

Deknudt Mirror Works en Delta Light banen nieuwe wegen

Inzetten op een innovatieve arbeidsorganisatie!

Veerle Breemeersch, coördinator Academie voor de Toekomst bij Syntra West Groep

Industrie 4.0 vraagt wel degelijk om een andere organisatie. In onze kennismaatschappij benutten we best de talenten van alle medewerkers: we hebben ieders talenten nodig om creatief oplossingen te zoeken en om nieuwe kennis in het bedrijf te verspreiden. Deze creativiteit en betrokkenheid komen er echter niet zomaar. Een bewuste aanpak en een structuur die is afgestemd op de bedrijfsprocessen zijn noodzakelijk. **Deknudt Mirror Works** en **Delta Light** gingen aan de slag en de eerste resultaten zijn veelbelovend: een grotere betrokkenheid van de medewerkers op de vloer, een groeiende cultuur van verbeteren en meer tijd voor innovatie en grote projecten.

Deknudt Mirror Works uit Deerlijk

In 1946 ontwikkelde **Frans Deknudt** zijn eerste spiegel. In 1986 neemt zoon **Francis Deknudt** het bedrijf over en meer dan zeventig jaar later staat kleinzoon Jan Deknudt mee aan het roer. Anno 2018 zijn er 87 mensen aan de slag op de site in **Deerlijk**. Deknudt Mirror Works is een toeleverancier voor de producenten van badkamermeubilair. Daarnaast ontwikkelen ze ook design spiegels voor interieurwinkels en -architecten. In de voorbije 72 jaar is er echter veel veranderd.

Van grote volumes naar maatwerk

"Vroeger was er massaproductie, anno 2018 is er meer en meer vraag naar maatwerk", zegt **HR-manager Rik Vandermarliere**. "In de oude organisatiestructuur had iedereen zijn vaste taak en waren er heel wat procedures uitgetekend. Deze aanpak was goed afgestemd op het produceren van grote volumes. Maar de vraag naar kleinere reeksen en een kortere levertermijn vereist een grotere wendbaarheid van je bedrijf. Er wordt meer geswitcht van afdeling, de planning wordt complexer. De hiërarchische structuur was te traag en te log." **Virginie Loosveldt**, meestergast en verantwoordelijk voor de kleefafdeling: "Vroeger waren er meer schotten en hokjes en dat zorgde voor spanningen, nu is er meer directe communicatie."

Samen denken hoe het kan

Rik Vandermarliere: "Evolueren van een functionele organisatiestructuur naar een flexibele teamwerking vraagt tijd." In 2015 en '16 deed **PVO/Essensys uit Kortrijk** enkele verbeterprojecten met de meestergasten en productiemedewerkers. PVO/ Essensys begeleidt veranderingstrajecten in bedrijven en ondersteunt de opstart van zelfsturende teams. Deze verbeterprojecten brachten veel onderbenut talent aan het licht. Het management wou de medewerkers meer betrekken. In april 2017 werd een dossier 'Anders organiseren' ingediend bij het **Europees Sociaal Fonds (ESF)** om werk te maken van een 'innovatieve arbeidsorganisatie'. Dat traject begon met een gesprek met alle medewerkers. Uit deze gesprekken kwam naar voor dat de medewerkers de goede sfeer en de hoge kwaliteit van het product willen behouden. Ze willen echter ook zelf meebouwen aan de toekomst van het bedrijf, dingen zelf regelen, een beter zicht hebben op het geheel en ruimte creëren voor innovatie. Dat is een switch van 'zeggen hoe het moet' naar 'samen denken hoe het kan'.

Uit de hele interne oefening werd een project geselecteerd: 'de korte route voor dubbelzijdige spiegeldeuren'. De keuze viel op dit product omwille van

zijn eenvoudige productieomloop, maar ook omdat de productie tot dan toe gewoon meeliep in het algemene productieproces.

Virginie Loosveldt: "Ik had soms karren staan met gekleefde spiegels die eigenlijk nog niet direct nodig waren, terwijl andere spiegels stonden te wachten op dringende levering."

Johan Vandenbroucke, interne transporteur bij Deknudt: "We tekenden het proces uit voor het maken van de dubbelzijdige spiegeldeuren, alle overbodige tussenschakels gingen eruit en de medewerkers die betrokken zijn bij het geoptimaliseerde proces vormen nu een team van aankoop tot verzending. Ik heb de rol van teamleider. Iedere dag overleggen we met het team 'korte route' waardoor we korter op de bal kunnen spelen."

Virginie vervolgt: "Ik heb de sterrol 'planning' en onze collega Dirk heeft de sterrol 'kwaliteit'. Vroeger namen de ingenieurs en de bedienden deze taken op zich."

Wat is de uitkomst?

Door deze aanpak kon Deknudt de doorlooptijd van de dubbelzijdige spiegeldeuren verkorten van 4 à 5 weken tot 15 werkdagen. De klanten zijn hierover heel enthousiast.

De productiemedewerkers nemen meer het roer in handen en dit creëert ruimte bij de productie-ingenieurs en een aantal

bedienden. Dat schept meer tijd voor innovatie. De talenten van iedereen worden maximaal ingezet voor het bedrijf

en dat geeft iedereen veel voldoening!



Deknudt Mirror Works verkort de doorlooptijd door meer teamwerk op de vloer. Vlnr. Intern transporteur Johan Vandenbroucke, HR-manager Rik Vandermarliere en Meestergast Virginie Loosveldt (foto HOL)

Delta Light uit Moorsele

Op de E403 ter hoogte van Moorsele kan je niet naast het impressionante gebouw van **Delta Light** kijken. Eenmaal binnen doet ook daar niets meer denken aan donkere, stoffige fabrieksgebouwen waar 'de industrie' soms nog mee wordt geassocieerd. **Paul Ameloot** richt het bedrijf op in 1989. Vandaag bouwen de zonen **Jan en Peter Ameloot** Delta Light verder uit. De firma is een marktleider in architecturale verlichting, actief in 120 landen. Op de site in Moorsele werken 250 medewerkers: 150 arbeiders en 100 bedienden.

Caroline Sevenhant, HR-manager: "In 2015 deden we een tevredenheidsenquête bij alle medewerkers. Het resultaat was vrij positief maar er kwamen ook enkele frustraties aan het licht. Er waren opmerkingen zoals: "de collega die voor of na mij komt doet soms dubbel werk en andere zaken zijn dan weer niet gedaan". Door dit signaal en als gevolg van onze continue groei wilden we streven naar meer efficiëntie en polyvalente medewerkers die hun talenten 100% konden inzetten."

Processen en competenties in kaart

Na een goedgekeurd ESF-dossier rond 'anders organiseren' nam Delta Light eind 2016 'PVO/Essensys' onder de arm.

Mario Garsy, eerstelijnsverantwoordelijke van het outbound magazijn:

"We kozen voor het magazijn als pilootafdeling omwille van de relatief kleine groep medewerkers. Het inbound magazijn waarvoor collega **Mario Piai** **Da Mota** verantwoordelijk is, volgde snel. In 2015 waren we al bezig met de verbeteringsprojecten en hadden we al een meeting geïnstalleerd met de eerstelijnsverantwoordelijken. Eind 2016 startte PVO/Essensys met het in kaart brengen, analyseren en verbeteren van het kernproces van het magazijn. De taken die bij het proces horen, werden

omschreven.

Daarna vulden alle medewerkers van het magazijn een **fleximatrix** in: per taak werd nagegaan welke competenties nodig zijn voor de uitvoering en wie over deze competenties beschikte.

Mario Garsy: "Van bij het begin was er een grote motivatie bij de medewerkers, ze zagen zelf het nut in van deze oefening. Op basis van die matrix kregen collega's nieuwe zaken zodat het team nu polyvalenter is en breder inzetbaar."

Continue verbeteringscultuur

Mario Garsy: "In 2017 zijn we gestart met dagelijkse meetings per team. Problemen kunnen zo maximum 24 uur blijven sluimeren. Door de tips van PVO/Essensys leerden we de medewerkers ook écht betrekken. In anderhalf jaar kwamen 143 verbetervoorstellen, enkel en alleen met betrekking tot het outboundmagazijn. Er gebeuren nu minder fouten en er zijn minder klachten. Er is nu ook een veel betere teamwerking. Toen ik eens terugkwam na ziekte, zag ik dat alles prima was verlopen. Dat geeft veel voldoening. Er is ook een gezonde groepsdruk ontstaan: medewerkers die op hun eiland willen blijven, worden niet getolereerd. Hierdoor is een aantal medewerkers vertrokken, maar dat is een absolute minderheid."

Aanstekelijke teamdynamiek

Mario Garsy: "Andere afdelingen binnen Delta Light beginnen zaken van ons over te nemen. Ze starten met teams en fleximatrixen."

Caroline Sevenhant: "De nieuwe manier van werken sprong ook in het oog van het Vlaams Agentschap van het Europees Sociaal Fonds (ESF). In januari mocht ik een **ESF-award** gaan ophalen in Brussel als waardering voor ons project en zijn wij verkozen als **ESF-ambassadeur 2018!**"

Innovatieve arbeidsorganisatie

Productiebedrijven die concurrentieel willen blijven, moeten kort op de bal kunnen spelen, efficiënt werken en kwalitatieve producten afleveren. Een organisatiestructuur waarbij alle medewerkers gericht zijn op de klant, is essentieel om de concurrentiepositie van onze Vlaamse bedrijven te versterken.

Wie ondersteuning wenst voor het indienen van een ESF-dossier kan steeds terecht bij SBM, partner van de bedrijven voor training, coaching en advies, op het nummer: **078 35 36 38** of via **info@sbm.be**. Jaarlijks organiseert SBM i.s.m. de Academie, Flanders' Synergy en PVO/Essensys ook een cursus rond 'anders en beter organiseren'.

www.deltalight.com

www.deknudtmirrors.com

