

Sociale innovatie bij Metaglas

2023 – Metaglas ontwerpt, produceert en monteert slank geprofileerde aluminium ramen, deuren, schuifpuien en verticale schuiframen voor nieuwbouw, renovatie en transformatieprojecten. Het bedrijf maakt producten op maat - veelal in co-creatie met een architect - 'van productontwikkeling tot engineering' en van 'productie tot montage in de bouw'. Het familiebedrijf is gevestigd in Tiel en er werken ca. 75 mensen in vaste dienst.

Strategie en visie

Metaglas is een metaalbewerkingsbedrijf dat glas verwerkt in zelf ontworpen aluminium kozijnen en ook het hang en sluitwerk verzorgt; dit in nauw overleg of co-creatie met de klant of opdrachtgever. Met de toename van de technische complexiteit wil het bedrijf meer accent leggen op engineering. Het bedrijf wil midden in de samenleving staan. Er is veel aandacht voor milieu: het gebouw is energieneutraal, bijvoorbeeld. Het neemt zijn verantwoordelijkheid als werkgever in de regio Rivierenland zeer serieus; niet alleen door het sponsoren van sportverenigingen maar ook en vooral door samen te werken met Werkzaak Rivierenland dat mensen begeleidt naar werk, onder andere naar Metaglas. Metaglas neemt veel leerlingen en stagiaires op. Het bedrijf heeft diverse certificaten voor MVO en een VMRG-keurmerk voor veiligheid, duurzaamheid, comfort en kwaliteit van de branchevereniging voor gevels en gevelelementen.

Een van de eigenaren/directeur stelt in een notitie over 'sociale innovatie' dat de drijfveer voor het beleid is: 'mensen in hun kracht zetten; dan zijn ze blijer en effectiever'. Daarom willen ze open staan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het begint met een 'divers team'. Dus er is ook plaats voor: zij-instromers, statushouders, ouderen, vrouwen, leerlingen, studenten..... Het bedrijf selecteert medewerkers op hun 'wil om zichzelf te ontwikkelen'. Als het nodig is worden banen opgesplitst of richt men het werk in naar de behoefte van de werknemer.

Belangrijk uitgangspunt in het beleid is ook dat er continue aandacht voor vernieuwing moet zijn en dat dat in de eerste plaats vanuit de medewerkers moet komen.

In het verleden heeft het bedrijf veel baat gehad bij lerende netwerken van bedrijven in de regio en samenwerking met kennisinstellingen.

De Sociale Innovatie

Metaglas was door de geschetste visie en maatschappijgerichte opstelling van de top klaar voor een vernieuwing van de arbeidsorganisatie en arbeidsrelatie die werd gestart met de introductie van 'MetaWay', een programma voor ideeën-management. Bij MetaWay gaat het om 'het slim omgaan met tijd en middelen' zodat een grotere flexibiliteit en effectiviteit wordt bereikt. 'Wij verbeteren continue ons proces en product, iedereen, overal, elke dag: de MetaWay'. Daarbij spelen de medewerkers de hoofdrol door continu ook te werken aan verbetering van de eigen werkzaamheden. Het doel is: een continu verbeterproces zodat de organisatie steeds meer lerend en zelfsturend wordt.

Aan 'Lean manufacturing' werd veel inspiratie ontleend. Het productieproces is in een 'flow' gebracht: de halffabricaten stromen nu in logische stappen van R&D en ontwerpen naar tekenen en engineering, naar zagen/CNC naar assembleren/persen, naar monteren.

Voorbeeld: Afdeling Logistiek

De afdeling Logistiek bestaat uit: glaslogistiek, profielenmagazijn, onderdelen magazijn en expeditie. Er werken 7 mensen, inclusief de teamleider. Het is een mix van leerlingen (BBL), stagiaires (BOL) en mensen van 60+ De teamleider besteedt continue aandacht aan de medewerkers en probeert hen mee te nemen in het proces van continue verbeteren, zoals door digitalisering. Hij wil de vernieuwing 'uit de medewerkers laten komen' door het proces inzichtelijk te maken of te bespreken waar zij zich aan ergeren. Dat gebeurt bijvoorbeeld via 'verbeterborden' en bij de 'Stand up's' drie keer per week. Zo moesten ze tot voor kort in de glaslogistiek eerst de inkoopopdracht opzoeken in het systeem, daarna een printje maken met alle glasspecificaties en dan je ingangscntrole doen. Als er afwijkingen waren dan werd dit ook op papier geschreven. Vervolgens werd dit overgetypt op de computer. Dat hele proces wordt nu via een laptop direct in het systeem ingevoerd. Zo konden ze 2 à 3 stappen uit het proces halen en veel rommel en ergernis over het papierwerk wegwerken.

De Stand up geeft de teamleden informatie (ze weten waar ze aan toe zijn) waardoor hun autonomie toeneemt en zij zelf problemen kunnen oplossen of ze bij de teamleider aanklaarten. Eens in de twee maanden komt het hele team bijeen om verbeteringen en successen te vieren, 'dingetjes' aan de orde te stellen en bedrijfsinformatie te ontvangen.

Aanpak

Het vernieuwingsproces is begonnen in de productie. Hier hebben alle medewerkers opgeruimd en een 'flow' in de productie aangebracht. Het opruimen bestond uit het met z'n allen bij elkaar zoeken van spullen en materialen of voorraden die ze niet meer nodig hadden. Via een marktplaats is er een goede bestemming voor gevonden. Het gevolg was dat er ruimte kwam, meer overzicht, en dat sommige werkplekken anders werden ingericht. De 'flow' is dat de producten in een ononderbroken stroom van 'voor' naar 'achter' door de productie lopen. Een logische volgorde in de bewerking. Voorheen waren er te kleine productieruimtes waar alles bleef staan waar het ooit terecht was gekomen. Er ging nog al eens iets mis omdat de voorbereiding of een vorige bewerking niet helemaal goed was gedaan of er onderdelen ontbraken. Het gevolg was ook dat productietijden steeds werden overschreden en dat medewerkers het hadden opgegeven daar ooit verbetering in te kunnen brengen; het maakte ze ongeïnteresseerd: 'het kan toch niet anders'. De stroomlijning heeft ook hierin verbetering gebracht.

In de nieuwe organisatiestructuur zijn er projectteams en productieteams. De projectteams bestaan uit: projectmanager, projectcoördinator, engineer, uitvoerder en montage-teams (op locatie). Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een project. Zij maken een 'productiehandboek'.

Dat handboek wordt door het planningsysteem (PROPOS) omgezet in bewerkingsstappen en dan gaan de opdrachten in karretjes naar het juiste bewerkingsstation in twee productielijnen.

Deze productielijnen bestaan uit productieteams voor: voorbereiden, zagen, assembleren/persen en monteren.

Er is een nieuw planningsysteem geïntroduceerd: 'PROPOS' (afgeleid van QRM, zie www.propossoftware.nl) dat beter dan het oude past bij een grote productvariatie en meer autonomie voor productiemedewerkers toelaat. Er is geen planner; de karretjes met materiaal komen langs en als de opdracht is vrijgegeven kan de medewerker aan de gang.

De 'overlegstructuur' is naar de productievloer gebracht. De dag begint met een 'Dagstart' of er zijn enkele 'Stand ups' bij een planningsbord per week. Daar wordt besproken hoe de productie de vorige dag(en) is verlopen en wat er aankomt. Hierbij kunnen teamleiders en medewerkers voorstellen doen voor – bijvoorbeeld – bijschalen hier of daar. Er is geen OR; om alle medewerkers

te kunnen laten meepraten zijn er kantinebijeenkomsten geïntroduceerd. Alle medewerkers kunnen hieraan deelnemen, de strategie en het beleid worden besproken, maar ook wordt aan de medewerkers gevraagd wat hun voorkeur heeft als het bijvoorbeeld gaat over de bedrijfssluiting in de zomervakantie.

Eens per week geeft de directeur een schriftelijke update van hoe het bedrijf ervoor staat. Er zijn bijeenkomsten waar medewerkers hun ideeën kunnen presenteren. Eens in de twee maanden komt het team bij elkaar om verbeteringen te bespreken en successen te vieren. In de kantine worden op posters de ideeën van medewerkers die gerealiseerd zijn, getoond.

Iedere medewerker heeft eens per twee maanden een vaste afspraak met zijn leidinggevende voor een coachingsgesprek en er zijn eindejaars coachingsgesprekken.

En medewerkers worden meer betrokken bij en zijn zodoende zich meer bewust van 'kostenbesparing' met de leanprincipes: 'alles vastpakken', 'in één keer goed' en 'one-point-lesson'. Overigens kunnen medewerkers altijd initiatieven nemen om een probleem aan te kaarten of een idee te opperen.

Er vond ook een intensivering van het marketing- en communicatiebeleid plaats.

Het HR beleid is ondersteunend aan de 'optimale inzetbaarheid'. Daarbij kan het ook gaan over het creëren van nieuwe of aangepaste functies. HR ondersteunt het beleid om mensen in te zetten voor waar ze goed in zijn, de lijnen korter te maken en de mensen zelf meer regelruimte te bezorgen. Zo is er een managementlaag verdwenen die tussen de Directie en de productieleider zat: de Manager Operational Excellence. Nu valt de productieleider direct onder de directeur. De ambitie is om het functiehuis te vernieuwen en geen nauwgezette functieomschrijvingen meer te hanteren.

Medewerkers moeten inzicht hebben in het hele ontwerp-, productie- en montageproces. Dat is een randvoorwaarde voor een veel bredere inzet van medewerkers en dat geeft ze meer ontwikkelingsmogelijkheden.

De verbeterslag die met MetaWay is geleverd en nog wordt geleverd, heeft ook de steun van HR. Zij pleiten sterk voor minder overleg en meer 'doe-tijd'. Problemen gewoon aanpakken en oplossen met en door wie daarbij nodig zijn. Deze aanpak heeft al veel tijd opgeleverd.

HR faciliteert de eindejaars coachingsgesprekken en bespreekt elke zes weken met de teamleiders hoe het gaat. Ze stimuleren en ondersteunen medewerkers om zelf een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) te maken; 'Self service' heet dat. De medewerkers hebben toegang tot de verlofregistraties en krijgen in de toekomst ook toegang tot dossiers. HR maakt met leidinggevendenden uit het bedrijf bedrijfsopleidingsplannen, bijvoorbeeld ter verhoging van digitale vaardigheden.

Resultaten

Het bedrijf heeft sinds 2018 extra groei gekend in omzet en is ook in de markt opgeschoven naar grote transformatieprojecten.

De doorlooptijd is verkort, voorraadvorming is afgenomen en het overzicht over de productie is toegenomen. Batch productie – ondersteund door hands on mentaliteit– heeft een grotere flexibiliteit, een betere productiviteit en doorstroom gebracht.

De intensivering van het marketing- en communicatiebeleid heeft de entree op nieuwe markten gefaciliteerd en geleid tot omzetgroei.

De informatie- en communicatielijnen in het bedrijf zijn verbeterd. Het management communiceert direct met de medewerkers. Door de wekelijkse updates en kantinebijeenkomsten wordt ook de informatie over het hele bedrijf en de bedrijfsprestaties goed gedeeld.

De medewerkers in de productie hebben veel ruimte gekregen, zowel fysiek (mede door de opruiming) als in het werk zelf: autonomie. Alles is te bespreken. 'Als je werk klaar is, ga je gewoon ergens anders staan waar nog werk is.' Bij problemen dienen medewerkers die eerst zelf aan te pakken; als dat niet lukt, er samen met collega's naar te kijken en pas dan zo nodig een teamleider in te schakelen. Een medewerkster vertelt hoe zij regelmatig krassen zag op te verwerken onderdelen. Zij heeft daar actie op genomen en heeft het probleem samen met collega's opgelost. Dat geeft leer- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Teamleider logistiek vertelt hoe hij zijn team continue aandacht geeft en voortdurend meeneemt in het verbeterproces. Hij vertelt hoe hij nu bezig is met zijn team om al het papierwerk te digitaliseren. Hij wil de digitalisering uit zijn medewerkers laten komen en zo minder papier en rommel en meer rust op de vloer brengen.

Teamleiders werken steeds meer samen, waardoor er nieuw elan ontstaat voor het bereiken van de resultaten.

Lessons learned

1. De beste ideeën komen van de vloer.

Voorbeeld gehonoreerd idee

Twee medewerkers van Assemblage/persen stelden vast dat op een te bewerken product - een pui met een motorblok - dat motorblok kapot kan gaan als deze langs een loshangende kabel schuift. Zij bedachten een oplossing: een gootje in de pui waarin de kabel kan worden vastgezet. Zij konden dit idee verder ontwikkelen en realiseren in werktijd. Zij maakten werkelijk gootjes in een pui en toonden zo aan dat het een werkbaar idee is. Pas na enige tijd is dit opgepikt door Engineering. Het zal nu door hen in de tekening en voorbereiding worden meegenomen.

2. 'Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden'.

De veranderbereidheid is groot als je de goede randvoorwaarden regelt. Het moet gewoon zijn dat mensen gezien en gehoord worden, dat de medewerkers het bedrijf en het proces kennen, dat ze betrokken worden bij veranderingen en zelf de ruimte hebben om initiatieven voor verandering te nemen.

Mei, 2023,

Fietje Vaas, TNO