

# Lean Innovation Network

*Ochtend Bedrijfsbezoek:*

**Lean Transformation bij Norma IMS te Drachten**

met betrokkenheid van Philips Consumer Lifestyle

waaruit Norma IMS is verzelfstandigd

*Middag Innovation Lab:*

**Lean Leadership en ontwikkeling van Excellente Teams**

onder leiding van Desirée van Dun promovenda aan Universiteit Twente



Datum : **Donderdag 18 februari 2010**  
Adres : Oliemolenstraat 5 (portier Philips Consumer Lifestyle Drachten)  
9203 ZN Drachten  
Telefoon : 0512 - 59 35 25  
Website : [www.norma-ims.nl](http://www.norma-ims.nl)

We zijn te gast bij : **Harm Munneke (Algemeen Directeur)**  
**Lucie Kraaijeveld (Program Manager en Lean Specialist)**

# Lean Innovation Network

## NORMA IMS BV

Oud afdeling Philips Drachten swingt als BV (Leeuwarder Courant 13 maart 2008)

Vanaf 2006 is er bij Philips DAP te Drachten (tegenwoordig Philips Consumer Lifestyle) een visie ontwikkeld gericht op de concentratie op 'Core Competence'. Dit betekende voor bepaalde activiteiten, dat die niet meer thuishoorden binnen het Philips concern. De betreffende afdelingen werden verzelfstandigd en er werd toegewerkt naar een nieuwe klant - leverancier relatie. Destijds leidinggevende bij Philips DAP, Harm Munneke, zag hierin kansen voor ondernemerschap en zo is op 1 maart 2007 Norma IMS (Innovations Means Services) gestart, ontstaan na een verzelfstandiging uit Philips DAP.

Het bedrijf is gespecialiseerd in het ontwikkelen, construeren en produceren van zeer nauwkeurige tooling en modules. Ten behoeve van de productie van scheersystemen van Philips levert en onderhoudt Norma IMS de meest complexe gereedschappen. Daarnaast levert Norma IMS ultraprecisie modules aan verschillende OEM'ers in Europa. Branches waarvoor Norma IMS werkt zijn de medische industrie, optische industrie, ruimtevaart en de consumenten markt.

Norma IMS maakt deel uit van de Norma Groep. Dit bedrijf met zo'n 450 medewerkers heeft momenteel 4 vestigingen wereldwijd: drie in Nederland (Hengelo, Drachten) en één in Indonesië. Het is een private onderneming met zo'n 60 M€ omzet. Klanten zijn te vinden in de genoemde markten van Norma IMS, en daarnaast defensie, aerospace, semiconductor en energie. Door de gezonde spreiding in de klantenportfolio is het bedrijf 'recessieproof'. Het onlangs verschenen businessplan voor de periode 2010-2014 heeft de titel: op weg naar Europa's toonaangevende systeemleverancier, dit geeft direct de ambitie van het bedrijf weer.

### Visie

Om hun concurrentiepositie te versterken willen vooraanstaande internationale hightech OEM bedrijven steeds intensiever samenwerken met strategische partners om totaaloplossingen voor complexe ultraprecisie systemen te verkrijgen. Norma is Europa's toonaangevende strategische partner voor deze bedrijven.

### Missie

Norma verkrijgt deze positie van Europa's toonaangevende High Tech System Supplier door:

- Het hebben van een strategische duurzame relatie met internationale OEM klanten.
- Het bieden van grensverleggende technologie in hightech systemen die voor klanten van strategisch belang zijn.
- Het nemen van integrale verantwoordelijkheid voor een waardeketen van productontwikkeling tot en met systeemintegratie.
- Het realiseren van een perfecte operationele prestatie op het gebied van leverbetrouwbaarheid, flexibiliteit en kwaliteit

Tijdens het ochtendprogramma zal Harm Munneke verder ingaan op de strategie die het bedrijf volgt om deze missie te verwezenlijken.

# Lean Innovation Network

De Norma Structuur en Competenties zijn af te lezen uit het volgende overzicht:

## Norma Holding

CEO : Stan Oude Mulders

CFO : Karel Zuidema

COO : Ronald Luijks

<b>Norma UPS</b>	<b>Norma IMS</b>	<b>Norma Asia</b>	<b>Norma MPM</b>
MD: René Vlaskamp 90 FTE	MD: Harm Munneke 100 FTE	MD: Allen Brewer 40 FTE	MD: Mark van Zutphen 220 FTE
Ultra precision parts manufacturing, complex mechatronic assemblies, clean room assembly	Ultra precision parts manufacturing, complex mechanical assemblies	High precision parts and modules manufacturing in Indonesia	Engineering, mechanical and composite parts, complex mechatronic systems

Norma heeft 5 kernwaarden gedefinieerd die de kracht van haar cultuur aanduidt:

### ***Ondernemerschap***

Norma zoekt kansen, benut die en is bereid risico's te lopen. Norma is creatief in het vinden van oplossingen. Weet deze kracht van directieniveau tot en met de vakmensen op de werkvloer in te zetten en te ontwikkelen. Norma legt de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie en werkt waar het kan met zelfsturende teams.

### ***Ambitieuus***

Norma streeft naar het hoogst bereikbare in zake als klanttevredenheid, medewerkerbetrokkenheid, technologische oplossingen en winstgevendheid. Norma voedt deze kernwaarde door voortdurend de lat te verhogen, continu te verbeteren en ambitieuze projecten aan te nemen.

### ***Dynamisch***

Norma kent een zeer sterke ontwikkeling op divers vlak. De forse groei van het bedrijf van 90 naar 450 medewerkers in twee jaar tijd is hier een voorbeeld van. De directie handelt hierin zowel opportunistisch – en creëert daarmee kansen – en beheerst.

### ***Openheid***

Norma kent een grote mate van openheid en betrokkenheid bij het bedrijf. Er is een zeer sterke structuur van communicatiemiddelen. De strategie wordt op een gestructureerde manier vertaald naar alle medewerkers

### ***Professionaliteit***

Norma is de laatste jaren – mede door de acquisitie van Norma IMS en Norma MPM fors gegroeid in professionaliteit. Dit heeft uitingen in operational excellence (Lean Manufacturing, Prince 2 project-management), kwaliteitsmanagement ISO 9001, ISO 14001, AS9100, IIP) en engineering knowhow.

# Lean Innovation Network

## Het ochtendprogramma – Bedrijfsbezoek

### Lean Transformation bij Norma IMS

8.30 Ontvangst bij NORMA IMS te Drachten met koffie & thee

9.00 Welkomstwoord door Jacqueline Hofstede en het laatste nieuws uit het Lean Innovation Network

9.10 **Visie Philips Consumer Lifestyle door Kor Visscher (Senior Projectmanager)  
Concentration Core Knowledge en vernetwerking van de organisatie**

Kor Visscher presenteert de visie die ten grondslag ligt aan het besluit NORMA IMS te verzelfstandigen, de nieuwe klant-leverancier relatie en geeft een korte vooruitblik op de toekomst van Philips in de wereld.

9.40 **Ondernemerschap en avontuur bij NORMA IMS door Harm Munneke**

In maart 2007 heeft Harm Munneke Philips IMS verzelfstandigd, en samengevoegd met het MKB bedrijf Norma. Harm heeft de verandering doorgemaakt van afdelingsmanager naar ondernemer, en heeft het gehele proces van interne afdeling naar een klantgeoriënteerde onderneming geleid. Hij heeft een boeiend verhaal te vertellen:

- 2007 : De start: los van Philips en bouw van het eigen bedrijf
- 2008: Kernwaarden en innovatiestrategie
- 2009: Professionalisering met Lean
- 2010: Geplande groei door ondernemerschap op alle niveaus
- 2010 – 2020: Lean Leiderschap, geleerde lessen en toekomstvisie

10.10 *Pauze*

10.20 **Lean Transformation bij NORMA IMS door Lucie Kraaijeveld**

Begin 2009 is Norma IMS gestart met Lean Management. De noodzaak was het verbeteren van de operationele performance en dit viel tevens samen met de ontwikkelingen op het gebied van lean bij Philips CL, de grootste klant van Norma IMS. Lucie Kraaijeveld vertelt over het verloop van het veranderingsproces, de resultaten tot dusver en de uitdagingen waar Norma IMS het komende jaar voor staat.

- De aanleiding
- De start
- Het veranderingsproces
- De resultaten
- De nieuwe uitdagingen

10.45 **Rondleiding door het bedrijf in groepen**

11.45 **Feedback fabriek**

12.15 *Eenvoudige lunch*

# Lean Innovation Network

## Het ochtendprogramma – Innovation Lab

### Lean Leadership en ontwikkeling van Excellente Teams

13.15 Ontvangst van deelnemers aan het middagprogramma

13.30 **Leiderschap volgens Jim Collins “Good to Great” door Jacqueline Hofstede**

Uit een langdurig onderzoek van honderden Fortune 500-bedrijven kwamen 11 bedrijven naar voren die in een periode van 15 jaar explosief groeiden. Wat onderscheidt deze succesvolle bedrijven van hun concurrenten?

1. Leiderschap op niveau 5
2. Ze werven de juiste mensen
3. Ze zien de harde feiten onder ogen, maar blijven vertrouwen op succes
4. Ze vinden antwoorden op 3 afbakeningsvragen:
  - Wat kunt u het best?
  - Waar gelooft u het meest in?
  - Wat is cruciaal voor uw economisch voortbestaan?
5. Gedisciplineerde organisatiecultuur
6. Ze hechten groot belang aan technologie maar zijn selectief
7. Ze werken gestaag en volhardend, zonder revolutionaire doorbraken

14.00 **Lean Leadership en ontwikkeling naar Excellente Teams door Desirée van Dun**

Actief luisteren, kaders zetten en teamleren faciliteren: wetenschappelijk onderzoek in Lean organisaties wijst op een aantal specifieke gedragingen van effectieve Lean managers. Deze interactieve workshop geeft inzicht in dit gedrag en hoe u dit kunt toepassen in uw eigen organisatie. Vervolgens wordt de koppeling gemaakt met haar vervolgonderzoek naar de ontwikkeling van effectieve teams die continu verbeteren. Het doel van de middag is om (praktijk) kennis te delen en ontwikkelen. Desirée van Dun is promovenda aan de Universiteit Twente en werkt tevens als adviseur bij House of Performance.

16.30 **De leermomenten**

Plenaire dialoog, feedback en integratie

17.00 Afsluiting door Jacqueline Hofstede met aansluitend een hapje en een drankje en een gezellig samenzijn

**Volgende gezamenlijke ontmoeting  
van het Lean Innovation Network**

**22 april 2010**

**Lean Logistics bij Veenstra Fritom met medewerking van Nefit als klant  
Innovation Lab Scenario ontwikkeling en planning**