worden. Vergroting van het potentieel aan klanten en van het oplossingsgebied in de ontwerpfase door samenwerking met derden. Voortdurende product- en procesinnovatie en spreiding van kennis binnen het bedrijf.

#### Randvoorwaarden

Investeren in je personeel en het ondernemend maken van je personeel kost tijd. Het is niet een proces dat je zomaar even organiseert. Volharding en doorzettingsvermogen en focussen op het doel en vertrouwen en ruimte geven aan de mensen is essentieel en fouten maken mag. Professionaliseren van het HRM beleid (arbeidsvoorwaardenbeleid, functioneringsgesprekken en competentieontwikkeling) is noodzakelijk om de innovatiedoelstellingen te realiseren.

### 4. Slimmer werken bij Lonka NV in Roosendaal

#### Het bedrijf

Lonka NV is producent van verschillende soorten traditioneel zacht snoepgoed. Het bedrijf telt zo'n 70 medewerkers. Lonka is 1920 in Breda opgericht, in 2002 verhuisden ze naar een groter pand in Roosendaal.

#### Omschrijving

Lonka heeft in 2009 een professionaliseringsslag (meer structuur, communicatie en plezier) doorgemaakt. Management, besturing en productie binnen het bedrijf zijn op een andere wijze ingericht en met het project 'slimmer werken' zijn medewerkers in een vroeg stadium betrokken bij het nemen van besluiten of bepaalde problematiek.

Medewerkers voeren hun ideeën binnen de aangegeven kaders uit en worden aangestuurd op zelfverantwoordelijkheid en autonomie. Ze kunnen zelf beslissingen nemen om iets al dan niet uit te voeren, de communicatie tussen medewerkers en management en afdelingen is open en er is een vorm van zelfroosting ingevoerd.

### **Aanpak**

Aan het traject 'slimmer werken', dat ongeveer een jaar heeft geduurd, hebben 45 medewerkers deelgenomen. Men startte met een quick-scan met medewerkers (knelpunten en verbeterpunten). Oplossingen van medewerkers werden geïntroduceerd met de nadruk op het (zelf) nemen van verantwoordelijkheid en beslissingen. Teams kregen trainingen (op werkvloer) over het opstarten van een machine, het uitvoeren van een productwissel, wat te doen bij een storing, of verbetering van het productieproces door medewerkers. Elk productieteam werd verantwoordelijk voor het hele reilen en zeilen binnen hun eigen team, ondersteund door de teammanager. Tussenlagen zijn verwijderd, waardoor communicatie nu 1 op 1 kan plaatsvinden en deze per afdeling is verbeterd. Elk productieteam beschikt over een communicatiebord waarop elke week te zien is wat goed is gegaan, wat is tegengevallen en wat actueel aan de orde is. Hiermee vindt onder leiding van de teammanager een 'bordoverleg' plaats. Management heeft voorbeeldfunctie en stimuleert (complimenteert) bij het nemen van verantwoordelijkheid.

### **Resultaten**

Verbetering doorlooptijden, teams voelen zich nu meer verantwoordelijk voor hun productielijn, werken zelfstandiger en kunnen meebeslissen over het verloop van het productieproces.

Ook neemt de samenwerking toe. Managers faciliteren en steken minder tijd in ad hoc zaken. Hierdoor trekken medewerkers eerder aan de bel en worden problemen eerder gesignaleerd. De betrokkenheid van de medewerkers is sterk toegenomen. De medewerkerstevredenheidsscore is gestegen naar een 7,5; het ziekteverzuim is gedaald van 7 naar 2%. Ook zijn de financiële resultaten sterk verbeterd.

### **Randvoorwaarden**

Om een dergelijk proces te starten is het van belang om vast te stellen wat de beginsituatie is en wat de gewenste situatie is. Op deze manier kan je gericht oplossingen zoeken. Het bewerkstelligen van een cultuuromslag duurt echter lang en het is van belang hierin te volharden. Het stimuleren van medewerkers in het nemen van zelfverantwoordelijkheid, heeft directe invloed op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers.

## **5. Meer regelmaat en voorspelbaarheid van werk en vrije tijd bij Stichting Prisma, Waalwijk**

### **De organisatie:**

Stichting Prisma is een organisatie in de zorg voor verstandelijk gehandicapten in Noord-Brabant. Met meer dan 200 grote en kleine locaties voor wonen en dagactiviteiten verspreid over de provincie is Prisma actief in de ondersteuning bij mensen thuis. Er werken ruim 2300 medewerkers en 500 vrijwilligers.

### **Omschrijving**

Op twee voorzieningen met cliënten met een verstandelijke beperking en psychiatrische stoornissen en/of gedragsproblemen is voor medewerkers een vast maandrooster ingevoerd.



Hierdoor kunnen medewerkers werk met privé combineren en hebben cliënten een vast dagritme. Er wordt rekening gehouden met de voorkeuren van de medewerkers voor vrije dagen. Aanvullend is er een support team opgezet dat kan inspringen bij calamiteiten.

### **Aanpak**

Er is voor nieuwe maandroosters gekozen, waarbij rekening gehouden kan worden met vaste voorkeuren van medewerkers voor vrije dagen. Calamiteiten zullen er echter altijd zijn. Echt garantie op vrije tijd is er alleen als mensen buiten een team 'roosterverstoringen' opvangen. Om deze reden is een supportteam opgezet. Dit team vult de gaten in het rooster op en fungeert als eerste hulp bij calamiteiten en (acute) zorgvragen waar begeleiders (of verwanten) niet direct een antwoord op kunnen vinden. Vanuit het supportteam wordt ook het personeel op de locaties ingeroosterd waardoor er efficiënter gewerkt wordt. Door efficiënter werken worden extra kosten voor de inzet van de medewerkers van het supportteam gecompenseerd. Deelname aan het supportteam kan tevens een volgende stap worden in de carrière van de medewerkers.

### **Resultaten**

De nieuwe manier van roosteren creëert de rust en regelmaat waar zowel de medewerkers als de cliënten van de Stichting behoefte aan hebben. Uitwisseling van kennis en ervaringen door het instellen van het supportteam leidt tot een effectievere werkwijze en verbetering van de zorgkwaliteit. Door een betere roostering is er sprake van een stijging van de arbeidsproductiviteit (zonder medewerkers meer te laten werken).

### **Randvoorwaarden**

De mogelijkheid om de nieuwe roostersystematiek kostenneutraal in te voeren, zorgde voor extra draagvlak. Het organiseren van kennis- en ervaringsuitwisseling tussen medewerkers heeft sterk positieve effecten op de levering van kwaliteit.

## 6. Flexibel organiseren bij Hessels Industrie BV in Breda

### Het bedrijf

Hessels Industrie in Breda vervaardigt metaalproducten waarbij vakmanschap en vernieuwing hoog in het vaandel staan.

Het bedrijf is ontwikkeld tot een (inter)-nationaal opererende producent en toeleverancier van industriële draadproducten, winkelinrichtingsystemen en displays. Hessels Industrie heeft 40 medewerkers.

### Omschrijving

Sinds 2007 is bij Hessels Industrie 'flexibel organiseren' ingevoerd. Dit heeft zowel te maken met het opstellen van de dienstroosters als met de wijze waarop functies worden ingevuld.

Bij het organiseren van het werk wordt zowel rekening gehouden met de behoeften van de klanten (piekdrukke) als met de belangen van de medewerkers. Medewerkers worden hierdoor in staat gesteld werk en privéleven goed op elkaar af te stemmen. Ook kunnen ze kiezen voor minder lange werkdagen waardoor ze een dag per week thuis bij de kinderen kunnen blijven.

### Aanpak

Het zelfroosteren is een proces dat zich langzaam voor alle functies in de organisatie heeft ontwikkeld. Hiertoe was wel een mentaliteitsomslag nodig. Van medewerkers wordt verwacht dat ze op verschillende functies inzetbaar zijn en elkaar kunnen vervangen indien nodig. Medewerkers leren intern (on the job) wat de diverse functies inhouden en krijgen ook maximale ontplooiingskansen. Medewerkers moeten in staat zijn zelfstandig hun werk in te vullen en werken in kleine teams.

### Resultaten

Door het invoeren van zelfroosteren, heeft Hessels Industrie ruimere openingstijden. Het bedrijf is nu geopend van zes uur 's ochtends tot zeven uur 's avonds en kan daardoor langer klanten en leveringen ontvangen.

De tevredenheid van de medewerkers is verbeterd. Na de invoering van het zelfroosteren is het verzuimpercentage gedaald van 8 à 9 procent naar 4 procent en is nu zelfs naar iets boven de 2 procent. Ook het personeelsverloop is laag.

### Randvoorwaarden

Van medewerkers wordt verwacht dat ze meedenken in de organisatie. Wederzijds respect en vertrouwen zijn cruciaal. Om zelfroosteren te kunnen toepassen, mogen de werkprocessen niet erg van elkaar afhankelijk zijn. Bij Hessels Industrie werken de medewerkers veelal zelfstandig hun producten af en wordt er met kleine series gewerkt. Ook mag het aantal medewerkers niet te klein zijn zodat functies dubbel kunnen worden ingevuld en werk kan worden overgedragen.

## 7. 'Teamwork' bij Van Oerle Alberton in Boxtel

### Het bedrijf

Textielbedrijf Van Oerle Alberton (afgekort VOA), is onderdeel van het Zweedse concern Autoliv. In Boxtel wordt autogordel geweven en veredeld en het is ook een 'technology center'. In 2005 is een deel van de productie naar Roemenië verplaatst. Daarbij is de meer specialistische productie in Boxtel gebleven. Er werken zo'n 100 medewerkers.

### **Omschrijving**

Als onderdeel van Autoliv wordt het strategische beleid van VOA grotendeels door de moedermaatschappij bepaald, wel met veel ruimte voor VOA voor kwaliteitsweven en innovatie. Autoliv en daarmee VOA hecht veel belang aan gemotiveerde medewerkers. Daartoe hanteert Autoliv o.m. het Autoliv Production System (APS). Het fundament van APS is 'teamwork', 5S (opruimen, schoonhouden, standaardiseren, zelfdiscipline, standaarden) eliminatie van Muda (verspilling) en TPM (Total Productive Maintenance). Steunpilaren hierbij zijn: 'just-in-time', 'quality first' en betrokkenheid van werknemers. Flexibel organiseren is een belangrijk onderdeel van het APS systeem, zowel de procesinnovatie als de organisatieverandering (werken in teams).

### **Aanpak**

Bij de invoering van teamwork en autonome teams heeft men gekozen voor een top-down benadering. Daarbij onderscheidt men drie niveaus: het management team, de afdelingsteams 'weven' en 'veredeling' en de teams op werkplekniveau, c.q. de ploegen op de afdeling. Per ploeg heeft men een team opgezet. Hiermee heeft men de betrokkenheid van medewerkers verhoogd én een organisatielaag, nl. die van de ploegbazen weggesneden.

### **Resultaten**

VOA Boxtel ziet het nu als een uitdaging om leidend te zijn op het gebied van de ontwikkeling van 'safety systems' en het samen met Autoliv bepalen van specificaties voor het smalband. Ook is er steeds meer sprake van product- en procesvernieuwing. APS levert hieraan een belangrijke bijdrage omdat het een methode is die vorm geeft aan de productie. APS kent enerzijds de kant van modellen en middelen om het productieproces te optimaliseren, anderzijds is er de kant van het vergroten van de betrokkenheid van werknemers.

### **Randvoorwaarden**

Bij autonome teams is het van belang dat taken overgenomen kunnen worden. Bepaalde specialismen (zoals het bedienen van verfmachines) zijn ook door anderen aangeleerd. De productie draait daarbij op 'vakmensen' die de rest meetrokken. Dit heeft een stevige omslag in de bedrijfscultuur vereist. Ook het wegsnijden van een laag uit de organisatie vereiste een flinke opleidingsinspanning. Het opleidingsniveau van de medewerkers is flink omhoog gegaan om de ontwikkelingen bij te houden waardoor men de R&D functie kon behouden.

## Tot slot

### Wat levert het op?

Uit onderzoeken blijkt dat ware innovatie die economische vooruitgang oplevert voor 75% gerealiseerd wordt door sociale innovatie en slechts 25% door technologische innovatie. En, uit een onderzoek onder 650 MKB-bedrijven blijkt dat deze bedrijven, door slimmer te gaan werken, een productiviteitsgroei van 9% kennen. In combinatie met technologische- en productinnovatie is deze productiviteitsgroei zelfs 12%!

Maar het levert meer dan productiviteitsgroei op. Uit de Brabantse Besten blijken onder andere ook een:

- stijging klant/cliënttevredenheid
- verbetering kwaliteit producten/diensten
- daling van het ziekteverzuim
- verbetering van de doorlooptijden
- stijging medewerkerstevredenheid
- daling personeelsverloop en stijging instroom

Kortom, genoeg redenen om meteen vandaag met sociale innovatie te starten!

## Meer informatie?

Brakel Aluminium  
[www.brakelaluminium.com](http://www.brakelaluminium.com)

Van Neynsegroep  
[www.vanneynsegroep.nl](http://www.vanneynsegroep.nl), [www.vanharnasnaarzomerjurk.nl](http://www.vanharnasnaarzomerjurk.nl)

Lonka  
[www.lonka.nl](http://www.lonka.nl) en interview op [Arbeidsmarktbrabant.nl](http://Arbeidsmarktbrabant.nl) - Aan het woord.

Hessels Industrie BV  
[www.hessels.nl](http://www.hessels.nl); downloads: [metalektro\\_sociale\\_innovatie1.pdf](#)

Stichting Prisma Waalwijk  
[www.prismanet.nl](http://www.prismanet.nl)

Alligator Plastics  
[www.alligator-plastics.nl](http://www.alligator-plastics.nl)

Van Oerle Alberton  
[www.autoliv.com](http://www.autoliv.com)

Verder is nog meer informatie te vinden op: [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)  
en [www.socialeinnovatiebrabant.nl](http://www.socialeinnovatiebrabant.nl)



## **PSW**

Stationsplein 4

Postbus 1228

5200 BG 's-Hertogenbosch

Telefoon 073 - 612 43 25

E-mail [info@psw.nl](mailto:info@psw.nl)

Website [www.psw.nl](http://www.psw.nl)