

Smart working: strategisch aanpassingsvermogen



ROBIN BURGHARD - IQBLVRD



ANNEMARIE MULDER - FME



AGENDA INTERACTIEVE SESSIE

**1. Strategisch
aanpassingsvermogen en
effectief veranderen**

**2. Top 3 uitdagingen
bedrijven in de regio
m.b.t. smart working**

3. Hoe operationaliseren?

AGENDA INTERACTIEVE SESSIE

**1. Strategisch
aanpassingsvermogen en
effectief veranderen**

**2. Top 3 uitdagingen
bedrijven in de regio
m.b.t. smart working**

3. Hoe operationaliseren?

1. STRATEGISCH AANPASSINGSVERMOGEN

INSPIRATIE UIT DE NATUUR



1. STRATEGISCH AANPASSINGSVERMOGEN

VSIE OP VERANDEREN 'IN BEDRIJF'


- Aanpassen en veranderen is een proces, geen project.
- Het gaat over mensen: hun beelden, gedachtes, wensen en gedrag.
- Succesvol aanpassen en veranderen vraagt gezamenlijke betekenisverlening.
- En dat kun je organiseren en faciliteren.



1. STRATEGISCH AANPASSINGSVERMOGEN

WEET WAAR JE AAN BEGINT



- Veranderen vraagt tijd en oprechte aandacht.
- Je bouwt ook aan de bedrijfscultuur en beweging daarin.
- Onderschat 'de onderstroom' niet.
- Verwacht onvoorziene zaken en toeval.
- Je bent nooit klaar. 

1. STRATEGISCH AANPASSINGSVERMOGEN

STIP OP DE HORIZON



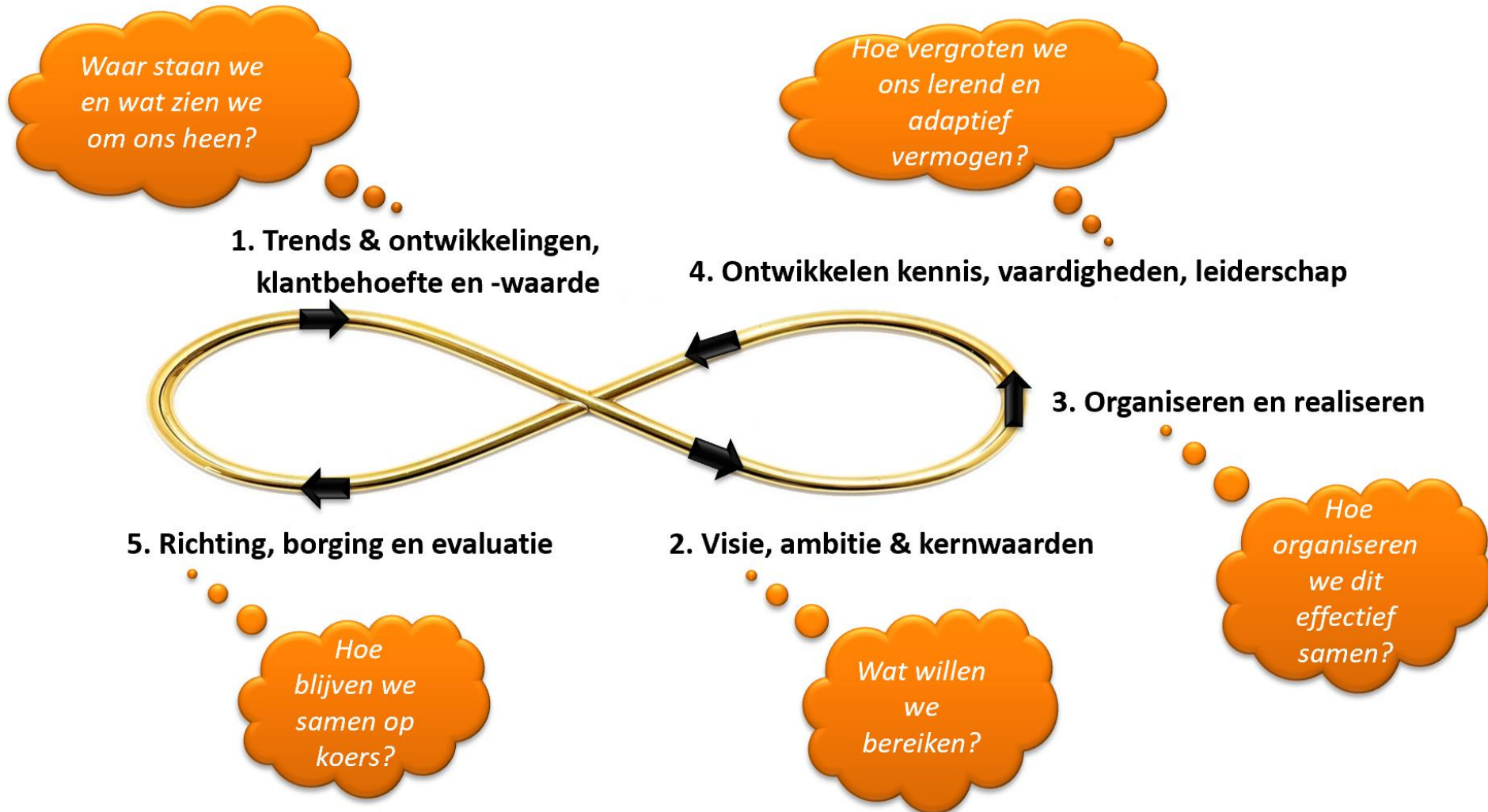
Wie van jullie heeft een SBP?

(een Strategisch Business Proces
i.p.v. Strategisch Business Plan)

Hoe organiseer je dit strategisch proces?

1. STRATEGISCH AANPASSINGSVERMOGEN

ORGANISEREN AANPASSINGSVERMOGEN



Vaardigheden bijvoorbeeld

Effectiever:

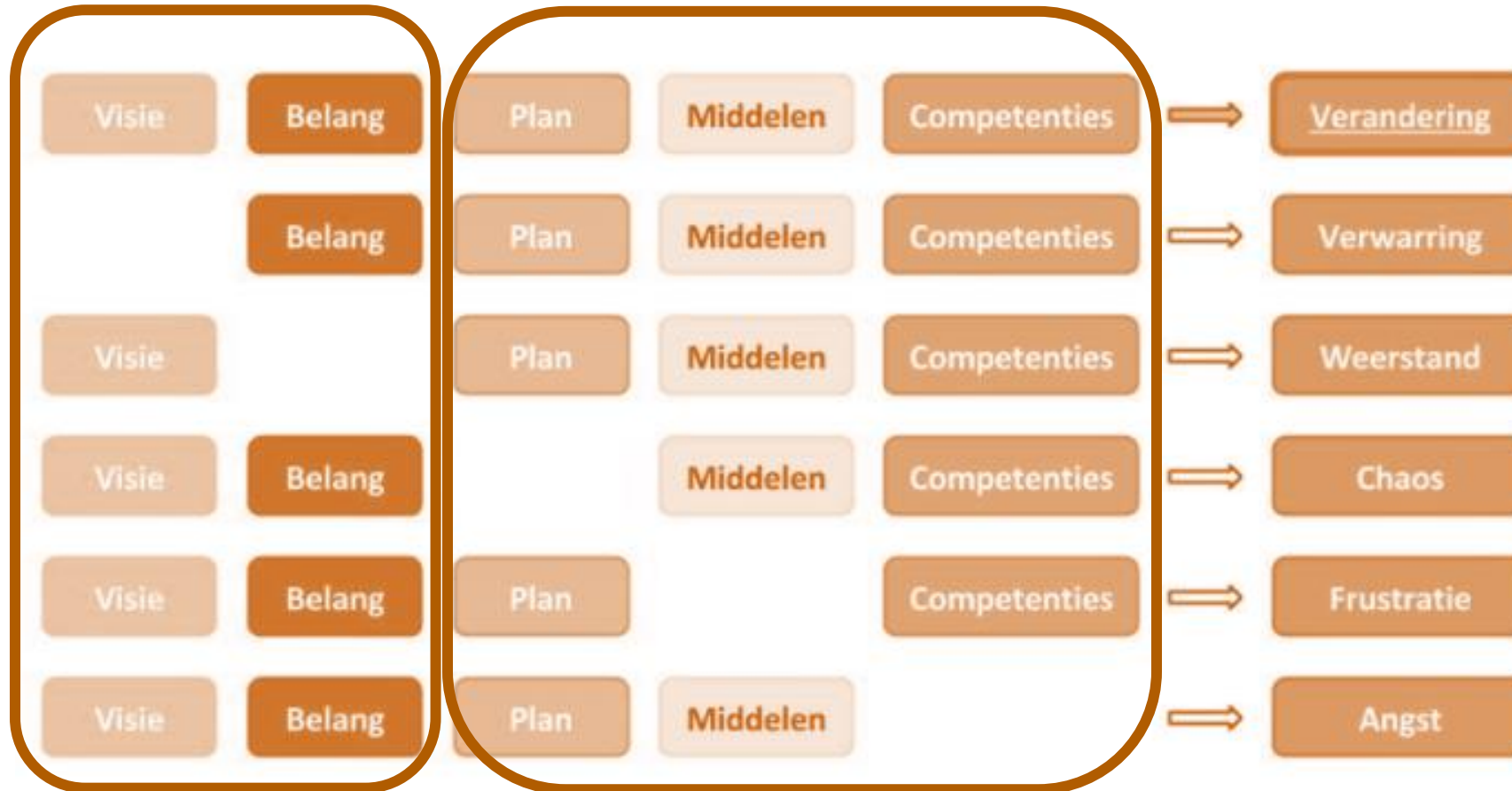
- Innoveren
- Samenwerken
- Besluiten nemen
- Communiceren
- Leidinggeven
- etc.

SAMEN STRATEGIE (BETEKENIS) ONTWIKKELEN

- | | | |
|------------------------------------|--|--------------|
| 1. Wat gebeurt er 'buiten'? | Identificeer trends & ontwikkelingen lange termijn met impact | Belang |
| 2. Onze stip op de horizon | Bepaal samen visie, kernwaarden en strategische doelen | Visie |
| 3. Ons meerjarenplan | Leg vast, deel dit 'verhaal' regelmatig en op persoonlijke wijze | Plan |
| 4. Investeer | Stel (werk)tijd, geld, aandacht en support ter beschikking | Middelen |
| 5. Equipeer | Zorg voor de benodigde vaardigheden (training/coaching) | Competenties |

1. STRATEGISCH AANPASSINGSVERMOGEN

VERANDERBEREIDHEID



(succes)Verhalen

Acties

AGENDA INTERACTIEVE SESSIE

**1. Strategisch
aanpassingsvermogen en
effectief veranderen**

**2. Top 3 uitdagingen
bedrijven in de regio
m.b.t. smart working**

3. Hoe operationaliseren?

3. HOE OPERATIONALISEREN?

TIPS EN SUGGESTIES UIT DE PRAKTIJK (1/2)

- Laat collega's **uit alle geledingen** tijdig meedenken en -doen in het strategisch proces
 - > Faciliteer multidisciplinaire groepen
 - > Zet dialoog centraal en gebruik verschillende vormen zoals (thematische) werksessies en intervisie
 - > Geef expliciet ruimte: werktijd, verantwoordelijkheid, middelen, support
- Adopteer de **'lerende organisatie'***
 - > Zet in op vernieuwen, innoveren, verbeteren, etc.
 - > Zorg voor 'ambassadeurs' in de hele organisatie, voorbeeldgedrag leidinggevenden en plezier!
- **Organiseer inspiratie en 'vreemde ogen'**, bijvoorbeeld:
 - > Nodig de (toekomstige) klant uit of creëer zelf je eigen 'kannibaal'
 - > Laat kennisinstellingen/afstudeerders/stagiairs onderzoek doen
 - > Steek je licht buiten op: bijvoorbeeld 'kijkje in de keuken' elders

TIPS EN SUGGESTIES UIT DE PRAKTIJK (2/2)

- **Zorg voor heldere communicatie.**
 - > Zet doel en processtappen in de tijd uit.
 - > Communiceren is ook: luisteren en vertellen dat er geen nieuws is.
 - > Wees helder over mogelijke gevolgen (dat zijn ook kansen), onder andere:
 - Wat betekent de verandering voor rollen/afdelingen?
 - Houd er ook rekening mee dat er wellicht mensen niet mee kunnen of willen
 - 80/20 regel: besteed 80% van je tijd aan mensen die mee willen in verandering

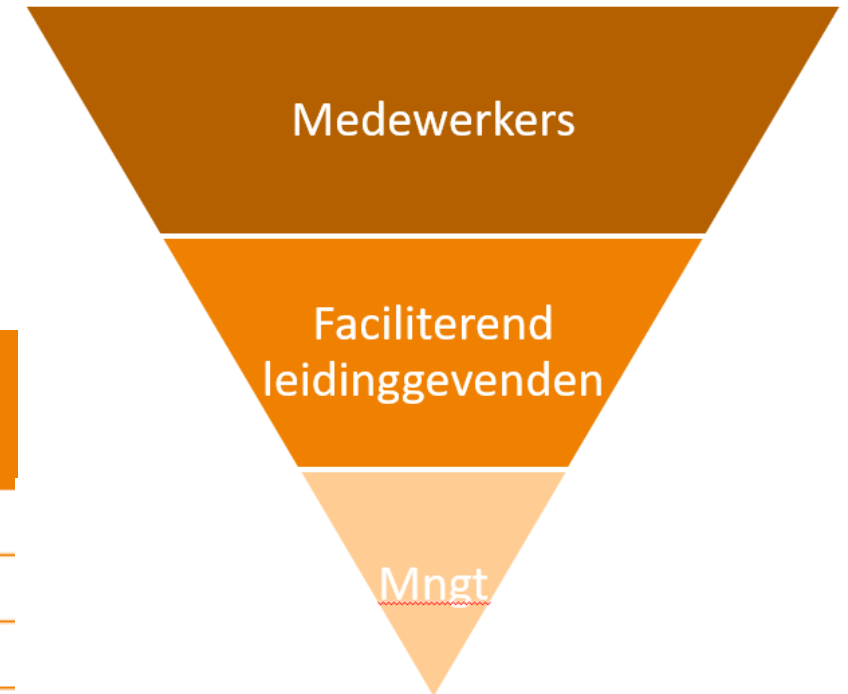
- **Veranderen en aanpassen is normaal, kijk maar naar de natuur.**

- **Leer elkaar effectief aanspreken en helpen.**

* LERENDE ORGANISATIE

Welke 'piramide' en mindset?

FIXED MINDSET: Gedachte: "mijn huidige kunnen is bepalend"	SITUATIE:	GROWTH MINDSET: Gedachte: "mijn inspanning en houding zijn bepalend"
Vermijden van	UITDAGING	Wordt omarmd
Opgeven bij	BELEMMERING	Kun je overwinnen
Nut niet zien van	INSPANNING	Hoort bij ontwikkeling
Gevoel van falen bij	FOUTEN	Zijn leermomenten
Negeren van	KRITIEK	Constructief nemen
Bedreigd voelen door	SUCCES ANDEREN	Is inspirerend



AGENDA INTERACTIEVE SESSIE

**1. Strategisch
aanpassingsvermogen en
effectief veranderen**

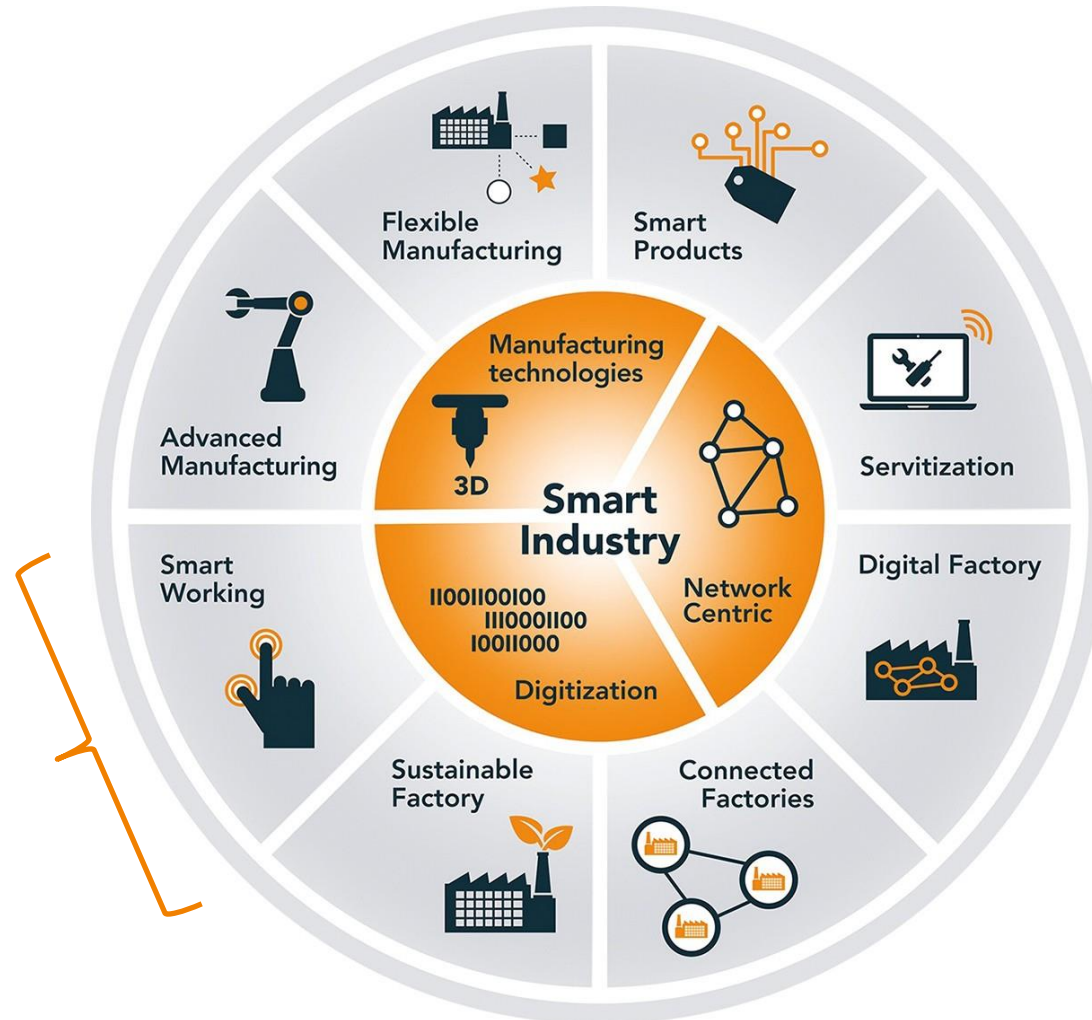
**2. Top 3 uitdagingen
bedrijven in de regio
m.b.t. smart working**

3. Hoe operationaliseren?

2. TOP DRIE UITDAGINGEN SMART WORKING

MKB IN DE REGIO

- Werknemers worden maximaal ondersteund door technologie die ze begrijpen en die ze productiever maakt en gezond houdt
- Leven lang leren





Bijeenkomst Digital Factory (28 februari 2024)

Smart Industry assessment

smart industry **Assessment**
HOW SMART IS YOUR FACTORY?

1110001100 1010010010
0110101100 0100111001
10011000

Transformaties	Bedrijfscompetenties	Starter	Gevorderde	Koploper	Smart Factory	Fabriek van de toekomst
Servitization 	Verdienmodel					
	Financiële beheersing					
Smart Design 	Productontwikkeling					
Advanced Manufacturing 	Productietechnologie					
	Procesbeheersing					
	Kwaliteitsbeheersing					
	Onderhoud					
Digital Factory 	Interne connectiviteit					
	Databeheer					
	Cyber Security					
	Prestatiebewaking					
Smart Working 	Werkomgeving					
	Personeelsbeleid					
Flexible Manufacturing 	Productie aansturing					
	Flexibiliteit					
Connected Factories 	Supply Chain Management					
Sustainable Factory 	Duurzaam produceren					



Dominante thema's IQ bedrijven



Totalen 1e focus

Welke vraagstukken?

0x	Servitization	n.v.t.
3x	Smart Products	Meer aandacht voor intelligentie in producten (RFID, sensoren, rekenkracht, datastorage)
2x	Smart Design	Aandacht voor R&D productontwikkeling proces en nieuwe materialen
10x	Advanced Manufacturing	Digitaal, real time data, inline Q controles, procesbeheersing
10x	Digital Factory	Actuele informatie op werkplek, beter organiseren, prestatiebewaking
9x	Smart Working	Kennisoverdracht van ouderen, kennisborging, cultuurverandering
5x	Flexible Manufacturing	Productie aansturing, interne procesbeheersing
2x	Connected Factories	Supply chain management
3x	Sustainable Factory	Metten en beheersen verbruik en emissies binnen het bedrijf

Smart Working (strategie en cultuur)



- Visie ontwikkelen op markt, technologie (horizon 5 jaar)
- Strategie ontwikkelen op HR:
 - Analyse uitstroom
 - Welke mensen en competenties nodig?
 - Welke leervragen ontstaan?
- Er is een mindset verandering nodig om naar een 'straaljager' mentaliteit te gaan
- Cultuurverandering, lerende organisatie, platte organisatie
- Talentontwikkeling, leven lang leren, kennisdeling, e-learning
- Verantwoordelijkheden lager in de organisatie, rolgebaseerd
- Aantrekken voldoende gekwalificeerd personeel

Smart Working(werkomgeving)



- Medewerker denkt mee, heeft de juiste actuele informatie
- Werkinstructies vanaf de werkplek
- Werkplek kansen voor exoskeletten, AR/VR
- Mensen ontwikkelen naar toekomstig juiste werkplekken
- Vastleggen kennis in betere werkinstructies
- Teamleiders coachen en leren coachen
- Experimenteren met flexibele werktijden

2. TOP DRIE UITDAGINGEN SMART WORKING

KENNIS, GENERATIES, CULTUUR

I. Kennisborging en toekomstige skills

- Belang kennisborging
- Mens & Technologie
- Skills-gaps (uit onderzoek)

II. Generaties laten floreren

- Verschillende beelden en behoeften
- Floreren stimuleren

III. Eigenaarschap pakken

- Faciliteren initiatief en verantwoordelijk nemen
- Lerende organisatie cultiveren

2. TOP DRIE UITDAGINGEN SMART WORKING

I. MENS & TECHNOLOGIE

FreezerData Chat

Hey, ik ben Phie! AI je vragen kan je aan mij stellen via de onderstaande chat.

mijn compressor slaat niet aan, wat kan er kapot zijn

Er kunnen diverse redenen zijn waarom de compressor niet start. Een aantal mogelijkheden zijn: 1. Een mogelijke oorzaak kan zijn dat de motor niet juist is gemonteerd of dat de machine die op de motor is aangesloten niet starten van de motor niet toestaat. Het is belangrijk om dit te controleren voordat de motor wordt gestart. 2. Het is ook mogelijk dat er een probleem is met de voedingseenheid van de frequentieregelaar. De componenten van de voedingseenheid staan onder spanning als het apparaat is aangesloten op het net. Het is dus belangrijk om dit zorgvuldig te controleren. 3. In geval van oververhitting kan dit er ook voor zorgen dat de compressor niet start. Het is belangrijk om de temperatuur van het koellichaam te controleren. Belangrijk: bij het verrichten van deze controles, houd rekening met de veiligheidsinstructies en zorg ervoor dat u gekwalificeerd bent om deze te doen. Als u twijfelt, laat deze controles over aan een expert.

Sluit citaat

NL EN

Wifried

Uitloggen

TECH VALLEY Hogeschool van Amsterdam

De virtuele servicemonteur

Wat is een volgende stap?

2. TOP DRIE UITDAGINGEN SMART WORKING

I. SKILLS GAPS



Belangrijkste skills in functiegroep in 2021

Constructie, Plaatwerk en Assemblage

Aanpassingsvermogen	40-60%
Samenwerken	40-60%
Leergierigheid	20-40%
Kwaliteitsgerichtheid	20-40%
Veiligheidsbewustzijn	20-40%
Metaalbewerking	20-40%



Productievoorbereiding en Begeleiding

Communicatievaardigheid	20-40%
Data-analyse	20-40%
Kennis specifieke software	20-40%
Plannen en organiseren	20-40%
Organisatiebewustzijn	20-40%
Kwaliteitsgerichtheid	20-40%



% werknemers in functiegroep dat skill onvoldoende beheerst

Mechatronica en Elektrotechniek

Probleemoplossend	40-60%
Verantwoordelijk	40-60%
Kwaliteitsgericht	20-40%
Kennis van robots	20-40%
Veiligheidsbewustzijn	20-40%
Kennis besturingstechnieken	0-20%



Engineering, R&D en Projectmanagement

Kennis projectmethodieken	40-60%
Kennis wetenschap	20-40%
Data-analyse	20-40%
Kennis voorschriften/wetten	20-40%
Voorspellen klantbehoeften	20-40%
Nauwkeurig werken	20-40%



Service, Onderhoud en Montage

Samenwerken	20-40%
Computervaardigheden	20-40%
Klantgerichtheid	20-40%
Kennis digitale tools	20-40%
Storingsonderzoek	0-20%
Veiligheidsbewustzijn	0-20%



Logistiek en Inkoop

Aanpassingsvermogen	40-60%
Klantgerichtheid	40-40%
Kennis voorraadbeheer	20-40%
Probleemoplossend	20-40%
Verantwoordelijkheid	20-40%
Kennis kwaliteitseisen	0-20%

seo • economisch onderzoek

10/8/2022

2. TOP DRIE UITDAGINGEN SMART WORKING

I. SKILLS GAPS

Functiegroep 1: Constructie, plaatwerk, assemblage en verspanen

seo • economisch onderzoek

10/8/2022

	% werknemers voor wie skill in top 5 belang zit	Rapportcijfer voor skill 2028	% werktijd dat skill van belang 2028
Aanpassingsvermogen	80-100%	9,9	78%
Veiligheidsbewustzijn	80-100%	10,0	95%
Kwaliteitsgerichtheid	80-100%	10,0	95%
Samenwerken en collegialiteit	80-100%	9,9	82%
Metaalbewerking	80-100%	9,0	95%
Kennis van robots en andere complexe apparaten	0-20%	7,2	13%

	% van werknemers dat skill nu onvoldoende beheerst	Wie beheersen skills nu onvoldoende?	Hoe wordt skill nu voornamelijk ontwikkeld?
Aanpassingsvermogen	40-60%	Onbekend	Coaching
Veiligheidsbewustzijn	20-40%	Onbekend	Ervaring
Kwaliteitsgerichtheid	20-40%	Onbekend	Bijscholing
Samenwerken en collegialiteit	40-60%	Onbekend	Ervaring
Metaalbewerking	20-40%	Onbekend	Scholing
Kennis van robots en andere complex apparaten	80-100%	Ouderen	Ervaring

2. TOP DRIE UITDAGINGEN SMART WORKING

I. SKILLS GAPS

Figuur S.1 Belangrijkste skills volgens werkgevers en aandeel werknemers dat skills onvoldoende beheerst



II. GENERATIEVERSCHILLEN

Visie op werk en (loopbaan)behoeften verschillen



2. TOP DRIE UITDAGINGEN SMART WORKING
III. EIGENAARSCHAP PAKKEN



**Wie van jullie zet in op
eigenaarschap?**

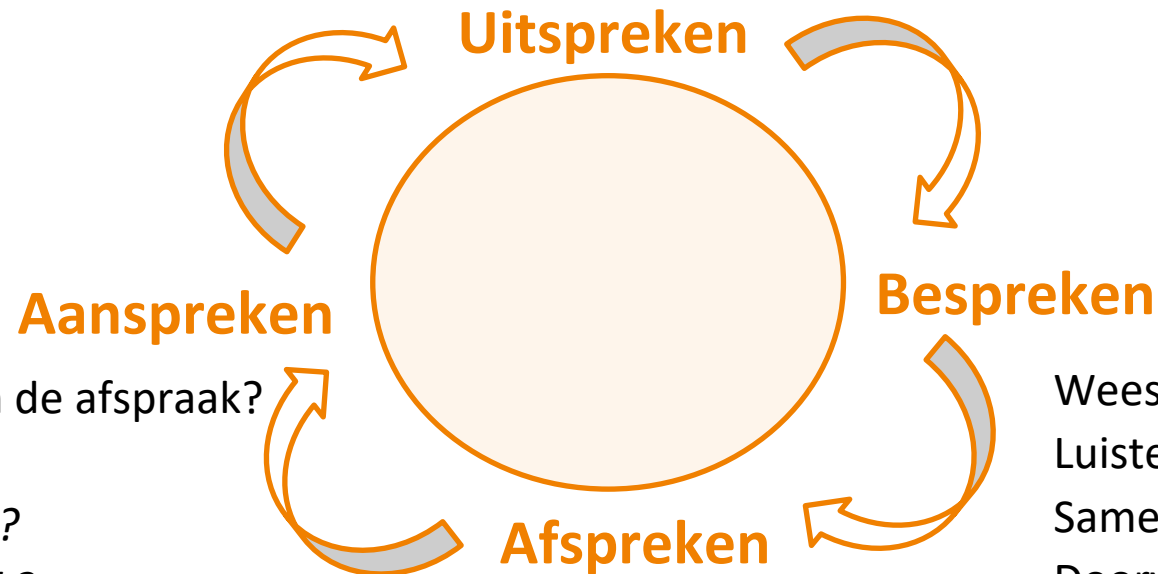
Hoe organiseer je dit?

3. HOE OPERATIONALISEREN?

III. EIGENAARSCHAP PAKKEN

Coachende stijl en feedback-vaardigheden

Beschrijf kort en concreet de
situatie en jouw gevoel hierbij.



Houd de ander zich wel of niet aan de afspraak?
Spreek de ander aan.

*Let op: is de afspraak niet duidelijk?
Was de voortgang jou niet duidelijk?
Heeft ander hulp nodig?
Doorloop de cirkel opnieuw!*

Wees nieuwsgierig
Luisteren
Samenvatten
Doorvragen.

Heldere, concrete afspraken
Informeren over de voortgang
Plan bij knelpunten
Hulpbronnen.

AGENDA INTERACTIEVE SESSIE

**1. Strategisch
aanpassingsvermogen en
effectief veranderen**

**2. Top 3 uitdagingen
bedrijven in de regio
m.b.t. smart working**

3. Hoe operationaliseren?

TIPS EN SUGGESTIES UIT DE PRAKTIJK (1/2)

Kennisborging en toekomstige skills

- Tijdige kennisoverdracht
- Met elkaar in gesprek over toekomstige skills
- Opleiding/mentorschap
- Opstellen Strategisch PersoneelsPlan.

Generaties laten floreren

- Dialogsessies: beelden en behoeften delen (wat nodig van elkaar, van de leiding en organisatie?)
- Faciliteer passende rol in organisatie + training.

Eigenaarschap pakken

- Faciliteer ook soft skill ontwikkeling: bij medewerker en leidinggevende
- Coachende stijl
- Processen en mandaat.

TIPS EN SUGGESTIES UIT DE PRAKTIJK (2/2)

Wat kun je doen om werknemers te stimuleren?

- Nieuwsgierigheid prikkelen
- Experimenten doen
- Reflecteren
- Eigen interesses mogen volgen
- Fouten mogen maken
- Multidisciplinaire teams maken
- ...

Eigenaarschap pakken

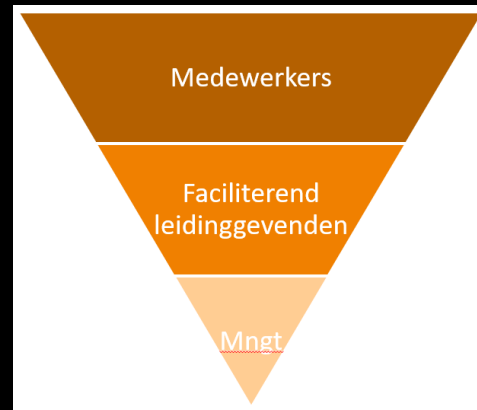
- Faciliteer ook soft skill ontwikkeling: bij medewerker en leidinggevende
- Coachende stijl
- Processen en mandaat.

STRATEGISCH AANPASSINGSVERMOGEN

SAMENVATTING



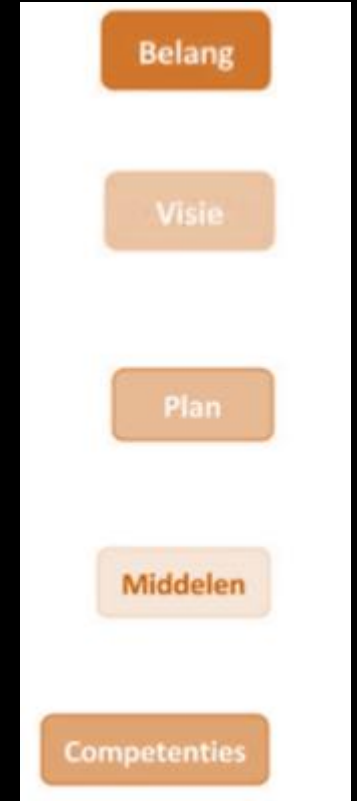
MENS & TECHNOLOGIE



FIXED MINDSET:
Gedachte: "mijn huidige kunnen is bepalend"

SKILLS GAPS

GROWTH MINDSET:
Gedachte: "mijn inspanning en houding zijn bepalend"



VRAGEN VOOR ONDERWEG

- Wat ga morgen anders doen of in gang zetten?
- Zijn er 'quick wins' waar je morgen mee zou kunnen beginnen?



CONTACT

Vragen, sparren of hulp nodig?

We denken graag met je mee!



Annemarie Mulder - FME:

annemarie.mulder@fme.nl (06-54 25 39 84)



Robin Burghard - IQBlvd:

robin@iqblvd.nl (06-51 61 93 12)