

The logo consists of the words "smart" and "industry" stacked vertically in a white, sans-serif font, enclosed within an orange speech bubble shape.

smart
industry

The background image is a wide-angle shot of a large industrial manufacturing facility. It features a complex network of overhead metal beams, pipes, and conveyor systems. In the foreground, a robotic arm is visible on the left, and various industrial equipment and materials are scattered throughout the space. The lighting is bright and even, highlighting the scale and complexity of the environment.

De uitdagingen bij personeelsbeheer en hoe deze aan te pakken

Werven, behouden en motiveren van
vakmensen in de Maakindustrie

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Uitdagingen in personeelsbeheer	4
Behouden en borgen van bestaande kennis	4
Werven van talent	4
Samenwerken met onderwijsinstellingen	5
Behouden van personeel	5
Carrièremogelijkheden en groeikansen bieden	5
Betrokkenheid en motivatie	6
Erkenning bevorderen en open communicatie	6
Meegroeien met technologie	6
Ontwikkel een leercultuur	7
3. Meer werk kunnen verzetten met minder mensen	9
Voordelen van technologische ondersteuning	9
4. Creëer een organisatie waar mensen graag (komen) werken	11
Hulp om aan de slag te gaan	12
5. Voorbeelden uit de praktijk	14
1. Van Raam Fietsen	14
2. Scania Production Zwolle B.V.	16
3. Niverplast	18
4. Polder Staalproducties	20
5. Bakkerij Fuite	22
6. Brunink Group	23
6. Conclusie	25

1

Inleiding

De maakindustrie staat voor aanzienlijke uitdagingen in een snel veranderende wereld. De opkomst van nieuwe technologieën, zoals automatisering, kunstmatige intelligentie en geavanceerde productieprocessen, biedt enorme kansen maar stelt ook eisen aan het personeel. Dit whitepaper gaat in op de belangrijkste uitdagingen voor ondernemers in de maakindustrie met betrekking tot werven, behouden, tevreden en gemotiveerd houden van vakmensen, biedt strategieën om hiermee om te gaan, en helpt bij het inzetten van technologie en een leercultuur in het succes van jouw maakbedrijf.

2

Uitdagingen in personeelsbeheer

Binnen personeelsbeheer liggen verschillende uitdagingen op de loer. Van het werven van talent, het behouden van personeel, tot aan het betrokkenhouden van je mensen en deze stimuleren om met nieuwe technologieën aan de slag te gaan. In dit hoofdstuk diepen wij deze uitdagingen verder uit en geven we tips hoe jij deze uitdagingen binnen jouw onderneming aan kan pakken.

Behouden en borgen van bestaande kennis

Het behouden van personeel is in de huidige setting een uitdaging, en vooral gecombineerd met de vergrijzing. Hierdoor verdwijnt door natuurlijk verloop veel kennis en ervaring het bedrijf.

De kennis van bestaande medewerkers, maar ook de kennis over producten en processen binnen het bedrijf zijn lang niet altijd geborgd. Het gebruik van digitale technologie om deze kennis en ervaring te vangen en borgen biedt

nieuwe mogelijkheden om nieuwe medewerkers snel op te leiden, maar ook om de bestaande medewerkers sneller en flexibeler te kunnen inzetten.

Werven van talent

De maakindustrie kampt met een structureel tekort aan geschoold personeel. De technische complexiteit van moderne productieprocessen vereist specialistische kennis, die vaak schaars is op de arbeidsmarkt. Het vinden van medewerkers met de juiste vaardigheden en ervaring kan een aanzienlijke uitdaging zijn.

Samenwerken met onderwijsinstellingen

Om te zorgen voor een gestage instroom van goed opgeleid personeel, kan een organisatie investeren in samenwerking met onderwijsinstellingen. Door partnerschappen aan te gaan met technische scholen en universiteiten, krijgt de organisatie toegang tot opkomend talent. Dit soort samenwerking kan verder worden versterkt door het aanbieden van interne opleidingsprogramma's. Deze programma's stellen de organisatie in staat om bestaande medewerkers bij te scholen en hen voor te bereiden op de nieuwste technologieën. Daarnaast kunnen stageprogramma's worden geïmplementeerd om nieuw talent op te leiden en soepel te integreren in de bedrijfscultuur. Samen vormen deze strategieën een effectieve aanpak om de vaardigheden en kennis binnen de organisatie voortdurend te ontwikkelen en te verbeteren.

Onderwijsinstellingen die al diverse programma's bieden op dit vlak zijn onder andere:

- **Windesheim Hogeschool**
- **Saxion Hogeschool**
- **Avans Hogeschool**
- **MAKE Center**

Behouden van personeel

Zelfs als de juiste mensen worden gevonden, blijft het een uitdaging om hen te behouden. Verlies van personeel kan leiden tot verlies van kennis en ervaring, wat de continuïteit en kwaliteit van productie kan beïnvloeden.

Carrière mogelijkheden en groeikansen bieden

Om medewerkers te motiveren en behouden, is het cruciaal om duidelijke carrière mogelijkheden en groeikansen binnen de organisatie te bieden. Het opzetten van doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden kan medewerkers helpen hun professionele doelen te bereiken en hun betrokkenheid bij het bedrijf te vergroten. Dit geldt vooral bij grotere bedrijven.

Daarnaast speelt een goede werk-privébalans een belangrijke rol. Door flexibele werkuren aan te bieden en andere voordelen te introduceren die bijdragen aan het welzijn van de medewerkers, kan de organisatie een uitgebalanceerde werkomgeving creëren. Dit kan verder worden versterkt door een competitieve verloningsstructuur, die niet alleen een marktconform salaris omvat, maar ook bonussen en andere incentives, zoals flexibele werktijden.



Samen vormen deze oplossingen een strategie die medewerkers zowel professioneel als persoonlijk ondersteunt, wat bijdraagt aan een hogere medewerkerstevredenheid en een lagere verloopcijfers.

Betrokkenheid en motivatie

Medewerkers kunnen moeite hebben met de aanpassing aan nieuwe technologieën of processen. Wanneer ze niet goed mee worden genomen in deze veranderingen kunnen ze zich minder betrokken voelen. Gebrek aan betrokkenheid bij de doelstellingen van het bedrijf kan weer leiden tot verminderde productiviteit. Daarnaast is het belangrijk dat werknemers zich gewaardeerd voelen en gemotiveerd blijven.

Erkenning bevorderen en open communicatie

Om een positieve en productieve werkomgeving te creëren, is het belangrijk om erkenning en beloningen voor goed werk systematisch te implementeren. Dit kan worden bereikt door een cultuur van erkenning binnen de organisatie te bevorderen, waarin medewerkers worden gewaardeerd voor hun prestaties en bijdragen aan het succes van het bedrijf. Een goede dagstart, mensen meer verantwoordelijkheid geven in het verbeteren van processen, een app voor melden verbeteringen etc. kunnen helpen om

de tevredenheid van medewerkers te monitoren, maar ook om eventuele problemen tijdig aan te pakken.

Daarnaast is open communicatie essentieel voor de betrokkenheid van medewerkers. Het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming en het bieden van een platform voor hun ideeën en suggesties zorgt voor een gevoel van gedeeld eigenaarschap en versterkt de binding met de organisatie. Samen vormen deze elementen een strategie die gericht is op het bevorderen van een positieve bedrijfscultuur, waarin medewerkers zich gewaardeerd en gehoord voelen.

Meegroeien met technologie

De integratie van nieuwe technologieën zoals automatisering, kunstmatige intelligentie en Industrie 4.0 vraagt om een hoge mate van flexibiliteit van werknemers. Ze moeten voortdurend leren en zich aanpassen aan nieuwe systemen en processen. Medewerkers kunnen weerstand bieden tegen deze technologische veranderingen of moeite hebben met het bijbenen van nieuwe technologieën. Er is daarom een constante behoefte aan bijscholing en training om medewerkers bij te spijkeren met de nieuwste technologieën.



Ontwikkel een leercultuur

Om een organisatie toekomstbestendig te maken, is het essentieel om een sterke leer- en verbetercultuur te ontwikkelen en een gestructureerde aanpak voor verandering, oftewel change management, te implementeren. Met goede werkinstructies, regelmatig trainingen en workshops op de werkvloer, informeel leren, leerpaden, etc. kunnen medewerkers worden aangemoedigd om nieuwe vaardigheden te leren.

Daarnaast is effectief change management cruciaal om weerstand tegen veranderingen te minimaliseren en acceptatie te bevorderen. Dit kan worden bereikt door duidelijk te communiceren over de voordelen

van nieuwe technologieën en door medewerkers actief te betrekken bij het implementatieproces. Door open communicatie en betrokkenheid, voelen medewerkers zich onderdeel van het veranderingsproces, wat hun bereidheid vergroot om nieuwe manieren van werken te omarmen.

Metrokaart leercultuur Innovatiecluster Noordoostpolder (Leercultuur, bedrijfsnetwerken)

De 9 bedrijven aangesloten bij het Innovatiecluster Noordoostpolder, allen gevestigd in Noordelijk Flevoland zijn zich bewust van het menselijk kapitaal in de bedrijven. De bedrijven onderschrijven dat samenwerking, aantrekkelijk werkgeverschap en continue ontwikkeling van mensen essentieel is en dat daarmee de ontwikkeling binnen de bedrijven continue door kan gaan.

De metrokaart 'implementeren en borgen van leercultuur' is ontwikkeld in een drietal bijeenkomsten met de bedrijven waar met HR-professionals, directie, teamleiders en de medewerkers de gezamenlijke behoefte en kennis op leercultuur in kaart is gebracht. Deze inzichten zijn getoetst bij experts op leercultuur van hogescholen, brancheverenigingen en adviespartijen. Op basis daarvan zijn 4 metrolijnen vormgegeven.

In de rode lijn krijgt de directie inzicht in zijn/haar rol bij een leercultuur. De oranje lijn helpt de HR-professional een bedrijfsopleidingsplan op te stellen. In de blauwe lijn zet de teamleider een afdeling ontwikkelplan op en in de groene lijn ontwikkelt de medewerker inzicht in zijn eigen toekomstbestendigheid.

Bij het afsluiten van de metrokaart wordt een leercultuurscan ingezet om te toetsen of de ambities van het bedrijf aansluiten bij de praktijk. Als allerlaatste stap wordt vervolgens bepaald welke vervolgenterventies nodig zijn en met wie die kunnen worden vormgegeven om zo leercultuur echt te borgen in de organisatie.



3

Meer werk kunnen verzetten met minder mensen

Technologie speelt een grote rol in het **verhogen van efficiëntie en productiviteit**. Een van de belangrijkste vormen van technologische ondersteuning is automatisering. Door automatiseringsoplossingen in te zetten, kunnen organisaties repetitieve en arbeidsintensieve taken verlichten. Dit maakt het mogelijk om personeel in te zetten voor meer strategische en waardevolle activiteiten.

Daarnaast biedt slimme productie, ondersteund door technologieën zoals het Internet of Things (IoT) en data-analyse, aanzienlijke voordelen voor de **optimalisatie van productieprocessen**. Deze technologieën maken het mogelijk om in real-time inzicht te krijgen in de werking van machines en systemen, wat leidt tot efficiënter gebruik van middelen en een hogere productie-output.

Voordelen van technologische ondersteuning

De voordelen van deze technologische ondersteuning zijn duidelijk. Een van de meest directe voordelen is een **verhoogde productiviteit**. Door taken te automatiseren en gebruik te maken van slimme technologieën, kan je hogere productiviteitsniveaus bereiken met minder handmatige arbeid. Dit betekent dat medewerkers zich kunnen concentreren op complexere taken die waarde toevoegen, terwijl routinewerk wordt geautomatiseerd.

Bovendien leidt de optimalisatie van processen tot **kostenbesparing**. Door het verminderen van inefficiënties en het maken van minder fouten, kunnen bedrijven hun operationele kosten aanzienlijk verlagen. Dit is

vooral belangrijk in een tijd waarin budgetten vaak onder druk staan.

Naast technologische ondersteuning is het belangrijk om werkprocessen te heroverwegen en te herontwerpen. Door een kritische blik te werpen op bestaande processen, kunnen organisaties inefficiënties identificeren en overbodige stappen elimineren. Dit herontwerp kan leiden tot een meer **gestroomlijnde en effectieve bedrijfsvoering**.

Tot slot kan het overwegen van flexibele werkstructuren, zoals deeltijdwerk of freelance werk, een effectieve strategie zijn om **kosten te besparen en het personeel optimaal in te zetten**. Deze flexibele structuren bieden bedrijven de mogelijkheid om snel te reageren op veranderingen in de vraag en om kosten te beheersen door personeelsbezetting af te stemmen op de actuele bedrijfsbehoeften.

Door gebruik te maken van technologie en slimme strategieën, kunnen bedrijven niet alleen meer werk verzetten met minder mensen, maar ook een **wendbaardere en efficiëntere organisatie** worden.

Mooie voorbeelden en ervaringen uit de praktijk zijn hier te vinden:

- **Praktijkverhalen - Techniekcoalitie Limburg**
- **praktijkverhalen - Techniekcoalitie Brabant**
- **Praktijkverhalen - Werkplek leren in de praktijk**
- **Praktijkverhaal - Midpoint Brabant programma Slimmer werken voor de maakindustrie**
- **Praktijkverhaal - Midpoint Brabant programma Slimmer werken voor de maakindustrie**

4

Creëer een organisatie waar mensen graag (komen) werken

Door slim gebruik te maken van technologie en het stimuleren van een sterke leercultuur, kunnen organisaties hun medewerkers beter ondersteunen in hun professionele groei en ontwikkeling. Dit leidt niet alleen tot een hogere medewerkerstevredenheid, maar draagt ook bij aan het algehele succes en de innovatiekracht van de organisatie.

Een sterke leercultuur wordt gestimuleerd door de nadruk te leggen op continue ontwikkeling. Het is belangrijk om een omgeving te creëren waarin medewerkers worden aangemoedigd om regelmatig nieuwe vaardigheden te leren en zich professioneel te ontwikkelen. Dit kan worden bereikt door het aanbieden van diverse leermogelijkheden en het stimuleren van een mindset van voortdurende groei en verbetering.

Hulp om aan de slag te gaan

Het succesvol integreren van deze benaderingen vereist wel een goed doordachte strategie en een goede implementatie om de beoogde voordelen te realiseren. FME heeft hiervoor al eerder een stappenplan voor ontwikkelt, het 'Smart Working stappenplan'. Dit stappenplan geeft handvatten om aan de op een gedegen manier aan de slag te gaan met deze strategie.



1. **Bied richting:** Laat zien waar de onderneming naar toe gaat zodat jouw medewerkers zelf initiatieven kunnen nemen binnen duidelijke kaders. Ondersteun je medewerkers en stel duidelijke verwachtingen voor inspanningen en output. Geef ze ruimte om hun werk zelf in te richten en beoordeel hen op hun resultaten.
2. **Werk samen:** Betrek bedrijven en medewerkers bij het gezamenlijk streven naar verbeteringen. Stimuleer innovatie als een collectief proces door barrières tussen afdelingen te doorbreken. Moedig kennisdeling aan, omdat dit leidt tot tastbare resultaten.
3. **Zet ontwikkeling centraal:** Zorg ervoor dat medewerkers blijven met technologische ontwikkelingen en nieuwe certificeringseisen. Ondersteun hun groei in zowel technische als 'zachte' vaardigheden zoals probleemoplossing, kritisch denken en samenwerking. Dat kan met kleine stappen door een beter inwerkproces, slimmere instructies en onderling intrainen.
4. **Organiseer wendbaarheid:** Creëer een flexibele organisatie die kan meebewegen met klanten en markten. Stimuleer ondernemerschap, zodat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het aanpassen aan veranderingen. Dit vergroot hun zelfvertrouwen in hun duurzame inzetbaarheid en toegevoegde waarde voor het bedrijf.

Daarnaast is er concrete ondersteuning te krijgen vanuit verschillende initiatieven door heel het land.

Vanuit regio Oost:

- **Het 3-luik 'Verandering in Werkgeverschap'**

Vanuit regio Zuid:

- Aanbod Techniekcoalitie Brabant
 - **Innovatietraject - Techniekcoalitie Brabant**
 - **E-learning op de werkvloer - Techniekcoalitie Brabant**
- Aanbod Techniekcoalitie Limburg
 - **Kennismanagement op de werkvloer, slim inwerken, leren en borgen kennis (techniekcoalitielimburg.nl)**
 - **Expert advies en support: bedrijf en team beter organiseren (techniekcoalitielimburg.nl), in samenwerking met 'Klikopmorgen'/ EDIH Zuid**
- Aanbod - Midpoint Brabant
 - **Ondernemen, innoveren en experimenteren in Midden-Brabant**

Landelijk:

- Aanbod Smart Industry
 - **Smart Industry Assessment**
- oZone, voorbedrijven van A+O Metalektro en OOM
 - **Homepage - Ozone**
- Aanbod OOM
 - **OOM - Leercultuurscan**
 - **OOM - Werkplekleren**
 - **OOM - Leiding geven aan talentontwikkeling**
 - **OOM - Skills4Skills**
- Aanbod A+O
 - **www.ao-metalektro.nl/aanbod/generatiemanagement**
 - **www.ao-metalektor.nl/aanbod/futureproof-leiderschap-versterkde-dialog**
- Werkplekleren in de techniek
 - **Home - Werkplekleren in de Techniek**

5

Voorbeelden uit de praktijk

1. Van Raam Fietsen

Van Raam in Varsseveld produceert aangepaste fietsen. Het bedrijf is gespecialiseerd in het fabriceren van driewielfietsen, scootmobiele fietsen, lage instapfietsen, loophulpen, duofietsen, tandems, rolstoelfietsen en transportfietsen. Bij het bedrijf werken zo'n 300 medewerkers. De fietsen worden ontworpen door de eigen ontwikkelingsafdeling. De productie vindt bijna geheel in eigen huis plaats, in één van de mooiste en slimste fabrieken van Nederland. Sinds 2021 beschikt Van Raam ook over een vestiging in Polen. Hier worden onder andere fietsen geassembleerd. Als fabrikant van aangepaste fietsen hecht Van Raam veel belang aan kwaliteit, circulariteit, duurzaamheid en sociale innovatie.

Marjolein Boezel vormt samen met haar broer Jan-Willem Boezel en zwager Ronald Ruesink sinds 1999 de directie van Van Raam.



In dat jaar namen zij de aandelen over van hun (schoon)ouders. In juli 2023 hebben zij een deel van de aandelen overgedragen aan investeringsmaatschappij Armira uit München. Dit met het oog op de geplande internationale groei en de continuïteit van de onderneming. Zij werkt sinds 1993 bij Van Raam.

Over sociale innovatie

'Sociale innovatie begint bij ons. Als directie staan wij hier volledig achter en dat dragen we uit. Dat is noodzakelijk, anders wordt het door

de medewerkers niet gedragen. En, net zoals bij veel andere kleine ondernemingen, gebeurde het bij ons al, voor we het zo noemden. Wat je bij kleine bedrijven veel ziet, is dat ze zo georganiseerd zijn dat mensen doen waar ze het beste in zijn. Als het bedrijf groeit en het aantal medewerkers ook, moet je dit wel meer gaan organiseren en structureren. Dat hebben wij uiteindelijk ook gedaan. Wij ontwikkelden onszelf dus ook in ons leiderschap. En dat is nodig om goed leiding te geven in een organisatie die verandert en groeit.'

Over het management

'Het begint met vertrouwen geven. Daarnaast faciliteert onze HR-afdeling ontwikkelprogramma's voor ons MT. Deze zijn erop gericht hen te helpen om het beste uit hun mensen te halen. En natuurlijk werken wij ook met functieomschrijvingen voor iedere medewerker, voeren onze managers op structurele basis samenwerkingsgesprekken met hun mensen en op incidentele basis een gesprek als de situatie daar om vraagt. Bijvoorbeeld bij ziekteverzuim. Dat is bij ons overigens erg laag. Dit komt denk ik, door het feit dat als je je accountable voelt voor wat je doet, je betrokkenheid vergroot en je heel goed weet wat je toevoegt aan een team. En wat het gevolg is, als je er niet bent.'

Tips voor andere ondernemers

'Begin met kijken naar wat je al doet en breng focus aan op wat je nog moet doen. Neem daarbij de vier pijlers van sociale innovatie als uitgangspunt. Stel je open voor de ervaringen van andere ondernemers, leer van wat zij al hebben ervaren. Het is heel belangrijk dat de directie en het management achter sociale innovatie staan, anders gaat het niet werken. Stel je eigen persoonlijke waarden vast en ontwikkel een gezamenlijke visie. Samen weet je namelijk veel meer. Investeer ook in de relatie met anderen en sluit aan bij netwerken. Als je te veel naar binnen gericht bent, als organisatie en als mens, wordt het een lastig verhaal. En ja, ook bij sociale innovatie hoort dat je soms drastische besluiten moet nemen. Sociale innovatie is niet soft, het is het nemen van een afgewogen risico. Uiteindelijk leidt het ertoe dat je met evenveel of minder mensen, een grotere efficiency bereikt.'

2. Scania Production Zwolle B.V.

Scania is een wereldwijd toonaangevende leverancier van transportoplossingen zoals trucks en bussen voor zware transporttoepassingen in combinatie met een uitgebreid productgerelateerd serviceaanbod. Scania Production Zwolle B.V. werd in 1964 opgericht en is met ongeveer 2.900 medewerkers de grootste industriële werkgever in de wijde regio. In de Zwolse fabriek worden bijna 40.000 trucks per jaar geassembleerd. Daarmee neemt deze vestiging maar liefst 60% van de jaarproductie van Scania voor haar rekening. In Nederland vindt de productie uitsluitend op order

plaats. Dat houdt in dat Scania alle vrachtauto's volgens specifieke klanteneisen bouwt.



Kees Luttik is Manager SPS (Lean) & Strategy bij Scania Production Zwolle. Hij werkt ruim 33 jaar bij het bedrijf in verschillende functies, zowel in Nederland als in Zweden. Daar was hij vier jaar Head of global Lean office. In deze rol was hij betrokken bij het ontwikkelen van de Lean methode voor het Scania productiesysteem en bij het trainen van managementteams in het denken en werken volgens de Lean methode. In Zwolle maakt Luttik onderdeel uit van het managementteam.

De Lean methode draait om vijf richtinggevendende principes:

1. Waarde definiëren: weten wat de klant wenst en wat hij vindt van het geleverde product of dienst.
2. Waardestromen identificeren: het huidige proces in kaart brengen en waarde toevoegen.
3. Flow creëren: alle taken binnen een proces op elkaar afstemmen en vloeiend in elkaar over laten lopen.
4. Van push naar pull: het productieproces wordt gestuurd door de vraag.
5. Continu verbeteren: perfectie is een streven, geen eindpunt. Altijd gericht

Productiefilosofie

‘The Scania Way, zo noemen we onze productiefilosofie. Daarbij wordt de basis gevormd door vijf waarden: de klant staat voorop; respect voor de medewerker; teamspirit; verantwoordelijkheid en verspilling tegengaan. Wat we hiermee zeggen is dat we klanten, medewerkers en een bedrijf hebben en dat we recht moeten doen aan de belangen van deze drie stakeholders.’

Lean methode

‘Op het moment dat we op personeelsvlak stappen zetten, bleef de efficiency aan de productiekant achter. Ook hier moest wat gebeuren. In die tijd hadden we nauwe banden met Toyota. Wel actief in de automotive, maar geen concurrent. Zij waren erg geïnteresseerd in onze modulaire manier van produceren. Wij op onze beurt in hun productiemethode. Zo maakten we kennis met Lean, een nieuwe manier van kijken naar processen.’

Waardengebaseerd productiemodel

‘Ons productiemodel is waardengebaseerd. Daar horen vier bedrijfsprincipes bij. Het vierde bedrijfsprincipe noemen we “continuous improvements”, continu verbeteren. Iedere dag leren van elke truck die we bouwen, door elke medewerker. Daar gaat het om. Het doel van deze manier van werken is dat we komen tot het perfecte proces: leveren wat onze klanten vragen, op het moment dat ze het vragen, zonder enige vorm van verspilling. Dat is het doel, heel procesgericht. En dat kan alleen als je een cultuur creëert van betrokken medewerkers, met leidinggevenden die hun mensen coachen en het proces managen.’

Cultuurdragers

‘De leidinggevenden zijn bij ons de cultuurdragers. Zij stralen onze waarden uit. Daar selecteren en trainen we ze ook op.

Leidinggevenden komen bij ons vanuit de eigen ontwikkelprojecten of ze komen als externen binnen. Hoe dan ook, ze moeten passen binnen onze cultuur en die cultuur ook dragen. Verder is het belangrijk dat onze leidinggevenden zich bewust zijn van het feit dat ze leidinggevende of manager zijn, maar ook coach, trainer en teamlid. Ze hebben verschillende rollen.’

Tips voor andere ondernemers

‘Besef dat de ondernemer de cultuurdrager is: bij hem begint het. Starten met Lean betekent eerst en vooral weten wat je doet: wat is het proces, hoe ziet dat eruit? De tweede vraag die je moet stellen: wat kunnen we doen om dit proces te verbeteren? Vervolgens komt de vraag: hoe houden we de vinger aan de pols? Als je dat goed in kaart brengt, kom je tot een structuur. Daarna moet je vanuit die structuur ook de cultuur ontwikkelen en op een goede manier bij elkaar brengen. Wees daarin wel concreet en maak duidelijk hoe je het proces gaat inrichten om uiteindelijk het door de klant gewenste product, op het juiste moment, met zo min mogelijk verspilling te produceren.’



3. Niverplast

Niverplast begon in 1986 als leverancier van kunststofzakken, in het woonhuis van oprichter Gerrit Jan Nieuwenhuis. Al snel volgde de productie van zakken en kwamen de eerste collega's in dienst. In 2001 startte de ontwikkeling van verpakkingsmachines. Nu is Niverplast marktleider en produceert het bedrijf verpakkingslijnen voor partners en klanten over de hele wereld. Bij Niverplast werken 250 mensen.

Niverplast heeft geen directie en management, geen rangen en standen of autoriteit. Het draait hier om vrijheid en verantwoordelijkheid. Dit alles vanuit de filosofie dat dit werken leuk maakt en mensen daar gelukkig van worden. Richard Nieuwenhuis is mede-eigenaar en cultural steward van Niverplast. Als cultural steward bewaakt hij de bedrijfscultuur. 'De cultuur van Passionate People is ons grootste goed. Dagelijks onderhoud ik deze cultuur, die dient als basis om onze visie en missie te realiseren.'

Transparantie

'Transparantie staat bij ons voorop. Dat zie je terug in het pand, waarvan je altijd driekwart van het interieur kunt zien, waar je ook staat. Maar ook in onze openheid. We delen alles met iedereen die iets wil weten. We zijn allemaal collega's van elkaar.'

Inspiratie uit Eckart's Notes

Het boek Eckart's Notes van Eckart Wintzen diende als inspiratiebron voor het nadenken over een nieuwe organisatievorm. Het boek beschrijft een filosofie en concept gebaseerd op groei, ontwikkeling en celdeling. 'Die celstructuur hebben wij ook toegepast. Wij werken met zeven cellen, ieder met hun eigen product-markt combinatie, opgebouwd rond een productgroep. Maar ook met hun eigen profit & loss en eigen verantwoordelijkheid. Binnen een cel is iedereen van A tot Z betrokken bij de levering van het product aan onze klanten, onze partners. Wij hebben gezien dat deze manier van werken efficiënt is en de mogelijkheid biedt tot groei, binnen

zeven productgroepen tegelijk.’ Nieuwenhuis beschrijft de organisatie vooral als zelforganiserend, meer nog dan zelfsturend.

Denkkracht

‘Ik vind dat je voldoening moet vinden in je werk, je moet met passie aan de slag gaan. Die voldoening vind je echt niet in secundaire arbeidsvoorwaarden. Bij ons krijgen collega’s alle ruimte om zich te ontwikkelen. Wij sporen ondernemend gedrag aan. Ons bedrijf is continu in beweging. We zijn heel flexibel en spelen in op de behoeften van onze klanten. Dat vraagt om innovatieve denkkracht van onze collega’s.’

Rollenhuis

Niverplast werkt niet met traditionele functioneringsgesprekken. Afgelopen jaar is een rollenhuis ontwikkeld. Vanuit dit model wordt ieders rol beoordeeld. Zo heeft een leerling meer begeleiding nodig dan een vakvolwassen collega die zelfstandig zijn werk doet. De gradatie van ontwikkeling in het rollenhuis vormt ook de basis voor het toegekende salaris. Een deel van de begeleiding op de vloer wordt verzorgd door de buddy’s.

Onafhankelijk advies

Voor een innovatief bedrijf als

Niverplast is digitalisering en robotisering van groot belang. Bijvoorbeeld als het gaat om het vergroten van de productiviteit. Maar ook met het oog op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, waar het bedrijf in de toekomst zeker mee te maken zal krijgen. Smart Industry toepassingen zijn dan noodzakelijk om met evenveel of mogelijk zelfs minder mensen, evenveel of meer te kunnen produceren. ‘Wij hebben ons laten begeleiden en adviseren door het Fraunhofer Innovation Platform. Daar hebben we voor gekozen omdat zij onafhankelijk zijn én gekoppeld aan de Universiteit Twente. Samen met hen hebben we een roadmap digitalisering opgesteld.’

Tips voor andere ondernemers

‘Als de intrinsieke motivatie van de ondernemer om een verandering door te maken er niet is, krijg je die verandering niet voor elkaar. Ons uitgangspunt is geweest dat een gelukkige collega zorgt voor gelukkige klanten. Zo ervaren onze klanten dat ook. Passionate People, daar draait het om.’

4. Polder Staalproducties

De geschiedenis van Polder Staalproducties begint in de jaren '60, toen nog onder de naam Lely Industries. Het bedrijf produceerde onderdelen voor hooibouwmachines. In de jaren '90 wijzigde de naam in Polder Staalproducties B.V. Harmen en Auke Sjoerd Tolsma zijn sinds 2016 de eigenaren. Polder Staalproducties heeft in de loop der jaren een transitie doorgemaakt van een seriematig productiebedrijf naar een modern productiebedrijf voor enkelstuks en kleine serieproducties van metalen onderdelen en lassamenstellingen. Ook grotere series produceert het bedrijf nog steeds. Er is veel aandacht voor het automatiseren van bewerkingen en processen. Polder Staalproducties heeft 60 medewerkers in dienst.

Auke Sjoerd Tolsma heeft Industrieel Management gestudeerd aan Hogeschool Windesheim in Zwolle. Naast het eigenaarschap van Polder Staalproducties is hij actief binnen de Metaalunie en voorzitter van het Innovatiecluster Noordoostpolder.

Werkpleklerin

In 2017 heeft Polder Staalproducties een project uitgevoerd met betrekking tot inzetbaarheid, taakanalyse en werkpleklerin. Met goede resultaten. 'Een van onze collega's stond al zijn hele leven achter de pers. Nooit iets anders gedaan en hij zou niets anders willen, zo werd gezegd. Hij bloeide echter helemaal op. Ging kennis delen en kwam met ideeën om zaken anders aan te pakken. Fantastisch was dat. Alleen jammer dat daarvoor



niemand hem wat gevraagd had. Net zoals bij de bankwerker die hier al langer werkt. Die programmeert nu de kantbanken en de snijmachines. Het was hem daarvoor nooit gevraagd.'

Cultuurverandering

Tolsma heeft ook gekeken naar een manier om de verantwoordelijkheid anders te beleggen. 'We hadden altijd een operationeel team en de directie. Als een probleem zich dan voordeed, bleef het altijd wel ergens hangen, men voelde geen eigenaarschap. Uiteindelijk zijn we met teamleiders gaan werken. Die hebben een cursus gevolgd om hun leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen. Wij vinden dat mensgericht leiderschap namelijk steeds belangrijker wordt. Het betekende daarnaast ook dat teamleiders moesten leren om zelfstandig beslissingen te nemen. Toch zeker in het begin vroeg dat aandacht van ons.' Er zijn de afgelopen jaren goede stappen gezet. De cultuur is beschreven in 10 succesfactoren van Polder

Staalproducties. Hierbij punten als "denken in oplossingen, niet in beperkingen", "first time right", "hulp vragen" en "inzicht hebben". Via de leidinggevenden wordt hierop gestuurd, onder andere via een verbeterteam dat eens per maand een uur bij elkaar zit.

Tips voor andere ondernemers

'Blijf nieuwsgierig, dat is heel belangrijk. En denk na over de strategie voor de komende vijf jaar. Waar wil je dan staan? Niet over 10 jaar, dat heeft geen zin. Ontwikkelingen gaan zo hard en snel. Sommige veranderingen zijn niet tegen te houden, zoals het toekomstig gebrek aan vakmensen. Zorg er dus ook voor dat je mensen graag bij je werken, zodat je verloop tegen gaat.'

5. Bakkerij Fuite

Bakkerij Fuite begon ooit als een dorpsbakker in IJsselmuiden, waar ambachtelijk gebakken brood werd verkocht. In 2004 verhuisde het bedrijf naar Apeldoorn. Inmiddels heeft het bedrijf ook een vestiging in Hardinxveld-Giessendam. Klaas Fuite werkt sinds 2003 bij Fuite. Hij is de derde generatie die aan het roer staat van het bedrijf. Hij nam het bedrijf over van zijn vader, Harm Fuite.

Technologische innovatie

‘We genereren veel data dus dan komt vanzelf de vraag: wat kunnen we met al die gegevens doen? Door uit te gaan van de best practice en vast te stellen welke parameters daarbij horen, kun je het proces reproduceerbaar maken, en dus standaardiseren. Daarbij kun je denken aan variabelen als receptuur, temperatuur en vochtigheid. Dat vastleggen is noodzakelijk omdat ook bij ons kennis en ervaring verdwijnt door pensionering van medewerkers. Feitelijk wil je het fingerspitzengefühl en de data die in de hoofden zit, kunnen blijven gebruiken. We zien enerzijds dus een verlies aan ervaring en aan de andere kant een consument die kritischer wordt en iedere dag precies hetzelfde brood verwacht. Door data te gebruiken om het proces aan te sturen, spelen we daaropin.’

Loyaliteit

‘Als je in de voedingsindustrie werkt, heb je medewerkers nodig die begrijpen wat voeding is en hoe je dat op een veilige manier maakt. Bovendien moeten de moraal en de ethiek van je medewerkers in orde zijn en er moet sprake zijn van loyaliteit. Dat doe je onder andere door je mensen mee te nemen in de klantvraag achter het product. Voor wie werken we? Waarom willen ze dit brood volgens deze specificaties? Zo creëer je verantwoordelijkheid. Onze teamleiders zorgen ervoor dat onze medewerkers deze informatie krijgen. Onze medewerkers zijn specialist in hun vakgebied, die weten als geen ander hoe ze dat aan moeten pakken. Binnen bepaalde kaders natuurlijk.’

Tips voor andere ondernemers

‘Heel belangrijk is dat je vooral positief moet zijn. Dat is als ondernemer niet altijd makkelijk. Je hebt soms hoge toppen en diepe dalen. Het is goed om die mee te maken, want uiteindelijk leer je daarvan en levert het je veel kennis op.’



6. Brunink Group

Brunink Group, gevestigd in Hardenberg, combineert werktuigbouw en industriële automatiseringstechniek om op maat gemaakte oplossingen te bieden voor hun klanten. Hun doelstelling is om de klant volledig te ontzorgen en een totaaloplossing te bieden voor problemen die de klant heeft. Thomas Brunink (30 jaar) kreeg in 2018 de vraag van zijn oom Gerrit en zijn vader Everhard of hij in dienst wilde komen van het familiebedrijf Brunink Group. Daar heeft hij nu de dagelijkse leiding.

Mensgericht werken en een sterke bedrijfscultuur,

focus op mensgericht werken en een sterke bedrijfscultuur, waarbij HR en arbeidsomstandigheden centraal

staan. Medewerkers zijn de kern van het bedrijf, niet machines. Het bedrijf werkt met zelfsturende teams en legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Digitalisering speelt een belangrijke rol, waarbij medewerkers via een eigen app verbonden blijven en zowel formeel als informeel communiceren.

Kennisdeling en levenslang leren zijn belangrijk voor Brunink, aangezien hun medewerkers up-to-date moeten zijn met de nieuwste technologieën om klanten te informeren. De bedrijfscultuur is gebaseerd op kernwaarden zoals klantgerichtheid, flexibiliteit, innovatie, en afspraak is afspraak, die bijdragen aan het succes van het bedrijf, vooral tijdens de recente



groei van 50 naar 78 medewerkers. Verbondenheid tussen collega's en met het product is belangrijk, evenals verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.

Verbinding en goed werkgeverschap

Verbinding, zowel tussen medewerkers als met de producten, is een essentieel onderdeel van de cultuur. Brunink hecht veel belang aan verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij projecten, wat versterkt wordt door digitalisering. 'Het gaat erom dat mensen zich met ons verbonden voelen en graag voor en bij ons willen werken.' Ze streven bij Brunink naar een cultuur van openheid, waar kennis gedeeld wordt en innovatie gestimuleerd wordt. Brunink benadrukt dat goed werkgeverschap en de juiste arbeidsomstandigheden vanzelfsprekend moeten zijn. 'Als familiebedrijf, hebben we een maatschappelijke rol. Van generatie op generatie vinden we het belangrijk dat de arbeidsomstandigheden goed zijn. Dat uitgangspunt is het beste voor je onderneming, vind ik. Als je een goede werkgever bent, zorg je goed voor je mensen. Het feit dat je

plezier hebt in je werk, dat je met fijne collega's samenwerkt en iedere dag aan een mooi product werkt. Dat is voor mij de kern. Naast het feit dat iedereen er geld mee verdient.'

Tips voor andere ondernemers

'Maak een strategisch plan. Denk na over de lange termijn en weet waar je met je bedrijf naar toe wilt. Deel dat met je management en je medewerkers. Geef veel aandacht aan HR en zorg ervoor dat mensen graag voor je willen werken. Creëer daar de omstandigheden voor. En dan denk ik niet alleen aan klimaatvoorzieningen, goede machines en dergelijke, maar vooral aan de psychosociale kant: geef mensen verantwoordelijkheid, houd ze betrokken en zorg dat het leuk is om bij je te werken. Daar kom je heel ver mee.'



6

Conclusie

De uitdagingen in personeelsbeheer binnen de maakindustrie zijn complex en veelzijdig. Het werven, behouden, en motiveren van personeel vereist een strategische benadering die technologie en leercultuur benut om de organisatie toekomstbestendig te maken. Door te investeren in technologie, het creëren van een sterke leercultuur, en het effectief beheren van veranderingen, kunnen ondernemers in de maakindustrie niet alleen de uitdagingen van vandaag het hoofd bieden, maar ook profiteren van de kansen die de technologische vooruitgang biedt.

Wil je rechtstreek in gesprek met een expert op dit gebied? In iedere regio zijn verschillende adviseurs aanwezig die je graag op weg helpen!

Gelderland en Overijssel

BOOST Smart Industry is het onafhankelijke platform voor Smart Industry en Circulair ondernemen in Oost-Nederland. Hier werken bedrijven, intermediairs, overheid en de onderwijsinstellingen samen aan het realiseren van een concurrerende en duurzame industrie. Op de site van vind je meer informatie over de kennispartners in Gelderland en Overijssel.



Zuid-Holland

Digitalzh ondersteunt kleine en middelgrote bedrijven optimaal bij hun digitale transformatie, omdat de digitale toekomst daar begint. Samen kunnen we de kracht van digitalisering benutten en jullie bedrijf naar nieuwe hoogten brengen.





Zeeland, Noord-Brabant en Limburg

KLIKOPMORGEN.nl
EDIH Zuid-Nederland

- **EDIH Zuid-Nederland ('EDIH-SNL')** ondersteunt de mkb-maakindustrie in Zeeland, Noord-Brabant en Limburg bij hun digitaliseringsvraagstukken. De focus van 'Hub Zuid' ligt op de sectoren agrifood, semicon, automotive, procesindustrie, medical systems en machinebouw. Je kunt er als mkb bedrijf uit een van deze sectoren terecht voor kosteloos expertadvies van een adviseur naar eigen keuze
- coaching (voor individuele bedrijven en groepen van bedrijven),
- quickscans/assessments
- workshops en
- aansluiting op fieldlabs.

Klikopmorgen helpt ook specifiek bij hoe jij jouw mensen hierin meeneemt: zie **Vaardigheden en Training (klikopmorgen.nl)**

Utrecht, Flevoland en Noord-Holland

EDIH
 DIGITAL HUB
 NOORDWEST

European Digital Innovation Hub Noordwest Nederland

(EDIH – Digital Hub Noordwest) is er voor alle innovatieve mkb bedrijven die verder willen groeien met digitalisering. We staan je graag bij. Bij het in beeld brengen van de huidige status van je onderneming en het overzicht krijgen van de mogelijke vervolgstappen. Door nieuwe mogelijkheden te laten zien op gebied van AI, 3D printing en robotisering. Door kennis en vaardigheden te delen. Bij het testen op kleine schaal, voordat je grote investeringen gaat doen. Bij het ontwikkelen van je vaardigheden en die van je medewerkers. Bij het vinden van financiering en subsidies voor digitalisering. En bij het verbinden met voor jouw bedrijf relevante regionale, nationale en Europese netwerken.

Friesland, Groningen en Drenthe

European Digital
 Innovation Hub
 Northern Netherlands



De **European Digital Innovation Hub Noord-Nederland** (EDIH NN) staat voor het versnellen van de digitalisering van Noord-Nederland. Dit doen zij door jouw onderneming te ondersteunen bij algemene digitaliserings-vraagstukken en de ontwikkeling van autonome systemen, zoals onbemande en zelflerende technologieën.



Over Stichting Smart Industry

Stichting Smart Industry stimuleert bedrijven om slimme technologie en digitalisering toe te passen en zo nieuwe businesskansen te creëren.

Met behulp van slimme technologie wordt produceren efficiënter en goedkoper, met betere kwaliteit en meer maatwerk. Deze verandering zorgt voor toename van export, werkgelegenheid en verdienkracht. Nu en in de toekomst. Nederland heeft al veel in huis, maar meer bedrijven moeten haast maken om hun productie en hun mensen aan te passen op de veranderingen van de digitale revolutie.

Smart Industry is in november 2014 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken (TNO, KVK, Koninklijke Metaalunie, FME, RVO).