

## Resato

**2012** - Resato in Roden creëert, beheerst en manipuleert hogedruk in vloeistoffen en gassen. Deze competentie wordt gebruikt om producten, systemen en oplossingen in verschillende toepassingsgebieden en markten te ontwikkelen. Bij het bedrijf werken in 2012, 52 mensen.

### De sociale innovatie

Het bedrijf is een lerende organisatie. Er wordt structureel gebruik gemaakt van de ideeën van medewerkers. Bij het herstructureren van de productopbouw in 2010 en het daarmee samenhangende assemblageproces en de toelevering, hebben medewerkers intensief geparticipeerd.

### Aanleiding

Drie managers namen het bedrijf in 2008 over. Zij troffen wat "achterstallig onderhoud" aan. De vorige eigenaars bepaalden volledig wat er gebeurde in het bedrijf. Medewerkers kregen nauwelijks de ruimte om eigen initiatieven te nemen en als ze dat wel deden, werd dit onmiddellijk afgekap. 'Wij wilden het anders doen,' zegt Ton Driessen, één van de drie managers. 'Wij geloven heel erg in het Rijnlandse model, waarin de nadruk ligt op vakmanschap en op het idee dat je het met elkaar moet doen. We wilden een lerende organisatie waarin het leuk is om te werken en waar medewerkers met ideeën komen voor hoe het beter kan. De mensen op de werkvloer hebben vaak de beste ideeën, als ze maar de ruimte krijgen om die naar voren te brengen en merken dat er ook echt iets mee gebeurt. Daarvoor heb je wel structuur nodig, een veilige omgeving waarin voor iedereen duidelijk is wat er van hem of haar wordt verwacht en waar managers de medewerkers ondersteunen in plaats van andersom.'

### Aanpak

#### *Leiding*

Eén van de eerste dingen die de nieuwe eigenaren deden, was een team van managers aanstellen en trainen. 'Samen met ons bestaat dat team uit tien mensen. Dat lijkt veel, maar we hebben een stevige groeiambitie en hebben een organisatie nodig die daarop is ingericht. De managers worden goed getraind in coachend leiderschap.'

#### *Stroomlijnen processen*

Op het gebied van de financiële verslaglegging en het interne logistieke proces werden vervolgens grote slagen gemaakt. 'We hadden nauwelijks een idee wat we op voorraad hadden. Als een productiemedewerker een onderdeel nodig had, moest hij daar zelf naar op zoek gaan in het magazijn. En als het er dan niet was, stond zo'n machine soms weken te wachten totdat dat ene onderdeel geleverd werd. Als je dat beter stroomlijnt, kun je daar gigantische winst boeken'. Bij de herstructurering van de procesopbouw in 2010 is door management en medewerkers (ondersteund door TNO) het proces-schema gebruikt als kapstok om de inrichting van de assemblage te stroomlijnen met het oog op minder verspilling, kortere doorlooptijd en efficiëntere uitvoering van taken op werkplekken.

#### *Ruimte geven, evalueren en leren*

Volgens Driessen worden deze verbeteringen voor een belangrijk deel veroorzaakt door een andere manier van aansturen van het personeel. 'Als je mensen de ruimte geeft binnen hun speelveld, komt het vanzelf goed.' Om dit leer- en verbeterproces te versnellen, organiseert Resato na iedere installatie een 'what did we learn?-sessie': Hoe ging het? Wat ging er goed? Wat kan beter?

En succes werkt aanstekelijk, zelfs bij de doorgaans wat gereserveerde Drenten. 'We hebben altijd lol,' zegt Driessen. 'Dat steekt mensen aan. Ook van klanten en leveranciers horen we steeds vaker dat zij graag met ons zaken willen doen. Dat was uiteindelijk ons doel toen we dit bedrijf overnamen: het moet vooral leuk zijn. Dat lijkt heel aardig te lukken.'

## Resultaten

De doorlooptijden zijn verkort en de leverbetrouwbaarheid is verhoogd. 'Bijvoorbeeld in onze Waterjet-divisie beloofden we een levertijd van veertien weken, maar dat haalden we nooit. Nu zitten we op zes weken en is de leverbetrouwbaarheid voor die orders 100 procent. En de productiemedewerkers kunnen zich weer volledig concentreren op hun eigenlijk werk.'

Er is een jaarlijkse groei van 15% en de productiviteit is gestegen van 20 tot 60%.

In 2012 werd dit bedrijf door de MKB Krachtcentrale uitgeroepen tot 'Slimste bedrijf van Nederland'.

## Referentie

Meer informatie over Resato is online te vinden via <http://www.resato.com/>

Zie ook: *Casebeschrijvingen TNO maakindustrie* (compressed, 25 mei 2010) dat als bijlage is opgenomen.

En zie een Filmpje <http://vimeo.com/54230968>.