



TOMIN
GROEP

VAN SOCIAAL WERKBEDRIJF NAAR SUCCESVOLLE SOCIALE ONDERNEMING

*Lessen uit de transitie van de Tomingroep,
divisie Industrie, Retail & Detachering*

Maart 2019

SAMENVATTING

In de wereld van sociale werkvoorzieningen verandert de laatste jaren veel. De Participatiewet speelt daarin een grote rol. De grote vraag: is er een toekomst voor SW-bedrijven in hun huidige vorm? Moeten ze zich anders organiseren en, zo ja, hoe pakken ze dat dan goed aan?

In deze whitepaper schetsen we de situatie zoals die nu is onder sociale werkvoorzieningen. We bespreken de keuzes en uitdagingen waar sociale werkvoorzieningen voor staan. En we beschrijven de transitie die één speler maakte van sociale werkvoorziening naar sociale onderneming: de Tomingroep, Divisie Industrie, Retail en Detachering. We kijken naar de stappen die zij hebben ondernomen om met succes de transitie voor elkaar te krijgen tot een marktconforme onderneming, die werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We gaan in op de unieke visie van divisiedirecteur Paul van Wijk en zijn team en beschrijven de tools die zij hebben ingezet, zoals LEAN en ISO, coaching, de VLEX Portal en kwaliteitsapps. Tot slot bieden we in deze whitepaper een aantal aanbevelingen waarmee andere SW-bedrijven of reguliere fabrieken een soortgelijke transitie kunnen inzetten.



Gezienus Scheper, Henri van Leeuwen en Paul van Wijk

INHOUDSOPGAVE

Sociale werkvoorziening anno 2019.....	4
Participatiewet.....	5
Andere instroom, minder subsidie.....	6
4 uitdagingen waar SW-bedrijven voor staan.....	7
Hoe nu verder? 4 scenario's.....	8
De keuze van de Tomingroep.....	10
Een andere visie.....	11
Een andere aanpak.....	11
In 6 stappen naar een concurrerende sociale onderneming.....	13
Stap 1. Beleid op een A3.....	14
'Just do it'-verbeteringen en 'projecten'.....	15
Drie vormen van verbetering.....	15
Stap 2. Borging in structuur: van harkmodel naar matrix	16
Stap 3. Transitie in de cultuur.....	17
Stap 4. Implementatie.....	18
Stap 5. Automatiseren.....	19
Stap 6. Kwaliteit als onderdeel van het proces.....	20
Continu verbeteren.....	22
Het resultaat: 6 concrete, zichtbare verbeteringen.....	24
4 tips voor een toekomstbestendige (sociale) productie-onderneming.....	26

SOCIALE WERKVOORZIENING

ANNO 2019

De sociale werkplaats of werkvoorziening. Een plek waar mensen met een beperking, van welk soort dan ook, kunnen werken. Hoe staat het er anno 2019 voor met deze voorzieningen? Een wijziging in de wet heeft de laatste jaren veel verandering teweeggebracht. Nieuwe financiële- en subsidieregelingen. Wisselend beleid vanuit de overheid. Wijzigingen in aantallen en typen medewerkers. Middenin dat schuivende landschap staat de sociale werkvoorziening, die, om te overleven, steeds meer als een bedrijf moet gaan functioneren. Een transitie waarin de hiernaast genoemde vragen vaak een rol spelen.

- Hoe kun je als SW-bedrijf het talent van je personeelsleden maximaal ontwikkelen en inzetten?
- Kun je met een personeelsbestand bestaande uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer verantwoordelijkheid geven aan de werkvloer, en zo ja, hoe dan?
- Biedt LEAN management een SW-bedrijf echte voordelen, en hoe kun je het vlot implementeren?
- Bestaan er geautomatiseerde tools die aansluiten bij de grote diversiteit aan werktijden en beperkingen van je medewerkers, en wat levert dat je SW-bedrijf op?

Een succesvolle transitie

In de afgelopen jaren heeft de Divisie Industrie, Retail & Detachering van de Tomingroep een dergelijke transitie ingezet. En met succes. Dat gebeurde in nauwe samenwerking met twee betrokken partners: Lenny Advies en VL Consultants. In deze whitepaper beschrijven we hoe deze drie partners het veranderproces hebben aangepakt. En wat eruit te leren valt voor andere SW-bedrijven. Nadat we de wetgeving en huidige situatie hebben geschetst, bespreken we uitgebreid de stappen die de divisie samen met Lenny Advies en VL Consultants heeft ondernomen. Wie of wat heeft daar aan bijgedragen en wat zijn de resultaten?

Tomingroep: ieder mens heeft talent

Voormalig sociaal werkbedrijf de [Tomingroep](#) is nu de sociale ondernemer voor de Gooi en Vechtstreek, Eemnes en Almere. Met bedrijven in de groenvoorziening, schoonmaak, verpakkingsindustrie, metaalbewerking, kringloop en personele diensten biedt het bedrijf veel werkgelegenheid voor mensen met en zonder arbeidsbeperking. De Tomingroep, met een omzet van 45 miljoen, heeft 1.700 medewerkers. 1.100 daarvan zijn SW-medewerkers, 200 komen uit de Participatiewet en 400 zijn reguliere werknemers die evengoed meedraaien in de processen.

PARTICIPATIEWET

Wetgeving speelt een grote rol in de huidige situatie van sociale werkplaatsen. Voorheen kreeg een sociale werkvoorziening (SW-bedrijf) zijn medewerkers geplaatst via de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW). Sinds 2015 komen er echter geen nieuwe plaatsen bij in de sociale werkvoorziening. Alleen mensen die op 31 december 2014 een vast contract hadden, hebben hun plaats gehouden. Iedereen die kan werken, maar het op de arbeidsmarkt zonder ondersteuning niet redt, valt nu onder de

[Participatiewet](#): één regeling die de Wet werk en bijstand (WWB), Wajong en WSW vervangt, en waarvan de verantwoordelijkheid bij de gemeenten ligt.

Het doel van de Participatiewet is mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt stimuleren zoveel mogelijk betaald aan het werk te gaan ([Beschut Werk in de Participatiewet, 2018](#)). Dit kan zowel bij een SW-bedrijf als bij een reguliere onderneming.

87.000 mensen

Eind 2017 waren er in Nederland 79 SW-bedrijven en rond de 87.000 mensen met een dienstbetrekking vanuit de WSW. Het merendeel (72%) van hen is ouder dan 45 jaar ([Wsw-statistiek jaarrapport 2017, 2018](#)). Vanuit de Participatiewet waren er juni 2017 6.430 mensen met een loonkostensubsidie werkzaam. De bedoeling is dat er in de komende jaren veel banen bijkomen voor mensen uit de Participatiewet.



Andere instroom, minder subsidie

Dat de wetswijziging gevolgen heeft is duidelijk. De instroom van nieuwe WSW-medewerkers is gestopt. Tegelijk hebben veel SW-bedrijven te maken met de instroom van nieuwe doelgroepen, bijvoorbeeld uit de bijstand. Doordat de verantwoordelijkheid van de Participatiewet bij de gemeenten ligt, is er een focus op regionale

samenwerking ontstaan. Daarnaast zijn de WSW-subsidies jaarlijks verlaagd. Bij de nieuwe doelgroep wordt alleen het verschil in productiviteit met een reguliere medewerker gesubsidieerd; dat wordt berekend via een loonmeting. Er is dus geen onderscheid meer tussen een regulier bedrijf of een SW-bedrijf.

Voor veel sociale werkvoorzieningen slaat de subsidiedaling een gat in de begroting. En dat betekent dat ze op zoek moeten naar een alternatieve manier van voortbestaan.



4 UITDAGINGEN WAAR SW-BEDRIJVEN VOOR STAAN

Wat zijn de uitdagingen waar de sociale werkbedrijven nu mee te maken hebben?

Wij signaleren 4 aspecten die het voor een SW-bedrijf lastiger maken dan voor een regulier bedrijf om succesvol te zijn.

1. Schaarste op de arbeidsmarkt

Door de huidige schaarste op de arbeidsmarkt zijn het met name de mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt die bij het SW-bedrijf komen werken. De medewerkers met de meeste scholing of capaciteiten stromen komen gemakkelijker aan werk in het reguliere bedrijfsleven. Dat betekent voor SW-bedrijven doorgaans een lager geschoolde instroom.

2. Minder subsidie

De subsidie per WSW-medewerker daalt tussen 2018 en 2020 met ongeveer € 2.000 ([Sectorinformatie 2017](#), 2018). Deze daling betekent een flink verlies voor SW-bedrijven en moet op een andere manier aangevuld worden.

3. Eisen van de klant

Wil je als SW-bedrijf meekomen in de reguliere markt, dan stellen klanten dezelfde eisen qua kwaliteit, levertijden en betrouwbaarheid die ze stellen aan reguliere leveranciers.

4. Diversiteit vraagt flexibiliteit

Tussen medewerkers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt bestaan grote verschillen in mogelijkheden, beperkingen en beschikbare uren. Deze forse bandbreedte vraagt veel flexibiliteit in de organisatie van de werkplekken en de planning.

HOE NU VERDER? 4 SCENARIO'S

Deze uitdagingen en veranderingen stellen het SW-bedrijf voor een keuze uit grofweg vier scenario's.

1. Sluiten

Een deel van de SW-bedrijven neemt de beslissing om de deuren te sluiten. In 2015 waren er nog 89 SW-bedrijven in Nederland, 2 jaar later waren dat er al 10 minder.

2. Langzame leegloop

Doordat er geen nieuwe instroom is van WSW-medewerkers, kiezen sommige SW-bedrijven ervoor om na een aantal jaren leeg te lopen. Ze gaan nog een periode door met de huidige werknemers, totdat die zijn uitgestroomd.

3. Overname/fusie

In het kader van regionale samenwerking kiest een aantal sociale werkvoorzieningen ervoor om samen verder te gaan. Zij hopen samen het verlies aan subsidies beter te kunnen opvangen.

4. Transitie naar sociale onderneming

Eén van de manieren om de tekorten op de WSW aan te vullen is het verhogen van de omzet en marges door bedrijfsmatiger te gaan werken. Dat betekent een nieuwe richting inslaan: de ontwikkeling richting een inclusieve arbeidsmarkt.

Sociale Firma

Sociale ondernemingen die zich richten op het verhogen van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ook wel sociale firma's genoemd ([Cedris, 2015](#)). Een sociale firma is een bedrijf waar het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt onderdeel is van het business model. Het bedrijf concurreert met reguliere bedrijven en moet een vergelijkbare prestatie leveren.

A close-up portrait of a man with a beard and mustache, smiling. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. The man is wearing a checkered shirt. The background is a light blue wall with a vertical blue line on the left and a horizontal blue line across the middle.

'Als sociale onderneming kiezen we ervoor te werken met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en wordt de winst ingezet voor het creëren van extra werkgelegenheid.'

Dennis Overmars - Kwaliteitscoördinator Tomingroep

DE KEUZE VAN DE TOMINGROEP

Ook de Tomingroep stond voor de keuze uit de 4 bovengenoemde scenario's. Wat gaan we doen? Welke richting willen we op? Toen Paul van Wijk zeven jaar geleden aantrad als divisiedirecteur Industrie, Retail en Detachering, herkende hij een ondernemingsgeest in het bedrijf. 'Het 'als onderneming fungeren' was al onderdeel van de visie,' zegt hij. 'De wijziging in de wet betekende alleen dat we de veranderingen sneller moesten doorvoeren.'

Met het besluit om als sociale onderneming verder te gaan, stelde de Tomingroep zich twee belangrijke doelen:

1. 2020: subsidiedaling opgevangen

Naast de reguliere looncompensatie wil de Tomindivisie functioneren zonder extra gemeentesubsidie. Dat betekent een compensatie van ruim twee miljoen aan subsidie vanuit rendementsverbetering: de omzet moet omhoog, de kosten omlaag.

2. Werkgelegenheid creëren

Voor de doelgroep waarmee Tomin werkt, wil de onderneming extra werkgelegenheid creëren in de regio. Leren en ontwikkelen is voor de divisie veel nadrukkelijker een doel dan in de meeste reguliere bedrijven of fabrieken. De verwachting is dat mensen werknemersvaardigheden en vakvaardigheden ontwikkelen en dan doorstromen.

Paul van Wijk

Paul is divisiedirecteur Industrie, Retail en Detachering bij de Tomingroep. Met 20 jaar ervaring in inkooplogistiek en handelsbedrijven geeft hij leiding aan Tomin Metaal, Tomin Verpakken en De Kringloper. Samen met 550 werknemers levert zijn divisie aan lokale en landelijke klanten, en zelfs aan multinationals. Zijn ambitie: 'Het imago van een sociale werkplaats herzien en onszelf meten aan een regulier bedrijf.'



Een andere visie

“Wij zien onze medewerkers niet als anders of minder.’ Van Wijk is ervan overtuigd dat een sociaal werkbedrijf daadwerkelijk topprestaties kan leveren. ‘Ieder mens heeft talent. Als we al die talenten en mogelijkheden goed inzetten geeft dat de beste prestatie. Een beperking hoeft met een aanpassing in de werkplek of het proces geen beperking te zijn. Een sociale werkplaats roept vaak het beeld op van bezigheidstherapie, maar wij zijn een concurrerend productiebedrijf. Mensen komen hier echt om te werken.’ Deze andere manier van kijken naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is de inspiratie voor het verandertraject. In organisatieadviesbureaus [Lenny Advies](#) en [VL Consultants](#) vond Paul van Wijk partners die de visie delen: ‘Klanten dezelfde kwaliteit bieden die ze elders krijgen, dezelfde doorlooptijden,

dezelfde berekenbare continuïteit. Met enthousiast personeel en tevreden klanten. En dat alles met medewerkers die vaak veraf staan van de arbeidsmarkt.’

Een andere aanpak

Om hun visie en doelstellingen te realiseren besloten de drie mannen het in de Tomindivisie radicaal anders aan te pakken. ‘Voor die tijd werd er weinig planmatig en geautomatiseerd gewerkt. Beslissingen werden niet genomen op basis van feiten. Dat kon en moest beter. Als we ons willen meten aan de reguliere bedrijven, moeten we ook werken zoals zij – en liefst nog beter. Het doel is een productielocatie worden waar de kwaliteit en efficiëntie continue verbeterd wordt en waarmee wij minimaal dezelfde prestatie kunnen leveren als een regulier productiebedrijf.’



Medewerker Adbellatief reconditioneert apparatuur

A woman with dark hair, wearing a dark jacket over a patterned sweater, is smiling and looking slightly to her right. She is holding a power drill in her hands. The background shows a factory or workshop environment with shelves and equipment. The entire image has a blue color cast.

**'Mensen komen hier om te werken,
niet om verzorgd te worden.'**

– Paul van Wijk, de Tomingroep

Laila - Productiemedewerker Montage

IN 6 STAPPEN NAAR EEN CONCURRERENDE SOCIALE ONDERNEMING

Een transitie inzetten om een SW-bedrijf te veranderen in een sociale onderneming die als een regulier bedrijf presteert. Dat betekent onder meer:

- Marktconforme prijzen
- Een centrale plaats voor klanttevredenheid
- Hoge mate van betrouwbaarheid en consistentie
- Constante, hoge kwaliteit
- En dat zonder extra subsidie en met een groep medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

Volgens Van Wijks collega, Kwaliteitscoördinator Dennis Overmars, is het uitgangspunt dat iedereen mee kan en wil doen. 'Wij zien elke medewerker met zijn eigen talent en kijken niet zozeer naar de beperkingen, maar naar de mogelijkheden.'

Begeleid door de betrokken partners zette Van Wijk een zestal stappen in.

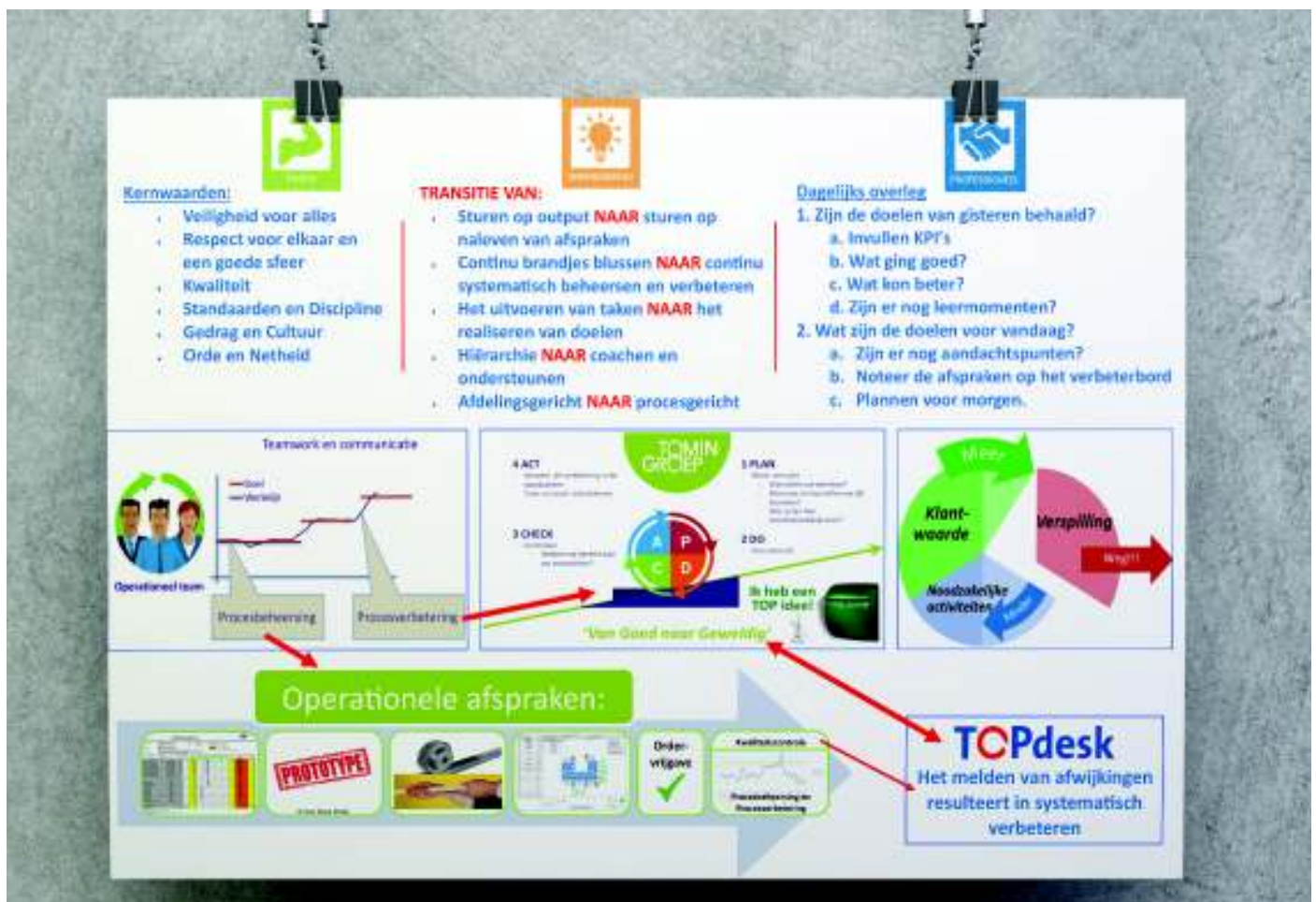
Voor leidinggevenden binnen SW-bedrijven

Wil je binnen jouw SW-bedrijf de talenten van medewerkers maximaal ontwikkelen en inzetten? Maar weet je nog niet waar je met je personeel staat en welke doelen bij de onderneming aansluiten? Een risicoanalyse of Quick Scan van [Tomins partner Lenny Advies](#) kan helpen. Beide tools geven inzicht in de organisatiecultuur en -structuur. Je hebt dan een duidelijk startpunt voor het uitstippelen van een nieuwe koers naar de toekomst.

STAP 1. BELEID OP EEN A3

Als je missie en bedrijfsdoelstelling duidelijk is, kan die verder worden uitgewerkt in beleid. Daarbij bestaat een onderscheid tussen het strategische niveau (de goede dingen doen) en het operationele niveau (de dingen goed doen). Met behulp van een beleid gestructureerd op hoofdlijnen is de Tomin-divisie op weg gegaan richting een efficiënter productieproces. Daarin zijn LEAN- en ISO-richtlijnen meegenomen op een manier die past bij deze specifieke onderneming.

Een van de concrete bijdragen van Lenny Advies in deze stap was de keuze voor het vermijden van omslachtigheid. Gezienus Scheper, eigenaar van het adviesbureau legt uit: 'Omdat wij geen voorstander zijn van een beleidsmatig boekwerk dat in de kast stof ligt te verzamelen, hebben wij de missie en het beleid van de divisie vormgegeven op één enkele A3. Alle aspecten staan erop: de kernwaarden, de manier van verbeteren en de operationele afspraken.'



'Just do it'-verbeteringen en 'projecten'

Dit A3-beleid hangt in elke productiehal. Eén van de pijlers waarop het rust is het dagelijks overleg. Iedere ochtend worden de KPI's besproken, de resultaten van de dag ervoor bekeken en wordt er doorgenomen wat er beter kan. Wat meteen te verbeteren is wordt binnen 48 uur gerepareerd, besteld of doorgevoerd: de 'just do it' verbeteringen. Wat langer duurt wordt aan een verantwoordelijke medewerker gekoppeld en komt op de lijst van 'projecten' om gaandeweg te worden uitgevoerd aan de hand van de PDCA-cyclus. Zo is dagelijks te zien welke verbeteringen nog in wording zijn. Paul van Wijk: 'Je kwaliteit stevig borgen én goed laten zien. Dat kan heel goed. Tomin is er een sprekend voorbeeld van.'

Benieuwd hoe je loyaliteit en betrokkenheid van je medewerkers versterkt? Het dagelijks overleg als team is een essentieel onderdeel van het continu verbeteren. Wil je weten waar 'continu verbeteren' voor staat en hoe het werkt? Kijk op bladzijde 22.

Drie vormen van verbetering

Drie punten staan centraal in het verbeteren van de productieprocessen:

a. Efficiency verbeteren

Dit doet Tomin door alles wat niet noodzakelijk is te verminderen of te verwijderen uit het proces – een typische LEAN-aanpak. En alle orders worden op dezelfde manier aangepakt, zoals vormgegeven in de operationele afspraken.

b. Aansluiten bij de mogelijkheden van de medewerkers

Het werkproces moet flexibel zijn. De werkplekken moeten aangepast kunnen worden aan de mogelijkheden van individuele medewerkers. Ook als die medewerker maar één arm heeft of slecht kan zien. Die diversiteit in mogelijkheden en werktijden moet aansluiten bij een regulier proces.

c. Aansluiten bij wat de markt vraagt

Van Wijk is ervan overtuigd dat van zijn onderneming dezelfde kwaliteit, betrouwbaarheid en professionaliteit verwacht worden. De resultaten laten zien dat het kan.

STAP 2.

BORGING IN STRUCTUUR: VAN HARK MODEL NAAR MATRIX

Om de nieuwe aanpak te borgen is het van belang dat de inrichting van je organisatie in dienst staat van de doelstelling. Verandering van de missie of het beleid vraagt mogelijk ook om een nieuwe indeling van de organisatiestructuur. Bij de divisie van Paul van Wijk betekende dit een omslag van het hiërarchische harkmodel naar een matrix-model. Een indeling die de onderneming platter maakt en die de onderlinge samenwerking en het eigen ondernemerschap van medewerkers stimuleert.



STAP 3.

TRANSITIE IN CULTUUR

Na beleidsverandering is er een transitie in de cultuur nodig. Bij de Tomingroep is in onderstaande zaken op cultuurverandering gestuurd.

Inzicht in fouten

Van Wijk: 'Er was weinig foutregistratie en lerend vermogen. Door de output van processen te meten worden afwijkingen gesignaleerd en kan er geleerd worden van fouten.'

Mensen activeren

'Medewerkers waren vooral gericht op het uitvoeren van hun eigen taken. Door hen te activeren en te stimuleren in het nemen van initiatief is de focus verlegd naar het realiseren van doelen waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn. Dat maakt de hele onderneming krachtiger.'

Minder hiërarchie

'In het oude organisatiemodel werd leidinggegeven vanuit hiërarchie. Door meer verantwoordelijkheid bij de werknemers te leggen, kan er meer coachend en ondersteunend aangestuurd worden.'

Procesgericht

'Van optimalisatie per afdeling zijn we overgegaan op verbetering van het geheel. De route die een order van begin tot eind volgt is leidend. Daardoor kunnen we zorgen dat de afzonderlijke procesonderdelen beter op elkaar aansluiten en het totaalresultaat omhoog gaat.'

STAP 4. IMPLEMENTATIE

Coaching op beleid

Verandering van cultuur en invoering van een nieuw beleid heeft pas effect als het daadwerkelijk wordt doorgevoerd op de werkvloer. Medewerkers moeten zich de manier van werken en communiceren eigen maken. Dit kun je stimuleren door middel van positieve coaching. Zodat de verbetering niet alleen in de structuur, maar ook in de mensen zit.

De Tomindivisie heeft een coaching traject ingezet waarbij ongeveer 80 medewerkers uit het middenkader zowel team coaching als individuele coaching kregen. Aansluitend op het beleid zijn zij een half jaar lang gecoacht op feedback, samenwerking en planmatig werken. De belangrijkste doelstelling was het versterken van de focus op:

- Effectiviteit (de klant staat centraal);
- Efficiëntie (beheersing en voorspelbaarheid in het proces);
- Flexibiliteit (continu verbeteren).

Nieuwsgierig? Ontdek meer over [coaching](#) door Lenny Advies

Inrichten van systemen

Tegelijkertijd zijn professionele en goed ingerichte systemen net zo van belang. Een ERP systeem dat de ingeslagen richting ondersteunt en het voor de medewerkers makkelijk maakt om volgens het nieuwe beleid te werken. VL Consultants heeft de veranderingen die door Scheper en Van Wijk zijn bedacht geïmplementeerd in het gehele systeem. Eigenaar Henri van Leeuwen: 'IT, mens en proces moet naadloos op elkaar aansluiten. Als procesdenkers vertalen wij veranderingen naar bruikbare en simpele oplossingen.'

STAP 5. AUTOMATISEREN

Het sturen op basis van feiten en het analyseren van de gegevens is waardevol, maar moet geen extra werk opleveren. Daarom is het prettig als je ERP-systeem gekoppeld is aan de beheerste productieomgeving. Bijvoorbeeld door het gebruiken van een overzichtelijke en eenvoudige planningstool, zoals VLEX waarin de Tomindivisie de logistieke en personeelsplanning maakt.

De VLEX Portal

In het automatiseren van de bedrijfsprocessen heeft de Tomingroep al jaren een goede partner in VL Consultants. Het was voor Paul van Wijk dan ook logisch dat zij de transitie naar de geautomatiseerde oplossingen zouden uitvoeren. VL Consultants richt zich al meer dan 10 jaar op processen en procesverbetering met altijd een link naar automatisering. Denk bijvoorbeeld aan planning, productie, kwaliteitsbeheer en managementinformatie. Van Leeuwen vertelt: 'Ons uitgangspunt is: IT-oplossingen moeten snel werken, er goed uitzien en leuk zijn om te gebruiken. Flexibele software VLEX voor onder meer de logistieke- en personeelsplanning is daar een goed voorbeeld van. Het blinkt uit door digitale eenvoud. Voor de Tomingroep is de VLEX Portal ingericht op hun wensen, voorzien van een KPI-Hub. Krachtig is de realtime koppeling met het ERP systeem en het tijdregistratiesysteem. Inzichtelijk, flexibel en te gebruiken zonder handleiding. Bij Tomin hebben we mede daardoor gezien dat een medewerker die aan de lopende band stond zich doorontwikkelde om – met heel veel plezier en succes – de door ons ontworpen planningsoftware te beheren'

Wil je ook werken met slimme ondersteunende tools zoals VLEX? Op www.vlconsultants.nl vind je meer informatie over alle beschikbare VLEX modules.

'Automatisering is niet de start, maar het sluitstuk van een veranderproces'

Van Wijk merkt op dat automatisering een weg is waarop veel bedrijven de mist ingaan. 'We weten allemaal dat we moeten automatiseren om beter, efficiënter, voorspelbaarder te kunnen werken. De fout die je als ondernemer of leidinggevende gemakkelijk maakt, is dat je meteen een ingewikkeld en duur automatiseringstraject ingaat, omdat je bang bent achterop te raken. Met als gevolg dat je vervolgens grote moeite moet doen om zowel je organisatie als je mensen op de nieuwe automatisering aan te passen. Wij hebben ontdekt dat het beter andersom kan: automatisering is niet de start, maar het sluitstuk op een veranderproces.'

STAP 6.

KWALITEIT ALS ONDERDEEL VAN HET PROCES

Veel kwaliteitsmanagers zijn nogal wat tijd kwijt met het registreren en controleren, waarbij de ISO-certificering vooral een groot dossier in de kast is en een certificaat aan de muur. Bij de Tomingroep is dat anders. Daar is met hulp van de partners naast de planning ook het monitoren van de ISO processen geautomatiseerd. Daardoor kan de kwaliteitsmanager zich daadwerkelijk richten op zijn functie: het verbeteren van de kwaliteit.

'De auditor mag elke dag langskomen'

Wat Paul van Wijk betreft mag de auditor iedere dag langs komen, omdat zijn divisie dagelijks volgens ISO werkt. 'Samen met Lenny Advies hebben wij de bedrijfsprocessen ingericht vanuit de LEAN-principes.

Omdat die principes zeer goed aansluiten bij ISO ontstond onze gezamenlijk ambitie om te transformeren naar een ISO-LEAN onderneming. Met als doel om de ISO-certificering echt onderdeel te maken van onze dagelijkse operatie.

De Hygiëne-app en de Quality Control-app zijn daarvoor uitstekende middelen.

Meer voorbeelden zien van apps die de efficiëntie en het werkgemak verhogen?

Bekijk de [PowerApps](#) van Lenny Advies.

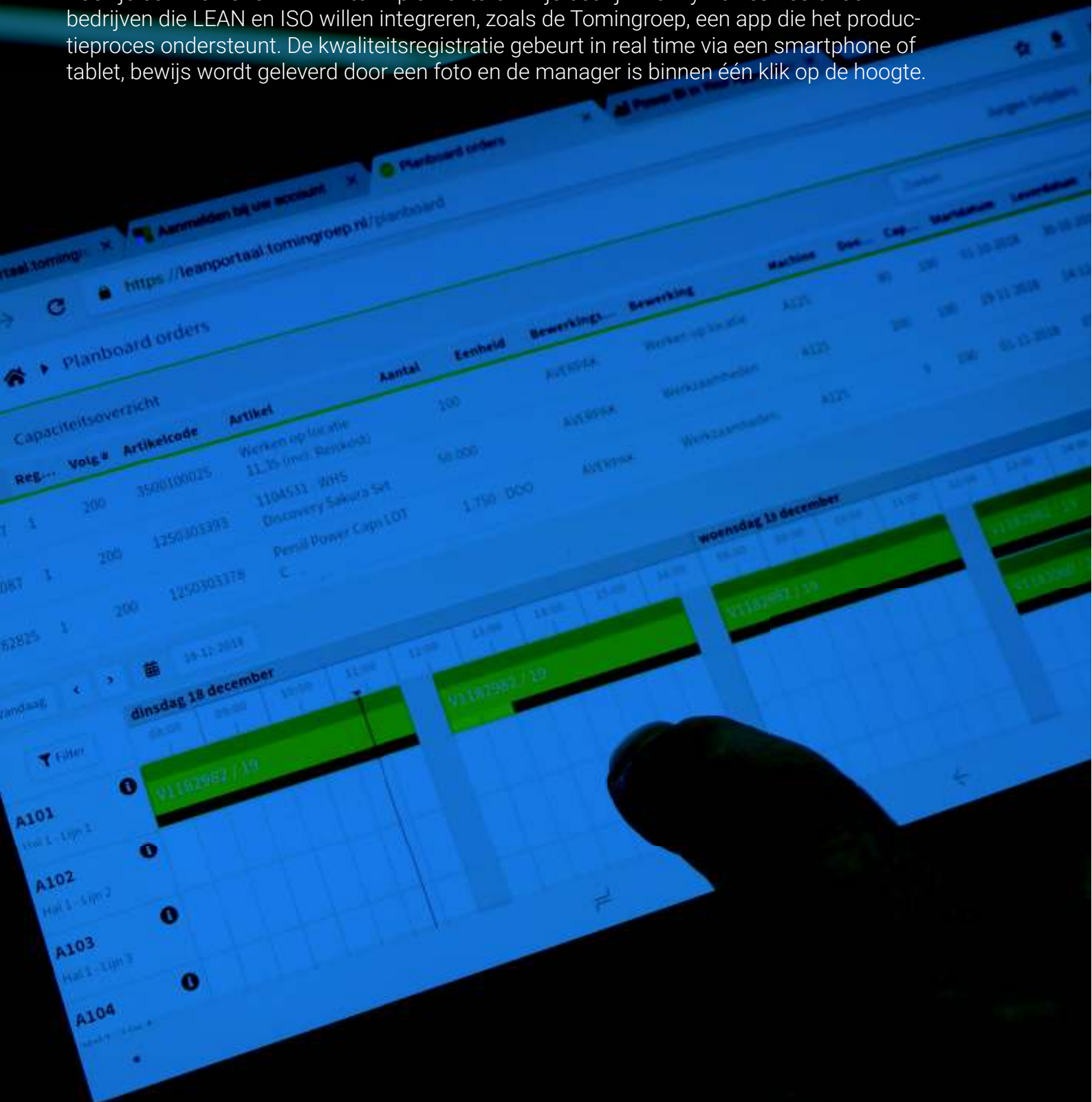
ISO-LEAN: twee verschillende werelden maar hetzelfde doel

Hoewel ISO 9001-certificering en werken volgens de LEAN principes meestal wordt gezien als twee totaal verschillende werelden zijn er meer overeenkomsten dan je zou denken. De methodes verschillen, maar we zien een aantal dezelfde uitkomsten:

- Hetzelfde doel: het borgen en verbeteren van processen.
- Gericht op een veilige werkomgeving
- Bevordert meer autonomie van werknemers
- Bewustwording van mens en bedrijfscultuur neemt toe

Kwaliteitsmonitoring in real time via een simpele app

Zoek je een manier om LEAN te implementeren in je bedrijf? Lenny Advies heeft voor bedrijven die LEAN en ISO willen integreren, zoals de Tomingroep, een app die het productieproces ondersteunt. De kwaliteitsregistratie gebeurt in real time via een smartphone of tablet, bewijs wordt geleverd door een foto en de manager is binnen één klik op de hoogte.



CONTINU VERBETEREN

Stap voor stap veranderen. Niet te snel willen, niet direct perfectie verwachten en klein beginnen. Dat is de kern van het continu verbeteren. De vraag die bij Tomin constant gesteld wordt: Hoe kunnen we dit morgen beter doen dan vandaag? Door gebruik te maken van de denkkraft van de massa, blijven de medewerkers betrokken en enthousiast. Ze zien dat er wat gebeurt met hun suggesties en ideeën. En doordat er geen onmiddellijke perfectie wordt verwacht, ligt er niet te veel druk op.

Iets verbeteren begint bij bedenken wat je wilt. De volgende vraag is hoe geef je dat zo makkelijk mogelijk vorm? Door een simpele pilot te doen kun je met weinig moeite bijsturen. Pas na procesbeheersing is het de juiste tijd voor procesverbetering.

De 'plakband-methode'

Gezienus Scheper van Lenny Advies introduceerde binnen Tomin een handige term voor continu verbeteren: de 'plakband-methode'. De methode zorgde onder meer voor succesvolle totstandkoming van de geautomatiseerde logistieke planning binnen de divisie. Kwaliteitscoördinator Dennis Overmars: 'De planning werd eerst met pen en papier gemaakt en letterlijk met een plakbandje opgehangen. Toen we daarover tevreden waren, werd het velletje papier een magneetbord. Toen dat om verdere verfijning vroeg, maakten we een Excel-bestand. En uiteindelijk, nadat we goed scherp hadden hoe het moest werken en wat erbij kwam kijken, hebben we het geheel geautomatiseerd in de VLEX Portal. Als je nog aan het experimenteren bent, kost een wijziging op papier veel minder moeite dan in een volledig geautomatiseerd systeem.'

A man with a beard and short hair, wearing a denim shirt, is looking slightly to the right. He is in a factory or warehouse setting, with a cardboard box in the foreground. The background shows industrial equipment and a window. The entire image has a blue color cast.

‘We doen dit niet omdat we slecht waren, maar van goed naar geweldig willen.’

– Paul van Wijk, de Tomingroep

Nadal - Productiemedewerker Verpakken

HET RESULTAAT: 6 CONCRETE, ZICHTBARE VERBETERINGEN

Het traject bij de divisie Industrie, Retail & Detachering van de Tomingroep is nog niet ten einde. Maar er zijn al duidelijke veranderingen en verbeteringen zichtbaar. We noemen er zes.

Rustige werkomgeving

Door het invoeren van LEAN en het procesmatig werken zijn er minder prikkels voor de medewerkers. De werkplekken zijn netter en opgeruimder, de processen verlopen voorspelbaarder. Er is meer rust, overzicht en werkplezier. De medewerkerstevredenheid is gestegen en het verzuim is met 10% gedaald.

Proactieve medewerkers

Medewerkers zien dat er met hun ideeën en suggesties iets wordt gedaan, of dat ze zelf verbeteringen kunnen invoeren. Dit motiveert hen om betrokken te zijn en actief mee te denken.

Beter beheersbare processen

Orders en de bijbehorende productieprocessen worden opgedeeld in kleine stappen. Zo wordt een complexe order eenvoudig gemaakt. Vanuit hun kracht en hun mogelijkheden leveren de medewerkers elk een eigen aandeel in het proces.

Realtime bijsturen

De voortgang, output en kwaliteit van een productielijn is op elk moment inzichtelijk. Door deze zaken dagelijks te bespreken kunnen de teams afwijkingen en fouten snel opmerken en erop bijsturen. Het vervolgens direct resultaat zien van de verandering geeft een positieve werksfeer.

Minder hoogopgeleide mensen nodig

Elk productieproces verloopt zo gecontroleerd en gestructureerd dat een mbo-opgeleide procesverantwoordelijke op de vloer voldoende is. Dat scheelt kosten en verruimt de instroommogelijkheden voor de doelgroep.

Verhoogde productiviteit

Systematisch en procesmatig werken heeft tot gevolg dat er minder tijd opgaat aan het oplossen van acute problemen: de stress en hectiek zijn minder, terwijl de output hoger is. De productiviteit bij de Tomingroep is de laatste twee jaar met 10 tot 20% verbeterd.



‘De omzet van de Tomindivisie is de afgelopen twee jaar met 15% verhoogd.’

– Gezienus Scheper, Lenny Advies

Jim - Productiemedewerker Montage

‘We zijn een heel beheersbaar bedrijf geworden’

Paul van Wijk is enthousiast over de veranderingen die hij en zijn team tot nu toe, samen met Lenny Advies en VL Consultants, hebben gerealiseerd. ‘30% van de subsidiedaling is al opgevangen door de verbeteringen. We zijn een heel beheersbaar bedrijf geworden dat zich kan meten met een regulier bedrijf. De omzet is de afgelopen twee jaar met 15% verhoogd – en dat met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. We bieden een veilige omgeving, goede kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. Voor mij is dit het voorbeeld van een organisatiewijzing zonder problemen bij de OR of de mensen.’ Volgens Paul is juist de combinatie van het werken met medewerkers met en zonder beperking een van de succesfactoren van de onderneming. ‘Door de reguliere werknemers moeten we wel functioneren als een regulier bedrijf. Dat verbetert onze productiviteit en zorgt er mede voor dat we aansluiten bij de markt.’

4 tips voor een toekomstbestendige (sociale) productie-onderneming

Ben je geïnspireerd door de transitie die de Tomingroep Divisie Industrie, Retail & Detachering heeft doorgemaakt? Wil je binnen jouw productie- of SW-bedrijf ook de stap zetten richting een toekomstbestendige (sociale) onderneming?

Wij zetten vier tips en aandachtspunten van Paul van Wijk op een rij.

1. Vraag een Quick Scan aan

Voor divisiedirecteur Paul was de Quick Scan van Lenny Advies een eyeopener. ‘Het geeft je in één dag kraakhelder inzicht in je organisatie. De risico’s, kansen en mogelijkheden worden in kaart gebracht en geven een goed beeld van hoe je ervoor staat. Een perfect vertrekpunt voor transformatie.’

2. Samen is echt sterker

De echte uitvoer van een transformatie wordt gedaan door je medewerkers. Daarom is van belang dat het niet alleen van bovenaf komt, maar dat je het middenkader goed meeneemt en initiatieven van je medewerkers stimuleert.

3. Ga stap voor stap

Geheel volgens het ‘continu verbeter’-denken, zegt Van Wijk: elke verbetering gaat stap voor stap. ‘Het is pas zinvol om het proces te verbeteren als je de huidige stap beheerst. Door geen directe perfectie te verwachten houd je de transitie ontspannen.’

4. Kies de juiste software

Begin niet te snel met automatiseren, maar als je er aan toe bent kies dan voor tools die aansluiten bij je onderneming. Dat is wat Van Wijk in deze transitie heeft ontdekt. ‘De ondersteunende roostersoftware van VL Consultants geeft overzicht en speelt perfect in op de complexe mogelijkheden en beperkingen van onze doelgroep.’

Deze whitepaper werd in opdracht van Lenny Advies
en VL Consultants geproduceerd door



Tekst: Lisette Kamphof

Vormgeving & fotografie: Stan Wijnbergen

Concept & eindredactie: Stephen Teeuwen

Coverfoto: Kadija productiemedewerker Montage Tomingroep

Copyright © maart 2019: Lenny Advies en VL Consultants

Henri van Leeuwen van VL Consultants en Gezienus
Scheper van Lenny Advies helpen productiebedrijven
en SW-bedrijven om, samen met hun medewerkers,
toekomstbestendiger te worden. Bekijk de websites of
vraag vrijblijvend een gesprek of presentatie aan.

Lenny Advies

+31(0)55 20 32 086

lennyadvies.nl

info@lennyadvies.nl

VL Consultants

+31(0)578 69 54 33

vlconsultants.nl

info@vlconsultants.nl

