

Resato

Auteur: Fietje Vaas

2017 - Resato is een machinefabrikant die systemen voor het beheersen van hoge druk in vloeistoffen en gassen produceert en waterjet machines voor het snijden van uiteenlopende materialen. Resato International BV ontstond in 1991 uit een bestaande onderneming en ontwikkelde sindsdien de hogedruk technologie verder; in 1999 kreeg het bedrijf toegang tot de markt voor waterjet technologie. In 2009 volgde een management buy out door de huidige twee eigenaren. Sindsdien en tot en met 2015 is het bedrijf flink gegroeid conform de ambitie van de nieuwe eigenaren. Sinds anderhalf jaar stagneert de markt enigszins en neemt de vraag wat af. In 2017 werken bij Resato ca. 80 mensen op 75 fte. Resato is begin 2016 verhuist van Roden naar Assen.

In 2012 is er voor deze Kennisbank een beschrijving van de sociale innovatie bij Resato gemaakt. September 2017 zijn er bij het bedrijf nieuwe interviews gehouden met een medewerker van de afdeling sales, een productiemedewerker, een lid van de ondernemingsraad, die werkvoorbereider is en de director operations. Dit ten behoeve van onderstaande update van de casebeschrijving.

De sociale innovatie

De nieuwe bestuurders/eigenaren zijn meteen na de overname van het bedrijf in 2009 begonnen met het introduceren van een nieuwe missie en visie, het stroomlijnen van de processen en de productopbouw en het invoeren van een nieuwe besturingsfilosofie en besturingsstructuur. Conform hun visie deden zij dat in overleg met de medewerkers.

Missie en visie

Kenmerk van de nieuwe missie en visie, die in 2017 nog actueel is, is een productontwikkeling op basis van kennis over de 'hogedruk problemen' van klanten met de intentie die klanten te helpen bij het oplossen van die problemen en hun verwachtingen te overtreffen. De kerncompetentie van Resato is 'het creëren, beheersen en manipuleren van hoge druk in vloeistoffen en gassen'.

Productiestructuur

Sinds 2010 zijn er met behulp van de medewerkers grote verbeteringen (in doorlooptijd, leverbetrouwbaarheid en productiviteit) bereikt door het in kaart brengen en stroomlijnen van de financiële en logistieke processen. Ook is in 2010 de procesopbouw in de assemblage (met behulp van TNO) verbeterd met het oog op minder verspilling, kortere doorlooptijd en efficiëntere en minder fysiek belastende uitvoering van taken op werkplekken.

In het nieuwe gebouw in Assen dat in 2016 werd betrokken, konden de logistieke processen geoptimaliseerd worden. Het gebouw is bovendien zo transparant ingedeeld dat het overleg en communicatie dwars door afdelingen heen faciliteert. Een sales engineer vertelt dat hij regelmatig voor overleg over een offerte langs de mensen van R&D en productie loopt.

De productie is opgesplitst in twee productiestromen: High Pressure (HP) en Waterjet (WJ). In de HP lijn is slechts 20% van de producten standaard. Bij WJ geldt dat voor 95%, veel producten zijn er modulair opgebouwd. Daar wil men ook voor HP naar toe. Medewerkers proberen de processen steeds verder te moduleren, stuklijsten aan te leggen en bijvoorbeeld ook voor offertes, modules te documenteren. Maar voor 'specials' is dat maar beperkt mogelijk zodat specials in alle fasen langer tijd vergen. En doordat de markt moeilijker wordt, neemt het aandeel specials het laatste jaar toe.

Besturing

In 2010 werd de besturingsfilosofie door Ton Driessen, een van de twee bestuurders, beschreven als ingegeven door het Rijnlandse model, waarin de nadruk ligt op vakmanschap, dat je het met elkaar moet doen en dat je ruimte moet geven aan medewerkers om hun ideeën over hoe product en proces beter kunnen, naar voren te brengen en dat je die ideeën serieus moet behandelen. Leren van en in het werk wordt heel belangrijk gevonden en fouten maken mag. Managers en teamleiders sturen aan en hebben een coachende en coördinerende rol. Het motto is: 'have fun!'

In 2017 lijkt die filosofie geïnternaliseerd bij de medewerkers en 'geautomatiseerd' (men is er onbewust bekwaam in). Een productiemedewerker vertelt: 'bij Resato moet je steeds blijven leren. Het is naast cursussen 'learning by doing' en vragen aan collega's als je iets niet weet'. Elke morgen voor aanvang van het werk overlegt het team. Dat overleg gaat over het werk en de werkverdeling van de komende dag maar er worden ook verbetervoorstellen gedaan en eventuele klachten van klanten besproken. Al naar gelang de aard van de ideeën en voorstellen worden die meteen ingevoerd op de werkvloer of door de teamleider doorgegeven aan andere afdelingen of de directie. De medewerkers maken nu zelf van hun taken een beschrijving voor een e-learning pakket. Dat is voor intern gebruik zodat medewerkers elkaars taken kunnen overnemen en nieuwe mensen zich zelf grotendeels kunnen inwerken. Daardoor is het ook gemakkelijker om de werklast te spreiden; in onderling overleg worden taken overgenomen, soms ook bij andere afdelingen en er worden afspraken over vrije dagen gemaakt. In sommige gevallen wordt het e-learning pakket ook online gezet zodat klanten het kunnen raadplegen.

Medewerkers zijn zelf aanjager van hun loopbaan; ze kunnen daarvoor een POP-profiel invullen en kunnen zelf voorstellen doen omtrent cursussen, die als regel worden gehonoreerd.

Veel managementtaken zijn dus gedelegeerd naar de vloer. De hiërarchie is iets platter geworden, er zijn naast de twee directeuren en een operational director diverse teamleiders. De operational director noemt de stijl van leidinggeven open en transparant en niet heel directief; 'we moeten er met z'n allen uitkomen'.

Aanpak

In de periode 2010-2012 werden de vernieuwingen geïmplementeerd door een managementcursus coachend leidinggeven. En voorts door medewerkers ruimte te geven binnen hun speelveld en door na het realiseren van een nieuwe installatie bij een klant, het project te evalueren met alle betrokkenen. Ook deze mechanismes zijn intussen in het dagelijkse werk standaard geworden met dagelijks overleg op de een vloer en 'drumbeat meetings' en 'special meeting', het vieren van successen en een laagdrempelige open cultuur, dicht bij elkaar zitten en ontvankelijkheid bij management en directie voor ideeën en voorstellen.

Sinds 1 januari 2017 heeft Resato een ondernemingsraad die bestaat uit 5 leden. De OR is er gekomen op initiatief van medewerkers en toen gefaciliteerd door de directie. Het doel van de OR is de tradities van 'meedenken met het bedrijf', openheid en gehoord worden hoog houden en zo de goede sfeer behouden. Dat wil zeggen meedenken over de bedrijfsstrategie en kritisch meedenken over de bedrijfsvoering door bijvoorbeeld de Resato handboeken te vergelijken met de cao.

Resultaten

In de eerste jaren na 2010 zijn met name door de inzet en betrokkenheid van allen bij de stroomlijning van de financiële en logistieke processen en de herstructurering van de productie enorme slagen gemaakt. In 2012 zei een van de directeuren: '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.' Toen werd een jaarlijkse groei van 15% gehaald en de productiviteit is in die eerste jaren gestegen van 20 tot 60%.

Uiteraard is het na deze inhaalslag niet meer zo hard gegaan, maar er was zeker tot en met 2015 sprake van forse groei in omzet en werkgelegenheid. Die zijn het laatste jaar wat gestagneerd door een

verminderende vraag naar hogedruk machines. Het aantal arbeidsplaatsen is op natuurlijke wijze teruggelopen en nu in 2017, is er nog sprake van een zekere boventaligheid. Besproken wordt - onder andere met de OR - om boventaligen te detacheren.

Alle respondenten zijn enthousiast over de sfeer in het bedrijf, de openheid, het kunnen meedenken, het gehoord worden, de mogelijkheden om problemen aan te pakken en op te lossen in je team en zelfs over de grenzen van je team heen, de kansen om te leren in en van je werk en cursussen te kunnen doen. De motivatie om het eigen werk goed te doen en vernieuwend bezig te zijn, is groot.

Maar er wordt de laatste tijd door veel collega's werkdruk gevoeld, vooral omdat er meer specials worden verkocht, wordt gezegd. Die collega's vinden dat vooral een probleem omdat ze het werk niet zo goed kunnen doen als ze zelf wel willen; het bedreigt hun motivatie.

Recente ontwikkelingen die aangeduid worden als: meer structureren, alles vastleggen in de computer, alle werkprocessen en procedures beschrijven, je eigen POP bijhouden... worden als professionalisering gezien. Maar er worden ook wel kanttekeningen bij gezet: het kan ook tot verstarring leiden, tot minder communicatie, informatie delen en elkaar helpen, tot minder gezamenlijk uitwisselen van ideeën en inzichten, meer formele verhoudingen, minder gezamenlijk voor een opleiding kiezen.

Het nieuwe gebouw wordt algemeen geprezen om de openheid en het dicht bij elkaar zitten van kantoor, R&D en productie. Daarnaast zijn er geluiden dat de sfeer in Roden informeler was en dat de afdelingen nu weer meer eilandjes zijn.

Lessons learned

Diverse voorwaarden voor succes worden genoemd door alle respondenten:

- › plezier met collega's en durven uitspreken als er iets is en uitpraten bij een botsing;
- › collegialiteit, familiegevoel, een goed klimaat;
- › betrokken worden bij processen;
- › een laagdrempelige cultuur, het management moet toegankelijk zijn;
- › goede en tijdige communicatie zodat je steeds weet wat er aan komt.

Het is belangrijk dat de diverse afdelingen: Sales, R&D, Assembly fysiek dicht bij elkaar liggen en dat er ook geen formele drempels zijn.

Voor mensen in de productie is lichamelijk comfort erg belangrijk, je moet de ruimte hebben om daar iets aan te doen als het daar niet goed mee gesteld is.

Een productiemedewerker vat het samen:

'Elke dag moet een uitdaging zijn; management moet prikkelen maar niet laten spartelen'. En 'Human capital, dat wil zeggen: mensen doen het werk, machines helpen ze'.

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>.