

# **Implementatieplan “Verhoging Arbeidsproductiviteit”**

**(project WTH-2010)**



**Het Europees Sociaal Fonds investeert in jouw toekomst**

## Inhoudsopgave

Hfdst.	Onderwerp	Blz.
1	Inleiding	3
2	Analyse knelpunten arbeidsproductiviteit	6
3	Analyse van de sociale innovatie potentie	13
4	Opstellen meetbare doelstellingen	15
5	Verslag van uitgetest implementatieplan	18
6	Kosten/baten analyse van vervolgtraject	25
7	Activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject	25
8	Verspreiding van kennis	27
9	Conclusies	28
10	Bijlagen	29

# 1. Inleiding

## **De aanleiding van het project.**

Al meer dan 20 jaar ontwikkelt, produceert en verkoopt WTH systemen die bijdragen aan een laag energieverbruik en optimaal comfort in woningen en bedrijfsgebouwen. Doordat het aandeel vloerverwarming in de bouw sterk toeneemt is WTH de afgelopen jaren (te) hard en (te) snel gegroeid (momenteel 160 medewerkers).

WTH heeft in 2009 een begin gemaakt met "Enterprise Risk Management"; hieruit blijkt dat de Arbeidsproductiviteit (in de breedste zin) erg te zijn teruggelopen waarbij de Faalkosten significant zijn toegenomen (de faalkosten bedragen naar schatting 10 tot 15% van de omzet).

## **Doelstellingen van het project.**

WTH streeft naar continuïteit en is genoodzaakt de arbeidsproductiviteit (binnen alle bedrijfsfuncties) op een hoger peil te brengen om de concurrentie te kunnen weerstaan en de continuïteit te kunnen waarborgen. WTH wil daartoe investeren in het verhogen van de arbeidsproductiviteit: binnen alle bedrijfsfuncties moet slimmer worden gewerkt. Daartoe moeten zaken worden onderzocht en uitgevoerd.

## **Probleem-analyse.**

Er is uitgebreid aandacht besteed aan nul-metingen. De knelpunten m.b.t. arbeidsproductiviteit zijn hierna uitgebreid en op procesniveau geanalyseerd op basis van het geadopteerde Risk Management Model.

## **Ideeën en oplossingsrichtingen.**

Gebaseerd op de knelpunten (inclusief de vaststelling van de potentiële gevolgen) die voortvloeiden uit de Risico Analyse zijn per proces oplossingsrichtingen bepaald die in een bredere setting met andere relevante processen zijn afgestemd en gelijkgericht; daardoor wordt suboptimalisatie voorkomen. Om voorgestelde beheersmaatregelen effectief te kunnen doorvoeren is capaciteit vrijgemaakt om oplossingen effectief te kunnen implementeren.

## **De aard en omvang van het project.**

Het project heeft een grote impact op het bedrijf. Alle afdelingen, processen en sleutelfunctionarissen zijn er intensief bij betrokken.

Min of meer afzonderlijke “afdelingen c.q. processen” zijn gecombineerd tot een nieuwe organisatie. Het integreren van de individuele processen verloopt moeizaam. Daarnaast ervaren de medewerkers in hun dagelijks werken belemmeringen die kunnen leiden tot demotivatie.

Het project “Verhogen Arbeidsproductiviteit” is gestart om de werkprocessen binnen de organisatie te herontwerpen en zodanig te structureren dat medewerkers optimaal kunnen functioneren en doelmatiger kunnen werken. Het optimaliseren van processen wordt gezien als essentieel belang voor het verkrijgen van gezonde bedrijfsresultaten met betrokken medewerkers, tevreden cliënten en stakeholders.

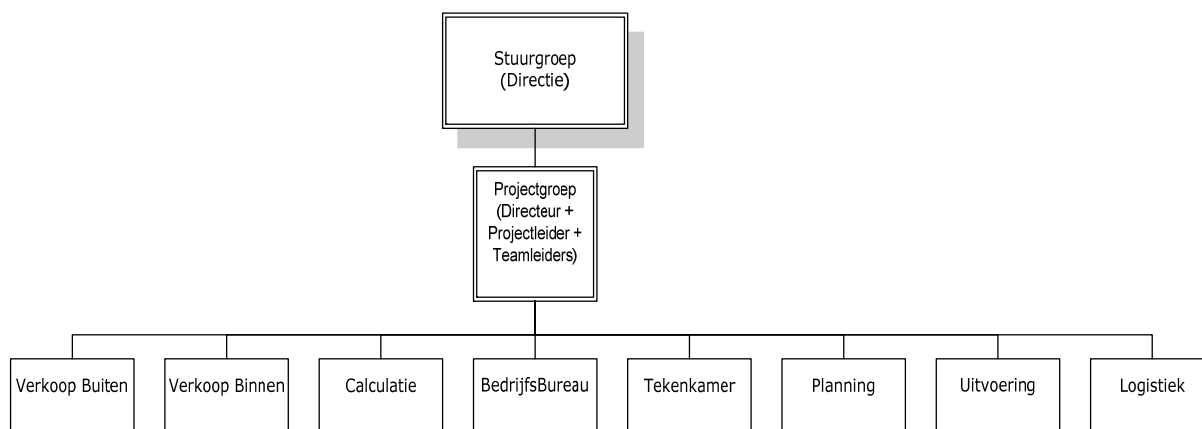
Doelstelling is het gericht doorvoeren van verbeteringen in de werkprocessen van de thuiszorg en het inrichten van de hierbij behorende optimale organisatie. Kernwoorden hierbij zijn:

- Stroomlijnen en uniformeren
- Vereenvoudigen
- Bereiken eenduidigheid in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Bereiken eenduidigheid informatievoorziening / rapportages
- Voorkomen opbrengstverliezen
- Verbeteren opbrengsten
- Reduceren administratieve belasting uitvoering

In het project ‘Verhogen Arbeidsproductiviteit” zal er een groot beroep worden gedaan op de inzichten en ervaringen van medewerkers. Daar dit project gaat over de primaire processen is de kennis en ervaring van medewerkers onmisbaar. Door het vergroten van de stuur- en regelmogelijkheden zullen prestaties verbeteren.

De projectorganisatie voor het opstellen van het implementatieplan bestaat uit een projectgroep en verschillende werkgroepen (lees: de afdelingen en haar medewerkers). Daarnaast wordt de projectgroep nog bijgestaan door een projectleider (zie onderstaande figuur).

## Projectorganisatie WTH-2010, Verhoging Arbeidsproductiviteit



### Bijzonderheden m.b.t. de Projectorganisatie

Teamleiders maken deel uit van de Projectgroep. Tijdens de wekelijkse projectgroep-besprekingen (genaamd ProcesOverleg) wordt gesproken over risico's, oplossingsrichtingen, testen, Kosten/Baten en implementatie. Iedere Teamleider initieert en coördineert voor hun eigen processen onderwerpen als:

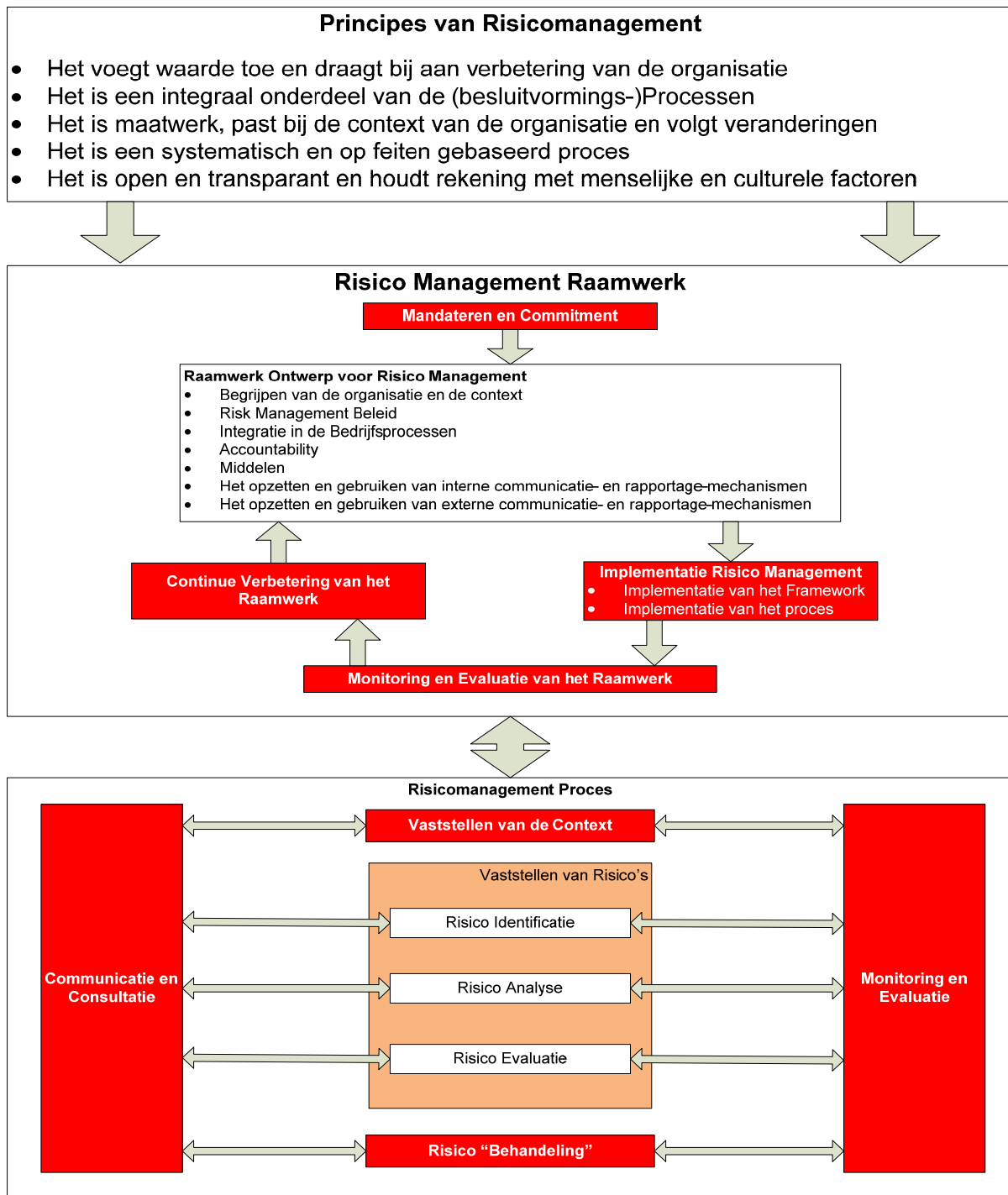
- Organisatie-inrichting (Structuur, Functies en Rollen)
- Inrichting van de bedrijfsprocessen (procedures en instructies) en informatiesystemen
- Managementinformatie (en waar mogelijk financiële informatie) alsmede kentallen
- De voorbereiding van de implementatie
- Overleg met de afdelingsmedewerkers, communicatie richting de organisatie en terugkoppeling

In dit implementatieplan zullen de activiteiten beschreven worden die in het kader van het project uitgevoerd zijn. Het opstellen van het implementatieplan heeft plaatsgevonden in het kader van de Subsidieregeling van het Europees Sociaal Fonds 2007-2013, Actie E.

## 2. Analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

De focus van het project “Verhoging Arbeidsproductiviteit” ligt op de verbetering van de risicovolle primaire bedrijfsprocessen.

Bij het analyseren van de knelpunten zijn we uitgegaan van een verder door onszelf ontwikkelde methode van Risicomanagement.

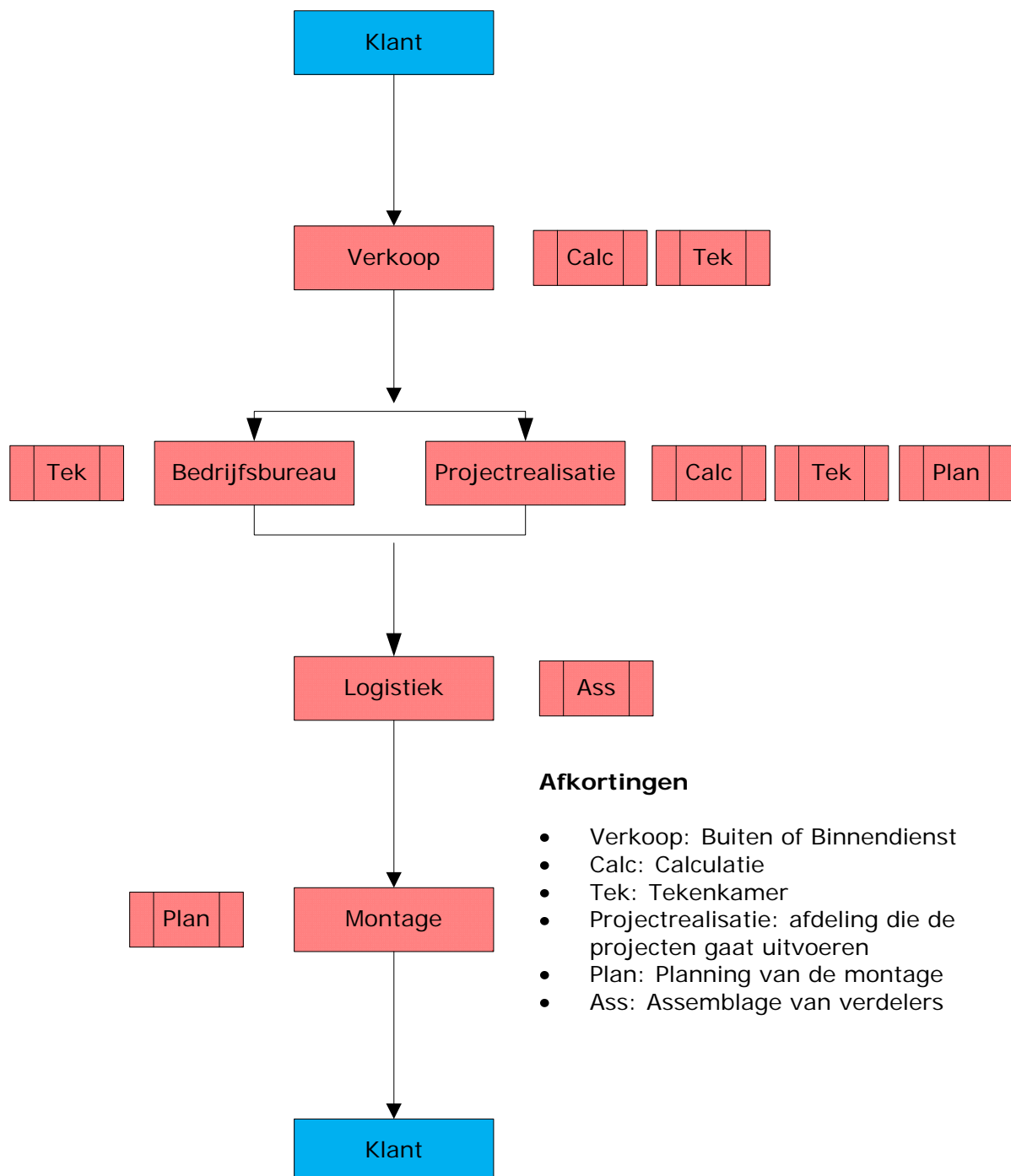


## Kritische Succesfactoren.

De volgende factoren hebben bij de inzet van Risk Management in dit ESF-project een rol gespeeld:

- **Duidelijke visie**, ambitie en beleid m.b.t. Risk Management (RM)
- **Heldere taken**, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op Risk Management gebied (de lijn is verantwoordelijk)
- **Eénduidige norm** en richtlijn voor implementatie RM
- Beschikken over de benodigde RM **kennis en vaardigheden**
- **Eénduidige risicotaal** (generiek risico identificatie model)
- **Eénduidige wijze** van beoordelen van risico's (kans en impact)
- **Inzicht in optimale mix** van kritische risicobeheersmaatregelen (best practices)
- **Duidelijke** periodieke **risicorapportages** (inclusief feedback)
- **Gedragenheid, commitment** en sponsor binnen de organisatie (voorbeeldgedrag)
- Het hebben van een **locale RM voortrekker** en aanjager
- **Adequaat inzicht** in schades en faalkosten (nut en noodzaak)
- **Incentives** creëren voor goed voorbeeldgedrag (transparantie niet afschaffen)
- **Monitoren** RM prestaties (toename van de Arbeidsproductiviteit en reductie van faalkosten)
- **Auditeren** van kritische beheersmaatregelen
- **Open en eerlijke** in- en externe **communicatie**
- **Aansluiten bij dagelijkse bedrijfsvoering** en instrumentarium (P&C)

Het Algemeen Procesmodel van WTH ziet er als volgt uit:





## Analyse knelpunten arbeidsproductiviteit.

De analyse is vóór aanvang van het project globaal en vanaf de start van het project meer gedetailleerd en periodiek uitgevoerd.

Knelpunten zijn vastgesteld volgens het Risk Management Model, het onderzoeken en beoordelen van kwantitatieve gegevens (uit de diverse geautomatiseerde systemen) en het uitvoeren van Risk Based Audits (vanaf de werkvloer tot aan het management en de directie).

Onder verantwoording van de directie zijn op alle niveaus en binnen alle processen analyses uitgevoerd. De bevindingen zijn opgenomen in het Risk Management Model, waarna per bevinding de mogelijke potentiële gevolgen zijn bepaald.

De “**Kans op voorkomen**” en de “**Impact**” (lees: de potentiële faalkosten, verspillingen met betrekking tot productiviteit) zijn volgens een daartoe model worden bepaald.

### Kans.

De kans van voorkomen van een bepaald knelpunt wordt bepaald door aan te geven met welke “Waarschijnlijkheid” en “Blootstellingsduur” rekening moet worden gehouden. Vermenigvuldigen van deze getallen geeft een goede indicatie voor de “Kans op voorkomen”.

W	Waarschijnlijkheid
10	Te verwachten
6	Mogelijk te verwachten
3	Ongewoon, maar mogelijk
1	Onwaarschijnlijk, kan in grensgeval
0,5	Denkbaar maar onwaarschijnlijk
0,2	Praktisch onmogelijk

B	Blootstellingsduur
10	Voortdurend
6	Dagelijks
3	Wekelijks / Incidenteel
2	Maandelijks
1	Enkele malen per jaar
0,5	Zeer zelden, sporadisch

## Impact.

Elk knelpunt heeft "eigen" potentiële gevolgen. Per knelpunt is dan ook bepaald welke de gevolgen zijn in het geval het knelpunt voorkomt. Naast een beschrijving in woorden, wordt de impact ook met een getal aangegeven (E).

Met betrekking tot de "Impact" is de volgende tabel als basis gebruikt.

E	Veiligheid en Gezondheid (ARBO)	Milieu	Financiële gevolgen	Product en Service, Kwaliteit
100	Catastrofaal, vele doden en/of extreme schade	Zeer grote overschrijding van norm met schade aan milieu. Grote publieke bezorgdheid en economische schade.	> € 100.000	Verlies aanzienlijk marktaandeel
40	Zeer ernstig blijvend letsel, Arbeidsongeschiktheid, dodelijk ongeval	Ernstige overschrijding van norm met schade aan het milieu.	€ 50.000 tot € 100.000	Verlies van klanten
15	Ernstig letsel met verzuim met beperkt blijvend letsel (gehoor, etc.) Beperkt inzetbaar.	Beperkt herhaalde overschrijding van norm met schade aan het milieu. Effect op omgeving. Meerdere externe klachten.	€ 10.000 tot € 50.000	Klachten van meerdere klanten
7	Licht letsel, niet blijvende irritaties, aangepast werk.	Lichte overschrijding van norm met schade in productieafdeling. Geen blijvende schade aan omgeving. 1 externe klacht	€ 5.000 tot € 10.000	Formele klacht (extern)
3	EHBO / Onwel	Geringe schade	< € 5.000	Werk kan niet doorgaan
1	Geen gevolgen	Geen effecten	Geen schade	Geen klachten.

## Risico.

Zoals eerder vermeld leidt een "Kans" x "Impact" tot een Risico.

Afhankelijk van het risico is actie vereist.

De volgende tabel geeft aan hoe we binnen de organisatie met de risico's zijn omgegaan.

R	Risico (Arbo is hier als voorbeeld omschreven)	Actie
Groter dan 200	Zeer hoog toe hoog risico met grote kans op ongeval, verzuim en/of gezondheidsschade	Werkzaamheden stoppen; directe verbeteringen vereist
70 tot 199	Reële kans op ongeval, verzuim en/of gezondheidsschade.	Maatregelen vereist
69 of minder	Hinderlijke factor en/of geringe kans op ongeval, verzuim en/of gezondheidsschade.	Aandacht vereist; geen actie nodig.

Tijdens het project is met name veel aandacht besteedt aan knelpunten met een Risicogetal van 70 of meer.

## Prioriteitsstelling.

Door met verschillende "Interne klanten" te praten en waar mogelijk rekening te houden met andere indicatoren (getallen en interne audits) is een breed gedragen en realistisch beeld ontstaan van de knelpunten zoals die binnen de organisatie een rol spelen.

## Voorbeeld.

Op basis van de hiervoor genoemde aanpak is de prioriteitstelling "**knelpunten arbeidsproductiviteit**" bepaald. Ter illustratie wordt hieronder een voorbeeld getoond.

Operationele Risico's	Proces	Potentieel Gevolg (inclusief bijzonderheden en kosten)	W	B	Kans	E	R
			x	=	x	=	
Koerier wordt te snel en wellicht overbodig ingeschakeld.	Expeditie	Door de koeriers te gemakkelijk bij "afwijkende" leveringen in te schakelen worden onnodig extra kosten gemaakt. Dit komt een aantal keer per week voor a € 10,- tot € 100,- per keer. Totale kosten circa € 300,- per week (of veel meer ... getuige de facturen van de koeriersdiensten).	6	6	36	7	252

Het ESF-project heeft zich met name gericht op het maken van plannen voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit van de **primaire bedrijfsprocessen**.

Bij de analyse van de knelpunten met betrekking tot de arbeidsproductiviteit zijn daarom met name de volgende processen onder de loep genomen:

Proces	Risico per eind <u>2009</u> (genormeerd)	Risico per eind <u>2010</u> (genormeerd)
ProjectRealisatie	100	?
Tekenkamer	100	?
Planning	100	?
Logistiek	100	?
Verkoop	100	?
Bedrijfsbureau	100	?
Calculatie	100	?
Engineering	100	?

De volgorde is gebaseerd op het totaal van de Risico-getallen zoals die bij dat proces zijn vastgesteld.

Uit de analyses kwamen een aantal knelpunten met betrekking tot de Arbeidsproductiviteit naar voren.

Deze worden hier kort en in willekeurige volgorde samengevat:

- **Diverse manieren** van werken binnen 1 proces en tussen diverse processen.
- **Dubbel en onnodig werk.**
- **Informatievoorziening** is niet altijd tijdig en passend.
- **Afstemming** van Processen is niet optimaal
- Het is niet altijd duidelijk wie welke **verantwoordelijkheid** heeft.
- Hoge administratieve ballast ten behoeve van primaire proces.
- Bepaalde **grip** op het totale proces om goed te kunnen sturen.
- Grote **span of control** op bepaalde posities.
- Er wordt onvoldoende **geanticipeerd** op veranderingen in opdrachten.
- **Contact** met medewerkers, leveranciers en onderaannemers kan beter.
- **Technische kennis, motivatie** en **discipline** op bepaalde posities is niet altijd passend.
- Mogelijk onnodige **faalkosten** c.q. voorkombare verspillingen.

### 3. Analyse van de sociale innovatie potentie

Aan de hand van het “gedetailleerd gevulde” Risk Management Model is in overleg met alle procesverantwoordelijken bepaald wat de potentiële resultaten (het R-getal) kunnen zijn op het gebied van sociale innovatie die op dat terrein te behalen zijn.

Per knelpunt is in meer algemene termen bepaald welke “sociale innovatiemaatregelen” (het kunnen er meerdere zijn) moeten worden genomen om de arbeidsproductiviteit te kunnen verhogen.

Hierbij is gedacht aan zaken als:

- het innoveren van werkwijzen,
- het ontwikkelen van en investeren in nieuwe productiemiddelen, optimaliseren van informatiestromen, werkprocessen en arbeidsverhoudingen,
- het maximaal benutten van competenties,
- slimmer werken,
- werkprocessen en omstandigheden slimmer organiseren zodat met dezelfde input een beter resultaat kan worden bereikt,
- slimmer pauzeren (we hebben er eerst hartelijk om gelachen maar toch speelt het binnen de organisatie een belangrijke rol),
- herinrichten van werkprocessen,
- werkplekverbetering,
- nieuwe hulpmiddelen,
- optimaliseren van de verhouding tussen belasting en belastbaarheid van de werknemer, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.

Het feit dat we knelpunten “kwantificeren” (het R-getal) maakt dat we een goed beeld hebben van de mogelijke Besparingen (in tijd en €'s) die met het betreffende knelpunt te maken hebben.

Gebleken is dat er een duidelijk positief verband bestaat tussen “R” en “Faalkosten”.

Veel van de knelpunten en de aanpak bleken procesoverschrijdend zijn. Om “dubbelen” en “suboptimalisatie” te voorkomen, zijn de feiten met alle proceseigenaren gemeenschappelijk beoordeeld en zijn nieuwe inzichten ontstaan en zijn er mogelijke toekomstige “knelpunten” boven komen drijven.

Een belangrijk aspect van sociale innovatie is de participatie van medewerkers. Hoe meer en intensiever mensen betrokken zijn bij procesverbetering, hoe groter de innovatiepotentie. Voornamelijk wanneer verschillende disciplines betrokken zijn bij de procesverbetering, vergroot dit het leereffect en het acceptatieproces.

De projectorganisatie is derhalve multidisciplinair en afdelingsoverstijgend opgezet, om te komen tot gestructureerde en goede uitwisseling van ideeën en visies.

De volgende uitgangspunten gelden voor de opzet van de nieuwe processen:

- Uniformiteit op kritieke processtappen.
- Zo weinig mogelijk schakels/korte lijnen.
- Eenduidige communicatie met de interne en externe omgeving.
- Verantwoordelijkheid van de Teamleider is sturen, bewaken, en evalueren.
- Verantwoordelijkheden inzake keteneigenaarschap zijn duidelijk.
- Heldere autorisatie (inclusief de informatiesystemen).
- Juiste deskundigheden aanwezig.

Het beoogde directe resultaat is een transparant en eenduidig heringericht uniform primair proces in de totale organisatie en haar betrokken omgeving, met daaronder uniforme administratieve processen met een zo laag mogelijke belasting voor de uitvoerende medewerker.

Het beoogde afgeleide resultaat is hogere arbeidsproductiviteit van medewerkers (en minder Faalkosten) en een hogere arbeidssatisfactie door een slimmere inrichting van de processen. Verder is er sprake van succes als de klanttevredenheid en tevredenheid van belangrijke partners zoals onderaannemers en bepaalde leveranciers is verbeterd.

Door heldere kaders te creëren, verantwoordelijkheden te verduidelijken en deze laag in de organisatie neer te leggen, kan gericht worden ingespeeld op specifieke situaties, hierdoor wint de organisatie aan flexibiliteit.

De leden van de projectgroep hebben gezamenlijk wekelijks brainstormsessies gehouden om procesoverschrijdend de Risico's en Sociale Innovatiemaatregelen te bespreken, beslissingen te nemen en de voortgang te bewaken. In kleinere werkgroepjes en op afdelingsniveau zijn de kleinere deelprojecten bijna wekelijks uitgebreid aan de orde gesteld.

## 4. Opstellen meetbare doelstellingen

De projectgroep heeft de volgende meetbare doelstellingen voor dit project gedefinieerd en betreffen het:

- Verhogen van de **Arbeidsproductiviteit**
- Verminderen van de **Faalkosten**

Tevens maar met een lagere prioriteit streven we naar:

- Verhogen van de **Medewerkerstevredenheid**
- Verhogen van de **Klanttevredenheid**

### Verhogen Arbeidsproductiviteit.

Het meten van de Arbeidsproductiviteit werd tot eind 2009 niet gedaan; er was nooit echt aandacht aan besteedt. Aan het begin van het project is er een aantal sessies met de projectgroep geweest met als onderwerp "het meten van de Arbeidsproductiviteit".

WTH Vloerverwarming levert en monteert vloerverwarming. Onze Arbeidsproductiviteit zijn we daarom ook gaan meten in "Vloerverwarming per FTE". Vloerverwarming kenmerkt zich door de volgende zaken: vloerverwarmingsbuis, vloerverwarmingsverdeler en het aantal groepen. Op een vloerverwarmingsverdeler wordt de buis aangesloten. De buislengte ligt overwegend rond de 100 m1 en wordt in een bepaalde vorm op de ondergrond gemonteerd; dit heet een "groep". Ter illustratie: in een gemiddelde woning ligt ongeveer 500 m1 buis in 5 groepen van circa 100 m1.

WTH levert miljoenen meters vloerverwarmingsbuis, duizenden vloerverwarmingsverdelers en tientallen duizenden groepen per jaar. Vanwege deze grote aantallen bleek het aantal "**groepen**" een goede maatstaf om de Arbeidsproductiviteit te meten.

Proces	"Groepen"
Verkoop	Het aantal groepen dat wordt "verkocht" per Verkoop-FTE. Verkoop houdt zich met name bezig met de verkoopactiviteiten rondom projecten inclusief montage.
Calculatie	Het aantal groepen dat wordt "gecalculeerd" per Calculatie-FTE.
Bedrijfsbureau	Verkoop houdt zich met name bezig met de verkoopactiviteiten rondom leveringen (exclusief montage).
Engineering	Het aantal groepen dat wordt "geëngineerd" per

	Engineering-FTE.
Tekenkamer	Tekenkamer houdt zich bezig met het tekenen van de groepen; dus groepen / FTE-Tekenkamer
Planning	De Planning plant de monteurs en onderaannemers. Als er meer groepen in een bepaalde periode moeten worden gemonteerd, moet er meer worden gepland; dus groepen / FTE-Planning.
ProjectRealisatie	Bij de ProjectRealisatie worden er directe (het monteren) en indirecte (de Werkvoorbereiding en projectadministratieve) werkzaamheden uitgevoerd. Het aantal gemonteerde groepen wordt gerelateerd aan de FTE's.
Logistiek	Alle materialen gaan "via Logistiek" het pand uit. Meer geleverde groepen betekent meer handling. Het aantal groepen wordt gerelateerd aan FTE-Logistiek.
Bedrijfsbreed	Het totaal aantal " <b>Groepen/FTE</b> " dat we met z'n allen verkopen, calculeren, engineeren, tekenen, plannen, leveren en monteren is het getal dat we hanteren om de Arbeidsproductiviteit te meten.

### Verminderen van de Faalkosten.

Door het door ons gehanteerde en verder ontwikkelde model van Risico Management hebben we een goed inzicht in de Faalkosten (op basis van risico's, de kans erop en de impact ervan). Ons inziens is er een sterk verband tussen Arbeidsproductiviteit en Faalkosten; de resultaten zullen daarom hand-in-hand gaan.

De Faalkosten zijn hieronder nogmaals in een Risicotabel opgenomen en genormeerd. Bij de vaststelling ervan zijn alle projectleden en veel van de onder hen ressorterende medewerkers geïnterviewd om tot een betrouwbaar beeld te komen.

Proces	Risico per eind <u>2009</u> (genormeerde Faalkosten)	Risico per eind <u>2010</u> (genormeerde Faalkosten)
ProjectRealisatie	100	?
Tekenkamer	100	?
Planning	100	?
Logistiek	100	?
Verkoop	100	?
Bedrijfsbureau	100	?
Calculatie	100	?
Engineering	100	?



## Verhogen van de Medewerkertevredenheid

De definitie van medewerkertevredenheid is de mate waarin de medewerkers tevreden zijn over hun werk in het algemeen en over hun werk uitgedrukt in bepaalde thema's;

Medewerkertevredenheid is geruime tijd voor dit project gemeten door schriftelijke vragenlijsten die door de medewerkers ingevuld zijn. Na afloop van het project zal opnieuw gepeild worden hoe het staat met de medewerkertevredenheid.

Het doel is om de score minimaal gelijk te laten zijn of te verhogen.

## Verhogen van de klanttevredenheid

De definitie van klanttevredenheid is de mate waarin de klant van WTH tevreden is over de producten en dienstverlening.

De klanttevredenheid heeft WTH concreet gemaakt middels twee onderzoeksinstrumenten:

Een "**Klanttevredenheidsonderzoek**" dat 2-jaarlijks uitgevoerd wordt door een extern bureau. Dit is een uitgebreide schriftelijke vragenlijst die anoniem ingevuld wordt en waarin een aantal belangrijke zaken aan de orde worden gesteld

De resultaten van het Klanttevredenheidsoponderzoek worden uitgedrukt in gemiddelde scores per onderwerp. Het doel is om de scores per onderwerp minimaal gelijk te laten zijn of te verhogen.

De **evaluaties** van onze medewerkers met klanten, waarbij aan de klant na het project gevraagd wordt of er al dan niet verbeteringen in onze dienstverlening zijn ten opzichte van de situatie van voor het project. Dit onderzoek vindt reeds in beperkte mate in de vorm van het verzamelen van bevindingen (Non Conformity Notes) en commentaren van klanten plaats en wordt verder uitgebouwd.

De conclusie zullen vooral beschrijvend van aard zijn. Binnen WTH geeft de combinatie van de "het stellen van vragen aan klanten omtrent de dienstverlening" met de uitgesproken ervaringen een totaalbeeld van de mate waarin de klant tevreden is over de geleverde producten en dienstverlening.

## 5. Verslag van uitgetest implementatieplan

Het totale project is opgesplitst in een groot aantal concrete deelprojecten. Opsplitsen heeft geleid tot meer duidelijkheid, transparantie, inzicht in de gevolgen en heldere oplossingsrichtingen.

Risico en Deelproject	Proces Verkoop	Proces Calculatie	Proces Tekenen	...
1				
2				
...				
N				

Middels de knelpuntenanalyses (de 0-meting) zijn de risico's en kansen per proces gebundeld en heeft het projectteam prioriteiten aangebracht. In het totaal is er aan meer dan 100 deelprojecten gewerkt.

Het ESF-project heeft geleid tot organisatorische en procesmatige veranderingen. De effecten van deze veranderingen zijn getoetst. Hiervoor is het essentieel dat in het kader van procesoptimalisatie deelprojecten worden uitgevoerd waarbinnen de gewenste/beoogde procesgang kan worden getoetst.

De organisatorische en procesmatige veranderingen hebben geleid tot veranderingen in de Arbeidsproductiviteit. Elk kwartaal stellen we de kengetallen vast die aangeven hoe het met de Arbeidsproductiviteit staat; de Effectmeting. Door de kengetallen van de effectmeting te vergelijken met de bevindingen van de nulmeting wordt duidelijk of de deelprojecten de gewenste effecten hebben gehad en dus of de doelstellingen bereikt zijn.

## Arbeidsproductiviteit.

De volgende tabel geeft aan wat de resultaten per primair proces zijn. Zoals vermeld is per kwartaal bijgehouden hoe het ging met de Arbeidsproductiviteit.

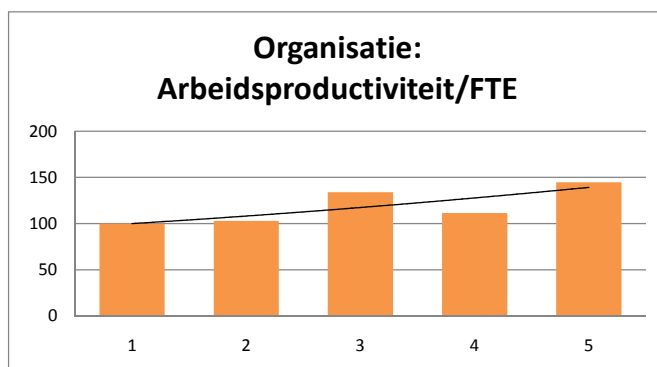
De Kentallen zijn genormeerd met kwartaal 4 van 2009 als uitgangspunt. De redenen van de ontwikkelingen en bereikte resultaten zijn legio en op detailniveau terug te vinden in het uitgebreide "Verslag van het uitgetest implementatieplan" (dat vanwege de vertrouwelijke inhoud niet zal worden gepubliceerd).

Arbeids-Productiviteit	2009 Q4	2010 Q1	2010 Q2	2010 Q3	2010 Okt/Nov	Gemiddeld over 2010
Verkoop	100	103	137	116	160	129
Bedrijfsbureau	100	104	113	91	175	121
Tekenkamer	100	134	185	160	273	188
Projectrealisatie Indirect	100	103	141	115	155	129
Werkvoorbereiding	100	124	171	122	153	143
Productie/Expeditie	100	123	170	161	205	165
ProjectRealisatie Direct (Monteurs)	100	118	143	161	201	156
<b>Totale organisatie</b>	100	103	134	111	145	123

In deze tabel lijkt de "Arbeidsproductiviteit van de Totale Organisatie 2010" lager dan het gemiddelde van de daarboven genoemde Kentallen.

Bij het Totaalgetal van 2010 zijn ook opgenomen de directie, stafafdelingen, R&D, personeelszaken, ICT, Inkoop, etc.

De tabel handelt met name over de **Primaire Processen** en handelt niet over de Arbeidsproductiviteit van de Ondersteunende Processen.



NB: 1 = kwartaal 4 / 2009, voorts kwartaal 1 / 2010, ..

Volgens onze uitgebreide, en door de administratie onderbouwde, gegevens is de Arbeidsproductiviteit van de Primaire Processen binnen WTH uitermate veel toegenomen door het ontwikkelen, testen en deels implementeren van ontwikkelde Sociale Innovatie Maatregelen. Bij ieder primair proces is de Arbeidsproductiviteit met **ten minste 20%** toegenomen.

De verbetering was zo groot waardoor de Arbeidsproductiviteit van de Totale Organisatie eveneens significant, **met 23% is toegenomen** ten opzichte van kwartaal 4 van 2009 (de norm).

Wanneer men de Arbeidsproductiviteit beziet over een langere periode (3 jaar) is deze door het ESF-project ook hoger dan alle voorgaande jaren. Hierbij moet worden aangetekend dat het jaar 2010 qua omzet lager lag dan de voorgaande jaren ("crisis, weet u nog .."); zelfs ondanks deze tegenwind is de productiviteit sterk gestegen.

## Resultaten per Primair Proces.

De hierna volgende tabel geeft de belangrijkste verbeteringen per Primair Proces aan.

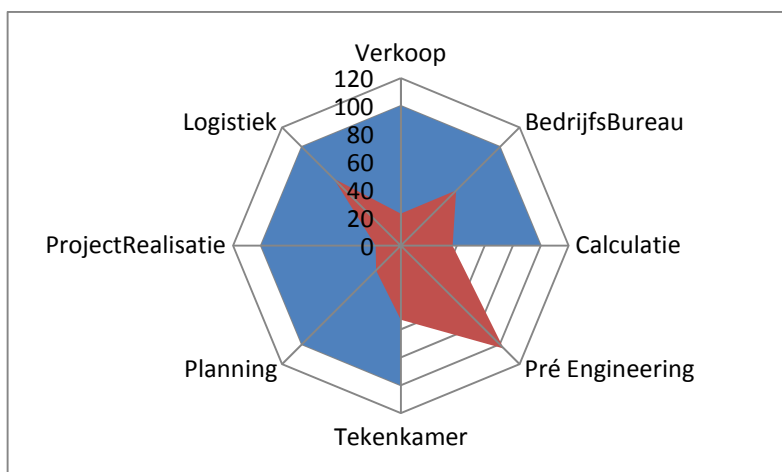
Primair Proces	Ontwikkelde Sociale Innovatie Maatregelen
Verkoop	Structuur is verbeterd, meer duidelijkheid, prioriteiten helder, communicatie geoptimaliseerd, informatiesysteem aangepast waardoor er meer tijd voor de klant overblijft. Kennisniveau verder verhoogd door passende training en opleiding. Informatievoorziening verbeterd en vereenvoudigd.
Bedrijfsbureau	Procedures verbeterd, informatieoverdracht en checklists geoptimaliseerd, medewerkers uitgebreid betrekken bij veranderingen, praktisch opleiden van afdelingsmedewerkers.
Calculatie	Veel aandacht gegeven aan "creativiteit" en bestekssystematiek, inbouwen automatische controlefuncties, competentiematrix opgesteld (algemeen) en gebruiken als basis voor opleidingen, herziene calculatie-methodiek.
Pré Engeneering	Een nieuwe afdeling vroeg in het voortbrengingsproces in het leven geroepen. Deze afdeling beoordeelt projecten in het vroegst mogelijke stadium en neemt beslissingen omtrent de inrichting en organisatie van het project.
Tekenkamer	Optimaliseren informatieoverdracht, werk aantrekkelijke maken voor de tekenaars door mensen uitgebreid bij de verbeterprojecten te betrekken. Door inrichten van Pré Engineering minder tekenwijzigingen. Tekenrichtlijnen zijn herzien. Mensen betrekken bij het "waarom" van een tekening. Afstemming met andere afdeling geoptimaliseerd.
Planning	Informatie gebundeld en versneld, hierdoor meer tijd voor contact met klant. Actievere informatisering naar andere afdeling waardoor processen nog beter verlopen. Lijnen met productieafdelingen verkort en vereenvoudigd. Klant heeft te maken met één monteur i.p.v. meerdere. Intensiever en pro-actief contact met de monteurs en andere afdelingen.
Projectrealisatie Indirect (met o.a. Werkvoorbereiding)	Heldere afspraken en goede borging. Inzet Projectbegeleiders die afstemmen met de klanten. Veranderen "Projectplanning" en in het leven roepen van "Pré Engineering".
Productie/Expeditie	Verkorting Supply Chain, voorraad geoptimaliseerd, controlemechanismen herzien, informatievoorziening vervroegd, herinrichting werkplekken en magazijnen, verpakkingen herzien.
ProjectRealisatie Direct (Monteurs)	Nieuwe monteursorganisatie met goede mensen. Veel aandacht aan opleidingen, uitleg en terugkoppeling.

## Verminderen van de Faalkosten.

Naast het verhogen van de Arbeidsproductiviteit is het verminderen van de **Faalkosten** van uitermate groot belang. Het door ons verder ontwikkelde en gehanteerde systeem geeft ook hierin inzicht.

De volgende tabel geeft aan hoe de ontwikkeling van de Faalkosten, volgens het Risico Management Model is gegaan.

Primair Proces	Risicogetal 2009 Kwartaal 4	Risicogetal 2010 Kwartaal 4
Verkoop	100	23
BedrijfsBureau	100	56
Calculatie	100	37
Pré Engingeering	Bestond nog niet	104
Tekenkamer	100	53
Planning	100	25
ProjectRealisatie	100	18
Logistiek	100	68



Blauw: de Risico's per eind 2009 en Rood: de Risico's per eind 2010

Het ontstaan van de afdeling Pré Engineering is een direct gevolg van dit project. Voorafgaand aan de herziening van de organisatiestructuur, bleek dat allerlei geteste verbetermaatregelen voorafgaand aan de montage niet het gewenste resultaat bereikten. De nieuwe afdeling is van groot belang voor het bereiken van een hoge Arbeidsproductiviteit en het reduceren van de Faalkosten.

Inventarisatie van de knelpunten en risico's leidt tot het genoemde getal van 104; dit proces krijgt de komende tijd aanhoudend veel aandacht.

## Arbeidsproductiviteit én Faalkosten.

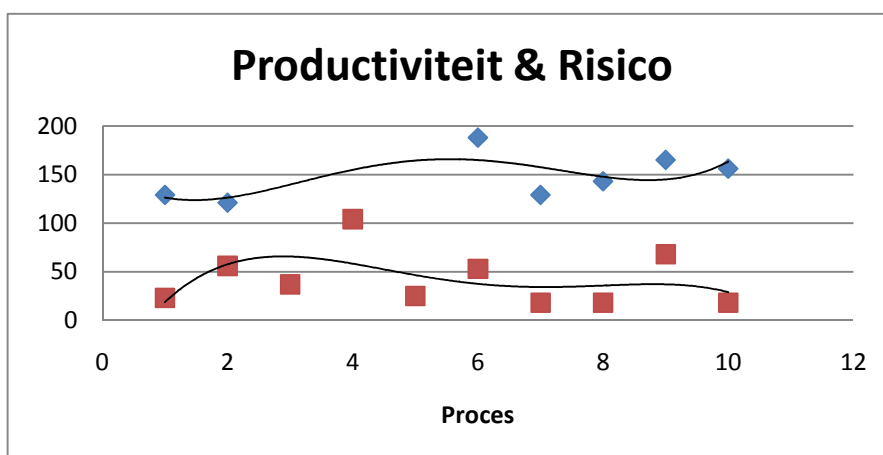
Toen we aan dit project begonnen hadden we 2 hoofddoelstellingen, te weten het verhogen van de Arbeidsproductiviteit **én** het verlagen van de (potentiële) Faalkosten.

Wat we natuurlijk niet willen is sneller werken waardoor er meer fouten ontstaan; liefst willen we efficiënter werken **én** minder fouten maken.

De volgende tabel vermeld de getallen betreffende Arbeidsproductiviteit en Risico's (per eind 2010).

Nr	Primair proces	Prod (2010) Hoger is beter	Risk (2010) Lager is beter
1	Verkoop	129	23
2	BedrijfsBureau	121	56
3	Calculatie		37
4	Pré engineering		104
5	Planning		25
6	Tekenkamer	188	53
7	ProjectRealisatie Indirect	129	18
8	Werkvoorbereiding	143	18
9	Productie / Expeditie (Logistiek)	165	68
10	ProjectRealisatie Direct (de monteurs)	156	18

Wanneer deze getallen grafisch worden weergegeven ontstaat het volgende beeld. De **blauwe punten** betreffen de Productiviteit en de **rode punten** de Risico's per eind 2010. De 100-puntenlijn is het uitgangspunt per kwartaal 4 van 2009 (de norm).



Naast het verhogen van de ArbeidsProductiviteit zijn door het ESF-project ook de Risico's (c.q. de Faalkosten en kans erop) significant afgenomen; **een groot succes!**

## **Borging.**

Op deelproject-niveau zijn de werkprocessen zover uitgetest, dat deze in de vorm van procedures, instructies, documenten en systeemaanpassingen zijn vastgelegd.

Het totaal van Procedures, Instructies en het Risico Management systeem vormt het totale zorgsysteem van WTH.

De projectgroep blijft in stand (weliswaar met een lagere frequentie van bijeenkomen) en is verantwoordelijk voor het actueel houden van deze systeemdocumenten, het borgen van de gemaakte afspraken en het verder optimaliseren van de processen.



## 6. Kosten/baten analyse van vervolgtraject

### Kosten

De kosten van het project betroffen met name de personeelskosten (intern en extern) die benodigd waren om het totale project te kunnen uitvoeren, te onderzoeken, te ontwikkelen, te testen, te evalueren en om gewoon met elkaar te praten over de voortgang van de deelprojecten.

Kosten vervolgtraject:

- In het vervolgtraject blijft de projectgroep op regelmatige basis bij elkaar komen (1x per maand met ongeveer 10 mensen)
- Klanttevredenheid moet weer (door een extern bureau) worden vastgesteld.
- Medewerkerstevredenheid moet weer worden vastgesteld.
- Deelprojecten die "nog lopen" kosten nog steeds aandacht en manuren
- Communicatie van de bereikte resultaten blijft aanvullend aandacht krijgen.
- Periodieke borging van bereikte resultaten middels Risk Based Auditing.

### Baten

Het project en het vervolgtraject brengen de volgende baten:

- Productiviteitsstijging (aangetoond).
- Reductie van Faalkosten (aangetoond).
- Leuker werk voor de mensen met minder stress.
- Hogere klanttevredenheid.
- Betere concurrentiepositie.
- Grote stap richting Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
- Significante reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot.
- Meer helderheid en duidelijkheid naar iedereen toe.
- Betere managementinformatie.

## 7. Activiteiten- en tijdsplanning vervolgtraject

Het vervolgtraject is belangrijk om de reeds bereikte resultaten te continueren en communiceren.

Daartoe wordt in 2011 uitgebreid aandacht besteedt aan de volgende activiteiten:

Activiteit	2011 Q1	2011 Q2	2011 Q3	2011 Q4
Bijeenkomen projectgroep	X	X	X	X
Werken aan deelprojecten	X	X	X	X
Klanttevredenheid vaststellen			X	
Medewerkerstevredenheid vaststellen	X			
Communiceren met de omgeving	X	X	X	X
Risk Based Auditing		X		X
Productiviteit bewaken	X	X	X	X
Faalkosten monitoren	X	X	X	X
Resultaten project opnemen in MVO		X		
Certificeren volgens CO2-Prestatieladder waarbij de Arbeidsproductiviteitsstijging een belangrijk onderwerp is.	X		X	

## 8. Verspreiding van kennis

Verspreiding van de opgedane kennis tijdens dit project heeft op diverse manieren plaatsgevonden (en zal de komende tijd plaatsvinden).

De volgende tabel geeft aan hoe we met de verspreiding van kennis omgaan.

Instrument	Opmerkingen	Periode
E-mail berichten intern	Email-verkeer binnen de organisatie is voorzien van ESF-logo's.	Lopend
Mond tot mond en interne documenten	Medewerkers worden tijdens overleggen en door documenten op de hoogte gehouden van de resultaten.	Lopend
Overlegorgaan TBI	TBI is de moedermaatschappij van WTH met in totaal ruim 9.000 medewerkers. In diverse overleggen met andere TBI-bedrijven (zoals Croon, Wolter & Dros, HVL) worden de resultaten van dit project aanhangig gemaakt.	2010 e.v.
Website "WTH"	De resultaten van dit ESF-project zijn opgenomen in de site.	2011 e.v.
Website "Duurzaam Denken"	Er is een nieuwe site gebouwd waarin Arbeidsproductiviteit en de verbanden met Milieu worden opgenomen.	2011 e.v.
Nieuwsbrieven	De nieuwsbrieven die aan de klanten gestuurd besteden aandacht aan het ESF-project.	2011 e.v.
Gastpreker	WTH biedt aan haar opgedane kennis te delen met toekomstige ESF-projectuitvoerders (in overleg met het min. SZW).	2011 e.v.
Communicatiematrix	Vanaf kwartaal 2010 zal gestructureerd met de omgeving volgens een communicatiematrix worden gecommuniceerd omtrent dit project.	2011 e.v.

## 9. Conclusies

De onderstaande conclusies kunnen getrokken worden uit dit zeer succesvol verlopen project.

- Puur en alleen het feit dat we met dit project zijn begonnen leidde al tot **verrassende resultaten**.
  - De gehanteerde projectaanpak die is gebaseerd op **Risk Management** is een groot succes gebleken.
  - Het **opsplitsen** van het totale project in een groot aantal concrete **deelprojecten** leek in eerste instantie een handicap, maar bleek uiteindelijk te leiden tot helderheid, begrip, procesoverschrijdend denken, concreet meetbare resultaten en verrassend inzicht.
  - De **gedetailleerde** en per **primair proces** uitgevoerde knelpuntenanalyses gaven veel helderheid en inzicht.
  - **Gedetailleerde knelpuntenanalyses** en -implementatietrajecten (van deelprojecten) maakten het mogelijk **diepgaande oorzaak analyses** uit te voeren, waardoor tijdens het project geen symptomen werden bestreden maar de werkelijke **bronoorzaken** konden worden aangepakt.
  - **Hoogfrequent overleg** over concrete deelprojecten heeft het begrip voor "elkaars knelpunten" vergroot.
  - Het **koppelen van harde Kentallen aan de Primaire Processen** leidde eerst tot weerstand en daarna tot enthousiasme en houvast.
  - **Feitelijke terugkoppeling** van bereikte resultaten naar de project-deelnemers heeft erg motiverend gewerkt.
- 
- **De Arbeidsproductiviteit is met 23% gestegen.**
  - **Risico's (lees Faalkosten) zijn met meer dan 50% gereduceerd!**

## 10. Bijlagen

Bijlage	Omschrijving en opmerkingen
1	Risk Management Model (bestand "ESF Project 18 november 2010". Dit bestand wordt niet gepubliceerd.