



SCA Gennepe wint AAVN-Innovatietrofee met zelfsturingsbeleid

Zelfsturing haalt het beste naar boven

SCA Hygiene Products Gennepe BV loopt voorop in zelfsturing: medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid en ontwikkelen zichzelf. Het resultaat: mensen zijn meer betrokken en gemotiveerd, het personeelsverloop is nihil en de productiviteit stijgt. AAVN beloofde dit toonbeeld van sociale innovatie met de AAVN-Innovatietrofee van het tweede kwartaal 2010.

TEKST: ANK VAN LIER; FOTO'S: TWAN WIEMANS

Heijen. Met zijn kerk, dorpsplein en bruin café een typisch Limburgs dorp. Wie het gemoeidelijke dorpsleven gadeslaat, zal niet snel vermoeden dat enkele honderden meters verderop een toonaangevend internationaal bedrijf ligt. Industrieterrein Hoogveld in Heijen is namelijk de thuisbasis van SCA Hygiene Products Gennepe BV: de grootste fabriek van incontinentiematerialen ter wereld. Op jaarbasis rollen hier bijna 1 miljard incontinentieluiers, onderleggers en slabben – die worden verkocht onder de

merknaam Tena – van de band. Zo'n 360 mensen dragen hieraan een steentje bij. Zij houden zich vooral bezig met de productie, met logistieke zaken en met het in goede banen leiden van de bedrijfsprocessen. Een blik in de fabriek leert dat het productieproces grotendeels geautomatiseerd is; de hallen van het bedrijf staan vol met imposante machines.

PLATTE ORGANISATIESTRUCTUUR

Op het eerste oog niet zichtbaar, maar wel bepalend voor de Gennepse fabriek is dat hier wordt gewerkt volgens

de principes van zelfsturing. Marcel Andela, plantmanager van SCA Hygiene Products Gennepe, legt graag uit wat dit inhoudt. 'Wij proberen onze mensen zoveel mogelijk invloed te laten uitoefenen op hun eigen werkprocessen. Ofwel: we leggen de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Om dit mogelijk te maken, hanteren we een platte bedrijfsstructuur met slechts drie organisatielagen.'

Teambazen of *shiftleaders* zijn bij SCA Gennepe dan ook passé; de monteurs, operators en logistiek medewerkers werken geheel zelfstandig, in teams

van drie of vier personen. De fabriek draait volcontinu; dankzij de toepassing van arbeidstijdmanagement wordt er met flexibele roosters gewerkt. De medewerkers vallen onder verantwoordelijkheid van coaches, die elk 20 tot 50 mensen onder zich hebben en alleen tijdens kantooruren aanwezig zijn. Om eventuele problemen te tackelen, is er elke ochtend overleg tussen de teams en de ondersteunende functionarissen. Andela: 'Ze bespreken de resultaten van de afgelopen 24 uur, kijken vooruit naar de komende dagen en spreken de nodige acties door.'

Medewerkers zoveel mogelijk verantwoordelijkheid geven, houdt in de praktijk in dat bijvoorbeeld operators veel méér doen dan alleen een machine bedienen. 'Ze zijn verantwoordelijk voor alles wat met de operationele werkzaamheden te maken heeft', vertelt Andela. 'Is er iemand ziek, dan huren de operators zelf een uitzendkracht in of ze zorgen ervoor dat de personele bezetting op niveau blijft door onderling te

ruilen. De operators maken ook zelf de vakantieplanning, verhelpen veel storingen eigenhandig en bepalen zelf wanneer ze ondersteuning inroepen.'

NIEUWE FUNCTIESTRUCTUUR

De zelfsturingsprincipes werden in de jaren negentig door het internationale management van SCA tot beleid verheven. Het bedrijf hoopte hiermee de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Elke vestiging van SCA kan echter zelf bepalen in hoeverre zij zelfsturing implementeert. De fabriek in Gennepe loopt wat dit betreft voorop. In 2002 werd de platte organisatiestructuur ingevoerd. Sindsdien wordt ingezet op het borgen en verder uitbouwen van het zelfsturingsbeleid.

Het afgelopen jaar lag de focus op de afdeling warehouse. Met het project 'Inbound Logistics' is hier een extra slag gemaakt op het gebied van zelfsturing. 'De afdeling warehouse telt zo'n 20 mensen. De afdeling is belast met het lossen en opslaan van grondstoffen en

'Ons oorspronkelijke doel, concurrerend kunnen blijven werken, is absoluut bereikt'

Over SCA Hygiene Products Gennepe

SCA Hygiene Products Gennepe BV maakt deel uit van de Zweedse multinational SCA. SCA ontwikkelt, produceert en verkoopt producten onder de merknamen Tena, Libero, Edet, Tork en Libresse. Deze worden verkocht in meer dan 100 landen. In 2009 waren bij het bedrijf wereldwijd 50.000 mensen in dienst. De jaaromzet bedroeg 10,5 miljard euro. De bedrijfsstructuur is gebaseerd op de kernwaarden respect, uitmuntendheid en verantwoordelijkheid.



AWVN-Innovatietrofee

SCA Hygiene Products Gennep BV is winnaar van de AWVN-Innovatietrofee van het tweede kwartaal 2010. De onderneming krijgt de prijs omdat het bedrijf volgens AWVN een goed voorbeeld is van sociale innovatie op de lange termijn. Met name de gedegen en planmatig doorgevoerde principes van zelfsturing, evenals de personeelsgerichte implementatie hebben de jury overtuigd. 'Het zelfsturingsbeleid vormt de basis van het denken en handelen en stelt SCA in staat om de productiviteit continu te verbeteren en snel en flexibel in te spelen op interne en externe ontwikkelingen en uitdagingen. Door zelforganisatie worden de medewerkers gestimuleerd om verantwoordelijkheid te nemen, wat zowel hun werk aantrekkelijker maakt als de productiviteit doet toenemen. SCA Gennep toont aan dat door consistente aandacht en een langetermijnvisie een bedrijf beter en beter wordt, zo is te lezen in het juryrapport.

AWVN-directeur Toon van Asseldonk (links) overhandigt de AWVN-Innovatietrofee aan plantmanager Marcel Andela



het bevoorraden van de machines in de fabriek', vertelt projectleider Eric Blatter. 'De processen zijn de laatste jaren steeds complexer geworden. Zo werden de grondstoffen voorheen opgeslagen in onze eigen fabriekshal, maar door de komst van nieuwe machines is deze opslag noodgedwongen verplaatst naar externe locaties. Daarnaast zijn we steeds meer met *consignment stock* gaan werken, wat betekent dat de voorraad eigendom is van de leverancier totdat het materiaal door ons wordt gebruikt. Ook zijn veel administratieve processen geautomatiseerd.'

SCA Gennep koos er bewust voor om de extra taken niet onder te brengen bij een stafafdeling, maar bij de heftruckchauffeurs zelf. 'Dit was een gouden kans om de doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden van deze medewerkers te vergroten', zegt Blatter.

Besloten werd om de functiestructuur aan te passen aan de nieuwe situatie en tegelijkertijd het zelfsturingsmechanisme verder te implementeren. 'We hebben samen met de medewerkers in kaart gebracht welke kennis en vaardigheden nodig zijn om de processen binnen de afdeling goed te laten verlopen. Ook hebben we, om deze processen efficiënter te laten verlopen, taken van andere afdelingen overgeheveld naar de

afdeling warehouse', zegt Blatter. 'Dit alles is uiteindelijk vertaald naar twee functies: de functie van allround logistiek medewerker, waarbij de nadruk op uitvoerende en regeltaken ligt, en de functie senior logistiek medewerker. Deze laatste functie omvat ook organisatorische taken.'

BESTE UIT JEZELF

Nadat elke medewerker zijn functievoorkeur kenbaar had gemaakt, was het zaak de kennis en vaardigheden van de heftruckchauffeurs op het gewenste niveau te krijgen. Vanuit de logistieke groep kwam er een interne trainer, daarnaast droegen de heftruckchauffeurs zorg voor elkaars ontwikkeling, door elkaar te ondersteunen en waar mogelijk kennis over te dragen. Volgens Patrick Deckers – eerst heftruckchauffeur, nu senior logistiek medewerker – was dit zeer doeltreffend. 'Het kennisniveau van een collega lag bijvoorbeeld iets onder het gemiddelde. Als collega's hebben we ons samen ingezet om zijn kennis bij te spijkeren. Met succes: dit werkte dusdanig motiverend dat hij ook uit zichzelf met vragen kwam en een stap voorwaarts wilde maken. Zelfsturing haalt het beste uit jezelf.' Op 1 juli van dit jaar zijn alle heftruckchauffeurs benoemd in hun nieuwe

functies. Hiermee is het project Inbound Logistics officieel afgerond. Maar dat betekent niet dat men bij SCA Gennep achterover leunt. 'Alle mensen hebben bij hun benoeming een brief ontvangen met hun sterke punten en de punten die ze nog verder kunnen ontwikkelen. En elk jaar is er met elke medewerker een gesprek op basis van een persoonlijk ontwikkelplan. We willen alle medewerkers de kans bieden om verder te groeien', aldus Blatter.

ZELFSTANDIGER EN MONDIGER

Cruciale vraag is natuurlijk wat het zelfsturingsbeleid precies oplevert. Dat het Inbound Logistics-project veel winst heeft gebracht, staat volgens Andela buiten kijf. 'Met minder managementaandacht en hetzelfde aantal mensen kunnen we de complexere processen binnen het warehouse in goede banen leiden. Een algemeen pluspunt van zelfsturing is dat het werk van de medewerkers uitdagender wordt, aangezien zij meer bevoegdheden hebben. Hierdoor groeien zij als mens en worden zij mondig.' Warehousecoach Joost van Mierlo kan dit beamen. 'Medewerkers worden ook steeds zelfstandiger. Zaken waarvoor ze vroeger aan de bel trokken, lossen ze steeds vaker zelf op. En dat is ook goed;

'Mensen die het dichtst bij een bepaald proces staan, kunnen de beste beslissingen nemen'

het ultieme doel is dat mensen als ik straks overbodig worden', grinnikt hij. Natuurlijk zijn er altijd hobbels te overwinnen. Van Mierlo: 'Een belangrijke randvoorwaarde om zelfsturing tot een succes te maken, is delegeren. Daarnaast moet je kunnen accepteren dat iemand soms een besluit neemt dat minder goed uitpakt. Overigens passen niet alle mensen automatisch in een cultuur van zelfsturing. Iemand die geen verantwoordelijkheid wil dragen, is hier niet op zijn plek.' Volgens Andela is de uitstroom bij SCA Gennep vrijwel nihil; de meeste medewerkers hebben het uitermate naar hun zin. Het instemmende geknik van Blatter, Deckers en Van Mierlo zegt genoeg. De belangrijkste winst van het zelfsturingsbeleid ligt volgens Andela in het feit dat mensen meer gemotiveerd raken. 'Door medewerkers meer vrijheid en verantwoordelijkheden te geven, gaan ze actiever nadenken en worden hun capaciteiten optimaal benut. Ze

zijn meer betrokken en doen hun best om hun werkprocessen optimaal te laten verlopen. Hierdoor is de productiviteit de laatste jaren met 20 tot 40 procent omhoog gegaan. Ook het feit dat de besluitvorming dankzij de platte organisatiestructuur sneller gaat, heeft hieraan bijgedragen. Ons oorspronkelijke doel, concurrerend kunnen blijven werken, is absoluut bereikt.' En bovendien: doordat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen, kan het bedrijf sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen. 'Omdat mensen meer betrokken zijn, draait een nieuwe machine bijvoorbeeld sneller naar behoren.' Wat is Andela's advies aan andere bedrijven die ook aan de slag willen met zelfsturing? 'Verhef zelfsturing tot beleid. Anders werkt het niet. En creëer vertrouwen. Erin geloven dat mensen die het dichtst bij een bepaald proces staan de beste beslissingen kunnen nemen, dat is waar het om draait.' ■



Hans van der Stijl is senior adviseur arbeidsvoorwaarden bij AWVN en hoofd van het adviesteam Apeldoorn. Hij is de accountmanager voor SCA Gennep