

FLECTO WIL MIDDEL GEEN DOEL LATEN WORDEN

Integrale verhoogt efficiency

Hoe verhoog je de effectiviteit en de efficiency in ondernemingen? Die vraag is niet eenduidig te beantwoorden, maar meestal wordt de oplossing gezocht in het opleiden van mensen. FLECTO (Zaltbommel) waarschuwt echter dat het instrument, de opleiding, geen doel op zich moet worden. Het consultancybureau heeft met Pi3 een eigen verbeteraanpak om efficiency en effectiviteit te verhogen.

AUTEUR ► GERARD MOLENAAR

ONDERWERP:

Hoe verhoog je de effectiviteit en de efficiency in bedrijven?

INHOUD:

Flecto heeft een eigen verbeteraanpak, Pi3, ontwikkeld en richt zich daarmee op verbetertrajecten in organisaties om zodoende de efficiency en effectiviteit te verhogen.

MEER INFO:

www.FLECTO.nl

Flecto in Zaltbommel richt zich op verbetertrajecten in organisaties. Het in 1997 door Neil Webers als eenmanszaak opgerichte bedrijf is inmiddels uitgegroeid tot een veelzijdig bureau met 12 medewerkers. Op verzoek van Webers kwam Gwen Engelen in 2000 Flecto versterken. Omdat Webers een sterke voorkeur had voor het consultancywerk, vroeg hij Engelen de functie van directeur te gaan vervullen.

De consultants en trainers van Flecto zijn afkomstig uit de voedingsmiddelenindustrie en daar zijn de klanten van Flecto dan ook grotendeels te vinden. In het klantenbestand staan veel bekende namen, zoals Interbrew, Campina, ColdFood, Nutrifeed, Heemskerk en Aviko. Steeds vaker komt Flecto bij de toeleveranciers van de voedingsmiddelenindustrie, zoals de verpakkingindustrie. Afgelopen jaar zijn er bijvoorbeeld optimalisatieprojecten opgestart bij SCA Packaging en Crown Specialty Packaging. Reden genoeg voor Verpakken om met Webers en Engelen te praten over de verbetertrajecten van Flecto.

► **MAATWERKTRAININGEN**

'Verbetertrajecten' is het kernbegrip bij Flecto. Een instrument dat Flecto hanteert binnen de verbetertrajecten zijn maatwerktrainingen, maar Neil Webers benadrukt dat die trainingen slechts een deel van de aanpak vormen. 'Te vaak wordt er maar een cursus gepland, omdat daarmee ogen-

schijnlijk het probleem wordt opgelost. Wij hebben wat dat betreft een andere visie.'

Bij aardappelverwerker Aviko werd Flecto ingeschakeld toen de directie besloot verantwoordelijkheden lager in de organisatie neer te leggen met als doel het 'eigenaarschap' aan de lijn te verhogen; eigenaarschap betekent het zo laag mogelijk in de organisatie brengen van het probleemoplossend vermogen. Dat was noodzakelijk geworden doordat de organisatie de omslag moest maken van een functioneel-ingerichte naar procesgerichte organisatie. Daardoor werd het werk complexer. Naast het bestaande drieploegensysteem werd in dezelfde periode ook een vijf-ploegensysteem ingevoerd. Er werden nieuwe leidinggevendenden geworven, zowel intern als extern. Voor Aviko was het duidelijk dat er een externe partij moest worden ingeschakeld om het veranderingsproces te begeleiden.

In de zoektocht naar een samenwerkingspartner, viel het voorstel van Flecto in positieve zin op, omdat het volgens Aviko maatwerk was voor een acceptabele prijs. De nadruk lag in eerste instantie op optimalisatie en upgradung van de managementvaardigheden van de leidinggevendenden.

► **VERBETERPUNTEN**

Neil Webers: 'Het doel was uiteindelijk een bijdrage te leveren aan het rendement bij Aviko. Om dat te realiseren zijn we niet uitgegaan van de theorie,

verbeteraanpak en effectiviteit



maar van de knelpunten en de verbeterpunten die in de veranderende dagelijkse praktijk bij Aviko naar boven kwamen. Bij die verbeterpunten hebben we passende tools en technieken gezocht.' Zoals bij veel bedrijven, was er ook bij Aviko wel sprake van weerstand bij met name werknemers met veel dienstjaren. Bovendien werd tijdens het project duidelijk dat het veranderingstraject integraal, top down en bottom up had moeten plaatsvinden, zoals Flecto vooraf had geadviseerd. Vaak blijkt tijdens de begeleiding van het middenkader,

Gwen Engelen en Neil Webers benadrukken het belang van een nulmeting.

waarmee om budgettaire redenen vaak wordt begonnen, dat er miscommunicatie is met het management. Een integrale aanpak zou dan ook beter zijn geweest. Die ervaring deed Flecto ook op in de verpakkingindustrie.

► NULMETING

Webers maakt duidelijk dat in de praktijk wel vaker middelen tot doel worden verheven. 'Dat komt nog uit de luxe tijd. Er wordt dan veel geld uitgegeven aan bijvoorbeeld Vapro-opleidingen of managementtrainingen, terwijl die investering alléén niet zaligmakend is. Als men bijvoorbeeld constateert dat Piet en Klaas niet met elkaar door een deur kunnen, worden ze al naar een communicatietraining gestuurd, terwijl de oorzaak van de gebrekkige communicatie vaak dieper of zelfs elders ligt.'

Engelen: 'Het gevolg is dat de opdrachtgever zegt dat de training niet goed was of niet heeft gewerkt, terwijl in feite het echte probleem niet is aangepakt. De oorzaak is vaak de structuur van de

afgerekend worden op resultaten en dat kan alleen als je eerst een nulmeting doet waarbij je alle facetten meeneemt.'

► MENTALITEITSKWESTIE

Een van de projecten die Flecto momenteel in de verpakkingindustrie uitvoert, loopt bij Crown. Deze multinational heeft in de Benelux verschillende productievevestigingen. Flecto gaat in 2005 het uit Groot-Brittannië afkomstige 'Investors in people' (IIP) project bij Crown implementeren. Bij Crown hecht men waarde aan de doelstelling van IIP, namelijk de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers vergroten. Engelen: 'Maar het IIP-project kan niet het doel zijn. Ook de betrokkenheid en motivatie van mensen is immers een instrument om de organisatie tot betere resultaten te laten komen. Ons doel is dan ook om samen met Crown de efficiency bij Crown in Nederland en België te verhogen: op zo'n slim mogelijke manier de lijnen in de fabriek op maximale snelheid laten draaien, zonder kwaliteitsverlies.'

Reorganisaties in 1999 en 2000 bij Crown Specialty Packaging hebben hun sporen nagelaten. Daar kwam nog een economische recessie overheen en met name het middenkader had hierdoor logischerwijze problemen om in moreel opzicht overeind te blijven. 'Een mentaliteitskwestie', zegt Engelen. 'Juist het middenkader wilde men weer enthousiast krijgen. Om dat te bereiken hebben wij ze in 2004 reeds de nodige bagage meegeven.'

Webers vergelijkt het met het vullen van een rugzak door middel van training. Maar alleen daarmee ben je er niet. 'Je moet de mensen leren op welk moment en in welke situatie een bepaald instrument uit de rugzak moet komen. Bovendien ontdekten we dat men onvoldoende gebruik maakte van de instrumenten die men al in de rugzak had.' Blijkbaar lag de oorzaak ook hier niet volledig in het *kunnen*-aspect (de rugzak was immers op bepaalde fronten al gevuld) maar had dit veel meer te maken met de randvoorwaarden; die zijn namelijk bepalend voor de mate waarin de teamleiders de nieuwe kennis en vaardigheden kunnen, willen en mogen toepassen! Daarbij stuitte Flecto bijvoorbeeld op het MT; zij dienen die condities te creëren waaronder de teamleiders succesvol kunnen werken. Dat betekent dat alleen een integrale aanpak van de verbeterpunten een oplossing kan bieden. Door druk vanuit het middenkader is uiteindelijk ook het MT betrokken geraakt bij het project in Hoorn.

► DOELEN

Het doel was bij Crown in Hoorn de teamleiders inzicht te geven in de eigen stijl van leidinggeven en de wijze waarop zij - niet door *harder* te wer-

Betrokkenheid en motivatie van mensen is belangrijk.

organisatie en de samenwerking tussen mensen.' Ze benadrukt het belang van een nulmeting. 'Zonder een nulmeting kun je geen goed verbetertraject ingaan. Ons doel is om bij onze klanten de kosten omlaag te brengen en de productiviteit omhoog. Dat kan alleen als je eerst een nulmeting doet waarin de 'big fishes', ofwel de concrete verbeterpunten in kaart worden gebracht. Vervolgens kun je op maat gaan trainen en coachen.'

► OORZAAK BIJ MIDDENKADER

Uit de nulmeting bij een zuivelproducent bleek dat de oorzaak voor de inefficiency voor 70% lag bij het middenkader dat doorgroeid was vanuit vakinhoud, en zodoende niet voldoende in staat bleek te zijn de medewerkers te motiveren en te coachen op continu verbeteren, maar dat voor 30% het probleem werd veroorzaakt doordat de medewerkers de Nederlandse taal niet machtig waren! Engelen: 'Dan kun je wel gaan trainen op managementcompetenties en verbetertechnieken, maar als het taalprobleem niet eerst wordt opgelost, resulteert dat uiteindelijk niet in het gewenste resultaat.'

De nulmeting van Flecto bestaat uit een kwalitatief en een kwantitatief stuk. Zo wordt er gekeken naar aansturing van mensen, werkoverlegstructuren en samenwerking maar ook naar harde productiecijfers op gebied van snelheid, kwaliteit, storingen en beschikbaarheid. Webers: 'We willen



ken, maar door *slimmer* te werken samen met hun medewerkers tot betere resultaten kunnen komen. Webers: 'Het gaat er om dat ze kijken naar wat ze zelf kunnen veranderen in plaats van naar wat een ander fout doet. Bovendien wilden we bereiken dat de nieuw verkregen, verbeterde inzichten worden gebruikt om collega's, medewerkers en leidinggevenden effectiever te benaderen. Teamleiders zouden ook in staat moeten zijn de verbeterpunten beter te nuanceren.'

Ook het werken op basis van doelstellingen en met behulp van KPI's (Key Performance Indicators), de overgang van reageren naar anticiperen en het verkrijgen van inzicht in en beheersen van elementen van basiscommunicatie en basis leidinggeven kwamen in vorig jaar aan bod. Op verzoek van Crown is Flecto in 2004 begonnen bij het middenkader in Hoorn.

Nu de operatie in Hoorn succesvol is afgesloten gaat Flecto dit voorjaar bij de Belgische vestiging een integraal verbeterproject uitvoeren, onder andere volgens de uitgangspunten van IIP, om vervolgens in het najaar bij Crown in Hoorn hetzelfde te doen.

► GOEDE RESULTATEN

De resultaten van het project zijn bevredigend, waardoor een fundament is aangebracht om nu integraal aan de slag te gaan. De mentaliteit is

sterk verbeterd en het middenkader is zich bewust van de eigen rol. Delegeren gaat nu veel beter dan voorheen en er wordt veel minder vanuit emoties gereageerd. Het werkoverleg verloopt ook veel efficiënter.

Toch zijn er nog wel problemen met conflicten. Webers: 'Dat blijft toch een moeilijk punt. Daarom is in de bedrijfsstructuur een overleg opgestart. Een ander aandachtspunt is het opduiken van wat wij oud gedrag noemen. Dat is echt moeilijk af te leren.' Gwen Engelen benadrukt dat in projecten als deze de kwalitatieve groei voor Flecto belangrijker is dan kwantitatieve groei. Het gebeurt regelmatig dat we nee zeggen tegen een opdracht, als de klant niet dezelfde visie heeft.'

Uit het project in Hoorn is een rapport met evaluatie en aanbevelingen voortgekomen. Het voert te ver hier alle bevinden weer te geven, maar duidelijk is dat veel zaken beter en efficiënter verlopen. Flecto benadrukt echter dat hiermee het einddoel niet is bereikt. Daarom zijn er randvoorwaarden en aanbevelingen gedaan, waar ook het MT duidelijk in betrokken zal worden in 2005. ◀

P13

De integrale verbeteraanpak aanpak van Flecto draagt de naam P13. Het draait om het duurzaam en direct verhogen van de effectiviteit en de efficiency. Niet alleen de resultaten tellen, maar vooral ook de manier waarop de resultaten worden behaald: door naar beiden te kijken, valt te achterhalen waar verliezen ontstaan en op welke wijze deze voorkomen kunnen worden.

Om de Effectiviteit uit te drukken gebruikt Flecto de uit TPM-afkomstige Overall Equipment Effectiveness (O.E.E.), gebaseerd op beschikbaarheid en de snelheid van productiemiddelen en de kwaliteit die ze leveren.

Efficiency laat zich uitdrukken in de mate waarin medewerkers direct bezig zijn met hun werkzaamheden, de mate waarin ze gebruik maken van hun capaciteiten en de vraag of het optimale aantal mensuren wordt ingezet.

Uiteindelijk wordt gemeten wat de doeltreffendheid en de doelmatigheid aan de lijn is.

Implementatie van P13 verloopt in drie fases: richten (nulmeting), inrichten en verrichten, waarmee de productiviteit structureel verhoogd wordt, terwijl de kosten tegelijkertijd afnemen. De laatste twee fasen verschillen per organisatie. Er zal echter altijd sprake zijn van een projectmatige, integrale aanpak, waarbij committent van management en directie een voorwaarde is. Tevens vormen twee aspecten altijd het uitgangspunt: ten eerste wordt gestopt met het accepteren van verliezen, en als tweede geldt 'eigenaarschap: iedere medewerker is (mede)eigenaar van het proces.'