

# DIGITALE TRANSFORMATIE

VRAAGT OM EEN

# ANDERE KIJK

OP ARBEIDSKRACHTEN

WAT VOOR GEVOLGEN HEEFT DE DIGITALE TRANSFORMATIE BINNEN MANUFACTURING VOOR DE WERKNEMERS IN DEZE INDUSTRIE?

DE IMPLICATIES Zouden wel eens ingrijpender kunnen zijn dan gedacht wordt.

## HOE KUNNEN FABRIKANTEN HIER OP INSPELEN?

**D**igitalisering is topprioriteit voor de industrie. Reden? De continu veranderende klantvraag en toenemende verwachtingen op het gebied van product-diversiteit, -kwaliteit, -veiligheid en -duurzaamheid. Dit vraagt om efficiënte, effectieve en adaptieve manufacturing processen.

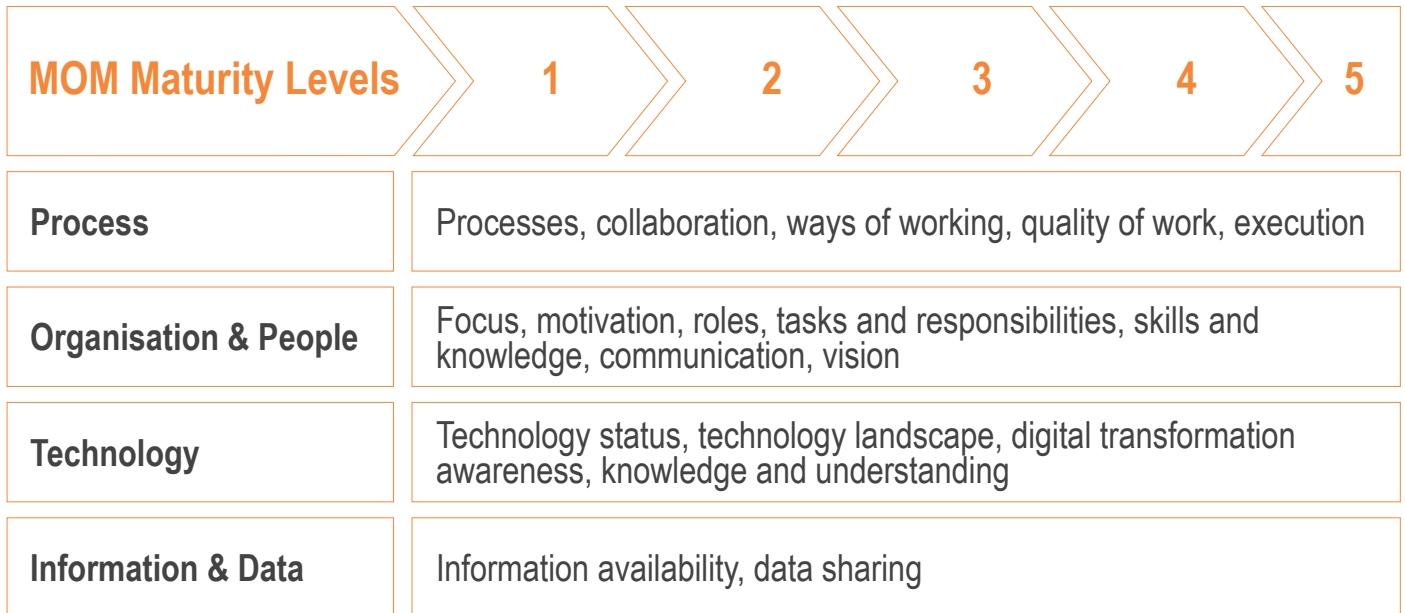
De transformatie naar het wenselijke niveau van digitalisering is voor veel bedrijven een grote uitdaging. Het gefaseerd en gestructureerd implementeren van nieuwe technologieën in het productiedomein die passen bij de behoefte van de huidige situatie en tevens bijdragen aan wenselijke professionalisatie is al uitdagend genoeg.

De menselijke factor speelt een zeer belangrijke rol binnen productieprocessen vandaag de dag en zal dit ook in de nabije toekomst blijven doen. Natuurlijk verandert het speelveld en stelt een gedigitaliseerde productieomgeving andere eisen aan arbeidskrachten op het gebied van kennis en competentieniveau, maar mensen blijven onmisbaar voor fabrikanten en productiebedrijven.

Graag deel ik mijn visie en inzichten vanuit de jarenlange samenwerking met klanten. Kern van deze visie: Digitalisering van het productiedomein vraagt om aandacht voor alle POTI-aspecten (Proces, Organisatie, Technologie en Informatie). De aandacht in dit artikel richt zich op het organisatie-aspect, oftewel de mens.

*Voetnoot: Tijdens de CGI • Manufacturing Inspiratiedag in Utrecht hebben het Fraunhofer Innovation Platform for Advanced Manufacturing & CGI samen een presentatie gegeven over onze samenwerking. Klik op onderstaande QR-code voor een impressie van deze geslaagde dag.*





▲  
**Figuur 1: POTI aspecten**

“  
**Digitale transformatie is niet enkel technology en data.**  
 ”

## Welke belangrijkste ontwikkelingen met betrekking tot arbeidskrachten zien we?

### Vergrijzing van arbeidskrachten.

De afgelopen tien jaar is de beroepsbevolking, gemeten in de leeftijd van 15 tot 75 jaar, gegroeid met ruim een half miljoen mensen. Deze groei zal in de komende 10 jaar afnemen naar nog maar 130 duizend mensen. Het effect van een hogere pensioenleeftijd is minimaal. Dit betekent dat ook het aantal mensen tussen 15 en 75 jaar verder zal gaan afnemen. Tegelijkertijd stijgt het aandeel ouderen binnen de beroepsbevolking. Over het algemeen werken oudere arbeidskrachten minder vaak en bovendien minder uren per week. Of de vergrijzing tot een tekort aan arbeidskrachten gaat leiden, hangt af van het aantal mensen dat werkt, het aantal uren dat mensen werken en de behoefte aan arbeidsproductiviteit versus de werkelijke arbeidsproductiviteit (bron CBS).

De digitale transformatie van het productiedomein zal niet zozeer resulteren in een hogere arbeidsproductiviteit, maar wel in een hogere arbeidsefficiëntie en – effectiviteit. Met andere woorden: het vermogen om dezelfde productie met minder arbeidskrachten te realiseren. Maar zijn daarmee de nadelige gevolgen van vergrijzing volledig gemitigeerd? Digitalisering van het productiedomein vraagt een significante investering die terugverdiend zal moeten worden wat leidt tot druk op het verdienmodel. Mogelijk gevolg is de noodzaak om meer te produceren wat de behoefte aan arbeidskrachten wederom doet toenemen...

### Krapte op de arbeidsmarkt.

Op dit moment is er al sprake van een krappe arbeidsmarkt. Eén van de gevolgen hiervan voor werkgevers is de uitdaging om relevant en interessant genoeg te blijven voor de huidige populatie werknemers. Met het vertrek van werknemers loopt vaak veel kennis en ervaring de deur uit wat tot

capaciteitsuitdagingen leidt, maar tevens de concurrentiepositie in gevaar brengt. Het is dus belangrijk om bestaande werknemers te behouden. We zien dat het verloop relatief laag is bij bedrijven die continu aandacht besteden aan het welzijn van werknemers. Het welzijn van medewerkers wordt echter niet enkel beïnvloed door primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook aandacht voor de mens achter de werknemer en zijn behoeftes zijn belangrijk: een voldoende uitdagende rol in lijn met de behoefte en capaciteit van de werknemer, inclusief bijbehorende taken en verantwoordelijkheden houdt motivatie en commitment hoog. Dit is exact de reden dat de factor mens een belangrijk onderdeel uitmaakt van mijn visie. Gelukkig biedt de digitale transformatie legio mogelijkheden om medewerkers door te laten ontwikkelen naar een passende en uitdagende rol.

### Noodzaak tot kennisbehoud en -ontwikkeling.

Een hogere digitaliseringsgraad binnen productie vraagt om personeel met een hoger kennis en competentieniveau. Dat betekent niet per definitie ander personeel, maar wel dat doorontwikkeling van het competentie- en kennisniveau van het huidige personeelsbestand hoog op de agenda van productiebedrijven in de industrie moet staan. Er zal er een verschuiving plaats moeten vinden naar een ander type arbeidskracht naarmate de productieomgeving verder digitaliseert. Het is belangrijk om zorg te dragen voor de juiste balans tussen de 'volwassenheid' van de productieomgeving en de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers. Een helder en concreet transitieplan van digitale productiematuriteit helpt hierbij enorm.

Focus op aanwas van nieuwe medewerkers blijft onverminderd belangrijk. Meer en meer productiebedrijven zoeken daarom aansluiting bij hogescholen en universiteiten om studenten enthousiast te maken voor een baan binnen manufacturing. Wanneer studenten al vroegtijdig kunnen worden betrokken in het proces van digitale transformatie bij productiebedrijven en een belangrijke

bijdrage kunnen leveren, vergroot dit de kans voor werkgevers dat ze daarna ook als werknemers in dienst zullen komen.

Productiebedrijven hebben last van het verlies van waardevolle kennis bij vertrek van werknemers en proberen op verschillende manieren deze kennis te borgen. De digitale transformatie biedt hier ook mogelijkheden en oplossingen voor. Voorbeelden variëren van basale oplossingen zoals het borgen van kennis in processen, flow-charts en instructievideo's. Soortgelijke oplossingen vinden we vaak terug bij productiebedrijven die nog relatief laag op de maturiteitsladder staan. Maar ook het borgen van waardevolle proceskennis met behulp van Digital Twins, Machine Learning en Artificial Intelligence zien we meer en meer toegepast worden. Een positief gevolg van de groei in digitale volwassenheid. Door het registreren van belangrijke proceshandelingen en events door medewerkers wordt zo waardevolle informatie behouden voor productiebedrijven.

### Wrap up / Key Take-aways

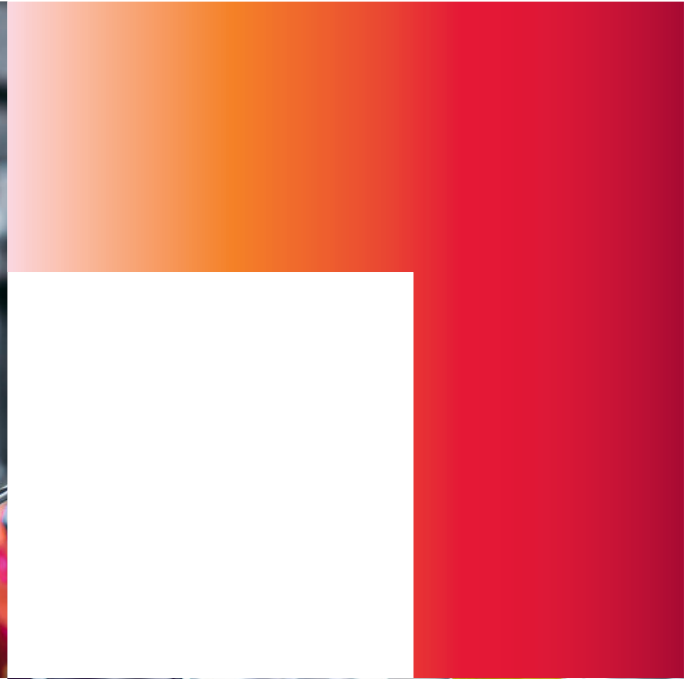
Digitale transformatie is een must voor productiebedrijven. Enerzijds om de snel veranderende marktdynamiek te kunnen beantwoorden en zo de concurrentiepositie te kunnen behouden, anderzijds voor het verhogen van arbeidsproductiviteit om de krapte op de arbeidsmarkt, mede als gevolg van vergrijzing, te compenseren.

Digitale transformatie is niet enkel technology en data. Een helder en concreet transitieplan van digitale productiematuriteit omvat al de vier POTI-aspecten en garandeert noodzakelijke aandacht voor de organisatie en medewerkers van productiebedrijven. Een gefaseerde aanpak aansluitend op visie en strategie biedt oplossingen op het gebied van kennisbehoud en -ontwikkeling. ■

*Auteur:*



**Fokke van Houten**  
Director Consulting Expert,  
CGI Netherlands



# Unified Manufacturing

## Balancing efficiency and resilience in a new digital era

It's the dawn of a new era in manufacturing. Digitization is reimagining the way you produce, sell and deliver across your entire value chain. Unified Manufacturing is our vision of how technology and innovation can help manufacturing leaders respond to and navigate this exciting future.

CGI helps manufacturing companies build agile supply chains and optimized factory operations, providing innovative solutions to address new market realities. With deep industry expertise, our experts work with you to improve business agility so you can drive efficiencies and reduce costs as you continue to advance your strategic goals.

[Learn more at \[cgi.com/manufacturing\]\(https://www.cgi.com/manufacturing\)](https://www.cgi.com/manufacturing)

