

SMART WORKING

MAGAZINE

**SLIM BEZIG!
FME-LEDEN
VERTELLEN**



**BANEN WORDEN
LEUKER EN
UITDAGENDER**

**NU AAN
DE SLAG
MET SMART
WORKING**

SAMEN MAKEN WE NEDERLAND TECHPROOF

FME  **POWERED
BY DUTCH
TECHNOLOGY**

ONDERZOEK

ADVISEURS



“Medewerkers juichen technologische vernieuwing toe”

6



“Geef medewerkers vertrouwen en autonomie”

20

SMART WORKING IN BEDRIJF



4

WP Haton

“ER KOMT HEEL VEEL INNOVATIEKRACHT LOS!”



12

Van Raam

“HET DRAAIT OM VERTROUWEN EN AANDACHT”



14

KMWE

“WE TREKKEN OPLEIDINGEN NAAR EEN HOGER NIVEAU”



18

Hollandia Infra

“SAMEN WERKEN AAN EEN CONTINU LERENDE EN VERBETERENDE KETEN”



22

Festo

“INNOVATIES EN VERANDERINGEN VERGEN VEEL LENIGHEID”

EN VERDER

COLUMN RUUD VELTENAAR: ‘OP EXPEDITIE’

11

KANSEN PAKKEN MET HET SMART WORKING-MODEL

16

DIT IS FME!

24

SAMEN TECHPROOF

Robotisering en digitalisering. Het is geen toekomstmuziek, maar de realiteit van nu. Dat zie ik bij onze lidbedrijven in de technologische sector. Door de razendsnelle ontwikkelingen kunnen we ons concurrentievermogen vergroten, creëren we nieuwe en andere werkgelegenheid en dragen we bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Nieuwe technologieën bieden grote kansen, maar stellen ook eisen aan onze sector. Dé opgave is bedrijven én medewerkers mee te laten komen in de technologische transitie waar we middenin zitten.



Meer dan ooit groeit het besef in de sector dat we sámen techproof moeten worden. Als bedrijf met je medewerkers. Hoe stel je je innovatiekracht veilig? Hoe houd je medewerkers goed gekwalificeerd en betrokken? Hoe blijf je als bedrijf aantrekkelijk voor de volgende generatie technici? Het gaat om méér dan technologische innovatie alleen. Smart Industry vraagt om Smart Working. Uit ons onderzoek onder medewerkers in de sector blijkt dat ruim 80 procent van de medewerkers digitalisering en robotisering als kans ziet en de ontwikkelingen toejuicht. Dit enthousiasme moeten we met alle partijen omarmen. Laat de robots maar komen, dan maken we Nederland samen techproof!

En die opgave is niet alleen voor bedrijven en hun medewerkers relevant. We moeten de samenleving meenemen in de technologische transitie. Mijn oproep aan bedrijven, medewerkers, kennisinstellingen én overheid is dan ook: samen een sprint trekken naar de digitale toekomst. Dat is goed voor Nederland, goed voor de technologische industrie en goed voor alle inwoners van Nederland.

In dit magazine vind je mooie voorbeelden van Smart Working in de praktijk bij onze lidbedrijven en inzichten uit het onderzoek onder medewerkers. En FME-adviseurs geven je praktische handvatten om zelf met Smart Working aan de slag te gaan.

Ik wens je veel leesplezier én inspiratie toe. Be smart, work smart!

Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink
Voorzitter FME

“ECHT IEDEREEN HEEFT

Een nieuw businessmodel betekende de ommekeer voor bakkerijmachinefabrikant WP Haton eind jaren '90. Het was meteen ook de start van een nieuwe manier van werken, die nog steeds zijn vruchten afwerpt. “Zonder al te veel regels komt heel veel innovatiekracht los!”

Midden in de fabriek van WP Haton staat sinds een aantal jaar het Blue Innovation Center. Een plek waar collega's samenkomen, kennis delen en tot nieuwe innovaties voor de bakkerijbranche komen. “Bij de start van een nieuw ontwerp voor een machine, vragen we iedereen binnen ons bedrijf om mee te denken”, vertelt directeur Henk-Jan Snellink. “Van directie tot schoonmaker. We staan open voor alle ideeën.”



BIJ ONS EEN STEM"

Open voor initiatief

"Zo kwam op een dag een medewerker, een echte techneut, met een houten proefmodel van een zogenoemde langmaker naar ons toe. Die had hij thuis in de avonduren gemaakt, samen met zijn vader, buurman en oom. Hij presenteerde het vol passie. Dat model werd de inspiratie voor een nieuwe machine waarvan we er wereldwijd 220 hebben verkocht. Wij staan open voor initiatief van iedereen."

Nieuwe organisatiestructuur

De open bedrijfscultuur is onderdeel van een lange lijst aanpassingen die het bedrijf begin jaren 2000 doorvoerde. Om een faillissement te voorkomen focuste WP Haton meer op het ontwerp en de export van machines, wat een gouden greep bleek te zijn. Daarnaast werden de interne processen onder de loep genomen. "Zoals veel bedrijven waren wij 'klassiek' georganiseerd. Elke afdeling was

een eigen koninkrijkje, met een chef aan het roer. Zij voerden hun werk uit en droegen dat over aan de volgende afdeling. En die deed weer hetzelfde. Afdelingen werkten niet mét elkaar. Dat wilden we veranderen, want zo kun je niet innoveren. We moesten kennis gaan delen. We pasten onze organisatiestructuur aan en introduceerden onder meer het Blue Innovation Center."

"WE ZIJN VAN CONTROLE NAAR VERTROUWEN GEGAAN"

Regels afgeschaft

Daarnaast werd kritisch gekeken naar de bestaande regels binnen het bedrijf. "We ontdekten dat veel van zulke regels gebaseerd zijn op wantrouwen. Systemen uit de jaren '50, die te veel aanvoelden als controleren en gecontroleerd worden. Die hebben we allemaal afgeschaft. Het pasje waarmee je 's ochtends binnen komt, persoonsregistratie, wekelijkse vergaderingen, periodieke beoordelingsgesprekken. We kunnen zonder. Ik ga toch ook niet elk jaar met mijn vrouw om tafel zitten om het afgelopen jaar te evalueren? Als iets je niet zint, dan zeg je dat op het moment dat het zich voordoet. Dat verwachten we ook van onze medewerkers en leidinggevenden. Gewoon, zoals je ook buiten het werk met vrienden omgaat."

Creativiteit

Het afschaffen van regels zorgt volgens Snellink voor een gevoel van vrijheid en vertrouwen binnen het bedrijf. "Mensen voelen zich gewaardeerd en gehoord. Ze gaan fluitend naar hun werk en blijven na vijf uur vaak nog even hangen. Bovendien zorgt het

vertrouwen voor een sfeer waarin innovatie mogelijk is. Als je geen beperkingen voelt, ontstaan de meest innovatieve ideeën. Als je er voor gaat zitten, komt het niet. Creativiteit laat zich niet plannen."

Opgesloten

Dat ervoer Snellink zelf ook, op een cruciaal moment. Op 11 september 2001 – de dag van de aanslagen in New York – was hij met zijn toenmalige compagnon in Las Vegas om een nieuwe machine te presenteren. "Daar zat ons laatste geld in. Het was nu of nooit." Maar de dag liep anders. Na het nieuws over de aanslag sloeg de paniek toe in de stad. "Toeristen wilden massaal weg uit angst voor een aanslag in Las Vegas. Maar vliegvelden sloten en de mobiele communicatie was beperkt. Veel taxichauffeurs verkochten hun taxi's op straat aan de hoogste bidder. We zaten opgesloten in de stad."

Gezonde toekomst

De twee besloten zich neer te leggen bij de situatie. "We boekten een hotel en zaten onze tijd uit. Al liggend aan het zwembad, hebben we samen een lijst opgesteld met 64 verbeteringen die ons bedrijf een gezonde toekomst moesten geven. We lieten onze gedachten de vrije loop – we konden toch geen kant op. Na een paar dagen was de lijst af. We kochten een taxi, reden door de woestijn naar het vliegveld in Phoenix en namen de eerste vlucht naar huis. Die lijst heeft een nieuw tijdperk voor ons bedrijf ingeluid."

Moment van reflectie

WP Haton is weer winstgevend. Snellink zag de omzet groeien van tien miljoen naar 21 miljoen euro per jaar. "Onze open bedrijfscultuur is een van onze succesfactoren. We zijn van controle naar vertrouwen gegaan. De crisis was voor ons een moment van reflectie: waarom doen we de dingen zoals we ze doen? Wij ontdekten het verschil tussen de goede dingen doen en de dingen goed doen. Dat inzicht kan ik iedere ondernemer aanraden." •



Henk-Jan Snellink (WP Haton): "Onze open bedrijfscultuur is een van onze succesfactoren. Wij ontdekten het verschil tussen de goede dingen doen en de dingen goed doen. Dat inzicht kan ik iedere ondernemer aanraden."



“MEDEWERKERS JUICHEN TECHNOLOGISCHE VERNIEUWING TOE”

Digitalisering, robotisering, big data en andere innovatieve technologie brengen veel veranderingen met zich mee. Medewerkers juichen deze ontwikkelingen toe en verwachten dat het werk er uitdagender en leuker door wordt. Laat de robots maar komen! Wel willen medewerkers beter geïnformeerd worden. En de ruimte krijgen om mee te groeien met de techniek. Dit blijkt uit het onderzoek ‘Smart Working – Medewerkers aan het woord’.

Over het onderzoek

Nederland ‘techproof’ maken, dat is de ambitie van FME. Om groeimotor te blijven van de Nederlandse economie, moet de Nederlandse technologische industrie de komende twaalf jaar 120.000 nieuwe mensen werven. Deze opgave wordt nog groter als we niet investeren in de kennis en vaardigheden van huidige medewerkers. Daarom heeft FME Berenschot en TIAS opdracht gegeven voor een onderzoek naar de invloed van technologische ontwikkelingen op werk in de industrie – een onderzoek waar ruim 6.900 medewerkers aan hebben meegewerkt.

91%



ziet dat het bedrijf waar ze werken aan de slag is met nieuwe technologie.

61%

verwacht hierdoor duidelijke veranderingen in het werk.



Het onderzoek laat zien dat de technologische transitie in volle gang is. Ruim negentig procent van de medewerkers ziet als gevolg daarvan producten en processen veranderen. De veranderingen leiden volgens een grote meerderheid van de medewerkers niet tot het verdwijnen van banen. Taken gaan veranderen en er komen nieuwe functies bij. Ook denken ze dat de veranderingen impact hebben op de samenwerking en aansturing. Nu al merken twee op de drie medewerkers dat ze meer moeten samenwerken met andere afdelingen, klanten of leveranciers.

Uitdagender werk

Circa 85 procent van de medewerkers ziet digitalisering en robotisering als kans. Ze juichen de ontwikkelingen toe omdat ze vinden dat technologie het werk leuker en uitdagender maakt. Medewerkers maken zich wel zorgen over een hogere werkdruk en de toenemende complexiteit en zwaarte van het werk, vooral door de toenemende productiviteit en snelheid van werken. Ze voelen zich verantwoordelijk om bij te blijven in het vakgebied. Maar ze willen wél de ruimte krijgen om zich in brede zin te ontwikkelen en mee te groeien. Ook willen ze graag betrokken en geïnformeerd worden en inbreng kunnen geven.

Medewerkers nieuwsgierig

Globaal zijn vier groepen medewerkers te onderscheiden, ongeacht leeftijd, opleidingsniveau of sector. Een kwart is te schetsen als ‘ambassadeur’: deze groep staat heel positief tegenover de technologische ontwikkelingen. Ruim veertig procent behoort tot de ‘optimisten’. Zij signaleren meer kansen dan bedreigingen. Ze zijn nieuwsgierig naar de ontwikkelingen, maar zijn nog wel wat afwachtend. Bijna twintig procent behoort

“DOOR SAMEN TE WERKEN IN DE KETEN EN DATA TE DELEN, BEDIENEN WE KLANTEN BETER.”

Innovatiespecialist, 48 jaar

tot de ‘volgers’. Zij zien kansen, maar zijn zich minder bewust van de verstrekende impact die technologie zal hebben. Een kleine groep, zo’n 14 procent, behoort tot de ‘sceptici’. Zij zien de technologische ontwikkelingen niet zitten of verwachten dat het werk saai en

minder leuk wordt. In deze groep zitten relatief wat meer medewerkers met een lager opleidingsniveau en een functie die een grotere kans maakt te worden geautomatiseerd.

“Robots heel gewoon”

“Een ‘hoopgevend’ onderzoek”, zo betitelt prof. dr. Theo Camps, hoogleraar en programmadirecteur van TIAS, de onderzoeksresultaten. Camps was lid van de commissie die het onderzoek heeft begeleid. “De uitkomsten weerspiegelen dat technologische ontwikkeling in Nederland vanzelfsprekend is. Zaken als individuele robots en volledig geautomatiseerde fabrieken vinden we eigenlijk al heel gewoon. Medewerkers in de sector zijn gewend aan verandering, en hebben een grote bereidheid om zich verder te vernieuwen en te verbeteren.”

Koers uitzetten

Bedrijven kunnen die bereidheid gebruiken om sneller tot productieverbeteringen te komen, oordeelt Camps. “Ik zie het onderzoek als aansporing voor medewerkers en management om bedrijven samen gericht verder te ontwikkelen. Daarbij is het belangrijk dat bedrijven een duidelijke koers uitzetten. Maar ook de dialoog aangaan met de mensen op de werkvloer over de impact van technologische veranderingen op het werk, functies en taken. Wanneer bedrijven helder



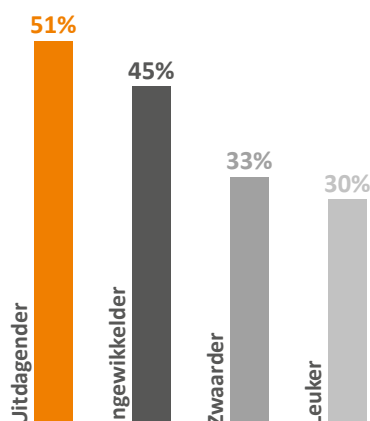
“Scholing is voor medewerkers geen nice-to-have, maar een must-have. Een bittere noodzaak!”

Wouter Koolmees, minister SZW

83 % 

ziet nieuwe technologie als een kans.

Technologie maakt het werk:



71 % 

denkt meer samen te werken met mensen buiten de afdeling.

68 % verwacht een andere manier van leidinggeven. 

“ROBOTS NEMEN ROUTINEMATIGE WERKZAAMHEDEN OVER. DAT MAAKT MIJN WERK LEUKER.”

Elektromonteur, 51 jaar

aangeven wat de plannen zijn voor de toekomst, dan is het voor medewerkers gemakkelijker te bepalen welke kennis en vaardigheden zij moeten verwerven en hun opleidingsbudget daarvoor aan te spreken.”

Nieuwe allianties

Door de technologische ontwikkelingen ziet Camps de professional op de werkvloer steeds belangrijker worden. “Alles draait om kennis en de professional heeft die in zich. Kennisdeling en samenwerking wordt almaar belangrijker om vraagstukken op te lossen, niet alleen binnen het bedrijf, maar ook daarbuiten. Dat vraagt om nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe allianties.”



Theo Camps (TIAS): “Individuele robots en volledig geautomatiseerde fabrieken vinden we eigenlijk al heel gewoon. Medewerkers in de sector zijn gewend aan verandering, en hebben een grote bereidheid om zich verder te vernieuwen en te verbeteren.”

“Het gaat niet om de mogelijke kloof tussen de haves en have-nots. Maar om mensen met veerkracht en mensen die dat niet hebben.”

Peter-Paul Verbeek, hoogleraar wijsbegeerte
Universiteit Twente



88 %

verwacht dat taken veranderen.

84 % verwacht dat er vooral
taken bijkomen.



41 % verwacht dat taken
verdwijnen.



54 %

wil betrokken worden bij
vernieuwingen.

49 % wil kennisdelen en
ruimte voor eigen
inbreng.



“We moeten het enthousiasme en positivisme van de medewerkers met alle partijen omarmen. Laat de robots maar komen! Dan maken we samen Nederland techproof.”

Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink, voorzitter FME



Ander leiderschap

Tegelijkertijd vereist dit een ander type leiderschap. “We hebben leiders nodig die gevoel voor ‘high tech’ weten te combineren met ‘high touch’, oftewel gevoel voor nieuwe techniek én voor mensen en menselijk gedrag. De professional op de werkvloer is steeds meer zelfsturend. Leidinggevend moeten hun medewerkers niet controleren, maar vooral inspireren en faciliteren. Een strategie ontwikkelen en de organisatie in de gekozen richting sturen is hun belangrijkste taak. Dit vraagt een andere basishouding van

leiding en medewerkers, omdat op de werkvloer geëxperimenteerd zal worden met toepassingen van nieuwe technologie. Daarbij is het niet mogelijk alle omstandigheden te beheersen. Het is nodig te accepteren dat er iets fout kan gaan.”

Voordelen voor bedrijven

Voor de overheid en kennisinstellingen ziet de hoogleraar een belangrijke rol weggelegd. “Het grootste deel van de technische bedrijven behoort tot het mkb. De overheid kan faciliteren dat bedrijven zich sneller ontwikke-

len door nieuwe initiatieven meer ruimte te geven en het mkb te stimuleren gebruik te maken van beschikbare opleidingsgelden. Ook kan de overheid bedrijven steunen via fiscaal of infrastructureel voordeel, bijvoorbeeld in de vorm van energienetten, datatransport en logistieke knooppunten. Verder kunnen kennisinstellingen een bijdrage leveren door kennis te concentreren rond specifieke vragen en thema’s van bedrijven. Daardoor wordt de impact van universiteiten en hogescholen groter.” •



“Bedrijven en overheid moeten samen zorgen voor de noodzakelijke scholing om medewerkers te laten werken met nieuwe technologie. 99% van de medewerkers wil graag ontwikkelen.”

Hans van der Molen, directievoorzitter Berenschot

91%



voelt zich verantwoordelijk om bij te blijven.

62% leert heel graag nieuwe dingen.



95%



denkt in de toekomst te kunnen voldoen aan de nieuwe eisen van het werk.

54% ziet collega's in de knel komen.



Meer informatie:
fme.nl/medewerkersaanhetwoord.

OP EXPEDITIE

We staan aan de vooravond van een alomvattende transformatie van onze beschaving. Vaak hebben we onze mond vol van disruptie. Maar... één ding is zeker, we staan nog maar aan het begin. We gaan disrupties meemaken die ontelbare malen impactvoller zijn dan we tot nu toe hebben gezien. Grootser en sneller dan wij zelfs maar kunnen bevatten. Vanwege het eenvoudige feit dat we gewend zijn ons in een lineaire wereld te bewegen, terwijl de huidige innovaties een exponentieel karakter hebben.

Deze technologische en sociale innovaties gaan leiden tot mega-disrupties en – veel belangrijker nog – tot democratisering van producten, diensten en zelfs bezit en hopelijk ook de democratie zelf. De ontwikkelingen gaan niet alleen sectoren maar onze hele samenleving ontregelen, inclusief onze instituten zoals zorg en onderwijs, en systemen waaronder ons belastingstelsel en de sociale voorzieningen. Ik voorzie generaties lang aanhoudende en diep ingrijpende crises, die vooral een oplossing zullen blijken voor ernstige weeffouten in onze maatschappij. We weten tenslotte dat wij als mens en als soort alleen ons gedrag fundamenteel kunnen veranderen na een ernstige crisis. Voor mensen is dit bijvoorbeeld een hartinfarct of ernstig ongeluk en voor ons als soort moet je denken aan een situatie dat het plotseling ophoudt met regenen of wanneer de klimaatverandering onbeheersbaar wordt. Wat dat betreft, worden we met de crises op onze wenken bediend.

En eerlijk gezegd verheug ik mij op een lange periode van ingrijpende ontwrichting. Met name technologiebedrijven kunnen de turbulente veranderingen die voor ons liggen positief tegemoet treden, want de crises bieden hen kansen die nu vaak niet worden

gezien. Met de innovatiekracht van alle medewerkers en bedrijven kunnen wij aan nieuwe oplossingen werken. Nieuwe technologie, nieuwe samenwerkingsvormen. Binnen je bedrijf maar ook daarbuiten. De crises zullen ook de balans tussen overheid, de vrije markt en de samenleving herstellen. Exponentiele technologieën, leidend tot sociale innovaties en democratisering zullen de samenleving met passieve consumenten, transformeren naar een macht van pro-actieve co-creërende burgers die steeds meer en vaker het heft in eigen handen gaan nemen.

Ik daag jullie daarom uit om op expeditie te gaan. Op ontdekkingsstocht naar al het nieuwe wat toekomstige generaties in deze wereld van ons nodig hebben. En denk als kompas bij deze expeditie aan de zeventien

Sustainable Development Goals die de Verenigde Naties hebben opgesteld. Als elk bedrijf van FME één of meer van deze doelen in zijn missie en strategie verankert, hier concrete actiepunten en niet-onderhandelbare waarden bij formuleert en deze keer op keer evalueert... Dan kan de Nederlandse techsector een enorm verschil maken. En zal deze expeditie haar doel hoe dan ook bereiken.

Van ego naar eco en van 'business using people as a resource to make more money' naar 'people using business and technology as a force for good'.

Ruud Veltenaar
Filosoof – Friskijker – Bijzonder hoogleraar



Ruud Veltenaar
inspireerde FME-leden
tijdens het Smart Working
Dinner op 16 november.

Bij fietsfabrikant Van Raam vormt HR het hart van het bedrijf

“VERTROUWEN EN AANDACHT STAAN CENTRAAL”

Zoals bij veel familiebedrijven, is de cultuur binnen fietsfabrikant Van Raam erg open en betrokken. Toch laat het bedrijf dit niet aan het toeval over. HR is het hart van het bedrijf. Werkplezier en aandacht voor elkaar staan centraal. “Innovatie volgt dan vanzelf.”



Al meer dan honderd jaar produceert Van Raam fietsen, waarvan de laatste dertig jaar aangepaste fietsen. Er werken gemiddeld ongeveer 110 mensen, en het bedrijf is groeiende. “Het voelt als één grote familie”, vertelt Marjolein Boezel, financieel en HRM-directeur. “Medewerkers zijn loyaal en betrouwbaar. Ze werken hard en zorgvuldig. Ze zijn zuinig op machines en laten alles aan het eind van de dag netjes achter. Zoals ze het ook thuis zouden doen.”

Bus vol studenten

Dat familiale gevoel komt grotendeels voort uit een bijzonder HR-beleid. “Alles bij ons draait om vertrouwen en aandacht. Niet om regels. Een leidinggevende moet bij ons faciliterend zijn en niet dominant aanwezig. Laatst was er een bus vol studenten op bezoek voor een rondleiding. Het eerste wat onze bezoekers opviel in de fabriek: er lopen nergens leidinggevend. ‘Hebben jullie die wel?’, vroeg er een. Dat zie ik als een compliment. Natuurlijk hebben wij die, maar ze lopen niet als toezichthouders rond.”

Geen ‘keiharde’ KPI’s

Zorgt dat niet voor onduidelijkheid op de werkvloer? “Nee”, stelt Van Boezel. “Sterker nog, dan loopt het juist vanzelf. Mits iedereen weet wat zijn verantwoordelijkheden zijn. En als iemand doet wat hij leuk vindt, is er geen reden om het niet of niet goed te doen. Ons bedrijf werkt niet met keiharde KPI’s. Natuurlijk hebben we doelstellingen, maar die zijn gebaseerd op de levertijd van een product. Die moet gehaald worden. Maar we plannen niet iedere minuut. Daar word je inflexibel van. Als de voorkant goed werkt, dan is de output automatisch goed.”

Zelfontplooiing

Essentieel hierbij is dat medewerkers plezier hebben in hun werk en op de juiste plek zitten. “Daarom vind ik zelfontplooiing heel belangrijk”, vertelt Van Boezel. “Medewerkers krijgen daar ook alle mogelijkheid toe. Sommige werkgevers zijn misschien bang dat medewerkers gevlogen zijn zodra ze hun opleiding hebben afgerond. Maar die angst heb ik niet. Als je je mensen níet opleidt en ze blijven zitten, dán heb je een probleem. Als



Marjolein van Boezel (Van Raam): “Laat medewerkers vrij om te doen wat zij het liefste doen en geef ze alle ruimte voor zelfontplooiing. Op basis van vertrouwen. En je moet samen openstaan voor nieuwe dingen die op je pad komen. Van verandering komt altijd iets nieuws. En daar kun je je mee blijven onderscheiden.”

alle bedrijven in de branche er zo over zouden denken, houden we met elkaar de technische beroepsbevolking op peil.”

Droom waarmaken

Zolang het bijdraagt aan het werk en het werkplezier, is volgens Van Boezel bijna alles bespreekbaar. En dat gaat soms ver. “Een medewerker zat bij ons niet op zijn plek. Hij gaf aan dat hij eigenlijk vrachtwagenchauffeur

wilt niet dat je medewerkers niet happy zijn. Dat gaat ten koste van het werk. Dus we besloten zijn opleiding te betalen en hij heeft zijn droom kunnen waarmaken. Dit is natuurlijk een uitzonderlijke situatie, maar het typeert wel hoe wij erin staan.” Zo heeft Van Raam ook een medewerker in dienst van 95 jaar oud. Hij werkt al meer dan 70 jaar voor het bedrijf. “Hij hoort bij ons. Hij zou doodongelukkig worden als hij moest stoppen.”

Studenten denken mee

Naast oud is ook jong vaak te vinden in de fabriek. Van Raam werkt samen met scholen en opleidingen, om jong talent kennis te laten maken met de branche. Studenten kunnen er onder meer hun stage-opdracht uitvoeren. “Hun onderzoek nemen we heel serieus. Hier komt echt innovatie uit! Zo dachten mbo-studenten na over welk product nog mist in ons assortiment. Ze kwamen met een fiets die wisselend als een scootmobiel en een fiets gebruikt kon worden. Een soort hybride model. Dat is onze Easy Go geworden. We hebben hem nu twee jaar in productie en wij en onze klanten zijn er heel blij mee.”

“WIJ DURVEN DE DROMEN VAN MEDEWERKERS WAAR TE MAKEN.”

wilde worden, maar niet de financiële middelen had om de opleiding te bekostigen. Je eerste reactie als werkgever is niet om hem te helpen deze switch te maken, omdat je hem dan kwijtraakt. Maar aan de andere kant: je

Innovatie

Van Raam staat voor vernieuwing. “Onze medewerkers kennen geen angst voor verandering”, weet Van Boezel. “Dat komt doordat we ze altijd ruimte geven om dingen uit te proberen. Onlangs werkte een aantal medewerkers samen aan een soort proeftuin, in opdracht van een kinderdagverblijf. Die zocht een aangepaste elektrische fiets. Speciaal daarvoor hebben we een elektromotor ontwikkeld die achteruit kan rijden – want die techniek hadden we nog niet. Uiteindelijk had de opdrachtgever de fiets toch niet nodig, maar hebben wij er wel een innovatie aan overgehouden!”

Vrij laten

Samenvattend gaat het er volgens Van Boezel om dat je medewerkers vrij laat om te doen wat zij het liefste doen. “Op basis van vertrouwen. En je moet samen openstaan voor nieuwe dingen die op je pad komen. Van verandering komt altijd iets nieuws. En daar kun je je mee blijven onderscheiden.” •

“JE VERBINDEN AAN OPLEIDINGEN IS BOUWEN AAN DE TOEKOMST”



Edward Voncken (KMWE): “We gaan samenwerken in een complete ontwikkelcampus voor alle schakels in de maakindustrie. We trekken opleidingen echt naar een hoger niveau! En gastbedrijven zoals start-ups vinden er een plek om hun hightech aspiraties waar te kunnen maken.”

“Een bedrijf kun je niet alleen runnen. Daar moet je samenwerking voor zoeken. Wij doen dat door actief de verbinding aan te gaan met opleidingen.” Aan het woord is Edward Voncken, CEO van KMWE uit Eindhoven en actief in het FME-bestuur van Regio Zuid.

KMWE Group is leverancier en partner voor zowel de hightech equipment industry als de luchtvaart. Daarnaast is KMWE mede-initiatiefnemer voor de Brainport Industries Campus. De nieuwe campus zal in 2018 zijn deuren openen en ook KMWE zal zich er gaan vestigen om daar – in lijn met de FME-speerpunten – de samenwerking met het onderwijs te versterken en volop ruimte te bieden aan verschillende schakels in de industrie om samen technologie en innovaties te ontwikkelen.

Uitdagingen in de maakindustrie

“Er spelen verschillende dingen in de maakindustrie. Ten eerste volgen de industriële ontwikkelingen in de maakindustrie elkaar zó snel op, dat bedrijven die willen blijven, dit niet meer alleen kunnen en op een slimme manier met elkaar moeten samenwerken. Ten tweede is er een groot en zelfs bedreigend tekort aan technische mensen die in de maakindustrie willen werken. Om voldoende technisch talent op te kunnen leiden moeten opleidingsinstanties de beschikking hebben over de laatste stand van de techniek en de meest moderne machines en middelen. Dit vereist dat bedrijven en opleidingsinstanties anders met elkaar gaan samenwerken, de grens tussen opleiden en werken gaat steeds verder vervagen. Een van de uitgangspunten bij de samenwerking – naast de realisatie van de fabriek van de toekomst – is de technische faciliteiten toegankelijk maken voor het publiek en deze delen om gezamenlijk te kunnen ontwikkelen en opleiden”, zet Voncken uiteen.

Een virtuele rondleiding

Hoe gaat deze nieuwe omgeving er dan uitzien? Voncken schetst het beeld: “Stel je voor... je komt binnen in één groot overdekt technologisch winkelcentrum. Je loopt door een publiek gedeelte, het Atrium, waar je de meest geavanceerde hightech machines uit de maakindustrie van vandaag ziet. Die staan daar niet zomaar. Ze worden gebruikt door ROC's, het Brainport Industries College, TecLab en hogescholen, en 'gastbedrijven' voor leer-, oefen- en/of productiedoeleinden. Voor dit gebruik betalen deze partijen ook aan de eigenaren van de machines: de fabrikanten. En ze huren hun expertise, indien nodig en gewenst. De fabrikanten hebben daarmee een apart verdienmodel voor het beschikbaar stel-

len van hun machines. Bovendien zitten zij met hun innovatieve bedrijven en soortgelijke machines ook fysiek achter deze 'etalages' gevestigd in eigen locaties, die niet toegankelijk zijn voor het publiek. Vanuit het Atrium kan men links en rechts een blik werpen op de fabriek van de toekomst waar 24/7 productie bedreven wordt met de middelen die in het Atrium ter beschikking staan. De campus strekt zich uit over een gebied van zo'n 200 hectaren groot!”

Synergie

“En zo komt alles samen en ontstaat er synergie,” vat Voncken enthousiast samen. “Jonge studenten zien en ondervinden hoe gaaf het is om met hightech spullen te werken, waardoor de aangesloten studies aantrekkelijker worden. De verbonden opleidingsinstituten – die in sommige gevallen ook in het 'winkelcentrum' gevestigd zijn – hebben daarmee een mooi promotiemiddel in handen, maar óók een garantie op 'altijd up-to-date' leermiddelen zonder te hoeven investeren. De fabrikanten geven op

“HIER KOMT ALLES SAMEN EN ONTSTAAT ER SYNERGIE.”

hun beurt praktijkgerichte input aan educatie, zodat de uitstroom ook beter voorbereid is op een carrière in de maakindustrie. Én fabrikanten komen direct in contact met potentiële stagiairs en medewerkers. Ofwel: door dit alles trekken we opleidingen echt naar een hoger niveau! En gastbedrijven zoals start-ups vinden er een plek om hun hightech aspiraties waar te kunnen maken. Een complete ontwikkelcampus voor alle schakels in de maakindustrie dus.”

Losse onderdelen worden één

De verhuizing heeft ook voor KMWE grote consequenties. “Wij zitten nu nog op een aantal – vaak oudere – locaties, verspreid over de stad Eindhoven. Dit komt onder meer doordat we diverse overnames hebben gedaan. Deze 'losse onderdelen' gaan we straks samenvoegen in onze nieuwe vestiging. Daar zijn we nu al mee bezig,” legt Voncken uit. “Hoe bereiden we onze mensen voor op deze nieuwe vorm? Hoe creëren we een nieuwe 24/7 ploegendienst? Waar denken de medewerkers zelf dat ze het best inzetbaar zijn? Hoe willen ze beoordeeld worden? Op welke manier zorgen we ervoor dat de verschillende DNA's straks op zo'n manier samenkomen, dat iedereen zijn eigen identiteit nog herkent en zich toch één voelt met de andere delen? Voor deze en heel veel andere vragen hebben we een aantal teams opgericht, waarin de hele organisatie betrokken is: van jong tot oud, van directie tot en met de werkvloer. Daar hechten we heel veel waarde aan.” •

KANSEN PAKKEN MET HET SMART WORKING-MODEL

Dé uitdaging voor de technologische industrie is om als bedrijf én als medewerker het potentieel van vernieuwende technologie ten volle te benutten. Om ervoor te zorgen dat iedereen een waardevolle bijdrage blijft leveren, in een steeds uitdagender omgeving. Door in Smart Working te investeren, kan onze sector een voorsprong nemen met aantrekkelijk werk op alle niveaus. Wat is daarvoor nodig? FME heeft in samenwerking met leden een Smart Working-model ontwikkeld, met vier essentiële bouwstenen.

Smart Working

UITDAGINGEN

Nieuwe
sociale
trends

Nieuwe
technologie

Nieuwe
business
modellen

BOUWSTENEN

Bied richting

- Draag visie uit
- Communiceer transparant en duidelijk
- Faciliteer ruimte en middelen
- Stimuleer autonomie en eigenaarschap
- Geef vertrouwen én houd de vinger aan de pols

Werk samen

- Bundel krachten binnen en buiten de onderneming
- Realiseer synergie tussen mens en machine
- Stimuleer betrokkenheid en participatie
- Doorbreek eilandjes
- Werk samen met sociale en ketenpartners

Zet ontwikkeling centraal

- Verbeter continu
- Stimuleer ontwikkeling
- Leer van elkaar en met elkaar
- Creëer ruimte om te experimenteren
- Houd skills up-to-date

Organiseer wendbaarheid

- Zet in op ondernemerschap
- Wees wendbaar naar klant en markt
- Maak mensen breed inzetbaar
- Laat het werk uitdagend zijn
- Integreer technologie

RESULTATEN

Onderneming

- Hogere klantwaarde
- Aanpassingsvermogen en innovatiekracht
- Aantrekkelijke werkgever

Medewerkers

- Werkzekerheid (employability)
- Ontwikkelkansen
- Autonomie en flexibiliteit

BIED RICHTING

Smart Working geeft medewerkers meer autonomie. Maar dan wel op een manier die duidelijkheid schept, binnen heldere kaders en normen. Als bedrijf zul je een duidelijke visie moeten hebben op wat Smart Working in de praktijk betekent. Welke ondersteuning bied je je medewerkers? Welke inspanningen en output verwacht je van ze? Welke ruimte krijgen ze om zelf hun werk in te richten? En hoe beoordeel je ze (op output!)?

Wat is Smart Working?

Onder Smart Working verstaan we alles wat bedrijven én medewerkers doen om hun wendbaarheid te vergroten, door te blijven leren en zich continu aan te blijven passen aan technologische ontwikkelingen.

WERK SAMEN

Bedrijven en medewerkers werken sámen aan succes, ook dat is Smart Working. Samen nadenken over potentiële verbeteringen. Waarbij ook innovatie als een gezamenlijk proces gezien wordt, niet als taak voor een klein clubje mensen. Het vraagt om een platte organisatie, waarin schotten tussen afdelingen zijn afgebroken en mensen elkaar weten te vinden. En dat ook graag doen, omdat ze ervaren hebben dat kennis delen tot resultaat leidt.

ORGANISEER WENDBAARHEID

Het draait bij Smart Working om meebewegen met klant en markt, in een wendbare organisatie. Door ondernemerschap op alle niveaus te stimuleren, wordt meebewegen een gezamenlijke opgave, waar iedereen zich medeverantwoordelijk voor voelt. Het geeft medewerkers daarnaast ook het zelfvertrouwen om mee te sturen met het bedrijf, wetend dat ze duurzaam inzetbaar zijn en toegevoegde waarde hebben.

ZET ONTWIKKELING CENTRAAL

Medewerkers moeten blijven met ontwikkelingen als 3D-ontwerpen, digitalisering, robotisering en nieuwe certificeringseisen. Hun takenpakket verandert, er vallen taken af en er komen ook nieuwe taken bij. Technologie maakt het werk meestal uitdagender, ingewikkelder en leuker. Daarnaast worden 'zachte' vaardigheden als probleemoplossend vermogen, kritisch en creatief denken en ondernemerschap steeds belangrijker. Net als goed communiceren en samenwerken, in verschillende (internationale) samenwerkingsverbanden.

AAN DE SLAG MET SMART WORKING

Smart Working is een proces, dat je stap voor stap kunt uitbouwen. Het Smart Working-model biedt richting en houvast. Een belangrijk advies: begin klein, experimenteer, evalueer en implementeer de successen. Zo ervaar je gaandeweg hoe Smart Working er in jouw onderneming uit kan zien. Doe dit waar mogelijk met de direct betrokkenen in de keten. Vaak kunnen kleine veranderingen al veel teweegbrengen. Bedrijven die er nu in slagen het werk zó in te richten dat medewerkers én organisatie duurzaam waarde kunnen leveren, zijn de koplopers van de toekomst. •

Doe de scan!

Klaar om met Smart Working aan de slag te gaan? Doe de Smart Working scan op fme.nl/smartworking of neem voor een adviesgesprek contact op met FME. Advies: advies@fme.nl of 079 353 1198.

“DE BENADERBAARHEID IN ONS BEDRIJF IS ENORM TOEGENOMEN”

Na diverse fusies was Hollandia Infra vanaf 2011 een onafhankelijke organisatie met verschillende bloedgroepen en culturen in huis. Sinds 2014 bestaat de onderneming ook echt als een aparte entiteit. Maar daarmee waren de mensen in het bedrijf nog niet direct samengekomen als een team van ‘gelijkgestemden’. Dankzij een verbeterprogramma heeft Hollandia Infra daar flinke stappen in gezet, zo legt directeur Nardo Hoogendijk uit.

Hollandia Infra is groot in het ontsluiten, verbinden en beschermen van de wereld, door het produceren van stalen bruggen, waterkeringen en andere essentiële innovatieve constructies. Het bedrijf levert zo een prachtige bijdrage aan de welvaart en het welzijn van grote aantallen mensen.

Inzoomen

“Toen ik in 2014 bij Hollandia Infra aan de slag ging, voelde ik weerstand in de organisatie. Daar zijn we op gaan inzoomen en wat bleek? Het vormgeven van het bedrijf na de verschillende fusies en overnames was heel hiërarchisch verlopen. De nieuwe processen hadden meer aandacht gekregen dan de mensen. Daar voelde niemand zich prettig bij,” begint Hoogendijk. “Om dat te verbeteren, zijn we begonnen met het samenstellen van een werkgroep, met medewerkers vanuit alle lagen van de organisatie. De vragen die we hen voorlegden waren heel direct. Hoe ervaren jullie je werk? Wat kan er beter? En wat vind je belangrijke waarden? Daar kwamen veel goede en opbouwende dingen uit.”

Menselijke waarden

“Opvallend en mooi was dat medewerkers trots waren – én zijn – op Hollandia Infra. Want we hebben veel kennis en kunde. Daar willen we ons ook in onderscheiden. Daarnaast bleek eigenlijk iedereen behoefte te hebben aan meer menselijke waarden op de werkvloer. Waarden die medewerkers terug wilden zien in het gedrag naar elkaar toe. Die waarden hebben wij vervolgens samengevat in de vijf belangrijkste gedragselementen voor Hollandia Infra: betrouwbareheid, saamhorigheid, vakkundigheid, plezier en innovatiekracht,” aldus Hoogendijk.

Aandacht voor het eigen gedrag

“In een volgende stap zijn we bewust gaan kijken naar en werken aan ons eigen gedrag en onze benaderbaarheid op het werk. Hoe reageren we op een collega met een vraag, als we zelf druk zijn? Zeggen we ‘sorry, geen tijd’ of ‘geef me 5 minuten, dan help ik je zo’? En hoe gaan we om met rangen en standen? Vinden we de argumenten, vragen of opmerkingen van een lasser net zo belangrijk als de mening van een leidinggevende, of gaan we

daar anders mee om? Door daar in de afgelopen jaren heel bewust aan te werken is er al veel veranderd. Iedereen weet nu dat ieders inzichten even belangrijk zijn. Dat iedereen en iedere opmerking ertoe doet, in welke bedrijfslaag dan ook,” legt hij uit. “Daarnaast hebben we veel aandacht besteed aan de zogenoemde 3 B’s. Dit betekent dat je stilstaat bij het feit dat ieders Behoeft, Beleving en Belang anders is. Dat het belangrijk is om die én zelf uit te spreken én in de ander te reflecteren. Dat heeft voor veel wederzijds begrip en verbondenheid gezorgd.”

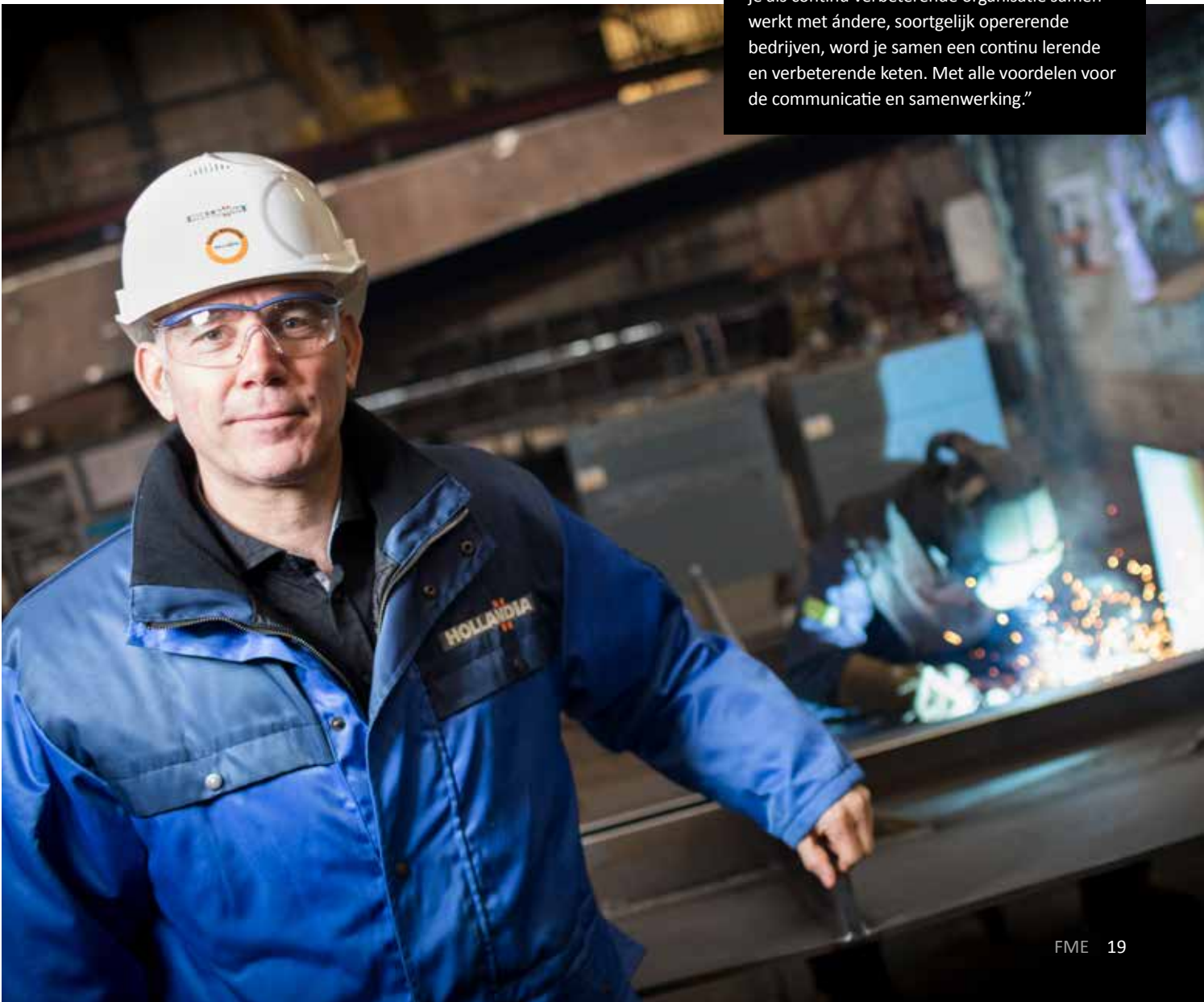
Continu verbeteren

“We hebben dus een belangrijke basis gelegd. De benaderbaarheid is in alle lagen enorm toegenomen en de verschillen in bloedgroepen zijn verdwenen, maar nu moet het gewenste gedrag nog uitgroeien tot onze

intrinsieke cultuur. Of we er dan zijn? Nee, dat nooit. We streven er namelijk naar om in álles een continu verbeterende organisatie te zijn. Ofwel: we halen ergens een knellende belemmering weg voor een betere doorstroom en pakken vervolgens de nieuwe uitdaging op die daarmee elders weer ontstaat. We doen dat onder meer met de werkgroep, die nu fungeert als expertiseteam met roulerende leden. Zij komen één keer in de vier weken bijeen, om afdelingoverstijgende punten en successen met elkaar te delen en te onderzoeken. Daarnaast zijn we bezig om ons proces in een leiderschapsprogramma uit te dragen naar onze keten. Immers: als je als continu verbeterende organisatie samenwerkt met andere, soortgelijk opererende bedrijven, word je samen een continu lerende en verbeterende keten. Met alle voordelen voor de communicatie en samenwerking.” •

**“NU MOET HET
GEWENSTE
GEDRAG
UITGROEIEN
TOT ONZE
INTRINSIEKE
CULTUUR.”**

Nardo Hoogendijk (Hollandia Infra): “Wanneer je als continu verbeterende organisatie samenwerkt met andere, soortgelijk opererende bedrijven, word je samen een continu lerende en verbeterende keten. Met alle voordelen voor de communicatie en samenwerking.”





FME-adviseurs ontwikkelen voor elk bedrijf een aanpak op maat

**“GEEF JE MEDEWERKERS
VOORAL VERTROUWEN
EN AUTONOMIE”**

Veel bedrijven willen (en kunnen) stappen zetten met Smart Working maar weten niet waar te beginnen. Met een samenhangende aanpak kunnen zij relatief snel meer bereiken. Dat constateren FME-adviseurs Marieke van het Erve en Robert Geurts. “Belangrijk is vooral dat je verbinding creëert en medewerkers zo snel mogelijk bij alle veranderingen betreft.”

Het team Smart Working van FME Advies komt bij veel technologische bedrijven over de vloer, en merkt dat ze vaak verder zijn dan ze zich realiseren. Marieke: “Bijvoorbeeld met nieuwe overlegvormen, zelfroostering of flexibel werken. Zonder er het label ‘Smart Working’ aan te hangen. Dat hoeft ook niet, maar als je het maximale uit een initiatief wilt halen, moet je vaak wel je blik verbreden.”

Ontwikkelen

Voorbeelden? Robert: “Ik ken bedrijven die al heel veel doen op het gebied van opleiden. Ze investeren veel, hebben soms zelfs een eigen academy. Maar ze halen er nog niet alles uit, omdat je daarvoor bijvoorbeeld óók een duidelijke visie op competentie management nodig hebt. En een vorm van leiderschap die past bij een cultuur van leren en ontwikkelen.”

Smart Working-scan

Dat inzicht ligt ook ten grondslag aan het Smart Working-model van FME. “Daarmee hebben we die onderlinge samenhang tussen thema’s inzichtelijk gemaakt”, zegt Marieke. Robert: “Inmiddels hebben we er ook een online scan aan gekoppeld. Aan de hand van vragen bij de vier bouwstenen van het model kunnen leden zelf vaststellen hoe ver ze zijn én waar hun grootste ontwikkelpotentieel ligt.”

FME helpt je op weg

De Smart Working-adviseurs van FME helpen lidbedrijven op weg met advies, projecten en programma’s op de volgende gebieden:

- Leiderschap
- Duurzame inzetbaarheid
- Flexibilisering van de arbeidsorganisatie
- Strategisch personeelsmanagement
- Competentie/talentmanagement

Al deze programma’s zijn ontwikkeld op basis van een duidelijk beeld van hoe medewerkers te betrekken, ten behoeve van ondernemerschap, eigenaarschap en innovatie. In overleg worden de programma’s op maat gemaakt.

Aan de slag!

Klaar om met Smart Working aan de slag te gaan? Doe de Smart Working scan op fme.nl/smartworking of neem voor een adviesgesprek contact op met FME Advies: advies@fme.nl of 079 353 1198.

Plan op maat

Aan de hand van de uitkomsten kan een bedrijf een vervolgtraject uitstippelen. Adviseurs van FME kunnen daar bij ondersteunen. Marieke: “Dat kan op verschillende manieren. Maar het doel is hetzelfde: bedrijven helpen hun potentieel aan Smart Working te vertalen naar een plan op maat dat aansluit bij lopende activiteiten. Gebruikmakend van ervaringen en leerpunten die andere technologische bedrijven in vergelijkbare situaties hebben opgedaan.”

Verandermanagement

Elk bedrijf zal zo’n plan weer op eigen wijze en in eigen tempo uitvoeren. Robert: “Je kunt klein beginnen, met één project. Of we werken samen een meerjarig integraal programma uit, compleet met prioritering. Belangrijk is in elk geval dat je een grote lijn voor ogen hebt en daaraan vasthoudt.” Marieke: “En dat je regelmatig evalueert en waar nodig bijstelt. Smart Working is een vorm van verandermanagement.”

Medewerkers aan zet

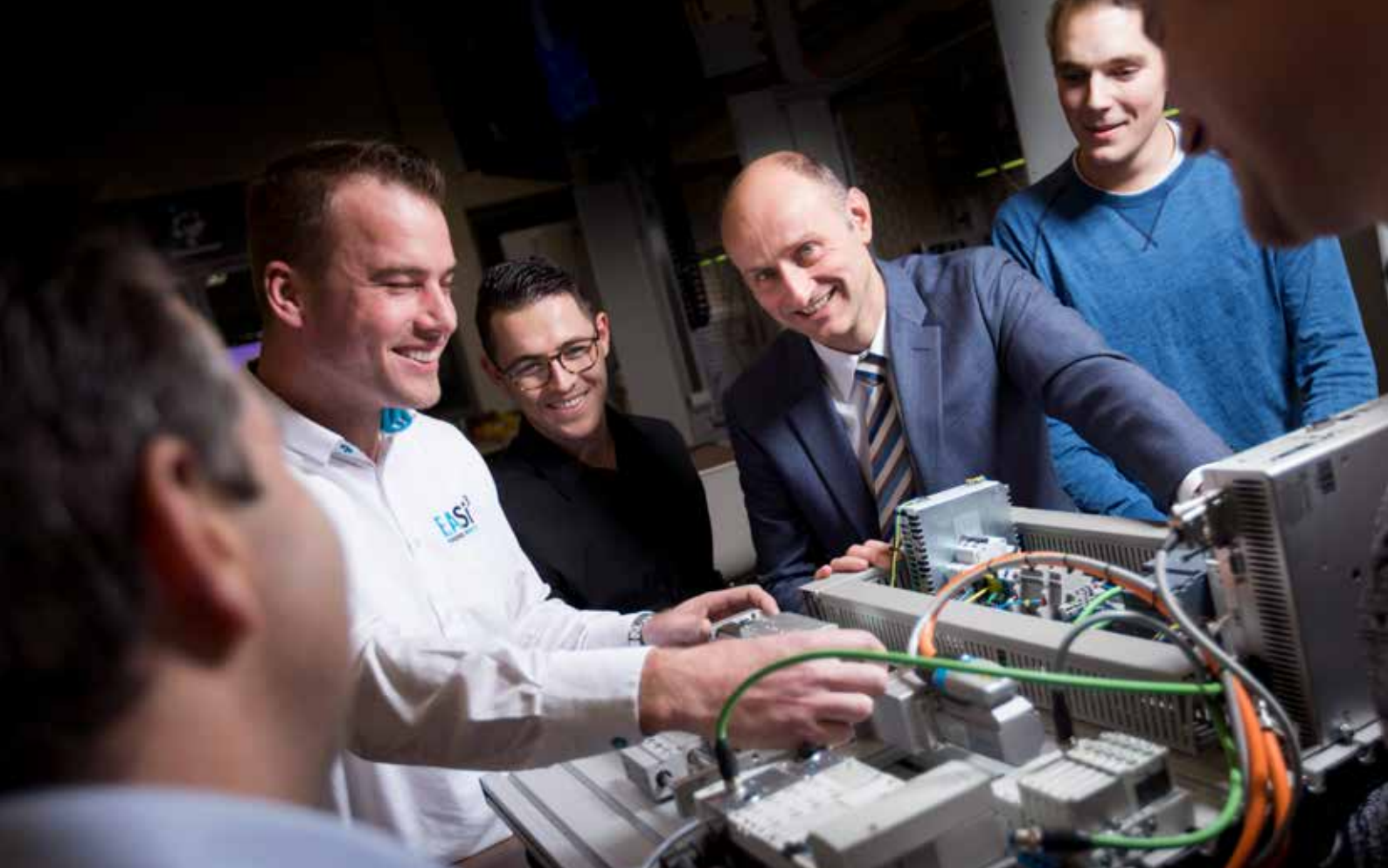
In welke vorm de FME-adviseurs ook met een bedrijf aan de slag gaan, de eerste stap is vrijwel altijd dezelfde: zo snel mogelijk managers én medewerkers met elkaar in gesprek laten gaan. Marieke: “Stel open de vraag waar je organisatie volgens de mensen zelf naar toe moet en hoe daar met elkaar te komen. Dat levert vaak heel verrassende inzichten op. Medewerkers komen soms met ideeën waarvan het management geen idee had dat ze dat zelf zouden kunnen of willen.”

Talenten

Ook bij het uitwerken van ideeën loont het zich om medewerkers veel vertrouwen en autonomie te geven. Robert: “Vaak zie je dat mensen onvermoede talenten hebben, die in de context van hun dagelijks werk niet zo opvallen.” Marieke: “En het creëert draagvlak. Ik ken een bedrijf waar teams van medewerkers helemaal zelf projectplannen hebben uitgewerkt, van zelfroostering tot het stimuleren van gezond eten. Het mooie was dat ze collega’s meetrokken in hun enthousiasme.”

Leren loslaten

Zo’n aanpak vraagt van leidinggevers wel om loslaten en vertrouwen geven. Dat wringt soms met de neiging in veel technologische bedrijven om zaken top-down en vanuit controle aan te pakken. Marieke: “Wat helpt, is dat we inmiddels veel best practices hebben van andere technologische bedrijven, die laten zien dat het werkt.” Robert: “Als er al discussie is, is dat vooraf. Nooit na afloop, want deze manier van werken resulteert eigenlijk altijd in een succesverhaal.” •



Festo zet in op lenigheid van de organisatie

“ORGANISCHE PROCESSEN IN ONS BEDRIJF INTUÏTIEF ONDERSTEUNEN”

In de wereldwijde technologische markt volgen innovaties en veranderingen zich momenteel sneller op dan ooit. Dat vergt veel lenigheid van een organisatie, zo ervaart ook Dennis van Beers, directeur van Festo.

Dennis van Beers (Festo): “In de supersnel veranderende markt van nu moet je als bedrijf op twee fronten excelleren, wil je overleven. Je moet je bestaande business optimaliseren en exploiteren én je moet constant innoveren. Het vraagt om een vorm van ‘tweehandigheid’ die wij helemaal hebben ingebed in onze organisatie van nu.”

Festo is een van de wereldmarktleiders op het gebied van automatiseringstechnologie voor de verpakkingindustrie. De onderneming heeft zich als doel gesteld om de productiviteit en concurrentiekracht van haar klanten te maximaliseren. Daarnaast is Festo toonaangevend in industriële trainingen én in de ontwikkeling van vmbo-, mbo- en hbo-educatie op het gebied van industrieoptimalisatie.

Strategische asset

“Om te kunnen overleven en excelleren in de technologische hightech omgeving waarin wij acteren, is een aantal zaken cruciaal, zoals een perfect product, uitgekende processen en goed opgeleid personeel. Maar het vraagt tegelijkertijd veel méér dan alleen dat. Om écht flexibel te kunnen meebewegen met de dynamiek van de markt, moet je met je medewerkers omgaan als met je meest strategische asset. Zij moeten het doen! Ik zie het dan ook als mijn allerhoogste prioriteit om voor hen een aantrekkelijke werkomgeving te creëren,” legt Van Beers uit.

Ruimte bieden

“Dat is niet eenvoudig. In ons bedrijf hebben we mensen in leeftijdsgroepen van 23 tot en met 67. En iedere leeftijdscategorie daarbinnen heeft een andere omgeving nodig om optimaal te kunnen presteren. Schoolverlaters van nu floreren bijvoorbeeld in veel vrijheid. Ze voelen zich beklemd door al te veel controle en werken het liefst wanneer het hén uitkomt. Daarom laten we hen in alle opzichten flexibel werken, maar wel binnen heldere kaders. Dertigers daarentegen gaan in hun levensfase juist vaak zoeken naar een nieuwe balans, door de start van een gezin bijvoorbeeld. En ouderen werken wéér vanuit een heel ander perspectief,” aldus Van Beers. “Een bedrijf is daarmee eigenlijk een organisch geheel, dat zich amorf ontwikkelt rondom de mensen die er onderdeel van uitmaken. En wij proberen dat heel intuïtief te ondersteunen door daar waar het nodig is, ruimte te bieden.”

Intrinsieke motivatie

“Smart Working past in ons doel om een passende werkomgeving te creëren, zodat mensen de kans krijgen om hun talenten te ontdekken. Voor schoolverlaters richten wij de werkomgeving bijvoorbeeld in als een soort proeflab. We nemen hen aan vanuit de opleiding die ze hebben, en gaan vervolgens met een Talent Training Programme op zoek naar nieuwe competenties. Talenten waarvoor ze wellicht nog geen specifieke ambities hebben, maar waarvan wij denken dat ze er wel ‘drive’ voor kunnen ontwikkelen. We laten ze daarvoor rouleren langs projecten of taken die daaraan appelleren. En het is altijd weer mooi om te zien als dat werkt... Dat mensen zélf hun intrinsieke motivatie gaan voelen: ‘Hé, dit is wat ik wil doen!’ We doen dat trouwens niet alleen vanuit HR. Iedereen in ons bedrijf die bij een andere medewerker – jong of oud – een bepaalde kwaliteit of nieuwe competentie vermoedt, nodigen wij uit om dat te melden. Want wij willen ál onze medewerkers de kans bieden om zich een leven lang te ontplooiën.”

‘Tweehandig’

Er is nog een ander facet van Smart Working dat Festo toepast. Van Beers: “In de supersnel veranderende markt van nu moet je als bedrijf op twee fronten excelleren, wil je overleven. Je moet je bestaande business optimaliseren en exploiteren én je moet constant innoveren. Het vraagt om een vorm van ‘tweehandigheid’ die wij helemaal hebben ingebed in onze organisatie van nu. Het optimaliseren van de bestaande business ligt bij ons vooral bij de meest ervaren mensen – zij zijn als het ware de ‘rechterhand’ van de organisatie. Terwijl wij de innovatie juist expliciet neerleggen bij de jongere garde. Hen laten we in zelfsturende teams werken aan start-ups.

“MET JE MEDEWERKERS OMGAAN ALS MET JE MEEST STRATEGISCHE ASSET.”

De ‘linkerhand’, zogezegd. En gaandeweg, als blijkt dat er ideeën ontstaan die echte verkooppotentie hebben, koppelen we steeds meer ervaren mensen aan die innovatieve teams. Zo groeien ‘wilde ideeën’ heel natuurlijk uit tot ‘standaardiseerbare series’ en nog later tot ‘optimale processen’. Dan geeft de linkerhand het als het ware geleidelijk over aan de rechter, zonder harde overdrachten tussen afdelingen. Let wel: het is best lastig om het organisatorische op die manier te koppelen aan het intuïtieve, maar ik denk dat je wel móet om slagvaardig te kunnen blijven.” •

COLOFON

FME
Zilverstraat 69
Postbus 190
2718 RP Zoetermeer

+31 (0)79 353 11 00
info@fme.nl
www.fme.nl

Concept en
realisatie
Command –
content for brands

Fotografie en
illustraties
Winand Stut en
anderen

SMART WORKING MAGAZINE is een eenmalige uitgave van FME. Alle inhoud is eigendom van FME. Deze uitgave is informatief van aard en aan de inhoud ervan kunnen geen rechten worden ontleend. Uit deze uitgave mag worden geciteerd, wanneer hiervoor vooraf schriftelijk toestemming is verleend door FME, afdeling Marketing en Communicatie. © 2018 FME

DIT IS FME!

21

MILJARD EURO
TOEGEVOEGDE
WAARDE

2.200

LIDBEDRIJVEN

60

BRANCHEVERENIGINGEN
ZIJN AANGESLOTEN
BIJ FME

220.000

WERKNEMERS

47

MILJARD EURO
EXPORT

82

MILJARD EURO
OMZET

FME is de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie. De 2.200 aangesloten bedrijven zijn met 220.000 medewerkers actief in productie, handel, automatisering en onderhoud in de sectoren metaal, elektronica, elektrotechniek en kunststof. De gezamenlijke omzet van de FME-leden bedraagt € 82 miljard, hun toegevoegde waarde is ruim € 21 miljard en zij exporteren voor € 47 miljard. Daarmee realiseren de FME-leden een zesde van wat Nederland in totaal met export verdient. Bij FME zijn 60 brancheverenigingen aangesloten. Meer informatie: fme.nl