

Assembléon wil moeilijke tijden overleven mede door aandacht voor kwaliteit

Wie wil een aand in ons verbeterete

Het was ooit mogelijk bij Assembléon. Elke medewerker kon aandelen kopen in een van de vele verbeterteams die de 100% Philips-dochter kende. Wekelijks werden de koersen bekendgemaakt. En als een verbeterteam uiteindelijk zijn taak had afgerond, konden de aandelen worden geïncasseerd. Het zorgde bij het in Veldhoven gevestigde bedrijf dat 'pick and place'-machines produceert voor extra motivatie en een organisatiebrede betrokkenheid. Inmiddels is die aanpak verlaten. Assembléon — met vestigingen in Europa, Azië en de Verenigde Staten — heeft de 'iedere vestiging voor zich'-aanpak verlaten en heeft gekozen voor een wereldwijde, uniforme kwaliteitsbenadering. Zo werd de organisatie zojuist wereldwijd gecertificeerd op basis van de nieuwe ISO 9001:2008. Maar er is nog veel meer gaande bij Assembléon. In een interview met Global Quality Manager Sjaak Evers wordt duidelijk wat.

Door Pierre D.F. van Daalen

Via een baan bij het ministerie van Landbouw kwam Sjaak Evers in de jaren '80 naar het ministerie van Economische Zaken (de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland). Daar raakte hij op een gegeven moment besmet met het kwaliteitsvirus. Door de vele contacten die hij daar had met allerlei ondernemingen, maakte hij uiteindelijk de stap naar het bedrijfsleven. Relatief snel kwam hij toen in 1987 bij Philips terecht dat in die tijd nog bestond uit zestien productdivisies, waar in zijn totaal zo'n 300.000 man werkzaam was. Binnen Philips 'verhuisde' hij in totaal vier keer. Zijn activiteiten voltrokken zich voornamelijk op het vlak van het geven van managementopleidingen tot en met het opzetten en implementeren van verbeterprojecten. Toen Jan Timmer in de eerste helft van de jaren '90 aantrad om Philips te reorganiseren, werd Sjaak Evers bij Philips Industrial Electronics aangesteld als TQM-consultant en -manager. Voor een van de 'operating companies' was hij manager, voor de rest van de Philips-onderdelen adviseur. 'Eigenlijk een wat merkwaardige situatie,' meent hij als hij op die tijd terugkijkt. 'Ik zat in de adviesrol met een beetje een managementhouding en gebruikte als manager toch weer sterk advieelementen.' Evers ging na enige tijd door naar Philips Lighting. Daar deed hij de nodige kennis en ervaring op met de Balanced ScoreCard en ook al met Six Sigma.

'Dat was destijds voor een van de kleinere groepen: Philips Lighting Components. Ik heb daar enige tijd de rol vervuld van Black Belt Champion. Ik was daar eigenlijk hoofdzakelijk bezig met strategie en kwaliteit.'

Voldoen aan steeds hogere eisen van klanten

In 2001 kwam hij terecht bij het in Veldhoven gevestigde Assembléon, dat zich bezighoudt met de vervaardiging van 'pick and place'-machines. Dit bedrijf kwam voort uit een onderzoeksgroep van Philips die in de jaren '80 van de 20e eeuw voor gebruik binnen Philips een machine moest ontwerpen voor het monteren van Surface Mounted Devices (SMDs), wat zeer kleine elektronische componenten op halfgeleiderbasis zijn (zoals condensatoren en weerstanden). Deze machine — een 'pick and place'-machine — bleek hogere montagesnelheden tegen lagere kosten te kunnen behalen, werd vervolgens ook op de markt gebracht en werd een groot commercieel succes. De zo ontstane activiteiten werden in een nieuw bedrijf ondergebracht dat in 1982 werd opgericht: Automatic Assembly Activities (AAA), later geheten Electronics Manufacturing Technology (EMT) en vanaf 1 januari 2001: Assembléon.



In de glorie tijd werkten er zo'n 1200 medewerkers bij het bedrijf, dat echter in 2001 in een dip terechtkwam, ineens zakte tot zo'n 600 werknemers, zich even terug wist te worstelen naar 800 werkplaatsen, maar nu (na een ontslagronde eind 2008) op zo'n dikke 500 man zit. De reden? 'Vooral de forse concurrentie vanuit Japan op dit vlak (Fuji, Panasonic e.a.). En op dit moment daarbij vooral ook nog de door de recessie ontstane beroerde situatie voor de hele sector,' zegt de man die in 2001 werd binnengehaald om toen als Europees kwaliteitsmanager te zorgen dat Assembléon kon blijven voldoen aan de steeds hogere eisen van de afnemers, zoals de producenten van

heel kopen am?



Sjaak Evers: 'De aandacht voor kwaliteit stond hier altijd al centraal.'

mobiele telefoons, die maakten dat er nóg geavanceerder 'pick and place'-machines nodig waren.

Sjaak Evers werd al gauw benoemd tot Global Quality Manager, waardoor hij op kwaliteitsgebied niet langer enkel verantwoordelijk was voor Europa (zo'n tiental kantoren in even zoveel landen), maar ook voor de kantoren en fabrieken in de Verenigde Staten (Atlanta) en Azië (onder andere in Singapore en Hongkong) 'De aandacht voor kwaliteit stond hier echter altijd al centraal,' zegt hij. 'Voor ik hier kwam, had ik al eens een audit bij As-

sembléon mee uitgevoerd voor de Philips Quality Award. En Assembléon — dat toen nog Electronics Manufacturing Technology (EMT) heette — won dat jaar. Maar het binnenhalen van die award was eigenlijk slechts de opmaat naar nog beter: naar Philips Business Excellence.'

Structureren van de verbetercycli in de organisatie

Evers eerste actie betrof het structureren van de verbetercycli in de organisatie. Daarbij werd niet enkel gekozen voor het opere-

ren met verbeterteams, maar ook voor een wel heel aparte (en succesvolle) aanpak. 'We hadden daar een opzet voor gekozen op basis van een aandelensysteem,' aldus Evers. 'Medewerkers konden een aandeel kopen in een verbeterteam. Dat gebeurde dan natuurlijk alleen als men ervan overtuigd was dat zo'n team wat zou presteren. Wekelijks zaten we dan als managementteam van de regio Europa bijeen om de voortgang van de teams te beoordelen. Als die beoordeling positief was, steeg daarmee de koers van het aandeel. Zodra dan zo'n verbeterteam zijn verbeterproject had afgerond, kon men de aandelen inwisselen. Al naar gelang het succes van het team kon je zo wat extra's verdienen. Dat werkte prima. De betrokkenheid van de hele organisatie bij het continue verbeteren groeide enorm. Het "what is in it for me" van een verbeteraanpak werd ineens naar iets vertaald dat iedereen begreep. En door het stukje competitie dat erdoor ontstond, deden de teams zelf er ook nog eens een schepje bij op.' Die verbeterprojecten die op deze manier werden uitgevoerd waren heel divers. Ze varieerden van een meer efficiënt of effectief proces, een verbetering aan een machine tot en met het idee voor een folder of een training.

Vaak schiet de aandacht voor kwaliteit er echter bij in als een organisatie in zwaar weer terecht komt. Zo ook bij Assembléon. De omzet daalde en in dit soort situaties ebt de aandacht voor kwaliteitsmanagement weg. Het is geen prioriteit meer. Andere zaken worden of lijken belangrijker. Kwaliteit verwatert als het ware een beetje.

'Niet zo vreemd op zich,' meent Sjaak Evers. 'Men heeft al zijn aandacht nodig voor andere dingen. Zeker als management. Daarbij kwam dat de leider die in die periode aan het roer van de organisatie stond, kwaliteit een plaats gunde o.a. omdat dat van bovenaf was opgelegd. Het zal dan ook niet verbazen dat het aantal mensen (part time meestal) bezig met kwaliteit in ijltempo kromp van zo'n man of vijftien naar nog maar één persoon (full time). En dat was ik. In die tijd waren alle Assembléonvestigingen al ISO-gecertificeerd. De één zus, de ander zo. Per vestiging volgens een geheel eigen aanpak. Ik heb toen besloten ISO in te zetten als vehikel om uniformiteit te creëren en structureel de aandacht voor kwaliteit vast te houden.'

ISO is voorwaarde om zaken te kunnen doen

De functie van ISO is voor Assembléon echter meer dan dat. Het maakt het de

organisatie mogelijk om, naar de buitenwereld toe (en vooral in de richting van de klanten), aantoonbaar te maken dat men zijn processen beheerst. Het ISO-certificaat is immers het bewijs dat dat niet alleen gecontroleerd is op basis van internationale eisen, maar ook nog eens door een ter zake kundige onafhankelijke partij. Vandaar ook dat klanten er regelmatig naar vragen en het vaak zelfs een voorwaarde vinden om zaken te kunnen doen. Tevens is het de rechtvaardiging voor Sjaak Evers om kwaliteitsmanagement steeds opnieuw op de agenda te zetten van elke managementbijeenkomst en zo te zorgen dat het onderwerp kwaliteit niet aan de collectieve aandacht ontsnapt.

‘Maar ik zag bij elke vestiging weer een andere manier waarop men met ISO omging. En ook veel “haaiantanden”-situaties: een ervaring als de auditoren eraan komen en een inzakkende curve als de audit voorbij is... Dat wilde ik niet langer. Ik wilde om te beginnen een uniforme aanpak voor heel Europa, consistentie binnen heel Assembléon. Op die manier werd het gezicht van Assembléon naar de klant toe immers ook een stuk duidelijker. En als dat gerealiseerd was, wilde ik de volgende stap: Assembléon qua kwaliteitsaanpak wereldwijd onder één noemer zien te brengen. Dat laatste werd voor de organisatie ook met de dag belangrijker omdat we steeds meer klanten hebben die wereldwijd opereren. Dan kan het toch niet zo zijn dat ze hier zus behandeld worden en daar zo.’

Betrokkenheid CEO zorgt voor motivatie

De opdracht die Sjaak Evers zichzelf op die manier stelde lijkt in eerste instantie simpel, maar bleek in de praktijk heel wat minder eenvoudig.

‘Omdat de aandacht steeds weer naar andere zaken uitging,’ zegt hij. ‘Daarbij was de aandacht voor kwaliteitsmanagement in die tijd steeds weer een discussiepunt. Zo van: Wat levert het nou eigenlijk op? En: Het kost alleen maar geld... Maar uiteindelijk is het mij in 2006 gelukt wereldbreed een uniform systeem neer te zetten dat aan de criteria voldeed. Daarmee hebben we toen een gezonde basis gecreëerd voor een algemeen verbetertraject.’

Dat ‘steeds beter’ kreeg nog datzelfde jaar, 2006, enigszins gestalte doordat er een EFQM Assessment (vergelijkbaar met een positiebepaling van het INK) werd uitgevoerd, direct nadat men wereldwijd het certificaat had veroverd.

‘Belangrijk pluspunt was ook dat er in die periode hier een CEO aantrad die het



belang van kwaliteitsmanagement inzag en zich daar hard voor maakte. Behalve dat hij zo zorgde voor de motivatie om aan het EFQM Assessment te werken, wilde hij ook dat we begonnen aan de company-brede Business Improvement Competition (BIC)'

Duizenden verbeterteams van Philips-medewerkers, verspreid over de hele wereld, doen dat al vele jaren. Per 'plant' is er dan een finale. De winnaars daarvan komen dan in een landelijke finale tegenover elkaar te staan. Vervolgens wordt er een finale per werelddeel gehouden en wordt er tijdens een wereldfinale bekeken wie dat jaar het beste Philips-verbeterteam wereldwijd is.

‘Dat doen wij dus, als Assembléon, sinds 2006, ook’ zegt Evers. ‘Met uit elke regio onze beste teams. Dat zijn er in totaal dan zo’n stuk of twaalf. Die worden daarvoor aangewezen door een jury bestaande uit het managementteam en enkele ter zake kundige buitenstaanders. Voor die beoordeling wordt een zestal criteria gehanteerd. En dan kan de strijd beginnen. De uiteindelijke wereldwijde winnaar wordt dit jaar in juli bekendgemaakt.’

Bijebrengen Kwaliteit en HR is goede keus

Maar er kwam een abrupt einde aan die positieve ontwikkeling, toen de organisatie qua resultaat achterbleef bij de verwachte ontwikkelingen. De tegenvallende resultaten maakten dat de aandacht van het merendeel van het management uitging naar andere zaken. Sjaak Evers leek in zijn eentje voor een uiterst moeilijke taak te staan. Temeer daar zijn mensen in de regio's de HR-managers waren die de kwaliteitstaak erbij hadden gekregen.

‘Het bijebrengen van HR en kwaliteit is naar mijn mening op zich een goede keuze,’ meent Sjaak Evers. ‘En al die mensen doen ook echt hun best om er wat van te maken. We vormen best een sterk team met elkaar. Maar ze doen het er wel bij...’

Ook de uiteenlopende culturen — niet alleen qua organisatie, maar ook met betrekking tot de vestigingslanden — zorgden voor wisselende resultaten.

‘Dan moet je wel bevangen zijn door een soort zendingsdrang om het vol te kunnen houden. Temeer daar je vaak bij de organisaties steeds weer moet uitleggen dat



onderzoek (Customer Satisfaction Survey), een set kwaliteitsdocumenten en de inzet van interne audits.

Niet alleen moet deze set van vijf kwaliteitsaspecten de medewerkers en het management doordringen van het belang van kwaliteitsmanagement, ook moet het ervoor zorgen dat zij zich er voortdurend van bewust zijn waar we staan en wat er gedaan kan en moet worden om beter te worden. En voor dat laatste wordt bij Assembléon vooral gebruik gemaakt van procesbeschrijvingen, interne audits en verbeterteams (én de Business Improvement Competitie).

Extra scholing: goed voor bedrijf en medewerkers

Een neergaande lijn — waar in deze recessie veel organisaties mee worden geconfronteerd — hoeft echter niet enkel en alleen negatief te zijn voor de aandacht die kwaliteit krijgt binnen een organisatie.

Sjaak Evers: 'Sedert kort kennen we hier werktijdverkorting. En de tijd die mensen door die werktijdverkorting krijgen, is gebruikt om hen formeel extra scholing te geven. In mijn ogen een geweldige kans om een heel stuk van dat kwaliteitsdenken weer eens onder de aandacht te brengen. Daarbij willen we van start gaan door onze mensen eerst eens antwoord te laten geven op de vraag waar ze denken dat wij nu, qua kwaliteit, staan. En

waar we, naar hun mening, zouden moeten staan. Zo maken we dan de discrepantie tussen "ist" en "soll" duidelijk. Als we op die manier hebben helder gemaakt wat de noodzaak is om aan kwaliteit te blijven werken en wat dat dan zou moeten inhouden, hebben we in feite een nieuw uitgangspunt voor kwaliteit gedefinieerd. Om daar dan adequaat invulling aan te kunnen geven, zullen we allerlei methoden en technieken nog weer eens extra onder de aandacht brengen. Bijvoorbeeld de probleemoplossende technieken. Dat kan ook wel handig zijn voor de teams die straks aan de Business Improvement Competition deelnemen...'

Maar de onverwachte scholing is niet enkel in het belang van de organisatie, maar draagt ook bij aan een verbreding van de mogelijkheden van de medewerkers bij Assembléon. Het zorgt voor extra kennis en kunde, voor meer kansen, kortom: voor een betere employability.

Sjaak Evers: 'Onze mensen beseffen dat ook heel goed. Net zoals ze inzien dat, om Assembléon te laten voortbestaan, het niet alleen nodig is om kwaliteit te leve-

ren, maar dat ook op een excellente manier te doen.

Daar is het merendeel ook heel positief over.

En dat betekent

dat we onze kwaliteit steeds meer zullen

concentreren op een wereldwijde, uniforme aanpak.

Het gevolg daarvan zal zijn dat we uiteindelijk ook niet uit kunnen onder

een "global assessment"

door "global teams" op basis van, bijvoorbeeld, een

EFQM-model. En, eerlijk gezegd,

kijk ik verlangend uit naar het moment waarop we zover zijn. Want wij kunnen het. Assembléon is een goed bedrijf dat kwalitatief zeer hoogstaande producten maakt. Daar kan iedereen hier trots op zijn. We moeten alleen wel beseffen dat de eisen die vandaag aan een product en aan de productie ervan worden gesteld, morgen veranderd zijn. En daarin moeten we mee. Aandacht voor kwaliteit is dus niet eenmalig nodig, maar onophoudelijk.' **Q**

bijvoorbeeld Sales ook een proces kent...'

En Evers geeft ruiterlijk toe dat hij wel eens momenten heeft gekend waarop hij de wanhoop nabij was. Volhardingsvermogen, consistent gedrag, steun van de top en integriteit in de aanpak, zijn volgens Global Quality Manager Sjaak Evers echter de wapens waarmee hij zich in deze moeilijke strijd overeind houdt. 'Dat lukt overigens ook doordat ik continu blijf hameren op de "Famous Five". In feite zijn dat vijf elementen die ik heb geformuleerd en waarin alle eisen van de ISO-norm vervat liggen. Op die manier maak ik iedereen duidelijk dat het werken aan kwaliteit geen vrijblijvend iets is.'

Die 'Famous Five' omvat de strategie van de organisatie, helder verwoord en samengevat op één vel A4 (de 'one page strategy'), het gebruik van de Business Balanced ScoreCard, het hanteren van een klanttevredenheids-

Winnaar 2008 Philips Business Improvement Competition.

