

BWB-Aluacol B.V.

Duurzame inzetbaarheid door mensgerichte aanpak

(ESFnr. 2016EUSF201444)

Bij Aluacol in het Limburgse Neer werken ca. 130 medewerkers. Duurzame inzetbaarheid van personeel bij een veranderende markt is een belangrijk thema voor Aluacol. De klanten stellen steeds hogere eisen aan kwaliteit en levertijden. Dit vereist meer aandacht voor productie en kwaliteit waarbij de klant centraal wordt gesteld. Het is vanzelfsprekend dat gezondheid van de medewerkers, veilig werken in combinatie met welbevinden van medewerkers centraal staan in het transformatieproces dat Aluacol doormaakt. Dit programma bestaat uit coaching van het managementteam en afdelingsleiders, scan van ambities en talenten, team-ontwikkeling en coaching en implementatie van een klantgerichte organisatiestructuur.



Figuur 1: Luchtfoto Aluacol te Neer

KENMERKEN

Aluacol is een familiebedrijf met een lange historie. Het bedrijf werd in 1971 opgericht in het Limburgse Neer, aan de Maas. Met het anodiseren van aluminium profielen is het bedrijf uitgegroeid tot een onderneming die hoogwaardige producten anodiseert voor een groot aantal sectoren. Bijzonder is dat Aluacol lengtes tot 22 meter kan anodiseren. Het bedrijf is daarmee uniek in Europa. Door een

complex productieproces waarin in drie ploegen wordt gewerkt is de duurzame inzetbaarheid van personeel de sleutel voor de continuïteit en de groei van Aluacol.



AANLEIDING

Algemeen directeur Frank Veelenturf nam dan ook het initiatief om het project voor duurzame inzetbaarheid van de medewerker en de daarmee verwachte houding en gedragsverandering te koppelen en combineren aan de reorganisatie van de gehele organisatie. Nadruk in de aanloop van de veranderingen is de klantgerichtheid die Aluacol wil uitstralen.

“Van een traditioneel productiebedrijf maken we de ommeswaai naar de klantgerichte organisatie die in staat is om de markt en klantvragen om te zetten in een flexibel productieproces, die snel kan inspelen op de klantenvraag en die een hoge kwaliteit kan realiseren. Om deze verandering te realiseren hebben we dit ESF-project onder de projectnaam duurzame inzetbaarheid door mensgerichte aanpak ingezet.”

INHOUD PROJECT

Anodiseren is bij uitstek mensenwerk. Er zijn enorm veel variabelen om het eindproduct te realiseren. Door de markt ambities van Aluacol



is de werkdruk steeds hoger geworden. Dit zorgt voor een bovengemiddeld ziekteverzuim en verhoogt de werkdruk waardoor de noodzakelijke creativiteit bij de medewerkers van verkoop en customer service achterblijft bij de wensen van een klantgerichte organisatie.

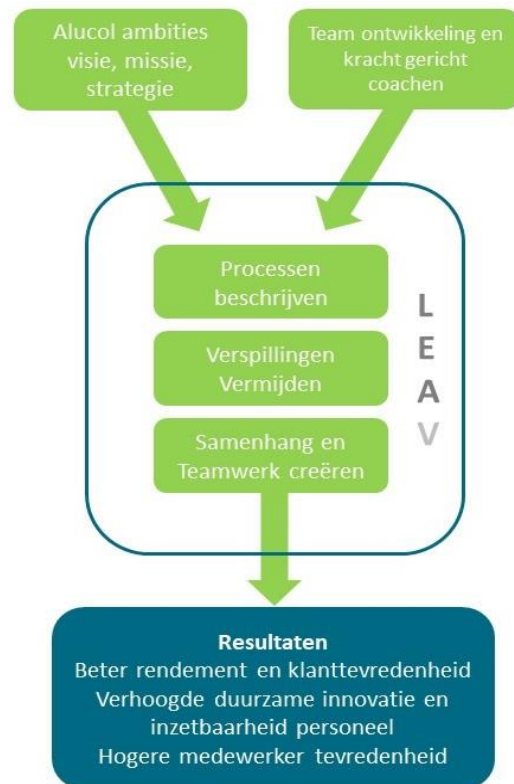
Het is daarom dat het gedrag en de manier waarop het personeel met de klant en de collega's omgaat de belangrijkste insteek is om te zorgen dat zowel de effectiviteit als de creativiteit verbetert. Het spreekt voor zich dat het dan gaat om het stimuleren van de veerkracht, de verantwoordelijkheid en het welzijn van de medewerkers. Kortom Alucol heeft het dan over de inzetbaarheid op de lange termijn. LOOV Advies is gevraagd om de verandering intern te begeleiden.

De adviseurs van LOOV Advies (dhr. Henk Loos en mevr. Eveline Lindic) gebruiken hiervoor de LEAV-aanpak. De LEAV-aanpak is gebaseerd op de Lean-managementfilosofie. Waar Lean gericht is op het realiseren van een optimale bedrijfsvoering die maximale waarde toevoegt voor de klant en minimale verspilling in de weg daarheen, daar voegt LEAV een belangrijke extra component toe: Verbinding. LEAV vertrekt vanuit de waarde en de talenten van de medewerker voor de organisatie en het team waarin hij of zij werkt. Waarde creëren door effectieve samenwerking en communicatie. Hiermee vergroot Alucol de effectiviteit van de activiteiten in de productieketen en stimuleert zij de creativiteit en het welzijn van personeel door de mensen uit te nodigen om de eigen taken te optimaliseren en de weg 'naar binnen' te maken. Dit wordt begeleid met groepsgesprekken en individuele krachtgerichte coaching.



Figuur 2: de vijf LEAV-pijlers

Het gereedschap dat hiervoor wordt gebruikt zijn de vijf LEAV-pijlers. Voor een integrale aanpak heeft Alucol de keuze gemaakt om deze LEAV-aanpak breed uit te rollen. Bij aanvang van het project hebben alle leidinggevend en indirecte medewerkers van de verkoop- en productieafdelingen een LEAV-training gevolgd. Doel ervan was om in vijf dagdelen een gemeenschappelijk begrippenkader op te bouwen voor duurzame inzetbaarheid vanuit de nieuwe visie en missie van Alucol.



Figuur 3: structuur van het ESF Traject

In de gekozen structuur gingen verschillende werkgroepen na de LEAV-training aan de slag met de eigen uitdagingen en processen. Alle kritische processen zijn her-ontworpen in verschillende werkgroepen.



De uitdaging ligt bij Alucol in het vertalen van de vraag van de klant tot een klantenspecificatie om uiteindelijk aluminium in de meest uiteenlopende specificaties te anodiseren. Alle medewerkers in het verkoop- en productieproces zijn bepalend voor het eindresultaat van dit uiterst complexe elektrochemische proces. Teamwerk is misschien wel de belangrijkste pijler want de nadruk ligt op een optimale samenwerking met elkaar in het gehele productieproces. Complicerende factor is dat Alucol vijf dagen per week continue diensten draait. Dit gebeurt echter met zowel vaste medewerkers als medewerkers van een uitzendbureau. Vaak zijn dit ook nog medewerkers uit Oost-Europa. Dit betekent dat in de middag en nachtdiensten de productie doorgaat en dat de samenwerking perfect en instructies duidelijk en eenduidig moeten zijn. Ramon van Dongen, Sales Manager, legt uit: *“Dit is niet eenvoudig, omdat een steeds belangrijker deel van ons werk draait om maatwerk. Speciale kleuren en laagdiktes met steeds wisselende onderdelen. We hebben in het kader van het project eerst ruim de tijd besteed om het hele sales en intakeproces goed in kaart te brengen.”*



Figuur 4: Aluminium profielen boven een bad

Aan de hand van Brown paper sessies zijn de meest relevante processen in beeld gebracht. Michel Hebben, Productie Coördinator op de lange lijn vertelt dat het voor het eerst is dat

ploegleiders, medewerkers en managers bij elkaar zitten om de koers van Alucol vorm te geven. *“Het is belangrijk dat we elkaar beter leren kennen en elkaar begrijpen. We hebben ons productieproces in verschillende groepen helemaal uitgetekend, zodat we beter kunnen duiden waar de knelpunten zijn.”*

De LEAV-training zorgt ervoor dat medewerkers en managers een gemeenschappelijk begrippenkader hebben, waardoor het overleg concreter wordt en daarmee meer rendement oplevert. De deelnemers krijgen handvatten om op de afdeling of in een werkgroep zelf aan de slag te gaan met de processen.

Lean met de V van Verbinding, maar ook van vertrouwen en veiligheid. Eveline Lindic richt zich als externe transformatie coach op die verbinding in de organisatie. *Eveline: “Wat opviel was dat niet alle medewerkers even makkelijk voor de veranderingen open staan. Bij de introductie van de LEAV-aanpak was de meest gehoorde kreet: “Er is hier te weinig communicatie”. Men zat alleen om de tafel bij calamiteiten. Tijdens de trainingen richtte ik me met name op de manier waarop medewerkers met elkaar communiceren. Een gesprek is een dialoog, geen opsomming van overtuigingen. Doel erbij is dat mensen begrijpen hoe hun communicatie overkomt. Dat we met respect met elkaar in gesprek zijn en het niet eens hoeven te zijn. In kleinere groepen stimuleerden we medewerkers naar het effect van hun gedrag te kijken en het effect te benoemen en dit te veranderen.”*

Naast het begeleiden van groepen is er ook ruimte gemaakt voor individuele coaching. Voor sommige medewerkers leidt dit al snel tot ander gedrag, en beïnvloedt dit de samenwerking in het gehele productieproces. Interessant is dat aanspreken en bewustzijn vergroten leidt tot het stellen van duidelijke kaders. Speciale aandacht is uitgegaan naar de ploegleiders en de productie coördinatoren. Zij werken in ploegen en moeten na kantoor tijden besluiten nemen die



grote gevolgen hebben voor de productie in de middag en de nachtploeg. Er zijn dan geen collega's meer waarop kan worden teruggefallen. In werkgroepen is er gewerkt aan de communicatie tussen 'kantoor' en 'werkvloer', de manier waarop en het SMART-maken van afspraken. Daarnaast is en wordt er veel aandacht besteed aan de manier van communicatie en de inhoud. In overleg met de collega's van Customer Service bleek bijvoorbeeld dat afspraken lang niet altijd duidelijk waren vastgelegd. Misverstanden ontstonden bovendien doordat mondelinge communicatie verkeerd of niet werd overgebracht. Deze vaak uit het verleden ontstane misverstanden zijn uitgesproken naar elkaar. De volgende stap wordt dan om met elkaar te leren om van een informele aanpak te transformeren naar een meer zakelijke benadering maar wel met respect en met de juiste toon.

Door de bovenstaande manier van werken is het resultaat dat de processen goed op elkaar aansluiten, duidelijke afspraken tussen afdelingen zijn gemaakt en nieuwe werk-instructies zijn ontstaan. Deze veranderingen beïnvloeden de gehele manier van werken bij Alucol.

Aandacht blijft het reserveren van ruimte om medewerkers te ondersteunen om communicatie en samenwerking te bevorderen. Het bevorderen van veiligheid en vertrouwen staat in het communiceren op de eerste plaats.

Erik Schoolmeesters is Manager Productie en heeft verreweg het meeste personeel onder zijn directe hoede. *"Het is buitengewoon leerzaam geweest om beter te begrijpen wat open communicatie doet met het welzijn van medewerkers. Tegelijkertijd besef ik dat ik in deze korte tijd niet alle medewerkers kan bereiken. We zijn nu gestart met dialoog-rondes om ook iedereen te bereiken in de productie."* Duurzame inzetbaarheid is ook het kweken van bewustzijn voor gezondheid bij medewerkers. Dit heeft geleid tot een nieuwe

lijn voor bedrijfskleding en toegang tot fruit voor alle medewerkers.

Het was de wens van BWB-Alucol B.V. om het programma duurzame inzetbaarheid door mensgerichte aanpak te implementeren door middel van ESF-subsidie. Tijdens alle aan het programma gerelateerde bijeenkomsten is duidelijk gecommuniceerd dat het project tot stand is gekomen met ondersteuning van het Europees Sociaal Fonds. Waar van toepassing is ook in de overige communicatie het Europees Sociaal Fonds benoemd. Hoewel het ESF-project nu ten einde is, gaat Alucol onverminderd door met de implementatie van de veranderingen die in gang zijn gezet. Ruimte wordt gecreëerd om medewerkers een individueel coachingstraject aan te bieden waarin zij samen met een begeleider vaardigheden verder kunnen ontwikkelen op het gebied van procesoptimalisatie en effectieve communicatie.

"Het ESF-traject heeft geleid tot een ander bewust zijn, bij mijzelf als directeur, mijn managers en leidinggevend. Het heeft de relatie met mijn medewerkers structureel veranderd. Ik kijk met andere ogen naar de dagelijkse inzet van al mijn mensen. Dat helpt enorm in onze drive om in Europa toonaangevend te zijn", aldus Frank Veelenturf

Succesfactoren:

- Integrale (LEAV)Aanpak
- Betrekken van alle management lagen
- Veel aandacht voor het gedrag van de medewerker
- Dialoog aangaan met personeel
- Procesverbetering sturen op basis van gedrag medewerker

Met dank aan:

- Frank Veelenturf (Algemeen Directeur)
- Ramon van Dongen (Hoofd Sales)
- Michel Hebben (Productie coördinator)
- Erik Schoolmeesters (Hoofd Productie)

