

Betere resultaten door nieuw besturingsconcept

Door het aanpassen van de organisatie- en overlegstructuur kan het plantmanagement van een naftakraker van Sabic Europe beter sturen op het realiseren van operationele en strategische doelstellingen. Het nieuwe besturingsconcept is door het Sabic-management van de site in Geleen tot best practice verheven.

Jacques Slabbers, plantmanager NAK4 Sabic Europe en Eddy Rosendaal, zelfstandig organisatieadviseur

Bij een naftakraker van Sabic-Europe werd onlangs een nieuw besturingsconcept geïmplementeerd. Door het aanpassen van de organisatie- en overlegstructuur heeft het plantmanagement het fundament gelegd voor het beter kunnen sturen op het realiseren van de operationele en strategische doelstellingen. Mede op basis van de opgedane ervaringen en gerealiseerde resultaten heeft het Sabic-management van de site Geleen besloten om dit concept tot best practice te verheffen voor alle fabrieken. Het concept kan door andere plants, in of buiten de chemie, worden gebruikt als referentie om de eigen organisatie aan te spiegelen.

Kansen en risico's

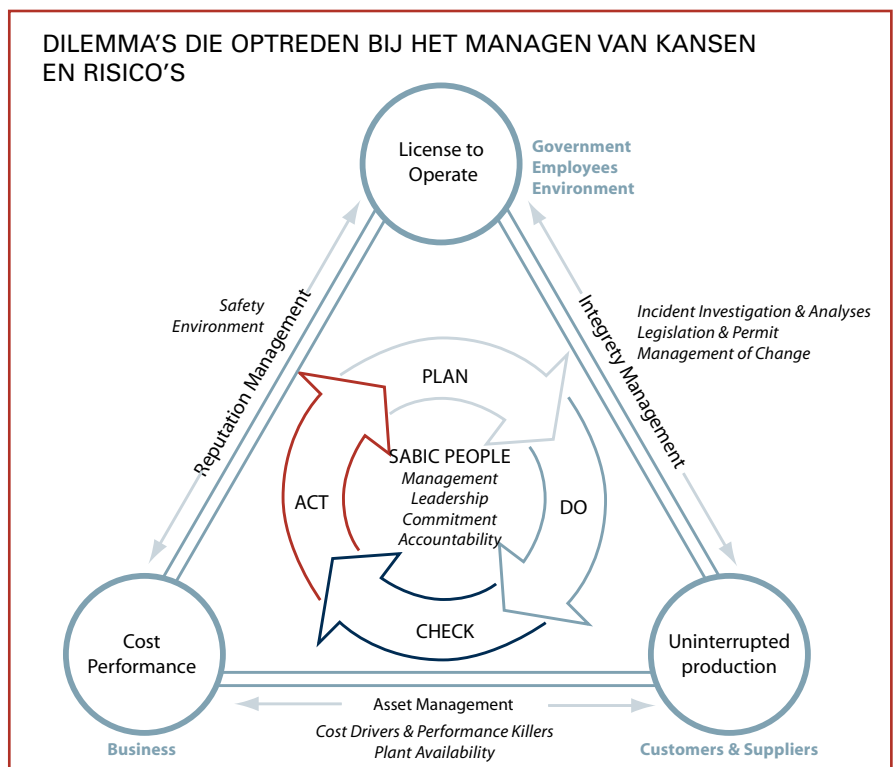
Van het plantmanagement wordt verwacht dat het maximaal bijdraagt aan

het realiseren van de operationele en strategische doelstellingen. Dat betekent een continu zoeken naar mogelijkheden om de prestaties te verbeteren. Het bijzondere van een chemische plant is dat het management tevens moet excelleren in het systematisch managen van risico's, het telkens weer afwegen van kans en effect. Het gebalanceerd managen van kansen en risico's leidt tot succes, het negeren of vermijden van risico's kan desastreuze gevolgen hebben. De financiële, veiligheids- en milieueffecten kunnen groot zijn. Vooraf onderzoekt het management de risico's, de kansen en de effecten. Vervolgens wordt beslist of en zo ja welke maatregelen moeten worden genomen. Dit impliceert dus ook dat besloten kan worden dat geen actie wordt ondernomen, ondanks het bestaan van een risico. Het manage-

BEKNOPT

Bij een naftakraker van Sabic-Europe in Geleen is onlangs een nieuw besturingsconcept geïmplementeerd. Door het aanpassen van de organisatie- en overlegstructuur kan beter worden gestuurd op het realiseren van de doelstellingen. Vanuit de invalshoeken profit, planet en people is bepaald welk overleg nodig is om hierin adequaat te kunnen sturen. Sabic heeft het nieuwe concept tot best practice verheven.

OP RISICO GEBASEERDE POLICY



ment accepteert dus dat ongewenste situaties zich kunnen voordoen. Als er geen incidenten zijn, kan dat enerzijds wellicht een teken zijn dat de organisatie een te hoge premie betaalt, dat er gestreefd wordt naar technische perfectie. Anderzijds kan dat ook een teken zijn dat alle acties met een risico bewust worden vermeden en de organisatie mogelijkheden laat liggen om maximaal bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen. De uitdaging voor het management is het gebalanceerd managen van kansen en risico's.

Cycli

Een adequaat besturingsconcept geeft het management de organisatie om scherp te kunnen sturen tegen minimale besturingskosten. Of het besturingsconcept succesvol is hangt af van de kwaliteit van het concept en van de kwaliteit van het uitvoerende management. Het besturingsconcept kan worden beschouwd als de combinatie van organisatie- en overlegstructuur.

In het besturingsconcept wordt de cyclus die gericht is op het realiseren van de doelstellingen op basis van bekende, routinematige werkwijzen (running business), versus de cyclus voor het introduceren van veranderingen en verbeteringen, onderscheiden.

Daar waar de cycli in elkaar grijpen speelt het management een belangrijke rol. Dat bepaalt welke onderwerpen worden aangepakt in de verbetercyclus en bewaakt de implementatie van verbeteringen, opdat het routinematige karakter van het running business proces gewaarborgd blijft. Overlegvormen zijn in het besturingsconcept gekoppeld aan de besturingscycli, zoals de dag-, week-, maand-, kwartaal- en jaarcyclus. Belangrijk zijn daarbij de relaties tussen de verschillende overlegvormen vanwege het schakelen van het ene overleg naar het andere. De kern van elk overleg is het



beslissen over afwijkingen. In de cyclus die gericht is op de huidige performance/running business, worden bij afwijkingen die acties ondernomen die leiden tot herstel van de normale toestand. Eventuele noodzakelijke aanpassingen vinden plaats via de verbetercyclus.

Eisen

De organisatie moet gekoppeld zijn aan de Sabic-Europese manufacturing excel-

lence werkprocessen. Belangrijke stap in een aantal van deze processen is dat de gatekeeping scherp moet zijn, gebaseerd op heldere criteria voor Profit, People en Planet om te zorgen dat alleen prestatieverbeterende acties worden aangezet. Daarnaast zouden medewerkers bij één van beide cycli betrokken moeten zijn. Hiermee kan worden voorkomen dat de aandacht van medewerkers voor de ene cyclus ten koste gaat van de aandacht

OVERLEG IN DE RUNNING BUSINESS CYCLUS

| | PROFIT Tonnen (kwantiteit en kwaliteit) | Vaste kosten | Variabele kosten | PLANET VGM | PEOPLE Output & persoonlijke ontwikkeling |
|------|---|--|---|---|---|
| Dag | AU-overleg Op basis van de afwijking van de norm de voorgaande 24 uur en de bedreigingen en kansen ten opzichte van diezelfde norm de komende dagen, wordt bepaald welke KTacties nodig zijn. | Notification-overleg Naast het beoordelen van de eenduidigheid, volledigheid en urgentie, wordt de noodzaak van de ingediende notifications beoordeeld | X | Indien directe actie nodig ad hoc door manager production en/of manager maintenance, anders naar wekelijks VGM-overleg Afstemming resources. door manager production en/of manager maintenance Direct schakelen naar MT-niveau bij OSHA-recordable of M2 | Feedback |
| Week | MT-KT Monitoren performance en aanzetten acties / nemen beslissingen naar aanleiding van uit AU-overleg geschakelde issues. | X | AU-overleg MT-KT Monitoren performance en aanzetten acties / nemen beslissingen naar aanleiding van uit VGM-overleg geschakelde issues. | VGM-overleg Op basis van nieuwe VGM-meldingen, klachten van Chemelot, ongevallenregistratie en informatie uit rondes wordt bepaald welke KTacties nodig zijn. MT-KT Monitoren performance en aanzetten acties / nemen beslissingen naar aanleiding van uit VGM-overleg geschakelde issues. | Feedback & coaching |

voor de andere. De elementen evaluatie en bijstelling moeten in beide cycli voldoende aandacht krijgen. Als laatste eis geldt dat de besturingsinspanning minimaal moet zijn door alleen die overlegvormen te organiseren die strikt nodig zijn. Dat betekent ook dat daarbij alleen de medewerkers aan tafel zitten die daadwerkelijk bijdragen aan de besluitvorming.

Werkprocessen

De organisatie is primair ingericht naar de verschillende werkprocessen van Sabic manufacturing excellence. Bijzondere processen zijn Asset Utilization en Improve Plant. Het Asset Utilization werkproces geeft het management van de plant de mogelijkheid om de productiecapaciteit continu te bewaken en inzicht te krijgen in de meest significante mogelijkheden tot verhoging

van de capaciteiten. Het Improve Plant werkproces is het proces dat leidt tot voorstellen voor het aanpassen van het procesontwerp en/of de bedrijfsvoering.

Organisatie

De plantorganisatie bestaat uit de afdelingen Production, Maintenance, Staff en het Plantoffice. Production is verantwoordelijk voor het produceren van het gewenste volume tegen de juiste kosten en binnen de VGM-kaders. Maintenance wordt aangesproken op het handhaven van de bestaande toestand van de installatie tegen minimale integrale kosten. Staff bewaakt en handhaaft de integriteit van de installatie. Daarnaast beheert en optimaliseert Staff het procesontwerp. Het Plantoffice voert die ondersteunende taken uit, die afdelingsoverschrijdend zijn of geen kernactiviteit van de andere afdelingen zijn.

De scheiding tussen de verbetercyclus en de cyclus die gericht is op de huidige prestaties, is in deze organisatie strikt doorgevoerd. De verbetercyclus is het domein van Staff, terwijl Production en Maintenance zich richten op het realiseren van de gewenste performance, gebaseerd op bekende, routinematige werkwijzen.

Overlegstructuur

Vanuit de invalshoeken profit, planet en people is per ritme (dag, week, maand, kwartaal, jaar) bepaald welk overleg nodig is om adequaat te kunnen sturen. Alleen die overleggen zijn in de overlegstructuur opgenomen die noodzakelijk zijn. Sommige oude overlegvormen zijn geschrapt.

Het werkproces 'improve plant' komt naar voren in het maandritme.

Voorstellen van het improve plant team worden besproken in de maandelijkse Management Team bijeenkomst Lange Termijn. Het managementteam stuurt zowel in de verbetercyclus als in de running business cyclus op alle resultaatgebieden. Per overleg is gedefinieerd wat de benodigde informatie is, wat de agenda is en wat de verwachte resultaten zijn. Tevens is bepaald welke deelnemers nodig zijn.

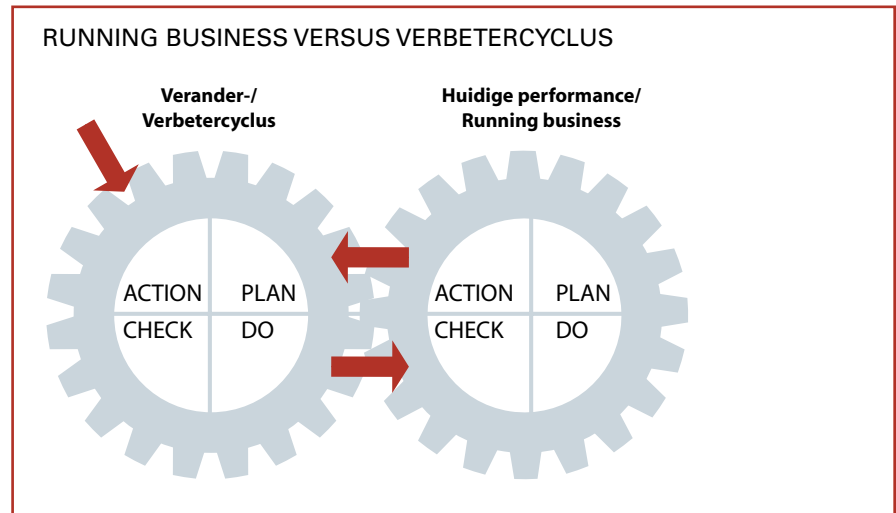
SMART

Om efficiënt te opereren moeten acties SMART gedefinieerd zijn en moet gebalanceerd worden geschaald. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. De voorzitter van een overleg schakelt als blijkt dat deelnemers niet de competenties hebben om de juiste acties te definiëren of niet de bevoegdheden hebben om daarover een beslissing te nemen. De wijze van schakelen beïnvloedt sterk de totale 'besturingsinspanning' van de plant. Valkuilen zijn het alles oplossen binnen de cyclus voor de huidige prestaties, maar ook het verstoppjen van de verbetercyclus.

Invoeren

Het besturingsconcept kan pragma-

PERFORMANCE MANAGEMENT MANUFACTURING ■



tisch stap voor stap worden ingevoerd. Uitgaande van heldere jaardoelstellingen en het manufacturingplan kan worden onderzocht hoe het Management Team Lange Termijn functioneert. Komen daar de juiste onderwerpen aan bod? Worden daar SMART-afspraken gemaakt? Hoe staat het met de informatievoorziening? Hoe gaat het schakelen? Hoe gaat het Management Team Lange Termijn om met het beoordelen van risico's, het afwegen van kans en effect? Als het Management Team Lange Termijn

conform het besturingsconcept functioneert, kan het Management Team in de running business cyclus worden aangepakt. In feite is het Management Team het aanknopingspunt voor het besturingsconcept. Mocht het zo zijn dat de organisatie niet is ingericht conform de werkprocessen dan ontstaat wrijvingsverlies, onvoldoende focus van medewerkers. In het functioneren van de overlegstructuur zal dat tot uiting komen. Vroeg of laat moet dan de organisatiestructuur worden aangepast. ■

OVERLEGGEN IN DE VERBETERCYCLUS

| | PROFIT Tonnen (kwantiteit en kwaliteit) | Vaste kosten | Variabele kosten | PLANET VGM | PEOPLE Output & persoonlijke ontwikkeling |
|----------|---|---|---|--|---|
| Maand | Improve Plant Team Op basis van analyse van de performance de voorgaande maand(en) worden aan het MT-LT verbetervoorstellen gedaan met betrekking tot structurele Performance Killers, LT-bedreigingen en LT-kansen | Vooroverleg door F&I-Control met budgetverantwoordelijken op basis van financiële maandrapportage | Improve Plant Team Op basis van analyse van de performance de voorgaande maand(en) worden aan het MT-LT verbetervoorstellen gedaan met betrekking tot structurele Performance Killers, LT-bedreigingen en LT-kansen | Manager maintenance en HES-officer maken maandverslag voor MT-LT | SvZ-gesprekken Periodiek gesprek met medewerker waarin onder andere de volgende onderwerpen aan bod komen: IPM-plan, coaching feedback, ziekteverzuim, overtredingen, aantal oproepen |
| | MT-LT | MT-LT | MT-LT | MT-LT | MT-LT |
| Kwartaal | Q-verslag | Q-verslag | Q-verslag | Q-verslag | Q-verslag |
| Jaar | Manufacturing Plan & Budget | Manufacturing Plan & Budget | Manufacturing Plan & Budget | Manufacturing Plan VGM jaarverslag | Manufacturing Plan |
| | Management Review | Management Review | Management Review | Management Review | Management Review |