

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/111826>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-13 and may be subject to change.

## 5. Slimmer werken door meedenken. Een voorbeeld in het MKB van de maakindustrie

Frank Pot & Gu van Rhijn

*Het midden- en kleinbedrijf in Nederland doet het goed, ook internationaal. Maar veel bedrijven hebben wèl last van de economische recessie. De eerste reactie is dan: kostenbesparing. Als dat echter het enige is zal het slechts voor de korte termijn helpen. Veel beter is het om de innovatiekracht van de organisatie te vergroten. Door technologie, organisatie en personeel beter op elkaar af te stemmen wordt het lerend vermogen van de organisatie vergroot en volgt de efficiencyverbetering bijna vanzelf. Dat wordt 'slimmer werken' of 'sociale innovatie' genoemd. Het voorbeeld van het bedrijf Climate in dit hoofdstuk laat dat zien. Uit onderzoek blijkt dat van bovenaf opgelegde of door externe deskundigen geïmplementeerde veranderingen weinig effect hebben. Dat komt niet alleen door het ontbreken van draagvlak, maar vooral doordat de competenties van de medewerkers niet worden benut bij het maken van de verbeterplannen. Zij weten immers als geen ander waar de zwakke plekken in het proces en in de organisatie zitten en ze hebben doorgaans veel ideeën over hoe het beter kan. In het hier beschreven voorbeeld weet de directeur die kennis van de medewerkers te mobiliseren en de positieve resultaten voor mens en organisatie zijn navenant.*

### Inleiding

De concurrentiekracht van de Nederlandse economie en de werkgelegenheid in Nederland hangen voor een groot deel af van het midden- en kleinbedrijf. In de meeste MKB-bedrijven is nog veel te winnen door 'slimmer werken', een slimmere combinatie van Technologie, Organisatie en Personeel, het zogenaamde TOP-model: een optimale combinatie van het inrichten van processen en organisatie, de inzet van personeel en de inzet van (nieuwe) technologie, allemaal met als doel het verbeteren van de bedrijfsprestaties en een duurzame inzet van de medewerkers (Oeij & Jongkind, 2007). In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het bedrijf Climate dat heeft aangepakt en welke resultaten zijn behaald. Om te illustreren dat Climate niet het enige bedrijf is dat 'slimmer werken' succesvol heeft toegepast worden in aparte kaders voorbeelden van andere bedrijven gegeven. Ook in aparte kaders worden hier en daar toelichtingen gegeven op de gedachten achter de aanpak.

### Uit de crisis

Het bedrijf Climate is een middelgrote onderneming met 85 fte dat gespecialiseerd is in het ontwikkelen en produceren van apparaten voor klimaatbehandeling voor de Nederlandse en Europese markt. De producten worden via dealers aan klanten verkocht. Het bedrijf is in

1975 in een kleine werkplaats opgezet door de heer Siebrand Sr. Na jaren van groei is het bedrijf in 2001 verkocht. Het is nu onderdeel van de Amerikaanse/Engelse Climate groep. In de crisis van 2009 is het personeelsbestand teruggegaan van 120 fte naar het huidige aantal. Toch is het bedrijf redelijk door de crisis gekomen. Dit komt doordat het de producten redelijk over een aantal markten wist te spreiden. Verder is men ondanks de mindere tijden doorgegaan met ontwikkelen van een nieuwe productlijn.

De huidige directeur Sibbel merkte al langer, maar zeker nu sinds de crisis, dat de markt is veranderd. Klanten wachten langer met het plaatsen van een order. Als die eenmaal opdracht wordt, moet die binnen korte tijd worden geleverd. Voorheen was aan het begin van het jaar de klantvraag redelijk voorspelbaar. Sibbel wist toen de productieplanning wat te spreiden door met orders te schuiven. Nu is de planningshorizon korter geworden en de markt grilliger, met meer pieken en dalen. Klanten willen geen grote series meer van standaard producten uit de catalogus, maar vragen kleinere series met 'eigen' opties tegen een scherpe prijs. Alvast wat vooruit werken en apparaten op voorraad leggen in de rustige tijden zoals ze voorheen deden, kan eigenlijk niet meer. Dat geeft te veel risico op incurante producten. De directeur merkt dat ze niet altijd op tijd kunnen leveren, vaak wel maar dan met het nodige kunst- en vliegwerk, (duur) overwerk en een groep uitzendkrachten. Dat levert soms aardig wat stress op. Regelmatig komen fout geleverde producten weer terug van de klant. Sibbel waardeert de flexibiliteit van zijn medewerkers maar merkt ook de nodige onrust. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 47 jaar. De medewerkers zijn zeer loyaal aan het bedrijf. Over het laatste jaar ziet hij dat ze weliswaar aardige omzetcijfers draaien maar weinig tot geen marge overhouden. Vanuit het moederconcern is er grote druk om op korte termijn kosten te besparen. Discussies over verplaatsing van (een deel van) de productie richting lage lonen landen (Oost Europa of zelf China) en reductie van personeelsbestand in Nederland zijn zeer actueel. De directeur ziet zelf echter nog wel toekomst voor Climate in Nederland.

**TOELICHTING:**

**WAAROM OOK ANDERE MKB-ONDERNEMERS SLIMMER Zouden MOETEN GAAN WERKEN**

Wat directeur Sibbel merkt van de veranderingen in de markt, geldt in het algemeen ook voor andere bedrijven. Mondialisering van de economie leidt tot een grotere concurrentie. De economie krijgt steeds meer het karakter van een kenniseconomie. Markten zijn minder voorspelbaar (omvang en continuïteit). Klanten vragen vaker varianten van producten en in combinatie met service, toegespitst op hun eigen gebruik. Klanten vragen producten die continu worden verbeterd. Klanten vragen kortere levertijden. Tegelijkertijd neemt het aandeel 'oudere werknemers' toe door ontgroening, vergrijzing en de langer doorwerken. De omvang van de beroepsbevolking zal afnemen.

Voor de MKB-onderneming betekent dit vooral: flexibel organiseren, verhogen van de arbeidsproductiviteit, permanente innovatie, benutten van de competenties van de medewerkers, meer overleg met klanten en leveranciers.

De markt vraagt om innovatieve oplossingen die zij kunnen leveren. Er is veel know how van het product en de technologie bij de mensen hier. Het machinepark is recentelijk gemoderniseerd. De toeleveranciers zitten dichtbij in de regio. Hij zoekt naar wegen om de bedrijfsprestaties te verbeteren: hogere leverbetrouwbaarheid (levertijd en kwaliteit) en lagere kosten.

### **Tijd voor verandering**

Getriggerd door deze ontwikkelingen en discussies kijkt de directeur om zich heen en bezoekt enkele regionale workshops van de ondernemerskring. Daar hebben ze het over 'slimmer werken', 'sociale innovatie', 'het nieuwe werken', 'duurzame inzetbaarheid' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Om sociale innovatie te stimuleren had het Innovatieplatform bevorderd dat er zelfs een apart centrum voor kwam, op initiatief van onder anderen Fietje Vaas van TNO (Leijnse e.a., 2006). Ook leest Sibbel over voorbeelden van andere bedrijven over demand flow en lean manufacturing in boekjes als "Topprestaties in de maakindustrie"(Tuinzaad e.a., 2011) en praat hij met andere ondernemers hierover. Wat hij hoort is dat concurrentiekracht vergroten betekent dat je snel en wendbaar moet zijn. Niet op het laatst improviseren wat door iedereen 'flexibel' wordt genoemd.

#### **TOELICHTING:**

#### **SOCIALE INNOVATIE, SLIMMER WERKEN, HET NIEUWE WERKEN, DUURZAME INZETBAARHEID, MVO, DEMAND FLOW TECHNOLOGY AND LEAN MANUFACTURING**

**SOCIALE INNOVATIE.** Samenvattend kan worden gezegd dat het begrip sociale innovatie betrekking heeft op het participatief en in onderlinge samenhang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid om het functioneren van mensen te verbeteren teneinde zowel de organisatieprestaties, de kwaliteit van de arbeid als de arbeidsrelaties op een hoger niveau te brengen. Dit zal uiteraard bijna altijd ook in samenhang met technologische innovatie gebeuren (Oeij e.a., 2010a; Oeij e.a., 2010b; Pot, 2012). Het gaat bij organisatieprestaties niet alleen om financiële resultaten, maar ook om innovatiekracht.

**SLIMMER WERKEN.** Het TOP-model van TNO Arbeid gaat over het beter op elkaar afstemmen van technologie, organisatie en personeel. Doel is "verbeteringen of vernieuwingen toepassen zodat de kwaliteit van de diensten of producten en de arbeidsproductiviteit op niveau blijven of toenemen, zonder noemenswaardige kostenstijging en met een beheersing van werkstress en fysieke belasting" (Vaas, 2001; Vink, 2002; Jongkind e.a., 2003; Oeij & Jongkind, 2007). Niet harder maar slimmer werken.

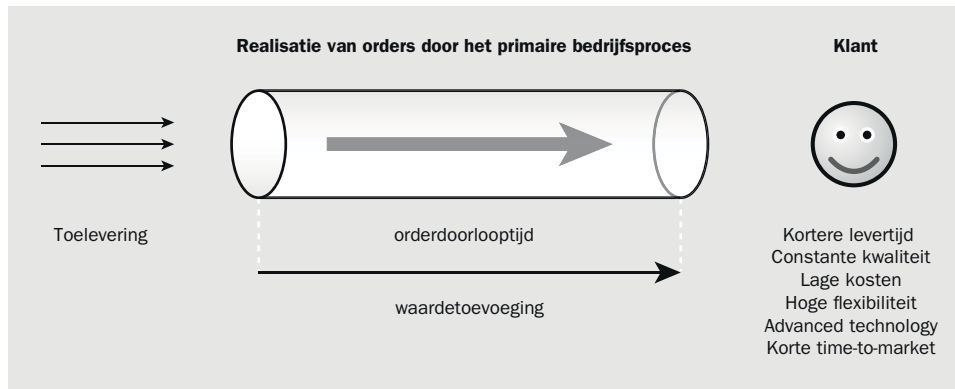
**HET NIEUWE WERKEN.** HNW gaat over tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Daarbij hoort sturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid. Soms wordt dit verbreed tot sociale innovatie en gebruikt men beide begrippen door elkaar.

**DUURZAME INZETBAARHEID** wordt bewerkstelligd doordat medewerkers zich veilig, gezond en creatief kunnen en willen ontwikkelen en daarvoor de kansen krijgen door de functie-inhoud, de arbeidsrelatie en het personeelsbeleid.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (MVO) gaat over het gelijktijdig rekening houden met 'people' (de medewerkers), 'planet' (de belasting voor het milieu) en 'profit'.

DEMAND FLOW TECHNOLOGY en lean manufacturing: bij technieken als demand flow technology en lean manufacturing gaat het om vraaggestuurd produceren en het reduceren van verspillingen. De productie volgt dagelijks de klantvraag in plaats van dat op prognose wordt gepland. Inrichting volgens demand flow betekent dat de productie organisatie flexibel moet kunnen meedeinen met de klantvraag

Het snel en wendbaar zijn betekent je capaciteit mee kunnen laten deinen met de klantvraag. Kleine series kunnen maken met veel variatie in eindproducten. Niet meer grote aantallen orders clusteren en alvast orders naar voren trekken om een machine maar zomin mogelijk om te hoeven stellen. Niet meer grote partijen onderdelen extra aanmaken om op voorraad te leggen waardoor andere orders eigenlijk liggen te wachten. Misschien toch wel frequenter omstellen maar dan wel slimmer met zo min mogelijk stilstand. Een paar zaken vallen hem op: één aspect dat altijd wordt genoemd is je bedrijf zien als een 'een buis of pijp' waar orders en materialen ingaan en als een kabbelende stroom doorheen gaan: continu wordt er waarde aan toegevoegd. Alleen die producten maken waar de klant op dat moment om vraagt. Als je bij wijze van spreken op de order gaat zitten moet je voelen dat er voortdurend aan je wordt gewerkt en je opschuift in de pijplijn richting klant.



**FIGUUR 5.1** Bedrijf als een pijplijn waar orders en materialen ingaan en als een kabbelende stroom doorheen gaan. Vanaf ordervoorbereiding tot en met de realisatie van de order wordt waarde toegevoegd. (Bron: Tuinzaad e.a., 2010).

Iets anders dat hem opvalt, is dat andere ondernemers benadrukken dat het betrekken van je mensen bij deze veranderingen essentieel is. Bij de mensen zit veel kennis van wat er nu mis gaat en wat er beter kan. Fietje Vaas zou zeggen: "Maak van medewerkers mededen-

kers” (Vaas & Pot, 2008). Maar bij Climate is er geen traditie om daarover regelmatig met elkaar te praten. Er is een tamelijk traditionele hiërarchische structuur van directeur, productiemanager, voormannen en medewerkers. Veranderen is in het begin trouwens niet zo eenvoudig, hoort Sibbel van collega's. Om verbeteringen in het productieproces uiteindelijk te kunnen realiseren moeten mensen hun werkwijze die ze jarenlang gewend waren veranderen. Ze ervaren dat meestal als een enorme verandering die niet te onderschatten is. Sommigen zullen in eerste instantie het nut niet inzien van al die veranderingen. Dat vraagt tijd en uitleg, maar ook vroegtijdige betrokkenheid van de mensen. Verder is de ervaring van andere bedrijven dat een externe adviseur hierbij kan faciliteren. Het bedrijf zelf blijft aan het roer, de adviseur houdt een spiegel voor, brengt voorbeelden en ideeën in.

Terug in het bedrijf kijkt hij als het ware vanaf het dak op de werkvloer en volgt hij de orders van begin tot eind. De totale doorlooptijd van een order apparaten door het proces bedraagt enkele (4-6) weken. Van deze 6 weken wordt er misschien opgeteld een paar dagen daadwerkelijk aan de order gewerkt. Hij gaat op een order zitten en schrikt ervan hoe vaak hij wordt opgepakt, getransporteerd, weer weggezet in de stelling, geparkeerd in het magazijn.

### **Aan de slag**

Dat moet en kan anders. Sibbel overlegt binnen het MT over het opzetten van een verbeterproject in de productie. Het doel moet zijn om hier in Nederland concurrerend te blijven ontwikkelen en produceren. Dit kan door het verbeteren van de bedrijfsprestaties: verkorting van de doorlooptijd, verhoging van productiviteit, kwaliteit en innovatie(vermogen). Vervolgens meldt hij dit verbeterplan tijdens het overleg met de OR en vraagt hen om mee te denken. Bij de OR is er in eerste instantie enige aarzeling: gaat dit gevolgen hebben voor het aantal arbeidsplaatsen? De directeur zegt dat het streven is om met minimaal hetzelfde aantal mensen meer te kunnen gaan produceren en van daaruit verder te groeien. Door de verbeteringen moet het bedrijf ook – meer dan nu het geval is - een aantrekkelijke werkgever worden op de regionale arbeidsmarkt. Niets doen betekent mogelijk verplaatsing van de productie en reductie van het aantal arbeidsplaatsen. De OR geeft aan te willen meedoen, maar wil wèl vanaf het begin betrokken zijn en niet alleen een formeel advies uitbrengen wanneer er al een compleet plan ligt. Dat is geheel in lijn met de FNV-strategie waarvoor Fietje Vaas al in de jaren tachtig een advies opstelde (Brouwers, Vaas e.a., 1987). De OR zal zo snel mogelijk een aantal uitgangspunten formuleren die hij met de directeur wil bespreken. Het bedrijf zoekt en vindt uiteindelijk een externe adviseur die veel ervaring heeft met verbeterprojecten in productieprocessen.

Sibbel roept een werkgroepje met enkele van zijn mensen bij elkaar. De productiemanager, medewerkers van logistiek & planning, van inkoop & werkvoorbereiding, van engineering (tevens OR lid), de voorman van fabricage, voorman van assemblage en medewerker eindcontrole. Samen met de adviseur gaan ze aan de slag in een eerste werksessie: Gezamenlijk tekenen ze een lay-out en daarin de materiaalstroom en een afloopschema van de pro-

cesstappen die een order volgt in de tijd, van ponsnibbelen, naar kanten, naar magazijn, naar puntlassen, naar coaten, weer terug naar het magazijn en vervolgens naar assemblage en expeditie. Ze schrikken van de spaghetti lussen die op de flipover ontstaan. De inrichting is historisch zo gegroeid. In de loop van de tijd is er steeds een hal bijgebouwd. Dat moet beter kunnen.

#### **TOELICHTING: PARTICIPATIE VERSUS TOP-DOWN**

Het was natuurlijk al bekend, maar de evaluatie van het Finse programma Sociale Innovatie heeft het nog weer eens bevestigd: projecten waar zowel de organisatieprestaties als de kwaliteit van de arbeid waren verbeterd werden gekenmerkt door een betrokkenheid van de medewerkers en hun direct leidinggevenden. Projecten waar beide doelen niet werden gehaald bleken top-down doorgevoerd te zijn (Ramstad, 2009). Die participatie moet natuurlijk niet beperkt zijn tot projecten, maar in de structuur en cultuur van de organisatie zijn ingebouwd. Het werk dienst zoveel regelmogelijkheden te bevatten dat medewerkers actief aan verbeteringen kunnen meewerken (directe participatie). Daarnaast biedt de formele medezeggenschap mogelijkheden voor participatie, niet alleen om werknemersbelangen te behartigen, maar ook om strategisch mee te denken met de onderneming. Datzelfde geldt voor het Cao-overleg, waarbij de onderneming indirect of direct betrokken is. Een mooi kader daarvoor is het manifest 'naar nieuwe arbeidsverhoudingen' (januari 2011) van AWWN, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie, waarin voor sociale innovatie wordt gepleit.

Vervolgens kijkt de werkgroep aan de hand van een checklist naar de volgende mogelijke acht vormen van 'verspillingen' in hun bedrijf. Een ieder doet dat vanuit zijn eigen gezichtspunt:

- Meer produceren dan op dat moment vanuit de klantvraag gewenst,
- Wachten,
- Te veel transport en handling,
- Te veel opslag (aan het begin van het proces; tussentijds en ook aan het eind als gereed product),
- Te veel bewerken,
- Te veel bewegen (van mensen),
- Fouten en herstelbewerkingen,
- Niet benutten van kennis van medewerkers.

De werkgroepleden herkennen zich in veel van deze zaken. Aan de hand van het orderaflooptschema zien de collega's dat een order misschien wel 90% van de doorlooptijd stil ligt en wacht op de volgende behandeling. Vooral tussen de verschillende processtappen ontstaan ongewenste buffers; en dat terwijl iedereen het gevoel heeft hard bezig te zijn. Zo lang wachten is zonde: het betekent veel onderhanden werk met bijbehorend kapitaals- en ruimtebeslag. Het betekent ook een lange doorlooptijd van zes weken, terwijl de klant aanstuurt op kortere levertijden, vijf het liefst vier weken. Hoe komt dat wachten?

Alle werkgroepleden mengen zich in de discussie. Het begint in de onderdelenfabricage. Van oudsher zijn de medewerkers gewend om grote series te draaien en te denken in efficiency van de machine. De voorman fabricage en de medewerker van planning geven aan dat ze vooral sturen op een volledige bezetting: orders worden naar voren gehaald en er wordt meer geproduceerd dan de klant op dat moment vraagt 'om de man en de machine aan de gang te houden'. Dit komt ook doordat de mensen vooral op één type machine kunnen werken. Dat is zo gegroeid. De voormannen denken dat een aantal medewerkers best meer machines zou willen en ook kunnen bedienen of andere taken uitvoeren. Veel onderdelen gaan eerst als voorraad naar het magazijn om vandaar uit weer te worden uitgegeven richting assemblage. Ze zien nu in dat andere orders waar wel de assemblage en uiteindelijk de klant op zit te wachten hierdoor worden opgehouden. Wat de werkgroep verder opvalt, is het grote aantal orders tegelijk in productie. Het merendeel hiervan ligt te wachten op de vloer. Orders zijn alvast uitgegeven terwijl nog niet al het materiaal vanuit externe levering beschikbaar is. De voorman assemblage geeft aan dat zijn mensen voortdurend op zoek zijn naar materiaal op de vloer, vragen bij onderdelenfabricage, in het magazijn, hem (de voorman) bellen, overleggen met collega's en uiteindelijk de order moeten parkeren totdat de materialen wel zijn geleverd. Ook de medewerker van logistiek geeft aan veel tijd kwijt te zijn aan ad hoc vragen vanuit productie, aan uittellen en ompakken van materialen uit grote dozen in kratten en dat vaak niet duidelijk is waar hij de materialen neer moet zetten.

De kwaliteitsman geeft aan dat vaak pas bij de eindcontrole blijkt dat een aantal apparaten wordt afgekeurd en weer terug moet naar assemblage. De voorman roept op zijn beurt dat veel fouten komen doordat bij zijn mensen (klantspecifieke) informatie ontbreekt over hoe te monteren of te testen. Ook ontstaan veel fouten en storingen doordat de kwaliteit van toegeleverde delen niet betrouwbaar is. In de werkgroep wordt besloten om deze kwaliteitsfouten en verstoringen meer meetbaar te maken en bij te houden wat de belangrijkste oorzaken zijn. Hoe vaak komen ze voor en hoeveel tijd kost het om ze te verhelpen. De medewerkers van eindcontrole, assemblage en werkvoorbereiding pakken dit op.

### **Oplossingen**

In een reeks volgende werksessies komt de werkgroep met oplossingen om de wachttijden te verminderen. De directeur is verrast te merken hoe de werkgroep steeds enthousiaster wordt. Na iedere werksessie maken ze een overzicht van acties die de dag daarop met productie worden besproken en opgepakt. De voormannen hebben hierin een sleutelrol. Wekelijks hebben ze kort overleg met de medewerkers waarin ze de acties toelichten en ook vragen en tips vanuit de medewerkers terugkrijgen. De directeur merkt dat de productiemanager hierbij steeds meer de trekkersrol overneemt. Allereerst de lay-out. Uitgaande van het bestaande gebouw wordt een opzet gemaakt van de lay-out volgens een logische materiaalstroom over opeenvolgende processtappen. Magazijn krijgt een andere plek, dichterbij fabricage en assemblage. Transportpaden, vaste aan- en afvoerlocaties van materiaal en werkplekken worden gescheiden. De voorman assemblage kijkt met de medewerkers hoe de



inrichting binnen assemblage verder kan worden geoptimaliseerd. Ze komen tot een concept van 'flow assemblage' waarbij een mix van eindproducten over opeenvolgende werkplekken via montagedragers wordt geassembleerd, tot en met testen en verzendgereed maken.

#### **CASE: ELECTRO ABI**

Electro ABI in Haarlem heeft recent de lay-out en werkplekinrichting veranderd. Dit MKB-bedrijf is gespecialiseerd in het klantgericht leveren van aandrijf- en besturingstechniek. Met ongeveer 60 medewerkers worden per jaar ruim 20.000 motoren in een grote productmix geleverd. In de oorspronkelijke situatie werden de motoren op karren of werkbanken batchgewijs samengesteld. Medewerkers liepen veel tijdens montage, er was veel handling en (tussen)opslag van materiaal en een ongunstige doorlooptijd. Samen met het personeel is gewerkt nieuwe lay-out en een compacte, flexibele en ook ergonomische montagecel. Resultaat: Recent is het eerste werkstation gerealiseerd en dit wordt in de praktijk door de mensen getest. Naar verwachting zal de nieuwe situatie leiden tot een 20% hogere productiviteit en een gezondere werkomgeving (Tuinzaad e.a., 2010).

De montagedragers zijn afgestemd op de juiste werkhoogte voor de verschillende medewerkers, materiaal en gereedschappen zijn op goede pakhoogte beschikbaar. Aan het eind van de flow komt een tilhulpmiddel beschikbaar om het apparaat eenvoudig van de montagedrager in de doos te krijgen. Behalve dat dit efficiënt is, kan hierdoor de fysieke belasting worden verminderd.

#### **TOELICHTING: ERGONOMIE VOOR PRODUCTIVITEIT EN GEZONDHEID**

Ergonomische verbeteringen van werkplekken verkorten de tijd die nodig is voor zoeken, pakken en (zware) handling van onderdelen en materialen. Door slimme hulpmiddelen kan één operator de taak uitvoeren en hoeft hij niet zijn maatje in te schakelen. Dit alles verhoogt de productiviteit maar ook de kwaliteit van het product. Tegelijkertijd verminderen ze de fysieke belasting en de vermoeidheid en verkleinen ze het risico van daarmee samenhangende gezondheidsklachten. Ook hier gaan organisatieprestaties en kwaliteit van de arbeid dus hand in hand (Vink, 2002).

Verschillen in werkinhoud en tijden tussen de diverse producten en de verschillende werkplekken worden opgevangen doordat medewerkers naar die werkplek 'flexen' waar de orderdoorstroming het vraagt. Medewerkers moeten dus meerdere werkplekken leren aankunnen en ook verschillende producttypen. Voordeel is dat het geheel flexibeler wordt: de assemblage kan verschillende productvarianten aan en kan meer of minder medewerkers inzetten afhankelijk van de vraag op die dag. Tussentijdse controlepunten worden al in het proces ingebouwd om intensieve eindcontrole en herstel achteraf te verminderen. De kwaliteitsmedewerker heeft hier in eerste instantie moeite mee, maar ziet wel in dat dit uiteindelijk voor het bedrijf efficiënter en effectiever is. Er blijven genoeg acties over om op te pakken. De werkgroepleden raken er steeds meer van overtuigd dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan werkinstructies zodat de mensen hun werk goed kunnen doen. De kwaliteitsmedewerker gaat zich hiermee bezig houden.

#### **CASE: NEOPOST TECHNOLOGIES**

Het 'flexen' naar die werkplek waar de orderdoorstroming het vraagt is ook door Neopost Technologies in Drachten ingevoerd in een nieuwe assemblage lijn. Het bedrijf Neopost ontwikkelt en produceert envelopvulmachines. De oorspronkelijke lijn was niet flexibel en inefficiënt wat doorstroming betreft. De nieuwe assemblagelijne kan drie producttypen aan alsook wisselende aantallen per dag. Afhankelijk van de vraag worden meer of minder mensen ingezet zonder herbalancering. De medewerkers zijn inzetbaar op meerdere werkplekken en flexen naar die werkplek waar de order het vraagt. Daarnaast is de kwaliteitscontrole die achteraf gebeurde nu in de lijn ingebouwd: medewerkers controleren hun eigen werk en dat van de voorganger volgens het zogenaamde 'vier ogen principe'. Resultaat: Eventuele fouten worden er eerder uit gehaald. Door een andere opzet en nieuwe inrichting van de assemblagelijne en de werkplekken en door intensieve begeleiding van de teamleider in periodiek voortgangsoverleg is de productiviteitsverbetering 20-25% (Tuinzaad e.a., 2008).

Een belangrijke stap is verder dat het bedrijf de keuze maakt om echt vraaggestuurd te gaan produceren: alleen dat maken waar de klant op dat moment om vraagt. Vanuit de eindlevering naar de externe klant wordt terugwaarts vastgesteld wanneer wat uiterlijk moet starten en wanneer dus ook het materiaal beschikbaar moet zijn. Assemblage is daarbij de belangrijkste interne klant. Door planning worden gedoseerd op dagbasis orders uitgegeven. Voor de fabricage betekent dit kleinere series, die niet naar het magazijn gaan maar rechtstreeks aan assemblage worden aangeleverd. Voor de veelvoorkomende reguliere onderdelen gaat magazijn en ook onderdelenfabricage aanleveren volgens Kanban aansturing vanuit assemblage. De materialen krijgen nu een vaste en duidelijk herkenbare locatie in de assemblage, direct aan de lijn.

#### **TOELICHTING: KANBAN**

Kanban is het Japanse woord voor signaal. Het is een systeem om te signaleren wanneer een item nodig is. Kanban systeem kent verschillende vormen: van een lege bak, pallet of kar in combinatie met kaartjes met informatie over de hoeveelheid, de bewerkingen, de benodigde materialen, locatie waar het geproduceerde goed naartoe moet.

#### **CASE: KINKELDER**

Gedoseerd uitgeven van orders heeft ook het bedrijf Kinkelder toegepast. Kinkelder is een bedrijf in Zevenaar dat met 90 medewerkers jaarlijks circa 350.000 zaagbladen maakt met name voor de automotive over de hele wereld. Oorspronkelijk werden orders op weekbasis vrijgegeven aan productie met als gevolg suboptimalisatie op diverse bewerkingsplekken en stagnatie in doorstroming. Nu worden productieorders op dagbasis gedoseerd uitgegeven. Planning en productie werken hierin goed samen. Daarnaast zijn met de medewerkers ook verbeteringen op de vloer doorgevoerd zoals hulpmiddelen om de handling van materiaal en gereedschappen te vergemakkelijken. Resultaat: vermindering van doorlooptijd met 30%, sterke reductie van onderhanden werk, een proces dat rustiger verloopt, overzicht en minder hectiek en regellast (Tuinzaad e.a., 2010).

De voorman fabricage gaat met de medewerkers kijken hoe ze met name bij capaciteitskritische machines frequent en slim kunnen omstellen. Wat kan parallel tijdens de lopende serie al worden voorbereid aan gereedschappen, klaarzetten materialen en programma's voor de volgende serie? Welke hulpmiddelen zijn nodig bij het omstellen om behalve de handlingtijd ook hier de fysieke belasting te verminderen?

Intussen is de OR bezig om een aantal uitgangspunten te formuleren waarmee de directeur bij het maken van de plannen rekening zou moeten houden en waaraan de OR de plannen wil toetsen. Het belangrijkste uitgangspunt is dat niemand werkloos wordt, want deze leeftijdscategorie zal nauwelijks kansen op ander werk hebben. Daar wordt tegenover gesteld dat alle medewerkers bereid moeten zijn om zonedig ander werk in het bedrijf te doen en zich daarvoor naar vermogen bij te scholen. De directeur kan zich daarin vinden en zo is aan het begin van het veranderproject een basis van vertrouwen gecreëerd.

#### **Zichtbare resultaten**

In de loop van enkele maanden worden regelmatig verbeteracties ondernomen. De mensen worden bij het opnieuw inrichten van hun eigen werkplekken betrokken. De werkgroep merkt dat de mensen zelf, door dingen uit te proberen, vaak tot een nog betere inrichting komen dan op papier stond. De directeur, de werkgroep en ook de mensen merken de effecten van de verbeteringen. Er is meer rust, meer overzicht in de productie. Minder orders her en der op de werkvloer. Medewerkers bij fabricage weten door de Kanban-aansturing wat ze moeten maken. Het regelt zich vanzelf en er is minder besturingslast bij de voorman. Door de vaste materiaalallocaties en Kanban in assemblage is er minder materiaaltekort en wanneer er toch een tekort is, wordt dat eerder zichtbaar. Er doen zich minder problemen en storingen voor in het proces en als die er toch zijn kunnen ze met minder stress worden opgelost. Het overwerk is minder geworden en ook het onderhanden werk. Al met al schat de werkgroep in dat de productiviteit met 20% is verhoogd en de doorlooptijd met enkele weken (40%) verkort. Met hetzelfde aantal mensen kunnen nu in per week meer producten worden gemaakt. De

directie van het moederbedrijf komt na een paar maanden langs, ziet de vorderingen en raakt steeds meer overtuigd. Deze resultaten zijn in lijn met onderzoek dat is gedaan naar sociaal innovatieve bedrijven in vergelijking met niet sociaal innovatieve bedrijven (zie Bijlage 1).

#### **TOELICHTING: DE BALANS VAN REGELVEREISTEN EN REGELMOGELIJKHEDEN**

Wat bij Climate zichtbaar is geldt ook in het algemeen: voor de uitvoering van het werk moet van alles geregeld worden en moeten storingen en problemen die zich altijd wel in het werk voordoen, kunnen worden opgelost. Dat zijn de regelvereisten. Daaraan kan worden voldaan als er voldoende regelmogelijkheden zijn. Interne regelmogelijkheden betreffen de autonomie in het werk: werkwijze, tempo, volgorde. Dit botst nog wel eens met de vraag vanuit het bedrijf naar meer standaardisatie van werkwijze en bouwvolgorde om de kwaliteit van het product te willen borgen en garanderen. Die autonomie kan het grootst zijn in functies die zowel voorbereidende als uitvoerende als controlerende taken bevatten. Om die autonomie mogelijk te maken moet soms de werkorganisatie worden aangepast. Externe regelmogelijkheden zijn werkoverleg en medezeggenschap. Functies met voldoende regelmogelijkheden bevorderen productiviteit en leren. Functies met onbalans tussen regelvereisten en regelmogelijkheden belemmeren productiviteit en leren en vergroten de stressrisico's. Mensen worden immers niet overspannen van storingen en problemen op hun werk, maar van de onmogelijkheid om die op te lossen (De Sitter, 1981; Projectgroep Welzijn bij de Arbeid, 1989). Organisatieprestaties en kwaliteit van de arbeid gaan hand in hand.

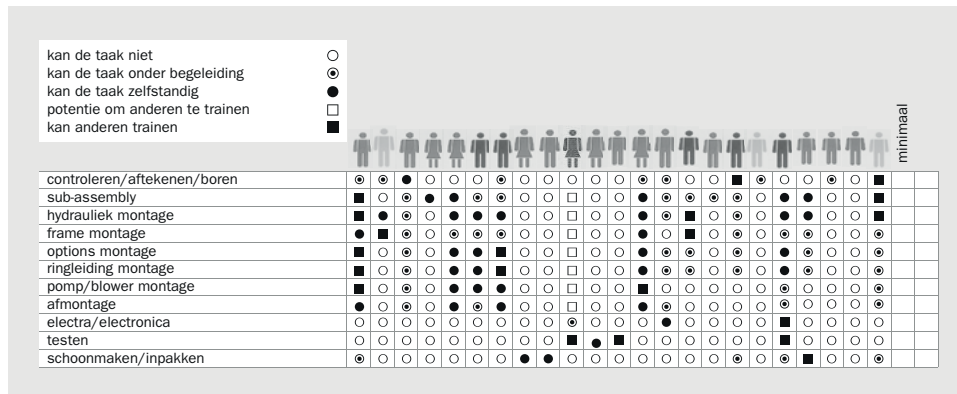
Na dit verbetertraject merkt de directeur dat het nuttig is om een werkgroep of verbetergroep uit verschillende disciplines in stand te houden. Er blijven steeds nieuwe zaken komen die aandacht vragen. Met verbeteren/innoveren ben je nooit klaar!

#### **Inzetbaarheid personeel**

Allereerst de inzet van personeel. De directeur merkt dat een aantal mensen het lastig vindt om in al deze veranderingen mee te gaan. Zij hadden hun leven ingericht op het bijna standaard overwerken en de bijbehorende vergoeding die daarbij hoorde. Enkeligen willen niet rouleren over verschillende machines of werkplekken. Met de productiemanager en de voormannen heeft hij een aanzet gemaakt voor een inzetbaarheidsmatrix waarin aan de ene kant de medewerkers staan en aan de andere kant de verschillende werkzaamheden die nodig zijn. Per medewerker wordt gekeken in welke mate hij/zij inzetbaar is.

Dit geeft hen inzicht hoe multi-inzetbaar verschillende medewerkers zijn en ook welke machines en taken eigenlijk maar door een paar mensen kunnen worden uitgevoerd. Dat blijkt voor sommige werkzaamheden te kwetsbaar. De matrix is voor het bedrijf een startpunt om te gaan werken aan een opleidings- en trainingsprogramma. Niet iedereen zal alle machines en taken kunnen leren, maar dat hoeft ook niet. Dat kan wél consequenties hebben voor het doorgroeien in functie- en beloningsniveau. De verwachting is echter dat niemand er in de

nieuwe situatie op achteruit gaat en dat een aantal medewerkers erop vooruit gaat vanwege de toegenomen inzetbaarheid. Daarom vindt men het niet nodig om de vakorganisaties bij het vernieuwingsproject te betrekken.



**FIGUUR 5.2** Voorbeeld van inzetbaarheids- of competentiematrix voor het inzichtelijk maken welke medewerkers welke taken al dan niet zelfstandig kunnen uitvoeren; dit schema kan een vertrekpunt zijn voor een opleidingsplan (Bron: Rhijn, G. van e a., 2008).

**CASE: AIRBORNE COMPOSITES**

Het Haagse bedrijf Airborne Composites, dat composiet-onderdelen ontwikkelt en produceert voor onder andere schotelantennes, machinebouw en ruimtevaart heeft door het opstellen van een zogenaamde inzetbaarheids- of competentiematrix de 3 x 3-regel ingevoerd. Tezamen met het bestaande opleidingsplan wordt ervoor gezorgd dat werknemers in de productie minimaal drie taken kunnen uitvoeren en dat één taak door minimaal drie mensen kan worden uitgevoerd. Resultaat: Door deze investering in bredere inzetbaarheid is de flexibiliteit van het bedrijf verder vergroot (nog niet gepubliceerd).

Omdat de gemiddelde leeftijd 47 jaar is, omdat iedereen geacht wordt langer door te werken dan nog maar vijf jaar geleden het geval was en omdat de arbeidsmarkt krappere gaat worden in de naaste toekomst, is het van groot belang dat ook zogenaamde ‘oudere medewerkers’ bij Climate kunnen en willen blijven werken. Op initiatief van de ondernemingsraad wordt daarover een bijeenkomst belegd. Daar komt uit dat mensen graag langer willen werken als ze wat meer vrijheid in hun werk krijgen en als ze waardering voor hun werk ervaren. De maatregelen die tot vermindering van de fysieke belasting hebben geleid worden positief gewaardeerd.

Deze bijeenkomst en de daarin geuite wens om meer vrijheid in het werk te krijgen geven Sibbel het laatste zetje om het werken in teams in te voeren, waarbij de teams zelf de detail-

planning, taakverdeling en vervanging bij snipperdagen kunnen regelen alsook het verhelpen van kleine storingen. Die verruiming van regelmogelijkheden blijkt tot een hogere betrokkenheid te leiden en betere prestaties. Helaas blijkt dat niet iedereen het gestegen niveau van functioneren kan bijbenen. Om te voorkomen dat die collega's met de nek worden aangekeken, worden voor hen taken ontworpen – 'job crafting' heet dat tegenwoordig – die ze goed aankunnen en die bijdragen aan de resultaten van het team.

#### **CASE: NORMA**

Sinds 1996 heeft Norma meer zelfsturing ingevoerd in de vorm van teams. Norma, met vestigingen in Hengelo, Drachten en Bandung, is eerstelijns toeleverancier van fijnmechanische onderdelen en modules. Elk team bestaat uit tien tot 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 klanten, materiaal inkoop en competentieontwikkeling. Daarvoor wordt de competentiematrix bijgehouden: iedere competentie moet door minimaal twee teamleden worden beheerst om continuïteit en flexibiliteit te garanderen. Resultaat: De invoering van deze teamstructuur heeft gezorgd voor meer betrokkenheid van de medewerkers. Het ziekteverzuim is nog geen twee procent. Het directe contact met de klant werkt motiverend en leidt tot zeer hoge kwaliteit en kortere levertijden (Rhijn, G. van e.a., 2008)

#### **Nieuw leiderschap**

De productiemanager en de voormannen merken ook veranderingen in hun eigen werk. De een kan daar beter mee omgaan dan de ander. Voorheen waren ze druk met aansturing en planning, zorgen voor materialen, brandjes blussen. Nu wordt een coachende en motiverende rol steeds belangrijker. Bijvoorbeeld het opzetten van werkoverleg en het wekelijks informeren van de mensen over wat goed ging vorige week en wat de komende week gepland staat. Het aanspreken van medewerkers die weer in hun oude werkpatroon terugvallen, het houden van een goed beoordelingsgesprek, etc. Ook de direct leidinggevenden hebben dus een training nodig.

#### **TOELICHTING: NIEUW LEIDERSCHAP**

'Slimmer werken' vraagt andere capaciteiten van eigenaren en managers: oriëntatie op vernieuwing in plaats van op puur en alleen exploitatie, focus op middellange en lange termijn in plaats van op korte termijn, vertrouwen in plaats van controle. Macht delen verkleint niet de macht van de leidinggevende, maar vergroot de macht van de organisatie als geheel. Ook lagere leidinggevenden doen hierin mee: meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor medewerkers, werkoverleg, loopbaangesprekken. Tegenwoordig spreekt men wel van 'volwassen arbeidsrelatie'.

De directeur zelf merkt eveneens dat zijn rol is veranderd: van directe aansturing meer naar initiëren en delegeren van verbeteracties. Hij ervaart echter wel dat het belangrijk is om zichtbaar te blijven op de werkvloer. Door de beschikbaarheid van managementsystemen en informatie, de afstemming met het moederconcern etc. is de verleiding groot om in het kantoor te blijven maar dat is een valkuil. Voor mensen op de werkvloer is zichtbaarheid en interesse van management essentieel.

### **Flexibiliteit**

De directeur merkt verder dat de markt aantrekt. Door de verbeterde opzet van de productie kan het bedrijf de groei vooralsnog aan met het huidige personeelsbestand. Echter de pieken moet het bedrijf op een andere manier zien op te vangen. Een uitbreiding van de flexibele schil is hierbij denkbaar, maar kan niet onbeperkt. Inleenkrachten zijn moeilijk te vinden en hebben niet altijd het vereiste vakmanschap. Het is voor hen lastiger dan voor vaste medewerkers om zich betrokken te voelen bij het proces van continue verbetering. Een andere manier is het opvangen van pieken en dalen door het opzetten van een tijd-voor-tijd-regeling, waarbij in drukke periodes meer wordt gewerkt en in rustige periodes minder. De OR voelt daar wel voor, maar realiseert zich dat verplicht langer werken in sommige periodes problematisch kan zijn voor medewerkers die ook zorgtaken hebben of minder belastbaar zijn. Zijn voorstel is om een methodiek van 'zelfroosteren' in te voeren, waarbij medewerkers tot op zekere hoogte zelf kunnen bepalen welke diensten ze draaien. Vakbondsleden in de OR vragen daarover advies aan hun vakorganisatie.

#### **TOELICHTING: ZELFROOSTEREN**

Bij zelfroosteren geven medewerkers hun eigen voorkeuren op voor te draaien diensten en coördineren zij dat onderling. Er bestaan vele varianten, die op internet makkelijk zijn te vinden. Evaluaties van de Consultancy Group Déhora wijzen op een productiviteitsstijging tussen de 3 en 8%, een daling van de plusuren tussen 10 en 15%, een daling van het ziekteverzuim tussen de 10 en 25%, een stijging van de medewerkerstevredenheid en het makkelijker aantrekken en behouden van personeel

<http://www.over-zelfroosteren.nl/>

<http://www.mkbservicedesk.nl/4390/wat-zelfroosteren.htm>

### **Nooit klaar met verbeteren**

Nu de doorstroming vanuit productie meer en meer is verbeterd worden andere 'bottle necks' zichtbaar.

Bijvoorbeeld de afstemming in de keten met toeleveranciers. Enkele toeleveranciers rekenen nog met een doorlooptijd van zes weken. Climate heeft de eigen doorlooptijd verkort, maar om snel richting eindklant te kunnen schakelen is Climate nu meer afhankelijk geworden van enkele toeleveranciers. In een gezamenlijk traject wil Climate kijken naar het verder verkorten van de doorlooptijd maar ook naar het afstemmen van orderinformatie en het doorvoeren van productinnovaties.

Ook de eigen ordervoorbereiding blijkt beter te kunnen. De doorlooptijd in productie is gereduceerd, maar het proces van de ordervoorbereiding (sales, engineering, werkvoorbereiding, inkoop, planning) vraagt ook een groot aantal weken, terwijl het feitelijke werk een aantal dagen is. Ook hier ligt de (papieren) order 80% van de tijd stil. Verder blijkt dat er allerlei verstoringen en verrassingen ontstaan in de productie door onvoldoende afstemming in het voortraject. Zo kan een apparaat door sales als standaard zijn verkocht terwijl gaandeweg en vlak voor productie duidelijk wordt dat er klantspecifieke delen op zitten die nog langs engineering en inkoop moeten. Dat betekent herstelwerk en langere levertijden. De werkgroep wordt uitgebreid met disciplines vanuit het voortraject, met name sales, inkoop en werkvoorbereiding om ook dit op te pakken.

Tot slot ziet de directeur kansen wat de productontwikkeling betreft. Het overleg met klanten en toeleveranciers zou vaker en intensiever moeten gaan over gewenste innovaties van producten. Misschien kan het helpen als de salesman ook eens iemand van engineering meeneemt naar zo'n gesprek. Dat wordt degene die tevens in de OR zit. Die komt vervolgens met het voorstel om ook over productinnovaties na te denken in een interne brainstormsessie waaraan medewerkers van verschillende disciplines deelnemen. Hij kent ook iemand van de hogeschool, die in een zogenaamde kenniskring zit, die MKB-ondernemers wil ondersteunen bij innovatie, meestal door een paar studenten een innovatie-opdracht in het kader van hun studie te geven.

Een andere vraag op het vlak van productontwikkeling is: Hoe kan het product zo worden herontworpen dat het makkelijker te maken is (flow en modulariteit)? Door een modulaire productopbouw kunnen verschillende eindproducten gemaakt worden uit standaard bouwgroepen. Dat levert meer flexibiliteit op en vraagt veel minder materiaalposities in productie. Het vraagt vanuit productontwikkeling echter niet alleen denken vanuit innovatie en functionaliteit maar ook vanuit maakbaarheid en modulariteit. De directeur ziet een belangrijke plek hierbij voor ervaren monteurs die vanuit assemblage kunnen opschuiven als schakel tussen ontwikkeling/engineering en productie.



En nu hij toch aan het vernieuwen is dringt zich bij Sibbel de vraag op of hij niet tegelijk iets moet doen aan schoner en milieuvriendelijker produceren. Hij heeft daar wel aarzelingen bij. Er moet al zoveel. Toch is dit natuurlijk een kans en klanten worden er steeds kritischer op. Kunnen de producten zo ontworpen en gemaakt worden dat de milieubelasting lager wordt? Het hoeft niet meteen nul te zijn; dat kan in een volgende fase misschien aan de orde komen.

Hij vormt een werkgroep productontwikkeling die moet kijken naar functionele innovaties, modulariteit, maakbaarheid en milieubelasting. Als hij vervolgens contact zoekt met een lector van de hogeschool blijkt die zeer enthousiast over deze aanpak omdat die blijkt te passen in een hogeschoolprogramma met de titel 'duurzame innovatie'. Afgesproken wordt dat er enkele studenten worden gezocht die – als onderdeel van hun studie - de werkgroep kunnen ondersteunen.

Bij al deze plannen komt natuurlijk ook de vraag op hoe het allemaal gefinancierd moet worden. 'Quick wins' zijn er genoeg te maken, maar nu de plannen verder reiken zullen er investeringen nodig zijn in productinnovatie, procesinnovatie en scholing (Jacobs e.a., 2009). Kan er een schatting van de kosten en baten worden gemaakt? Sibbel neemt contact op met zijn huisbankier en samen formuleren ze een 'business case', die er goed uitziet. Natuurlijk zijn er nog risico's, met name omdat de markten nog niet goed voorspelbaar zijn vanwege de eurocrisis en de economische recessie, maar ondernemen is ook lef hebben en met zijn gemotiveerde medewerkers durft Sibbel het wel aan.

Inmiddels is sinds het in dit hoofdstuk beschreven begin van het project bijna een jaar verstreken. De regionale ondernemersvereniging heeft weer een bijeenkomst en dit keer is Sibbel één van de sprekers. Met verve vertelt hij wat hij heeft gedaan en waarom. Hij presenteert de concrete resultaten op de gebieden productiviteit, doorlooptijd, productkwaliteit en inzetbaarheid van personeel. Ook geeft hij de criteria aan die nu worden gebruikt om producten te innoveren. Sibbel benadrukt dat hij vooral blij is met de toegenomen concurrentiekracht en het grotere innovatievermogen. Een aanwezige vertegenwoordiger van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie merkt op dat de aanpak van Climate past in het regeringsbeleid ten aanzien van de zogenaamde topsectoren, waarvan een onderdeel is "het versterken van menselijk kapitaal en sociale innovatie". In de discussie met de collega's uit de regio komen evengoed nog allerlei overwegingen aan de orde die hen belemmeren om ook slimmer te gaan werken (zie bijlage 2). Sibbel kan goed adviseren hoe zij die belemmeringen kunnen aanpakken. Bij de aansluitende borrel vragen enkele collega's hem of ze eens langs mogen komen om de verbeteringen zelf te bekijken. En dat vervult Sibbel met extra trots!

Trots kan ook Fietje Vaas zijn. Zij heeft immers tijdens haar hele loopbaan een prominente rol gespeeld om het gedachtegoed van slimmer werken en sociale innovatie verder te ontwikkelen en te verspreiden, bij de FNV, bij TNO, bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) en ook in Europees verband (European Work Organisation Network (EWON), Work-in-Net (WIN) en recent Social Innovation Europe (SIE), waarin mede door haar inspanningen

'workplace innovation' een plek heeft gekregen (Dhondt e.a., 2011). Rode draad was en is het betrekken van de medewerkers bij het verbeteren van het innovatievermogen, de productiviteit en de kwaliteit van de arbeid.

### Referenties

Brouwers, A.A.F., Vaas, F. & Pot, F.D. (1987). Sociaal inventief automatiseren. Integratie van arbeid en techniek in de ontwerpfase. Amsterdam: FNV.

Dhondt, S., Gramberen, M. Van., Keuken, F., Pot, F., Totterdill, P., Vaas, F. (2011). Workplace innovation, Social Innovation Europe launch event Brussels. Nottingham: UKWON.

Hauw, P.A. van der, Pasaribu, M.N. en Zeijden, P.T. (2009). Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk. Zoetermeer: EIM.

Jacobs, D., Dankbaar, B. en Pot, F. (2009). Maak er meer van. Ondernemershandboek voor versterking van de concurrentiekracht in de maakindustrie. Amsterdam: Pearson.

Jongkind, R., Oeij, P.R.A. en Vaas, S. (2003). Slimmer werken in productieve en gezonde banen. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Leijnse, F., Vaas, F., Van den Toren, J.P. e.a. (2006). Centrum voor Sociale Innovatie. Flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken. Den Haag: Innovatieplatform.

Oeij, P., Jongkind, R. (2007), Checklist Slimmer Werken voor HR-professionals, in: Checklisten Personeelsmanagement, Afl. 67, 3.D.4.3, 1-22

Oeij, P., L. Dorenbosch, J. Klein Hesselink & Vaas, F. (2010a). Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing. Den Haag: Boom | Lemma.

Oeij, P., Kraan, K. & Vaas, F. (2010b). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie, Tijdschrift voor HRM 13, 1, 74-100.

Oeij, P., Klein Hesselink, J. en Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang. Tijdschrift voor HRM, 15 (1), 7-32.

Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectieven. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28 (1), 6-20.

Projectgroep Welzijn bij de Arbeid (1989). Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Fietje Vaas was lid van deze projectgroep).

Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58 (5), 423-436.

Rhijn, G. van, Cate, G. ten en Kousbroek, R. (2008). Productiviteit. Investeren in mensen, machines en organisatie. Koninklijke metaalunie/TNO: Nieuwegein/Hoofddorp.

Sitter, L.U. de (1981). Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Deventer: Kluwer.

Tuinzaad, B., Rhijn, G. van, Bosch, T. en Looze, M. (2008). Naar een hogere productiviteit en flexibiliteit in de maakindustrie. Hoofddorp: TNO.

Tuinzaad, B., Rhijn, G. van en Bosch, T. (2011). Topprestaties in de maakindustrie. Innoveren met impact. Hoofddorp: TNO (2de druk).

Vaas, F. (2001). Arbeidsproductiviteit verhogen door slimmer werken. *Christen Democratische Verkenningen*, 7/8/9, 26-32.

Vaas, F. en Pot, F. (2008). Van medewerker tot mededenker. In: NCSI. Samen groeien door sociale innovatie. Feiten, meningen en ervaringen uit het NCSI Congres 2007. Rotterdam, NCSI, 7-21.

Vaas, F. en Scheld, B. (2011). Organiseren van innovatie. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit. Assen: Van Gorcum.

Vink, P. (2002). Comfortabel en slimmer werken. Zeist: Kerckebosch.

Volberda, H.W., Jansen, J., Tempelaar, M. en Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (1), 85-110.

### **Bijlage 1. Slimmer werken loont**

Dat slimmer werken leidt tot betere bedrijfsprestaties, zoals in de case Climate, wordt ondersteund door diverse onderzoeken.

Het EIM onderzocht op verzoek van het Innovatieplatform in 2009 in het MKB het verschil tussen bedrijven met en zonder slimmer werken wat betreft de ontwikkeling van bedrijfskengetallen (verandering in procenten) “in de afgelopen twee jaar”. Tussen haakjes staan de getallen voor de bedrijven die niet slimmer werken: bedrijfsresultaat 18% (2%), omzet 15% (7%), productiviteit 14% (5%) en werkgelegenheid 11% (6%) (Hauw e.a., 2009).

De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (vanaf 2005) richt zich op het hele bedrijfsleven. Sociaal innovatieve bedrijven scoren door de jaren heen beter op vele indicatoren. Sociaal innovatief wil hierbij zeggen: dynamisch management, flexibel organiseren en hoogwaardige arbeidsrelaties. In 2010 hadden sociaal innovatieve bedrijven een hogere innovativiteit (+31%) en productiviteit (+21%) waardoor zij betere bedrijfsprestaties kunnen realiseren, zowel op de korte als op de langere termijn. Daarnaast zijn sociaal innovatieve bedrijven beter in staat om nieuwe klanten te trekken (+17%), zijn hun medewerkers tevredener (+12%) en hebben ze een hogere omzet (+16%) en winstgroei (+13%). (Volberda e.a., 2011).

Ook het TNO-onderzoek ‘Werkgevers Enquête Arbeid (WEA)’, dat behalve de private ook de publieke sector omvat, laat zien dat sociaal innovatieve bedrijven beter scoren op organisatieprestaties. Ze scoren significant beter op arbeidsproductiviteit, proces-, product- en marketinginnovatie en op autonomie werknemers, teamleden beslissen zelf, talenten optimaal benutten en tevredenheid van management over personeel. De kleine verschillen in werkdruk zijn niet significant (Oeij e.a., 2012).

MKB Nederland heeft van 2010 – 2012 het programma ‘Excelleren in het MKB’ uitgevoerd, waarbij ondernemingen een gratis advies kregen om een ‘leercultuur’ te ontwikkelen. Uit de voorlopige evaluatie komen positieve resultaten naar voren: “verbetering van de kwaliteit van producten en diensten, een betere samenwerking met collega’s, personeel dat duurzaam inzetbaar is, een grotere bereidheid om mee te gaan met veranderingen in het werk en een grotere arbeidsproductiviteit.” (<http://www.mkb servicedesk.nl/excelleren-nu/357.htm>)

**Bijlage 2. Als de urgentie en de voordelen zo duidelijk zijn, waarom doet dan niet iedereen het?**

De eerste reflex – die we ook in de situatie van Sibbel en Climate zien - is vaak ‘kostenbesparing’ om beter op prijs te kunnen concurreren en op korte termijn betere resultaten te boeken. ‘Slimmer werken’ levert vooral op de middellange en lange termijn voordelen op. ‘Kosten besparen’ is makkelijker dan de organisatie in een ‘slimmer werken modus’ brengen. Economische recessie of crisis versterkt nog eens de besparingsreflex. Op het hoogtepunt van de economische crisis zei de AAVN echter: “Sociale Innovatie. Juist nu!”

Verder zijn er nog diverse andere redenen of oorzaken waardoor bedrijven niet overgaan tot acties om processen en organisatie te verbeteren. Veel directeurs MKB komen uit de commercie of juist uit de techniek en zijn uitvinders die met name oog hebben voor puur technologische innovaties. Ze hebben niet altijd een visie op het totale bedrijf(sproces) en de leiderschapskwaliteiten die voor slimmer produceren noodzakelijk zijn (zie kader Leiderschap).

Veel ondernemers zijn geneigd bij nieuwigheden af te wachten hoe het bij anderen loopt en pas aan te haken als de kinderziekten zijn verdwenen.

Medewerkers zijn niet altijd makkelijk mee te krijgen voor ‘slimmer werken’. Als ze weinig tot geen ervaring hebben met betrokkenheid en inspraak zullen ze twifelen of het nu wel serieus bedoeld is en daarvan bewijzen willen zien. Ze kunnen in het verleden al zo vaak verbeteringen hebben aangedragen, waar niks mee gedaan is. Ze moeten vervolgens vaak gestimuleerd worden om hun creatieve vermogens ook op hun werk los te laten. Dat kan op verschillende manieren (Vaas en Pot, 2008; Vaas en Scheld, 2011). Er kunnen zich ook (ogenschijnlijk) tegenstrijdigheden voordoen. Slimmer werken maakt het mogelijk om hetzelfde met minder mensen te doen. Gaan er dan arbeidsplaatsen verloren? Dat zal wel eens gebeuren en dan moet er een goede oplossing komen. Uit onderzoek van het EIM blijkt echter dat bedrijven die slimmer werken een hogere groei van de werkgelegenheid hebben dan bedrijven die niet slimmer werken (Hauw e.a., 2009). Bij zelfroosteren kunnen vergoedingen voor onregelmatige werktijden minder worden of wegvallen. Wegen de voordelen tegen de nadelen op? Meer verantwoordelijkheden krijgen is voor sommigen eng. Meer verantwoordelijkheden zonder bijbehorende bevoegdheden kan leiden tot een hoger stressrisico. Als medewerkers kunnen meedoen aan een cursus die breder gericht is dan het eigen werk (persoonlijk ontwikkelingsbudget), denken ze soms dat ze het risico lopen om bij een volgende reorganisatie bovenaan de ontslaglijst te komen staan en doen ze niet mee aan die cursus.