



hoofdgerecht

Ingrediënten

- ▶ kans tot experimenteren
- ▶ avontuurlijke instelling
- ▶ verantwoordelijkheidsgevoel
- ▶ vertrouwen in mensen
- ▶ kennis en vakmanschap
- ▶ transparantie in bedrijfsvoering
- ▶ open communicatie
- ▶ samen zoeken naar oplossingen

Broodnodige variatie

DSM weet met een ondernemend en zelfsturend concept een van haar innovatieve plants voor Nederland te behouden

Hoe zou u omgaan met de wetenschap dat uw bedrijf binnen afzienbare tijd wel eens serieus gesloten kan worden? In het begin van dit millennium worden de mensen van een onderdeel van DSM Anti-Infectives te Delft met dit toekomstbeeld geconfronteerd. Inmiddels is hun bedrijf technologisch de meest geavanceerde, één van de milieuvriendelijkste en de meest kosten-efficiënte fabriek in de antibioticawereld; en de teams produceren gezamenlijk twee keer zoveel met circa de helft van het aantal mensen ten opzichte van zes jaar geleden. Hoe? De kennis, ervaring, ambitie en het enthousiasme van elke medewerker werd aangesproken en ten volle gemobiliseerd om de moordende concurrentie, vooral vanuit China, succesvol tegenspel te bieden.

Hiërarchisch denken en handelen werd, vanuit een gedeelde visie op 'anders organiseren', omgezet naar een volledig zelfsturende werkorganisatie. Dit alles om het maximale te presteren met de bestaande mensen.

Innoveren als noodzaak

DSM Anti-Infectives is een biochemisch bedrijf in Delft, onderdeel van de DSM Holding. De productieorganisatie in Delft bestaat uit twee fabrieken, de ZOR-F fabriek en de enzymenfabriek. ZOR-F (codenaam) is een farmaceutisch tussenproduct bestemd voor de productie van hoogwaardige antibiotica. Naast DSM zijn er diverse andere bedrijven in de wereld die het product kunnen leveren, allen gevestigd in China of India.

Enige jaren geleden stond DSM voor de strategische beslissing of men het toen ontwikkelde doorbraakproces in Delft zou gaan implementeren (en daarmee de plant daar behouden) of de productie naar het goedkopere buitenland zou brengen. Besloten is om te onderzoeken op welke wijze Delft zou kunnen openblijven onder de voorwaarde dat de productiekosten concurrerend zouden zijn met China en India.

Het proces naar zelfsturing

Toen eind jaren negentig duidelijk werd dat DSM slechts onder bepaalde





‘Bij de samenstelling van de teams wordt geselecteerd op motivatie en kwaliteiten om met het concept van zelfsturing aan de slag te kunnen gaan.’

voorwaarden in Delft kon blijven, is een proces van organisatieverandering ingezet. Daarbij heeft de businessunit DSM Anti-Infectives en het plantmanagement een zeer belangrijke rol gespeeld.

Min of meer tegen de heersende gewoonte in, heeft de plantmanager Jan Anne Schelling de ruimte gekregen om zelf een levensvatbaar toekomstscenario te ontwikkelen. Direct vanaf het begin betreft hij daarbij alle medewerkers van de plant. Zo krijgt het team greep op en betrokkenheid bij de strategische beslissing: al dan niet sluiten.

Er wordt al snel gesproken over het concept van zelfsturing. Zelfsturende teams, zo is de gedachte, zijn efficiënter en productiever, hetgeen de basis is om de concurrentie voor te blijven. Het verlagen van de productiekosten is daarbij dé opgave.

Er wordt van meet af aan samengewerkt met externe adviseurs die ervaring hebben met het opzetten van zelfsturende teams. Extern adviseur Gertjan Schuiling is op basis van zijn ideeën over het ‘rolportfolio’ van professionals (over welke competenties dient een professional te beschikken) intensief aan de slag gegaan met het beschrijven van de teamtaken. De voortdurende wisseling van rollen en hiërarchische verhoudingen heeft daarbij specifiek de aandacht. Zo ook het vermogen om binnen een functie wisselend leiding te geven én te ontvangen; taken uit te voeren én te innoveren; gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen én elkaar in gelijkwaardigheid aanspreken.

Op basis hiervan komt tijdens het proces een duidelijke selectie van medewerkers op gang. Men kiest bewust voor een hoogwaardige personeelsbezetting. Dit selectieproces vond niet alleen bij de aanname van operators plaats, maar ook daarna. Mensen die niet in een zelfsturende organisatie konden werken hebben in de loop van de tijd afscheid genomen van de organisatie. Zelfstandigheid en initiatief zijn elementair in zelfsturing. Er is ten slotte geen baas die opdrachten geeft. Je moet zelf op pad!

Bonny Niesthoven, procesoperator Enzymes, verwoordt het zo: ‘Vroeger werkte ik mijn lijstje af en als dat af was, was ik klaar. Nu ben ik veel meer betrokken op het hele proces en kijk ik om me heen wat nodig is om te doen. Daardoor wordt het werk veel interessanter, ook omdat de beloning, of die nu in geld of waardering is, niet meer alleen naar de chef gaat, maar ook voor het team is; de geleverde resultaten zijn team-resultaten.’

Leidinggeven in een zelfsturend team betekent:

- ▶ sterk zijn, maar niet directief
- ▶ optimaal ruimte geven aan medewerkers
- ▶ wel de kaders kunnen aangeven
- ▶ anderen betrekken bij de besluitvorming
- ▶ ook teleurstellende besluiten goed kunnen uitleggen
- ▶ goed luisteren
- ▶ er zijn wanneer dat nodig is
- ▶ het team juist in moeilijke tijden steunen
- ▶ niet handelen uit eigen belang
- ▶ deel uitmaken van het team
- ▶ leiderschap bij iedereen stimuleren
- ▶ authentiek handelen, eerlijk, consistent, doen wat je belooft



Bastiaan van Wieringen



André de Brandt



Cees Pleyte



Nieuwe teams

Binnen de plant wordt gesproken van een A-team. Bij de samenstelling van de vijf teams werd geselecteerd op motivatie om met het concept van zelfsturing aan de slag te gaan. Er moest een scherp team staan dat voor en met elkaar het avontuur aan wilde gaan.

André de Brandt, procesoperator Enzymes: 'Ik ben voluit voor de nieuwe opzet gegaan. Ik zag veel voordelen in participatie binnen een kleine club. Ik hoopte er een goede balans tussen cost management en vrijheid te vinden en vond ook dat er goede werkvoorwaarden werden gesteld en neergezet. Na het maken voor de keuze van zelfsturing heb ik de nieuwe manier van werken als positief ervaren en voel ik mij erg betrokken bij de plant.'

Essentieel is dat de leden van de productieteams niet meer dominant hiërarchisch samenwerken, maar op basis van gelijkwaardigheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het is tamelijk uniek dat het bij DSM gelukt is om dit concept integraal, dus zowel naar de bedrijfsresultaten, de duurzaamheid en de tevredenheid van medewerkers, tot een succes te maken. In de productieteams werken operators samen, zonder dat er een teamleider aan te pas komt. Tegelijkertijd werk het team 'naar buiten toe' ook samen met maintenance, QA/QC (quality assurance/quality control), technologen en SHE (safety-health-environment). Een van de effecten van zelfsturing is dus, dat een optimale functie-uitvoering kan plaatsvinden door passend de rollen-





Dan Verloop



Bonny Niesthoven



Richard de Jong

portfolio van een ieder op te rekken; het verantwoordelijkheidsgevoel wordt niet alleen op de eigen expertise betrokken, maar ook daarbuiten. Je bent dus meer dan je eigen functie. Daardoor wordt het probleemoplossend vermogen vergroot vanuit wederzijds begrip en respect en vindt er echte verbinding op teamniveau plaats. Er wordt daardoor bijvoorbeeld heel anders omgegaan met de factuurstromen. Die worden niet meer afgeschoven op de personen die de facturen ontvangen en uitsturen, maar iedereen laat de processen nu zo optimaal mogelijk verlopen.

Voor elk teamlid is bovendien het verantwoordelijkheidsgebied ten opzichte van vroeger aanzienlijk vergroot. Elk teamlid kan (binnen grenzen) operationele beslissingen nemen. Er is sprake van collegiale consultatie in plaats van hiërarchische rapportage. De kennis wordt open en actief gedeeld en dat leidt tot snelle oplossingen. De communicatie wordt door de medewerkers beschreven als open, zelfs ongekend open t.o.v. de oude bedrijfscultuur. Die openheid betreft zowel de doorstroom van informatie (bijvoorbeeld de bedrijfsresultaten die worden gedeeld), als het overleg (waarin leren van fouten en direct feedback geven gewoonten zijn geworden).

Medewerkers worden expliciet uitgenodigd mee te denken over verbeteringen en vernieuwingen in het werkproces. Die drang tot vernieuwen is niet vrijblijvend, maar staat voortdurend in relatie tot de noodzaak de concurrentie voor te blijven. Er is een grote drive om met nieuwe ideeën te komen.





Tips van de kok

- Leidinggeven in een zelfsturend team betekent: sterk zijn, maar niet directief optimaal ruimte geven aan medewerkers
- De kaders kunnen aangeven
- Anderen betrekken bij de besluitvorming
- Ook teleurstellende besluiten goed kunnen uitleggen
- Goed luisteren en er zijn wanneer dat nodig is
- Het team juist in moeilijke tijden steunen
- Deel uitmaken van het team
- Leiderschap bij iedereen stimuleren
- Eerlijk zijn

Deze worden door het management serieus opgepakt. Men voelt dat men direct invloed heeft op de richting waarin de plant zich ontwikkelt.

Denken en doen integreren

Een belangrijk onderdeel van het samenwerkingsconcept is verder het integreren van 'denken en doen'. Ieder beleidsaspect (zoals veiligheid, personeel, techniek of kwaliteit) wordt opgepakt door een operator uit een team (zij worden sterpunten genoemd). Alle beleidsvelden zijn op deze wijze verdeeld over de sterpunten. De sterpunten van de teams ontmoeten elkaar regelmatig. Op deze wijze krijgen ze ook een beeld van de hele organisatie en leggen ze de relatie met strategische vraagstukken.

Zelfsturing en controle

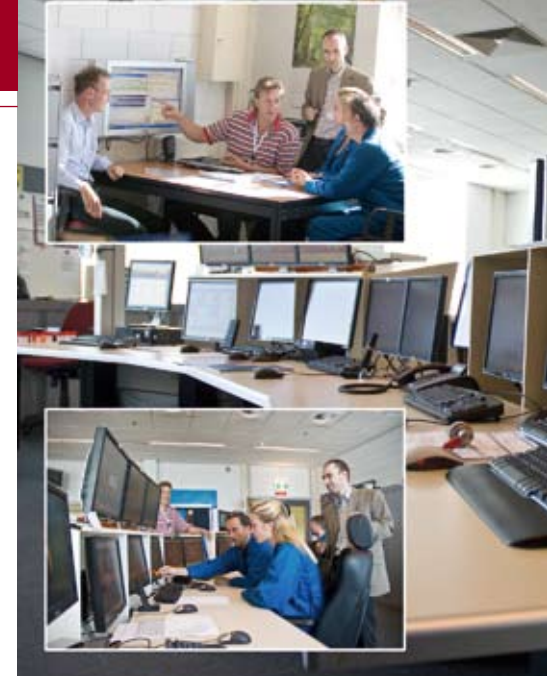
Zelfsturing betekent niet het ontbreken van controle; er wordt binnen de plant zeer scherp gecontroleerd op uitvoering en resultaat van de werkprocessen. Deze controle wordt gezien als een natuurlijke uitkomst van het samenwerken op basis van vertrouwen (en dat is een wezenlijk verschil met controle vanuit regelgeving en stringente instructies).

Tastbare resultaten 'op tafel'

Het feit dat de plant nog steeds bestaat, is het meest tastbare bewijs voor het slagen van het proces. De goede bedrijfsresultaten worden vooral gehaald doordat met een veel kleinere bezetting kan worden gewerkt, maar ook omdat problemen in het productieproces veel sneller en effectiever worden opgelost of zelfs voorkomen. Feit is dat de vaste kosten tussen 2005 en 2007 met ca. 25% zijn gedaald en dat er met 2 à 3 mensen per ploeg minder gedraaid wordt in 2008 ten opzichte van 2004. Een mooi voorbeeld dus van een sociale innovatie die directe economische voordelen oplevert.

Michel Meertens, die sinds eind 2007 plantmanager is, geeft aan dat tijdens het eerste gesprek met de plantmedewerkers direct hun gedrevenheid, dynamiek en tempo opvalt. Hij ziet zijn rol als degene die er voor moet zorgen dat de teams hun doelen ook kunnen halen. Meertens: 'het succes van de plant is echt het succes van het hele team.'

Het werken vanuit zelfsturing heeft duidelijk gevolgen voor zijn manier van leiding geven. Volgens Michel heeft hij moeten leren 'op zijn handen te blijven zitten' (niet meteen ingrijpen) en is hij vooral bezig te zorgen dat de werkprocessen gezamenlijke doorlopen worden. Hij ziet door die manier van





Typische beleving van sociale innovatie:

- ▶ 'Elk telefoontje van wie dan ook wordt nu direct serieus afgehandeld.'
- ▶ 'Het is onze toko en wij bepalen wat er gebeuren moet.'
- ▶ 'Iedereen heeft inspraak op de operationele planning.'
- ▶ 'Ik vraag nu thuis ook mijn dochters wel eens: nou, wat vinden jullie er zelf van?'

werken enorme leerprocessen en een positieve sfeer.

De medewerkers geven aan dat er sprake is van een grote motivatie om in de plant te werken. Ze hebben het dan over het zelf kunnen zorgen voor behoud van werkgelegenheid, de uitdagende omgeving, het avontuur, de spanning, de betrokkenheid, het idee om aan een zeer hoogwaardig en vernieuwend productieproces te werken, het werken zonder chefs, de mogelijkheid om niet alleen vakmatig maar ook op aspecten als communicatie, reflectie en presentatie aangesproken te worden. Zij geven aan dat ze een gevoel van verrijking ervaren. Dat zit allereerst op het vergroten en verbreden van de kennis. Er wordt samengewerkt tussen verschillende disciplines en experts (b.v. productie- en proces experts). Hierdoor vindt er heel veel kennistransfer plaats en wordt duidelijk zichtbaar wat de waarde van de eigen expertise is in relatie tot die van anderen. Dat heeft als effect dat het gevoel van eigenwaarde en het gevoel dat iedereen 'er toe doet' sterk gegroeid is. Verrijking wordt ook gevoeld als het gaat om de persoonlijke groei. Door de open en helpende sfeer ontwikkelen de medewerkers sociale en communicatieve vaardigheden en leren ze om te gaan met het geven en ontvangen van feedback. Medewerkers geven ook aan positieve effecten te zien in het privé-leven.

Dan Verloop, operation expert, geeft aan dat dat ook effect heeft op zijn privé-leven. Dan Verloop: 'Ik merk bij mezelf dat ik thuis op een andere manier communiceer. Ik vind het veel makkelijker om thuis dingen die niet goed lopen aan de orde te stellen en daar op een goede manier over te praten. En ook ga ik makkelijker om met kritiek die ik soms thuis krijg'

En andersom; bijvoorbeeld problemen in privé-sfeer zijn op het werk heilzaam bespreekbaar. De manier van samenwerken wordt ook ervaren als een belangrijke vorm van beloning. De waardering voor wat je doet wordt direct persoonlijk gevoeld. Een aantal medewerkers vindt het zelfs een eer om in de huidige werkorganisatie te mogen participeren; een fijn team met veel respect en waardering voor elkaar als mens en als professional.

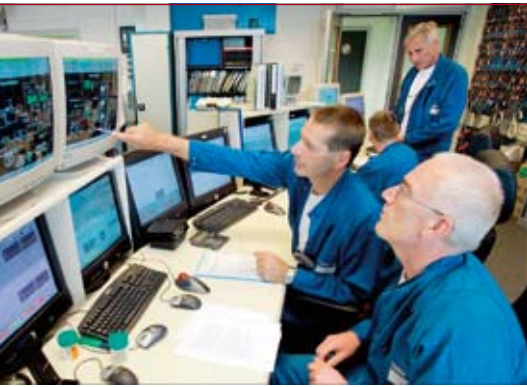
Nog een interessant effect van de manier van werken bij ZOR-F is dat er substantiële effecten worden bereikt bij het terugdringen van het energiegebruik. Door systematische innovatie wordt er zeer energie-efficiënt gewerkt en is de milieubelasting aanzienlijk verminderd. Ook hier werkt de doelstelling tot duurzaam produceren hand in hand met het directe economische belang. Door in Delft te blijven produceren draagt DSM substantieel bij aan het investerings- en innovatieklimaat (kennis, technologisch en sociaal) in Nederland.



Michel Meertens

Tips van de kok

- Selecteer mensen die het concept van zelfsturing ambiëren en aankunnen
- Werk samen met diverse externe partijen, zoals opleidingsinstituten, om ook in de nabije toekomst de juiste mensen te kunnen werven
- Blijf zoeken naar mogelijkheden om mensen écht verantwoordelijkheden te geven



DSC: Een succes in een succes

De zelfsturing bij DSM heeft nog een ander succes opgeleverd: een nieuwe relatie tussen DSM en diens onderhoudsbedrijven Stork en Controlec (nu onderdeel van Spie). Voor een high-tech plant als ZOR-F en Enzymes is het continu onderhoud aan de installaties van levensbelang. De geschetste innovatie heeft tevens geleid tot een nieuwe relatie tussen DSM en diens onderhoudsbedrijven.

Al heel snel bij de start van het innovatie-traject is de conclusie getrokken dat de afstand tussen productie en onderhoud te groot was. Dit leidde tot inefficiëntie en tijdverlies bij het oplossen van problemen. Daarom is de keuze gemaakt om veel intensiever te gaan samenwerken met de belangrijkste contractors: Stork en Controlec. Hiertoe is een apart bedrijf (VOF) opgericht: DSC. Doelstelling is om duurzaam samen te werken in het productieproces van ZOR-F. In deze nieuwe entiteit deelt men de totale vakkennis en vaardigheden zodanig dat men direct in kan spelen op wensen en problemen in de productieprocessen. Op deze manier is DSM verzekerd van snel en hoogwaardig onderhoud, en verwerven Stork en Controlec *state-of-the-art* kennis die ze elders in de markt kunnen zetten. Het bijzondere is dat er afgerekend wordt op basis van de bijdrage van DSC aan het bedrijfsresultaat en niet op basis van geleverde arbeid.

Binnen de operationele organisatie is geen onderscheid meer te maken tussen Stork-, Controlec- of DSM-medewerkers. Men werkt gezamenlijk aan het in gang houden, optimaliseren en innoveren van de productieprocessen. De traditionele klant-leverancier-relatie is vervangen door een gevoel van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid.

Bastiaan van Wieringen, operations manager: 'Ik zag gelijk dat de DSC-constructie voor alle partijen een mooie kans was en dat het voor mij ook een unieke plek zou zijn om duurzaam samen te werken. Ik voelde mij min of meer vereerd om in deze unit te mogen werken en verantwoordelijkheden te hebben!'

Het succes van DSC is niet komen aanwaaien. Sommigen (vooral buitenstaanders) vinden het een nadeel dat er werk uitbesteed wordt of vinden het schenken van vertrouwen aan de twee maintenance contractors eng. Directe controle over de personen en werkzaamheden is er niet en hoeft ook niet: de doelstellingen zijn volledig in lijn met die van de DSM organisatie en de resultaten zijn transparant. Tevens dient het spel van contractmanagement (KPI's, bonus model, scope changes etc.) goed 'gespeeld' te worden en dit kost meer tijd in vergelijking met de klassieke situatie. Echter, de zelfsturende werkmechanismen hebben geleid tot het ontstaan van een zeer open organisatiecultuur binnen DSC. ◀

Sinds de oprichting van DSC zijn de onderhoudskosten sterk gedaald, met ca. 30% tussen 2003 en 2006. De onderhoudskosten per eenheid product dalen nog steeds, met zelfs 60% ten opzichte van 2003. Ook de gedeerde inkomsten als gevolg van maintenance zijn laag.

