

Podcast Werkbaar werk.

INLEIDING : Boeiende gesprekken over actuele thema's, relevante topics en te volgen trends. Welkom op de VLAIO-podcast, waar ondernemers en hun netwerk een stem krijgen, hun plannen vorm en hun ambities een klankbord. To the point waar het kan, dieper gravend waar het moet. Inspirerend, informerend, ondersteunend. Van artificial intelligence, block chain en circulaire economie, tot digitale zorg. Wij knopen het in jouw oren.

Tom Mondelaers : Dag beste luisteraar. Welkom bij deze VLAIO-podcast over technologie en werkbaar werk. Ik ben Tom Mondelaers, projectadviseur Industrie 4.0 bij VLAIO. Industrie 4.0, misschien even kort toelichten, daarmee bedoelen we de omschakeling naar een datagedreven, geconnecteerde maakindustrie, zowel op het niveau van de processen, als de diensten en de producten die ontwikkeld worden. De afgelopen jaren hebben we een belangrijke verruiming gezien van dat begrip. Waar de focus in eerste instantie sterk lag op het technologische aspect, is er de laatste jaren meer aandacht voor de menselijke factor, naast uiteraard ook duurzaamheid in de vorm van CO2-reductie en circulariteit. In het kader van een uitgebreider thematisch dossier, waarmee we bedrijven willen inspireren om zelf ook meer werk te maken van werkbaar werk, heb ik vandaag drie heel interessante gasten uitgenodigd om het over dit thema te hebben. Lieven Eeckelaert, adviseur en projectmanager bij Workitects. Tom Munters, Chief Technology Officer van Flanders Make. En Els Dreesen, directeur van Buseloc, een maatwerkbedrijf in de regio Limburg. Lieven, om bij jou te beginnen, je bent adviseur en projectmanager bij Workitects. Jullie helpen bedrijven op weg naar meer werkbaar werk, dat is één van jullie kernactiviteiten.

Lieven Eeckelaert: Inderdaad, wij zijn als Workitects een expertisecentrum op vlak van arbeidsorganisatie. Dus wij focussen vooral op de manier waarop het werk in organisaties wordt georganiseerd en kijken daarbij vooral naar, hoe kunnen we ervoor zorgen dat het werk werkbaarder wordt gemaakt, maar waarbij dat die organisaties ook wendbaarder en slagkrachtiger worden.

TOM MONDELAERS: Dank je wel. Tom, jij bent Chief Technology Officer van Flanders Make, het strategisch onderzoekscentrum voor de maakindustrie. Bij jullie staat het thema werkbaar werk ook hoog op de agenda, heb ik begrepen. Onder andere nog op jullie recente symposium.

TOM MUNTERS: Ja, dat klopt. Wij zijn een strategisch onderzoekscentrum voor de maakindustrie en doen in die hoedanigheid natuurlijk ook heel veel onderzoek om die efficiëntie van die maakindustrie in Vlaanderen te verhogen. Die strategische positie van die maakindustrie te versterken. De mens, de operatoren, spelen natuurlijk een belangrijke rol in die maakindustrie, met name om die flexibiliteit in dat maaksysteem te krijgen. En die optiek doen wij ook heel veel onderzoek naar die rol van die mens naar werkbaar werk in de context van de maakindustrie.

TOM MONDELAERS: Els, dan kom ik bij jou terecht. U bent directeur van Buseloc, een maatwerkbedrijf in het Limburgse. Wat doen jullie precies? En hoe belangrijk is werkbaar werk daarbij voor jullie medewerkers?

ELS DREESEN: Wij zijn dus een maatwerkbedrijf, zoals u al zegt. En onze hoofddoelstelling is dus het tewerkstellen van mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, die niet in een regulier bedrijf tewerkgesteld kunnen worden omwille van allerlei mogelijke problematieken, psychosociale problematieken. Onze hoofdactiviteit die we uitvoeren is confectionarie. Dus wij confectioneren voornamelijk matrashoezen, boxspringbekledingen, eigenlijk alles wat je in een slaapkamer kan vinden aan textiel. Maar we worden momenteel geconfronteerd met een uitdaging waarbij de medewerkers die we tewerkstellen, die we toegeleid krijgen vanuit VDAB, steeds een zwakker profiel hebben. Die vaak ook niet kunnen stikken, niet kunnen naaien. En anderzijds worden de opdrachten

die we krijgen van onze opdrachtgevers-matrasfabrikanten steeds moeilijker, maar ook minder repetitief. De grote oplages, die zijn niet meer voor ons, dus dat wilt zeggen dat we heel flexibel moeten kunnen schakelen. Die hele verandering brengt heel wat teweeg. We willen daarenboven ook schakelen naar een papierloze organisatie, we willen alle kennis die er zit bij de mensen in procedures krijgen. En we zijn daar dus op zoek gegaan naar technologische hulp met natuurlijk in het achterhoofd dat het werk wel werkbaar moet blijven, of zelfs werkbaarder worden, voor de medewerkers, maar ook voor de coaches, de begeleiders.

TOM MONDELAERS: Goed, Lieven, om bij jou te beginnen. Met Workitects helpen jullie organisaties om slagvaardiger te worden en meer werkbaar werk te realiseren. Helemaal in de scope van deze podcast. Ten eerste, wat is werkbaar werk eigenlijk in essentie en welke elementen hebben een impact op de werkbaarheid van een job.

LIEVEN EECKELAERT: Vanuit Workitects definiëren we werkbaarheid, of een werkbare job, als een job die in balans is. Een job in balans, is een job waarbij dat er enerzijds- Dat je kijkt naar, wat wordt er van medewerkers verwacht. We spreken dan over de taakeisen. En anderzijds, welke impact hebben medewerkers op die taakeisen, op die vraag in de job. We spreken dan over regelmogelijkheden, hulpbronnen. En we streven dus naar jobs die werkbaar zijn, waar dat die balans er is. En dat kan op verschillende niveaus. Op fysiek vlak, hoe kunnen we ervoor zorgen dat er enerzijds, dat die lichamelijke belasting gereduceerd kan worden. Maar anderzijds ook welke, bijvoorbeeld ergonomische, hulpmiddelen zijn er om een evenwicht te vinden, een balans te vinden ten opzichte van die belasting. Dat kan op emotioneel vlak, emotioneel vlak bedoel ik dan mensen in relatie tot collega's, tot klanten, leerlingen, patiënten, zorgt vaak voor emotionele belasting bij medewerkers. En dan is de vraag van, welke regelmogelijkheden, welke hulpbronnen hebben medewerkers daar dan. En ik kijk dan bijvoorbeeld naar de steun die mensen ervaren van collega's, van leidinggevenden. En ten derde gaat het ook over cognitieve aspecten, dus als het gaat over informatieverwerking, nieuwe kennis die nodig is in een job, planningsvereisten, beslissingen die op het vlak van planning gemaakt worden. Wat zijn op dat vlak taakeisen, de eisen in het werk en anderzijds, welke impact, welke autonomie hebben medewerkers op dat vlak. Dus vanuit Workitects kijken we altijd naar die balans.

TOM MONDELAERS: Dus heel concreet, op basis van een analyse bij een bedrijf van de relatie tussen regelmogelijkheden en de taakeisen die met een job gepaard gaan, gaan jullie dus echt voorstellingen tot verbeteringen doen?

LIEVEN EECKELAERT: Als ik even naar het verhaal van Els teruggrijp, zij gaf aan van, kijk, bij ons merken we dat de vraag van klanten complexer wordt, dat series korter worden. Dus en dat merken we in organisaties, zowel in de maakindustrie, maar ook in andere sectoren, in onderwijs en zorg, dat die druk op organisaties groter wordt. En dan is de vraag van, hoe organiseer je, hoe verdeel je het werk. Hoe zorg je ervoor dat mensen bijvoorbeeld beter in team kunnen samenwerken om die druk als organisatie beter te absorberen en tot meer werkbare jobs te komen, zodat niet allemaal in bijvoorbeeld een aantal jobs, een aantal functies in die organisatie, dat daar vooral die druk komt te liggen.

TOM MONDELAERS: Els, herken jij je in wat Lieven zegt?

ELS DREESEN: Het hangt bij ons ook wel een beetje af van medewerker tot medewerker, wat de definitie is van werkbaar werk. Voor de ene is autonomie en zelf dingen beslissen een meerwaarde, maar we hebben bijvoorbeeld ook medewerkers die niet liever hebben dan dat alles uitgestippeld is, alle procedures gewoon gevolgd moeten worden en die niet zitten te wachten op veel inspraak. Nu, we proberen alleszins wel hun erbij te betrekken. We hebben ondertussen al heel wat geïnstalleerd

om die inspraak en hun mening, want zij moeten het uiteindelijk gaan uitvoeren, om die toch ergens te ontvangen. Dus we hebben daar bijvoorbeeld teammeetings voor in het leven geroepen, we hebben verbeterkranten opgestart, waarin dat mensen vanuit hun taak eigenlijk gaan verbeterpunten aanbrengen, die dan in team worden besproken. Dus daar hebben we ook bijvoorbeeld een externe partner voor ingeschakeld om dat te doen. Maar ook daar merk je dat dus een deel van onze doelgroep, die zijn daar helemaal in mee, anderen die vinden dat helemaal niet leuk. Dus het is ook soms, vind ik wel, een beetje persoonlijk. Niet iedereen zit er altijd op te wachten.

TOM MONDELAERS: Oké, het belang van maatwerk komt duidelijk naar voren. En wat ik ook interessant vind, vandaag gaat het echt over de relatie technologie en werkbaar werk, maar ik merk nu al, vanuit het verhaal van Lieven, vanuit jouw verhaal ook, Els, technologie is maar één aspect en vaak gaat het daar zelfs niet eens over. Je kan ook al richting meer werkbaar werk gaan zonder technologie.

LIEVEN EECKELAERT: Zeker.

ELS DREESEN: Het gaat over jobs op maat en daar moet je dus ook rekening houden met de capaciteit, de competenties, talenten van medewerkers. Op dat vlak is het toch wel belangrijk om nog even aan te halen, het gaat ook over geven van autonomie aan medewerkers. Daarmee bedoelen we niet vrijheid, blijheid, of we moeten per definitie autonomie gaan geven. Autonomie is geen doel op zich. We kijken wel, hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen bepaalde impact hebben en inspraak hebben in die job. Omdat we dan ook merken dat die job niet enkel werkbaarder wordt in de zin van, tot minder werkstress leidt. Maar het zal ook een meer motiverende job zijn, een job waar mensen kunnen groeien in het werk, kunnen leren, meer motivatie, meer betrokkenheid bij de organisatie. En we merken dat dat de dag van vandaag toch heel belangrijk begint te worden, dat bedrijven toch vooral op zoek zijn naar betrokken medewerkers.

TOM MONDELAERS: Motivatie, betrokkenheid en aandacht voor fysieke, emotionele en cognitieve aspecten van personeel. Nu, ik maak toch graag de brug nu naar het technologische aspect. Ik kijk naar Tom Munters hieraan tafel, Chief Technology Officer van Flanders Make. Tom, jij was ook nauw betrokken bij de totstandkoming vorig jaar van de nieuwe Industrie 4.0 proeftuin, technologie voor werkbaar werken. Wat heb jij eigenlijk de voorbije jaren geleerd over de relatie technologie, werkbaar werk? Wat zijn daar voor jou de inzichten die tot nog toe komen bovendien?

TOM MUNTERS: Als je kijkt naar werkbaar werk zijn er een aantal typische jobkenmerken, die werk meer of minder werkbaar maken. Het fysieke is al benoemd, het cognitieve is al benoemd, ook die taakvariatie, die autonomie, de planning. En ik denk eigenlijk op die drie facetten, dat technologie eigenlijk een heel belangrijke ondersteuning, een heel belangrijke continuering kan zijn van, misschien middelen, die al in een bedrijf aanwezig zijn, die verder kunnen uitgewerkt worden, verder verfijnd worden. Ik denk dat dat wel de belangrijkste les is. Eigenlijk moet je als bedrijf ook een beetje een traject hebben, je zou eigenlijk ook een soort van strategie moeten hebben rond werkbaar werk. Als je bijvoorbeeld kijkt naar het stukje rond fysieke arbeidsomstandigheden, je kan denken aan assessments, hè. Er bestaan al heel klassiek- Er bestaan assessments voor ergonomische assessments te doen van bepaalde jobs, van bepaalde taken. Vandaag de dag bestaan er ook camerasystemen, die eigenlijk in realtime, dat soort assessments doen. Waardoor je eigenlijk ook in realtime een bijsturing kunt krijgen van mensen, hoe dat zij bewegen, hoe dat hun arbeidspost, hun arbeidstaak ergonomisch belastend is. Dat geeft een verdieping van de kennis, waar dat technologie dan eigenlijk een bijdrage geeft aan die verdieping van die kennis en op die manier eigenlijk ook tot meer ergonomie kan leiden en op die manier ook meer werkbaarder werk eigenlijk. Naar fysieke ondersteuning toe zijn ook heel veel vandaag de dag, nieuwe middelen, die beschikbaar zijn. Ik denk

bijvoorbeeld aan Cobot, aan stabilisatiesystemen voor zware lasten te verplaatsen. Exoskeletons bijvoorbeeld, dus die ook in passieve, actieve vormen ontstaan. Dus ook daar ontstaat eigenlijk een continuüm van verschillende hulpmiddelen, die kunnen bijdragen aan het fysieke werkbaarder te maken. En dan, en dat denk ik dat ook niet onbelangrijk is, als je natuurlijk meer kennis hebt, meer inzicht als bedrijf daarin, kan je dat eigenlijk ook gaan gebruiken om je nieuwe producten, je nieuwe arbeidsprocessen beter te gaan organiseren, te gaan plannen. Eigenlijk, typische werken wij met digital twins, gelijk wij dat noemen. Dan ga je eigenlijk een soort van digitale omgeving creëren waar dat je een nieuwe arbeidstaak kunt gaan inplannen. En dan kun je eigenlijk al gaan voorspellen hoe ergonomisch belastend bijvoorbeeld, die taak gaat worden en kan je daar eigenlijk met je productdesign, bij je procesdesign al mee gaan rekening houden. Dus, zo zie dat er eigenlijk een heel arsenaal van middelen staat, eigenlijk bijna een continuüm van middelen, die je als bedrijf kan gaan gebruiken en die eigenlijk ook meer of minder digitalisatie van je bedrijf zal vragen. Als we kijken naar de cognitieve ondersteuning dan, ook daar zie je een beetje hetzelfde, hè. Klassieke werkinstructies, dat bestaat natuurlijk al heel veel jaren in papieren versies. Heel klassiek gaan die natuurlijk ook typisch in een kast blijven liggen. Vandaag de dag- En men weet dat ook eigenlijk van stress, de afstand tussen de juiste informatie en de taak, dat dat heel erg bepalend is van hoeveel stress iemand kan krijgen op een werkpost. Bij heel veel vandaag de dag hulpsystemen, die bestaan ervoor om de juiste informatie op het juiste moment aan de taak koppelen, aan de operator te koppelen. Je kan dan ook denken aan simpele informatieborden, digitale displays. Stapje verder, augmented reality, waar dat je eigenlijk projecties kunt gaan krijgen op je werktafel, in een eventueel hololenzen. Of zelfs hele VR-achtige omgevingen waar dat je eigenlijk ook de operator zou kunnen laten trainen in zijn nieuwe taken, die hij moet gaan doen. En op die manier kan je eigenlijk een grotere complexiteit van taken ook weer gaan uitvoeren aan die werkpost. Belangrijk daar ook bij, we zien daar ook wel een beetje een trend, dat wij meer en meer ook dat soort systemen als bidirectioneel gaan zien. Dus dat het niet alleen zaak is van informatie bij die operator te krijgen, maar dat ook die operator een stukje input kan geven en een stukje kwaliteitsinput kan geven bijvoorbeeld naar het hele- Naar de werkinstructie zelf toe, naar het proces toe, naar het product toe, om op die manier ook te leiden tot bijvoorbeeld beter producten.

TOM MONDELAERS: Oké, Tom, dank je wel. Alvast een heel mooi overzicht van de technologische stand van zaken, wat er allemaal mogelijk is. De proeftuin waar ik het over had, één van de uitgangspunten daar is ook echt gaan demonstreren aan bedrijven en uiteenlopende sectoren wat er allemaal kan op het vlak van technologische ondersteuning, zowel fysiek als cognitief. Er zijn ook al een demo's gerealiseerd en die ook echt al getoond worden op verschillende events. Jullie zijn daar ook volop mee bezig, met Flanders Make. Wat is eigenlijk de reactie van bedrijven? Zijn ze al op de hoogte of gaat er ineens toch een nieuwe wereld voor hen open? En hoe reageren ze erop als ze zien wat er eigenlijk allemaal al kan? Ik denk onder andere aan een mooie demo, die jullie al hebben rond ergonomiemonitoring?

TOM MUNTERS: Eigenlijk heel positief. Dus bedrijven die zijn niet altijd bekend met de nieuwe mogelijkheden die daar zijn. Je ziet ook wel, en dat is misschien ook wel een belangrijk punt om aan te halen, dat je eigenlijk dat soort gebruik van technologie altijd moet zien in die arbeidsrelatie. Je ziet ook wel bedrijven, als je gaat werken met camerasystemen, sommige bedrijven eerder een gevoel hebben van, oei, hier is extra controle. Wat dan eerder naar negatieve emoties gaat leiden. Als je natuurlijk een goed begeleidingstraject doet en goed eigenlijk die acceptatie mee in het proces gaat inbouwen, dan zie je eigenlijk dat bedrijven daar heel positief op reageren. Je ziet ook bedrijven, waar bijvoorbeeld de nood aan dat soort upskilling, reskilling en mensen continu meer complexere taken te laten uitvoeren, bijvoorbeeld de maatwerkbedrijven, daar zie je eigenlijk dat een hele grote acceptatie typisch daar aanwezig is natuurlijk.

TOM MONDELAERS: Je raakt daar ook aan acceptatie op de werkvloer. Dat gaat natuurlijk breder dan werkbaar werk op zich, dat is heel het aspect aandacht voor menselijk kapitaal bij het implementeren van nieuwe technologieën. Daarmee komen we ook bij een hele reeks andere projecten, die we met ESF-steun onder andere hebben opgezet, recent. En waarbij we eigenlijk voor een aantal technologieën begeleidingstrajecten willen ontwikkelen met aandacht voor het menselijk kapitaal. En jullie zijn vanuit Workitects, Lieven, ook betrokken. Wat kan je daar al over vertellen op dit moment?

LIEVEN EECKELAERT: Het eerste project waar we bij betrokken zijn, is WIDE. WIDE staat voor Workplace Innovation in a Digital Environment. En daar gaan we aan de slag in drie sectoren, dat is de textielsector, de voedingssector en de houtsector. Wat we daar doen is- Heel concreet, we zijn bezig met een aantal bedrijven, die één of meerdere digitaliseringsacties al hebben lopen, of net gestart waren, en waar we kijken enerzijds van, wat is de impact daar nu van op enerzijds de jobs van operatoren, van mensen en op de samenwerking tussen medewerkers. Maar anderzijds ook, hoe krijg je die mens nu mee. Dat is wat Tom daar pas vertelde, die user acceptance. En dan merken toch heel concreet, dat daar voor bedrijven vaak een angst is om heel snel medewerkers te betrekken in dat verhaal. Ze willen vaak een nieuw systeem, nieuwe technologie, van begin tot het einde uitontwikkelen voor ze medewerkers daarin betrekken. Uit schrik, bijvoorbeeld, om reacties te krijgen op de waaromvraag. En daar ook stimuleren we die bedrijven om eerst en vooral duidelijk te maken van, waarom willen we nu nieuwe technologie gaan implementeren. Wat is het doel ervan. En wat zal dat voor u en uw job betekenen. Het is pas als mensen ook zien waarom het zou gebeuren en wat het voor hen heel concreet betekent, dat ze daar ook zelf in zullen meegaan en in zullen meewerken. Maar dat is iets waar er echt ook tijd en aandacht in gestoken moet worden.

TOM MONDELAERS: Is dat ook iets, Els, wat jullie als maatwerkbedrijf ervaren? Dat die betrokkenheid van medewerkers rond nieuwe technologieën, dat die echt cruciaal is, al van in de beginfase?

ELS MUNTERS: Ja, zeker wel. Het vinden van een technologische oplossing, dat is al één stap, hè? Dus daar hebben wij bijvoorbeeld toch wel redelijk lang naar gezocht, van, welk technologisch hulpmiddel kan dienen om die kloof te gaan dichten? Dus dan zijn we bij digitale werkinstructies gekomen. Of een dergelijk platform kan ons helpen om die kloof te dichten. Maar dan moet je op zoek gaan naar een bepaald systeem wat ook past binnen uw organisatie en ook binnen uw activiteit. En als je dat eenmaal gevonden hebt, dan komt nog de implementatie en inderdaad uw mensen meekrijgen. En met onze doelgroep, die digitaal vaak nog niet zo erg onderlegd zijn, is dat nog moeilijker, die zijn vaak heel wantrouwig. Om een voorbeeld te geven, we hebben momenteel aan iedere stikmachine een tablet geïnstalleerd. Daar zijn er dus sommigen die een plakkerijtje geplakt hebben op het camerabooltje aan de voorzijde van de tablet, omdat ze dus wantrouwig waren dat wij hun dus constant via die tablet in de gaten zouden kunnen houden. Dus dat zijn allemaal dingen waar je vaak ook niet bij stilstaat, maar wat wel heel belangrijk is om daar hun zeker goed over te informeren en bij te betrekken. Momenteel is er een- Hebben we een project lopende. We hebben ook subsidies ontvangen vanuit de Vlaamse overheid in dat hele digitaliserings- En het opzetten van die digitale werkinstructies. Dus we doen dat in samenwerking met Flanders Make en met Manual.to, dat is het platform wat wij gebruiken om die digitale werkinstructies te maken. En daar zijn eigenlijk twee grote items, die we willen onderzoeken. Het eerste is, wat moet de inhoud zijn van die digitale werkinstructie? Want wij kunnen daar wel van alles in steken, wat wij denken dat erin moet. Maar als onze medewerker dat niet nuttig vindt, dan gaat die dat gewoon niet gebruiken. Dus daar zijn we nu mee aan het experimenteren. Dus we hebben voor een aantal producten een instructie gemaakt, die dan uitgetest wordt door de medewerkers en waar we dan als laatste pagina in de instructie een korte enquête hebben gestoken. Om op die manier hun feedback te krijgen en kunnen aan te passen. Wat hebben we uit het onderzoek al gehaald en waar zijn we al mee aan de

slag gegaan? Dat is dat we bijvoorbeeld een beknopte versie en een uitgebreide versie hebben, dus waar de medewerker zelf kan kiezen, ik moet nu dit product maken, ik roep die manual op en ik heb veel of weinig informatie nodig. Een tweede onderzoeksvraag die we daar zijn gaan doen is van, oké, we hebben dat systeem en dat is heel nuttig, maar de meerwaarde die het oplevert moet ook opwegen tegen de tijd die we er moeten insteken om die instructies allemaal te maken. Dus, hoe kunnen we zo efficiënt mogelijk, zo snel mogelijk, heel veel van die instructies maken. En ook daar zijn we met Flanders Make op dit moment bezig, om daar een andere technologie voor in te schakelen, dus met smart glasses. Dus dat de persoon, die iets in mekaar steekt al een smart glasses item, de Iristick is het denk ik, die dus gelijktijdig eigenlijk filmt dan dat die aan het stikken is.

TOM MUNTERS: Ik denk dat dat wel een heel belangrijke opmerking is. Dat soort platformen, dat soort werkinstructieplatformen, om die investering op de juiste manier te laten renderen, moet dat eigenlijk ook een stukje ingepast zijn in de globale digitale strategie. En er zijn heel veel hulpmiddelen om bijvoorbeeld die kost van dat soort systemen ook laag te houden. Bijvoorbeeld dat men automatisch werkinstructies gaat genereren, die dan niet noodzakelijkerwijze door iemand met een zeer hoog engineeringlevel moet worden gedaan, maar dat dat kan vanuit voorbeelden, dat dat kan rechtstreeks vanuit CAD-data bijvoorbeeld. Dus er zijn heel veel technologieën, die niet alleen die werkinstructie as such betaalbaar maken, maar die eigenlijk het hele systeem en het onderhoud daarvan ook betaalbaar maken. En ik denk dat dat een heel belangrijke evolutie is. En dat zou eigenlijk moeten kaderen in de totale digitalisatiestrategie van een bedrijf.

TOM MONDELAERS: Dus ik hoor al een totale digitaliseringsstrategie, liefst ook een strategie op het vlak van werkbaar werk. Dus dat wil zeggen, bedrijven mogen het zeker niet louter benaderen als een technologisch vraagstuk op het niveau van één specifieke taak of assemblage die ze die ze moeten doen. Ze moeten het holistischer gaan benaderen.

TOM MUNTERS: Ik denk dat je zeker progressie kan maken, door een soort van spotoplossing op één werkpost iets te doen, maar dat gaat natuurlijk een zeer beperkte bijdrage geven. Ik denk als je echt een werkbaar werkplan zou hebben, een werkbaar werkstrategie, dat je dat kunt kaderen in een totaalbeleid van jouw bedrijf, dat je dan ook de grote benefits in de toekomst kunt gaan safstellen eigenlijk.

TOM MONDELAERS: Hebben jullie er een zicht op, misschien jij nog het best, Lieven, in hoeverre dat dat in de praktijk al bij bedrijven aan de orde is? Om op dat niveau met die transformatie bezig te zijn?

TOM MUNTERS: Toch nog vaak te weinig. En daar ook stimuleren we- Als we met bedrijven aan de slag gaan, is één van de zaken waar we mee starten is, we vertrekken vanuit de visie van die organisatie. En hen stimuleren om naast die strategie, met dan ook het luik rond digitalisering ook te kijken naar, vanuit jullie waarden, wat is jullie mensbeeld, hoe kijken jullie naar jullie medewerkers? In welke mate willen jullie jullie medewerkers betrekken? Wat voor type jobs willen jullie creëren? Vaak zien we dat bedrijven daar nog niet hebben bij stilgestaan. Maar dat is wel een hele belangrijke om dat mee te nemen in zo'n traject, want vroeg of laat komen die vragen toch. Aansluitend op wat Els en Tom zeiden, nog een concreet voorbeeld. Gisteren was ik in een maakbedrijf, waar men van plan is om een nieuw ERP-systeem te implementeren, maar waarbij men ook merkt van, de operatoren die staan er niet voor te springen. Er zal heel wat moeite zijn om bijvoorbeeld ze een aantal registraties, bijvoorbeeld op het vlak van kwaliteit, te laten doen. En daar ook zijn we met dat bedrijf in gesprek gegaan om te kijken van, die operatoren doen nu maar één stuk van een proces, één procesdeel en die staan aan één werkpost. Zij hebben eigenlijk totaal geen zicht op welk product ze maken, waar ze toe bijdragen. Zolang ze dat ook niet zien, is het ook heel moeilijk om hen te gaan motiveren om rond kwaliteit mee te gaan nadenken en rond kwaliteit zaken te gaan registreren. Dus

op dat vlak ook is het een kwestie van medewerkers mee te nemen en te kijken van, hoe kunnen we hen ook zicht laten krijgen op hetgeen waar ze uiteindelijk toe bijdragen. En pas op die manier zal men betrokken worden en ook sneller meestappen in bepaalde technologische en andere innovaties.

TOM MONDELAERS: Misschien nog een vraag om even terug op het verhaal van Els te komen. Je schetst een heel mooie case, het implementeren van digitale werkinstructies. Jullie werken binnen een maatwerkbedrijf, je zegt al, eigenlijk is het maatwerk dat nodig is, want niet elke medewerker is hetzelfde, heeft andere verwachtingen. Jullie maken daar ook al werk van. Hoe schat jij in dat jullie verhaal ook gelijkenissen gaat vertonen met reguliere bedrijven?

ELS DREESEN: We zitten uiteraard met een andere doelgroep. Dus de sterkste van onze doelgroep, die is momenteel al tewerkgesteld in reguliere bedrijven omwille van de arbeidskrachte. Ik denk dat zij inderdaad ook tegen hetzelfde aanbotsen, want het is niet het competentieniveau, dat bepaalt hoeveel instructies je nodig hebt. Het kan ook zijn, als ik een heel nieuw product moet maken, ik maak dat voor de eerste keer, dan heb ik een heel uitgebreide, gedetailleerde instructie nodig. Maar heb ik dat product al eerder gemaakt, ik heb dat gisteren gemaakt en ik moet dat vandaag opnieuw maken. En ik denk- Ik weet niet meer precies waar een etiket moet komen of waar moet ik met een rits beginnen, dan kan ik de beknopte versie gaan raadplegen. Dus ik denk dat dat gelijkaardig is bij reguliere tewerkstelling. Ook daar zal je verschillende competentieniveaus en verschillende ervaringsniveaus hebben.

TOM MUNTERS: Ik kan dat wel bevestigen. Dus dat soort skill-based denken, dat heeft ook wel in de reguliere bedrijven zeker zijn ingang gevonden. Ook wat Els terecht zegt, dat heeft niet alleen te maken met de competentie van een medewerker. Dat heeft ook te maken met, er is een nieuw product of een product sinds lange tijd wordt opnieuw gemaakt, bijvoorbeeld. Of, bijvoorbeeld, iemand heeft meer moeite met bepaalde stappen. Die kan bijvoorbeeld actief gecoacht worden om bepaalde stappen op de juiste manier uit te voeren. Of bijvoorbeeld, toegeleverde producten niet van de juiste kwaliteit, waardoor dat er meer aandacht moet zijn voor een bepaalde handeling. Dat soort flexibele systemen, dat vindt meer en meer ingang. Waar dat natuurlijk het werkinstructiesysteem ook een integraal deel moet zijn van een ERP-systeem, van een systeem dat eigenlijk- Ook dat soort informatie moet laten samenvloeien. En dat is ook typisch iets waar Flanders Make veel onderzoek naar doet van, wat voor architectuur moet ge daar nu eigenlijk in die bedrijfssystemen kunnen loslaten om dat soort capabilities te kunnen enablen. En dan zie je dat werkinstructies en kwaliteit ook voor een groot stuk samenlopen eigenlijk. En daardoor dat er ook een grotere winst te maken is op dat soort systemen.

TOM MONDELAERS: Goed. Els, je gaf al het voorbeeld van de digitale werkinstructies waar jullie nu volop op inzetten. Zijn er daarnaast ook andere technologieën waar we aan denken om de werkbaarheid te verhogen, die jullie misschien in de toekomst ook nog willen gaan gebruiken?

ELS DREESEN: Ja. We zouden nog een stapje verder kunnen gaan en de digitale werkinstructies als ook misschien de procedures voor het bedienen van machines, dus voor machineoperatoren, bijvoorbeeld in onze snijzaal, waar we CNC-gestuurde cutters hebben. En dat zou kunnen zijn het gebruikmaken van smart glasses voor de gebruiker. Dus dat degene die achter een naaimachine zit of die een machine moet bedienen, dat die de instructies niet krijgt via een tablet, maar dus via smart glasses. Waardoor dat ze dan ook met vocale instructies doorheen de instructie, doorheen de procedure kunnen gaan. Natuurlijk gaat dat, de introductie daarvan, dat gaat dan toch wel weer een hele stap verder zijn voor de gebruikers. Als je zo een bril moet opzetten, dat is toch weer net een stapje verder.

TOM MONDELAERS: Oké, nog toekomstmuziek begrijp ik dan?

ELS DREESEN: Ja.

LIEVEN EECKELAERT: Als we naar de toekomst kijken, want ik begrijp ook op het niveau van de technologie zijn er nog zaken nodig. Flexibiliteit is ook van belang, begrijp ik ook uit jullie verhaal, om in te spelen op die specifieke behoeftes van individuele medewerkers. Tom, ik heb ook de indruk dat er dus heel veel werk is voor bedrijven en voor technologieaanbieders om bepaalde technologieën te vertalen of bruikbaar te maken voor een heel specifieke context. Heb jij er een zicht op welke technologische evoluties er op middellange termijn nog aankomen of nodig zijn, om echt die omschakeling te kunnen maken?

TOM MUNTERS: Wat je ziet is natuurlijk dat die systemen meer en meer, laat me zeggen, context aware worden, dat die eigenlijk meer en meer input vanuit de omgeving gaan kaderen. En dat kun je eigenlijk ook zien in een groter end-to-end digitalisatieverhaal. Als je dat helemaal doordenkt, zou je liefst al willen weten van- Ik had daarstraks het voorbeeld gegeven van een supplychain waar dat een bepaald onderdeel misschien niet de juiste kwaliteit heeft. Dat soort informatie, dat weet je eigenlijk al op het moment dat dat product vertrekt bij jouw leverancier, bijvoorbeeld. Als je natuurlijk een hele end-to-end digitalisatie hebt, zou je dat soort input al gaan kunnen meenemen. Dus we zien dat die context awareness, dat dat eigenlijk een heel belangrijke enabler is. Langs de andere kant, zie je ook wel dat veel van die camerasystemen, dat die ook nog wel preciezer worden, dat die makkelijker worden om zaken te begeleiden. Want dikwijls is dat ook nog een beetje een probleem op de werkplaats. Een camera-systeem heeft niet altijd de juiste resolutie. Soms moet je inzoomen, uitzoomen, soms moet je een breed veld zien. In mobiele werkposten is dat lastig. Dus daar zie je ook wel heel veel evolutie op, die dat eigenlijk de toepassingen van dat soort systemen in verschillende types van werkposten ook gemakkelijker maakt. Dus ik zie daar ook wel een sterke vooruitgang. En dan als laatste denk ik toch wel naar ergonomische ondersteuning is er toch al lange tijd dat ook exoskeletons misschien meer en meer bruikbaar gaan worden om op die manier eigenlijk ook ondersteunend te gaan werken voor specifieke doelgroepen. Bijvoorbeeld mensen met meer rugproblemen, bijvoorbeeld et cetera, die bepaalde handelingen zouden kunnen gaan doen. Dus ik zie daar toch wel wat vooruitgang.

TOM MONDELAERS: En zien jullie ook op het niveau van de technologieaanbieders, die met commerciële oplossingen vandaag al komen, dat zij ook echt van die thematiek, dat ze daarmee bezig zijn?

TOM MUNTERS: Ja, absoluut. Dus, een heel typisch onderzoeksproject bij Flanders Make heeft een value chain, een nadering, dat wil zeggen dat wij de technologieproviders, de eindklanten en de onderzoekers zelf in één project gaan betrekken eigenlijk. En je ziet dus ook dat die technologieproviders wel degelijk heel hard bezig zijn met die context awareness van hun systemen, die bidirectionaliteit van hun systemen, dat het niet alleen directioneel is, dat het ook ondersteunend kan zijn. Ook acceptance cases kan ondervangen, bijvoorbeeld, dat je hulp kan inroepen, bijvoorbeeld van iets dat niet voorzien is in de werkinstructie. En ik denk bijvoorbeeld een heel interessant gebied daar is bijvoorbeeld disassemblage bijvoorbeeld. Waarbij je dan naar een context gaat gaan waar er nog meer variabiliteit in is, waar nog meer onzekerheid eigenlijk in is. Waar de onderdelen ook dermate- Niet altijd zo kwaliteitsvol zijn. En die toenemende mate van onzekerheid, zorgt natuurlijk ook dat je nog meer flexibele systemen moet hebben. En dat is zeker een trend. Dan zie je eigenlijk dat de technologieproviders, samen met onderzoeksinstellingen, samen met de eindgebruikers zeker die weg aan het inslaan zijn. Misschien nog aansluitend, iets wat wij toch ook heel sterk zien is dat ook craftmanschap meer en meer gedigitaliseerd wordt. En ik kan bijvoorbeeld een voorbeeld geven van Daikin bijvoorbeeld, waar die rond het braiseren van die bepaalde koperpijpen, eigenlijk die skills, die typische bewegingen die daarvoor nodig zijn probeert

te digitaliseren. Wat een vrij specifieke beweging is, wat veel kennis en vakmanschap vereist. Om op die manier te gaan eigenlijk gebruiken, hergebruiken om bijvoorbeeld nieuwe mensen te trainen. Mensen die misschien binnenkomen met minder ervaring, te kunnen gaan trainen eigenlijk. Dus dan zie je toch een voorbeeld dat digitalisatie ook een heel belangrijke rol kan spelen in het aantrekken van talent, het upskillen van talent. Een ander voorbeeldje, denk ik, wat ook nog wel belangrijk is. Meer iets voor de toekomst, natuurlijk. Is van, hoe kunt ge natuurlijk het engagement, de motivatie van mensen hooghouden. Hoe kun je eigenlijk taken interessant houden. En daar zie ik persoonlijk ook nog wel een belangrijke input vanuit de gamificatie wereld bijvoorbeeld. Hoe kun je ervoor zorgen dat mensen op die manier eigenlijk een heel- Engaged zijn in hun taak en op die manier die eigenlijk ook op een goede manier blijven uitvoeren.

TOM MONDELAERS: De krapte op de arbeidsmarkt zal niet meteen afnemen, integendeel. De werkdruk, die gaat ook niet afnemen, ook integendeel. Gezien de behoefte om steeds productiever te worden. Wat zijn volgens jullie de komende jaren de grootste uitdagingen, of anders gezegd, bedreigingen als het gaat over de werkbaarheid van onze jobs.

ELS DREESEN: Ik denk die arbeidskrapte, dat dat- Doordat je heel moeilijk mensen kan vinden, ga je vaak met minder mensen hetzelfde werk moeten doen, waardoor dat misschien mensen door de werkdruk gaan uitvallen en eigenlijk je team nog kleiner wordt. Dat je een beetje in een vicieuze cirkel gaat geraken. Als ik naar onze situatie kijk, wij hebben momenteel vijf, zes vacatures openstaan waar wij gewoon geen toeleiding op krijgen, dus die we niet ingevuld krijgen. Terwijl de opdrachten, op zich hebben we die meer dan voldoende.

TOM MONDELAERS: En over welk type profielen gaat het dan? Om een voorbeeld te geven uit jullie praktijk?

ELS DREESEN: Ik moet zeggen dat we de competenties die we vragen al meerdere malen hebben verminderd tot bijna beperkt tot het gemotiveerd zijn, tot het willen werken. De opleiding, die willen we zelf geven. We hebben ook een aantal jaren geleden de Buseloc Academy opgestart, omdat er eigenlijk in onze contreien de opleiding confectie, snit en naad, die bestaat niet meer. Dus als wij deze activiteit willen blijven doen, dan moeten we zelf inzetten op die opleiding. Dus eigenlijk vragen we gewoon mensen die het willen leren en die aan de slag willen.

LIEVEN EECKELAERT: En het verhaal dat Els nu schetst, dat horen wij ook dagelijks en niet enkel in de productiesector maar ook in andere sectoren. Dus inderdaad, bedrijven zijn al blij als ze gemotiveerde mensen vinden. En vandaar ook, één van de uitdagingen voor ons lijkt nog altijd van, hoe kan je ervoor zorgen dat je een organisatie creëert waar dat je uiteindelijk jobs zoveel mogelijk op maat kan maken van mensen. Waarbij je die mensen kan ondersteunen en waarbij dat je ook inzet op die sterktes van mensen. Uiteindelijk zullen we dat potentieel van iedereen zoveel mogelijk moeten benutten en daar kan technologie zeker helpen om medewerkers ook in te ondersteunen. Maar dat betekent bijvoorbeeld dat bedrijven, organisaties, meer en meer los zullen moeten komen van de vaste functieclassificatiesystemen en dergelijke. Het gaat niet enkel om het gaan herinrichten van functies, van jobs, maar alles wat erbij komt kijken. Dus, de digitale systemen, de HR-systemen, infrastructuur, enzovoort.

TOM MONDELAERS: Ik onthoud, heel wat mogelijk, maar ook heel veel werk aan de winkel. Goed, daarmee zijn we aan het einde gekomen van deze podcast. Ik dank mijn gasten, Els Dreesen, Tom Munters en Lieven Eeckelaert. Wil jij nog meer weten over het thema werkbaar werk en in het bijzonder het belang van technologische innovatie hierbij, bekijk dan het volledige dossier via vlaio.be/dossiers. Heb je ondertussen specifieke vragen rond één van de door VLAIO ondersteunde

projecten, mag je ook altijd mailen naar mij via tom.mondelaers@vlaio.be. Heel erg bedankt voor het luisteren en tot ziens.