

BOSCH SCHARNIEREN

MEER REGIE VOOR WERKNEMERS ALS NOODZAAK

Eigen regie is ook zeggenschap over de invulling van je eigen werk. Een bedrijf maakt geen producten, dat doen de medewerkers. Dat medewerkers de verantwoordelijkheid krijgen en kunnen nemen voor hun werk en hun product, maakt het product beter en het werk leuker. Zelfregie op de werkvloer dus. Arbeidsvoorwaardencoördinator van CNV Vakcentrale Arend van Wijngaarden ging daarom op bezoek bij het bedrijf Bosch Scharnieren, van Fried Kaanen. Dit bedrijf wordt geprezen om zijn sociale innovatie en beschouwd als een voorbeeld van het Rijnlandse overlegmodel voor de werkvloer. Wat bleek: de globalisering is hier niet de bedreiging van ons Rijnlandse overlegmodel, maar de reden het weer uit te vinden.

Foto's: Ton van Vliet



Fried Kaanen is directeur-eigenaar van Bosch Scharnieren en voorzitter van de Metaalunie. Bosch is een trots familiebedrijf. Opgericht in Amsterdam, in 1929 verhuisd naar de Achterhoek. Naar Terborg om precies te zijn, dat een treinstation had. Zo konden de acht meeverhuisde Amsterdamse gezinnen relatief snel terug naar de hoofdstad voor familiebezoek.

Het bedrijf maakt lange tijd grote hoeveelheden standaard scharnieren. Maar vanaf 1992 wanneer de grenzen open gaan en de globalisering definitief op stoom

komt, wordt het duidelijk dat dit niet voor de eeuwigheid is. Grote opdrachtgevers verplaatsen hun orders naar Oost-Europa en Azië. Wat overblijft is maatwerk in veel kleinere hoeveelheden. Bosch kan dat leveren. Klanten waarderen de kwaliteit, maar de snelheid waarmee geleverd wordt voldoet niet meer. Het productiemodel begint vast te lopen.

Extern wordt hulp ingevlogen en er wordt overgestapt naar het model van Quick Response Manufacturing. Kern van de aanpak is bedrijven zo in te richten dat ze snel aan de specifieke vraag van de

klant kunnen voldoen. Dit is wat Kaanen zoekt en hij besluit zijn bedrijfsvoering drastisch te wijzigen.

HET ROER OM: ZELFREGIE

Afdelingen gaan over boord en functies worden gewijzigd. De functies van bankwerker en lasser verdwijnen uit het functieboek en maken plaats voor senior-, medior- en junior-scharniermakers. Kaanen: 'Dat is immers wat doen doen: scharnieren maken'. Afdelingshoofden worden werkbegeleiders. Het organogram gaat

op de kop. De directeur – ooit in de top van de piramide - bungelt onderaan, als medewerker algemene zaken.

Daarnaast wordt er voortaan gewerkt in cellen. Elke cel bestaat uit een aantal medewerkers en is verantwoordelijk voor een deel van het werk. Een cel wordt aangeduid met een kleur. De medewerkers binnen de cel zijn verantwoordelijk voor het wel en wee binnen de cel. Van de verdeling van het werk, tot zorgen dat de boel aan kant blijft. Wanneer er geen werk is binnen de eigen cel, wordt er ingesprongen bij collega's van een andere 'kleur'.

Op de fabrieksvloer zijn de kleuren duidelijk zichtbaar. Zo zijn in de gele cel de stoelen van een gele streep voorzien en kleurt ook het gereedschapsbord in diezelfde kleur. Bij elke cel staat een klein sta-tafeltje waar aan het begin van de dag het werkoverleg plaatsvindt tussen de werknemers van de cel. Aan de zijkant van de hal staat een whiteboard met daarop geeltjes. Dat is de plek waar eens per week met de gehele vloer overlegt wordt. Kaanen: 'Bij elk overleg is het adagium 'wie het weet mag het zeggen', in plaats van 'de baas heeft gelijk.'

Ook op kantoor is de werkwijze doorgevoerd. Het bedrijf kent 24 fte maar het aantal rollen van de werknemers is legio: tekenaars, facturatie-medewerkers, medewerker-personeelszaken. Maar ook tolken en vertalers, omdat 70% van de orders uit het buitenland komt. Voor elke twee medewerkers op de kantoorvloer zijn er drie werkplekken. Voor elke rol een andere werkplek. Zo kunnen de mensen die op dat moment met hetzelfde bezig zijn elkaar kunnen opzoeken.

JE EIGEN ROL PAKKEN

Veranderen was niet makkelijk, geeft Kaanen direct toe. Maar ook op de werkvloer leefde het besef dat er iets moest gebeuren om het bedrijf in te richten voor de toekomst. Dat maakte het gesprek over de koerswijziging makkelijker. Toch ging het niet vanzelf: 'In onze vrije tijd of thuis nemen we allemaal verschillende rollen aan en nemen we het initiatief, terwijl we op het werk gewend zijn te wachten op een opdracht van de baas.'



In de nieuwe aanpak moest dat anders. Stapje voor stapje en met veel praten kwam de verandering op gang. En met succes: het werkplezier en de werktevredenheid zijn toegenomen, het ziekteverzuim nam af.

Kaanen gelooft in zijn model. 'Maatwerk van hoge kwaliteit is de toekomst voor de Nederlandse metaalindustrie. Het model van zelfregie dat wij hier hebben doorgevoerd sluit daarop aan. Dat mensen dit vervolgens 'typisch Rijnlands' vinden of met een sjiek woord 'sociale innovatie' noemen is mooi, maar voor mij was deze werkwijze niet het doel, maar het middel. Voor een toekomst-proof bedrijf met tevreden medewerkers', aldus Kaanen.

'BIJ ELK OVERLEG IS HET ADAGIUM 'WIE HET WEEET MAG HET ZEGGEN', IN PLAATS VAN 'DE BAAS HEEFT GELIJK.'

