

KMWE heeft de Code Duurzaam Marktgedrag Metaal getekend vanuit de visie: het grootste kapitaal binnen de organisatie zijn de medewerkers. Ontwikkelingen als technologische innovatie, maar ook de economische tegenwind, dwingen de organisatie om snel te veranderen. Dat veranderen moet je samen doen, in overleg met elkaar. Écht veranderen lukt pas als het gedragen wordt.

KMWE is zeer actief op **artikel 2 Ontwikkelen van de Code**. Het neveneffect is dat de cultuur binnen de organisatie hierdoor steeds transparanter wordt en invloed van werknemers en OR gewaardeerd wordt. Hierdoor ontstaat een cultuur waar met elkaar gediscussieerd wordt en (ook kritisch) meedenken gewaardeerd wordt.

Maar hoe is KMWE zo ver gekomen? En hoe heeft ze dat gedaan? Wat waren de kritische succesfactoren en met welke tips en ideeën kunnen andere ondernemers verder?

Aanleiding

Het werd directeur Edward Voncken bij zijn aantreden bij KMWE al snel duidelijk dat het leren en ontwikkelen aangepakt moest worden gezien de wensen van de markt. Binnen het high-tech bedrijf is het van het grootste belang snel en wendbaar te kunnen reageren. Een continue verbetercultuur is noodzakelijk om als bedrijf succesvol te zijn en blijven. Tegelijk kwam vanuit de ondernemingsraad en de werknemers de opmerking dat ze in de voorafgaande periode veel te weinig bij de bedrijfsvoering betrokken waren geweest. Kortom, genoeg aanleidingen om het anders aan te pakken. Tot slot bood de crisis met de komst van de Deeltijd WW KMWE de kans vol op ontwikkeling in te zetten. Besloten is om met de programma's World Class manufacturing en World Class Office te werken. Inmiddels loopt dit traject alweer 7 jaar.

Aanpak

World Class Manufacturing en World Class Office (voor het kantoorpersoneel) is in feite een combinatie van verbeterprogramma's als Lean + TPM + Six Sigma + overige verbetertools waarin verbeterteams aan de slag gaan met het optimaliseren van productieprocessen. Zo concentreert WCM zich op het voorkomen van verspillingen. Hiertoe analyseren medewerkers factoren in de werkomgeving die vertragend werken, bijvoorbeeld het niet terug kunnen vinden van gereedschap. Eenmaal per week vinden er whiteboard-meetings plaats, waarin medewerkers naar ideeën wordt gevraagd om het productieproces te verbeteren. Voor het kantoorpersoneel is World Class Office gedaan. In het begin is vooral gefocust op het behalen van de certificaten. De laatste jaren is de ruimte genomen daar een eigen bedrijfsvariant van te maken waardoor het meer aansluit bij klant en medewerkers.

Procesinnovatie

Met behulp van adviseurs WCM/WCO zijn opleidingen gestart. Werknemers van KMWE volgden de basismodules. Daarnaast werden overlegstructuren ingeregeld. Er kwamen whiteboard-meetings voor verbeterideeën en 's ochtends werd begonnen met het 'ochtendgebed' waar de activiteiten van de dag in korte tijd werden voorbereid. Het proces van verbeteren blijft continue doorgaan en wordt regelmatig aangevuld met nieuwe leermodules. Onlangs is de module 6S toegevoegd op terrein van Sustainability.

Competentiemanagement

Op persoonsniveau werd competentie-management opgezet. Gestart is met het in kaart brengen van taken en rollen binnen de bestaande functies. Er is niet alleen aandacht voor het uitvoeren van taken maar ook voor het inregelen en verbeteren van processen. Vervolgens is in kaart gebracht waar de werknemers nu staan en wat verbeterd kan worden. Het is hierbij mogelijk dat een werknemer op het ene aspect hoger en het andere lager scoort. Dat hoeft helemaal niet een probleem te zijn. Is dat wel een probleem dan krijgt de medewerker kans zich te ontwikkelen hierin. Doordat inzichtelijk is welke verwachtingen de organisatie heeft van bepaalde functies is voor iedereen helder wat mogelijk is qua groei (verticaal maar ook horizontaal).

De afgelopen periode is dit handmatig vastgelegd in Excel sheets waardoor het op bedrijfsniveau minder inzichtelijkheid was. Nu legt men de laatste hand aan het digitaliseren hiervan waardoor naast persoonlijke competenties ook team- en bedrijfscompetenties inzichtelijk worden.

Werknemers kunnen daarnaast invullen wat hun bezigheden zijn naast hun werk en bouwen zo hun eigen e-portfolio op. Verborgene talenten komen hiermee boven drijven. Een eventueel opleidingstraject kan hierin opgenomen worden. Met hun managers voeren ze nu meer ontwikkelgesprekken met een score-card als evaluatie-instrument. Zo wordt ook inzichtelijk hoe een afdeling zich ontwikkelt en welke rol de teamleider hierin pakt.

Middlemanagement

Het middlemanagement is vanaf het ontwikkelen van de modules nauw betrokken geweest bij het hele proces. Hierdoor wordt het hele systeem breed gedragen. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt met "praktijkopleiders" die verantwoordelijk zijn voor een bepaald (specialistisch) onderwerp binnen het WCO/WCM programma. Vaak zijn deze praktijkopleiders ook teamleiders en is dus ook op die manier de betrokkenheid en de expertise vanuit het middlemanagement gewaarborgd.

Resultaten

Op de werkvloer heeft de procesinnovatie gezorgd voor opgeruimde en overzichtelijke werkplekken. Het biedt rust en structuur. Je bent zelf als werknemer en als team (grotendeels) verantwoordelijk voor het resultaat. Door het instellen van vaste overlegstructuren is het belang van goed communiceren met elkaar toegenomen. Hier is ook in geïnvesteerd. De focus is gericht op gezamenlijk verbeteringen door voeren en de gebruikte methodiek ondersteunt dit. Door de aandacht voor competenties door te vertalen naar alle aspecten van het bedrijf is een leer- en verbetercultuur in de organisatie ontstaan. Verder is het algehele opleidingsniveau binnen de organisatie verbeterd en is de medewerkerstevredenheid goed. Mensen weten waar ze aan toe zijn. Tot slot, heeft deze werkwijze waarbij gebruik wordt gemaakt van ideeën, kennis en kunde van medewerkers zeker geholpen bij het succes van de organisatie. De OR geeft aan dat ook al is men het niet altijd met directie eens, er wel sprake is van een open dialoog.

Kritische succesfactoren van het introduceren van een succesvol leer- en verbetercultuur

Veranderprocessen kosten tijd. Je investeert als bedrijf in tijd en middelen (extern advies en ICT hulpmiddelen) terwijl het niet altijd meteen iets oplevert. Handmatig invullen van schema's kost tijd en doorzettingsvermogen.

Volgens directeur:

- Helder en inzichtelijke visie. Het is helder waar je naar toe wilt als bedrijf (visie) en je kunt de vertaling maken naar doelen op afdelings-, team- en persoonsniveau. Iedereen moet het weten en snappen.
- Continue verbeterproces. Het leren en ontwikkelen is een 'ongoing' proces. Steeds investeer je weer in opleidingsmodules op bedrijfsniveau en op persoonsniveau. Het onderhouden vergt steeds aandacht.
- Competentiemanagement heeft een plaats in de structuren van het bedrijf. Zorg voor ontwikkelgesprekken en monitor als teamleider en werknemer het ontwikkeltraject op een moderne wijze en koppel daaraan beloningssysteem en eventuele promoties.

Volgens OR:

- Open en respectvolle communicatie. Bij de afspraken over meer flexibiliteit hebben wij als or gevraagd om de afspraken zo te maken dat er ook oog is voor de balans tussen werk en privé voor werknemers. Daar is naar geluisterd. Natuurlijk zijn we het niet altijd eens, maar als het schuurt, dan zeggen we dat tegen elkaar en gaan we daarover in gesprek.

Code Duurzaam Marktgedrag Metaal

Bovenstaande verhaal sluit aan met name aan bij de artikelen 1 en 2 van de code Duurzaam Marktgedrag Metaal.

Artikel 1: GEDRAG

Werkgevers en werknemers* gaan respectvol met elkaar om; wetende dat er uiteindelijk één is die bepaalt en de eindverantwoordelijkheid heeft. Men houdt rekening met elkaars belangen, positie, verwachtingen en mogelijkheden. Beide zien dat ze bijdragen aan het succes van het bedrijf én dat ze ook een verantwoordelijkheid hierin hebben.

Artikel 2: ONTWIKKELEN

Leren en ontwikkelen is noodzakelijk om te blijven innoveren en in te spelen op de sneller wisselende behoeften van de markt. (Potentiële) talenten van werknemers worden gezien. Werknemers krijgen de ruimte om zich verder te ontplooiën.

Artikel 3: INVLOED

Werknemers zijn betrokken als ze inspraak hebben op de koers van een bedrijf. De werkgever geeft werknemers de mogelijkheid rechtstreeks of indirect (beslissende) invloed uit te oefenen. Er wordt steeds gezocht naar een balans tussen belangen van werknemers en de werkgever.