Jubileumcongres van Kwaliteitskring Twente

HOE COMBINEERT U SLIMME TECHNOLOGIE EN LEIDERSCHAP?

Machines die zelf onderdelen bestellen, insectdrones met microfoons, carrosserieën die de ideale assemblageroute zoeken: de technieken én de bijbehorende risico's zijn er al volop. Hoe beheers je bijvoorbeeld het productieproces én het gedrag van de apparatuur? Hoe ga je om met ethische dilemma's? En wat voor eisen stelt slimme technologie aan leiderschap? Ontdek het 21 maart tijdens het jubileumcongres van Kwaliteitskring Twente: *Twente, fit for the future – Slimme technologie & leiderschap*. Laat u voeden tijdens workshops, forumdiscussies, sprekerssessies én een diner en buik uit tijdens het entertainmenttoetje.

Door Loes Grooters

In een paar jaar tijd een bedrijf van 90 miljoen naar 190 miljoen euro omzet krijgen? Het lukte Lodewijk van der Borg. De algemeen directeur van Kaak Group in Terborg vertelt op 21 maart als kernspreker onder meer hoe nieuwe techniek en vooral nieuw leiderschap daarbij hielpen. In dit artikel geeft hij alvast een voorzet. 'De industriewereld wordt op z'n kop gezet door nieuwe productietechnieken. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van 3D-techniek en de *environmental friendly* manier om te produceren. Als je een product wilde maken van een blok hout of metaal, sneed je in het verleden veel materiaal weg. Daarna hield je, naast het resultaat, veel afval over. Met de 3D-techniek zoals wij die nu toepassen, maak je alleen wat je nodig hebt.' En dat heeft allerlei voordelen, aldus de CEO: 'Ons resultaat is 30 procent sterker én we hebben minder volume nodig voor dezelfde sterkte. Daarnaast wordt het dankzij 3D-printing makkelijker voor ons om op den duur onderdelen te produceren in de buurt van onze klanten.'

BIG DATA ALS KWALITEITSBASIS

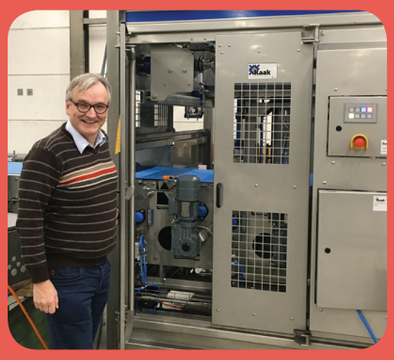
Van der Borg ziet een nog belangrijker voordeel van de nieuwe 3D-techniek. 'Voor machinefabrieken wordt *the internet of things* heel belangrijk. Zelf krijgen we hierdoor data van de machines die bij onze klanten staan. Met die data werken we aan een manier waarmee we de beschikbaarheid zo hoog mogelijk krijgen.' Hoe dat in zijn werk gaat, illustreert hij met een consumentenvoorbeeld. 'Ik rijd een Tesla. Geregeld komen hier nieuwe updates voor, onder meer op basis van gebruikservaringen. Na elke update kan de auto weer een nieuw trucje. Machinefabrieken en andere b-to-b-bedrijven lopen wat dat betreft achter op de consumentenontwikkeling. Big data gaat ook voor de industrie grote impact hebben. Zelf meten wij nu de staat van de machines bij klanten. Dat maakt preventief onderhoud mogelijk nog voor de uitval plaatsvindt. Op dit moment helpt een bedrijf uit Amsterdam ons om de motorstroom van onze machinemotoren te meten. Aan de hand van de verschillen in de stroomafname, de fingerprint, gaan we voorspellen of de motor – of dat wat hij aanstuurt – gaat falen. Zo werken we met *conditioned based maintenance* aan de kwaliteit.'

'PRAKTIJKLESJE' QRM

Sowieso heeft de directeur een bijzonder heldere kijk op kwaliteit. 'Kwaliteit manage je niet, maar máák je!', stelt hij. 'Daarom pleit ik ervoor vooral te blijven investeren in de jeugd en de manier waarop zij hun verantwoordelijkheid kunnen en mogen nemen om daarin mee te helpen. Dat uit zich bij ons in het nieuwe werken, dat wij QRM

OVER LODEWIJK VAN DER BORG

Lodewijk van der Borg werkt sinds 2003 voor de Kaak Group, waarvan de laatste zeven jaar als algemeen directeur. Het bedrijf ontwikkelt en produceert machines en productielijnen voor de industriële bakkerijbranche. Zelf schreef Van der Borg enkele verrassende romans met een managementboodschap. Tijdens het jubileumcongres treedt hij op als kernspreker rondom het thema technologie en leiderschap.



Lodewijk van der Borg werkt sinds 2003 voor de Kaak Group, waarvan de laatste zeven jaar als algemeen directeur. Het bedrijf ontwikkelt en produceert machines en productielijnen voor de industriële bakkerijbranche.

Bij Ubbink, dat producten maakt voor de installatie en bouw, werken cobots; robots die nааst je werken.

noemen.' Qrm staat voor *Quick Response Manufacturing*, een strategie die helpt met het verbeteren van processen in zowel de productie als op kantoor. Kaak past dat als volgt toe: 'We proberen veel eigenaarschap te krijgen bij onze medewerkers. Hierdoor pak je alles als team beter aan en lever je dus betere kwaliteit.' Om de aanpak duidelijker te maken, vergelijkt hij het met de natuur: 'Stel je onze organisatie voor als een grote walvis. Die walvis deelden we op in een school met vissen. Dus van één grote onderneming maakten we een aantal kleinere bedrijfjes. Dat heeft verschillende voordelen.' De belangrijkste? 'Je start veel makkelijker nieuwe, kleine bedrijfjes. En die laat je dan leiden door jeugdig, aanstormend talent. Zij voelen zich hierdoor niet doodgedrukt in een corporate setting, waarin ze een kleinigheid mogen doen en over twintig jaar misschien het volgende stapje in hun carrière mogen maken. Nee, ze voelen zich veel meer als een vis in het water, om in de beeldspraak te blijven.'

De visie van de school met vissen leidde voor Kaak, naast de solide basis vanuit de bakkerijmachines, tot diverse spin-offs. Zoals uitzendbureau Jaws, dat via de naam met een kwinkslag verwijst naar zowel het visidee als de Engelse vertaling van bedrijfsnaam Kaak. En zoals K3D, dat zich richt op activiteiten rondom de tweede industriële 3D-metaalprinter ter wereld (de eerste in Nederland). 'Jaws is opgestart door onze HRM-manager en groeit heel hard. En K3D heeft de aspiraties om verder uit te groeien tot 3D-printbedrijf voor onderdelen van onze eigen bakkerijmachines én prototypes en producten voor andere ondernemingen.'

OVER KWALITEITSKRING TWENTE

Kwaliteitskring Twente bestaat 45 jaar en vormt een van de oudste kwaliteitsnetwerken van Nederland. In totaal telt de kring circa 260 leden die op allerlei plekken actief zijn; van productiebedrijven tot zorginstellingen en van overheid tot dienstverlening. Het netwerk vormt een platform voor de kwaliteitsmanagers die een verbetercultuur nastreven. Elk jaar kiest de Kwaliteitskring Twente een thema waaromheen zes bedrijfsbezoeken worden gepland en een rondetafeldiscussie plaatsvindt. Ook biedt de kring trainingen op hoog niveau. Vanwege het 45-jarig bestaan volgt in maart een jubileumcongres dat nadrukkelijk ook voor belangstellenden buiten de kring toegankelijk is.

CHECKLISTJE OF ENGINEERSTEST

Nieuwe technieken en QRM vragen wel veel van de kwaliteitsmanager anno 2018. Maar wat precies? 'Vooral dat ze ervoor zorgen dat het kwaliteitsdenken in de hele organisatie terecht komt. Tuurlijk, voor je kwaliteitscontrole blijf je werken met checklisten. Maar je werk moet meer een continu lerend proces worden', meent Van der Borg. In zijn eigen bedrijf werkt dat sinds een jaar op een inspirerende manier: 'Maken we een machine die we intern kunnen opstellen en die vervoerbaar is, dan doen we nu een interne *factory acceptance test*. De kwaliteitsmanager begeleidt deze fabrieksafnametest; de engineers die de machine ontwierpen, voeren hem uit.' Waarom dit zo goed werkt? 'Hierdoor worden de engineers allereerst geconfronteerd met hun eigen fouten en moeten zij die zelf corrigeren. Daarnaast maakt dit terugkoppeling via allerlei formulieren overbodig en vermindert hierdoor dus de kans op ruis.' Managers die hierdoor hun 'klassieke lijstjes' missen waarmee ze zien dat een engineer niet goed functioneert en dus minder bonus verdient, wijst hij terecht: 'Het gaat niet om het functioneren van de medewerker. Het gaat om de kwaliteit voor de klant!'

THRILLER OVER QRM

Om het nieuwe kwaliteitsdenken goed onder de aandacht te brengen, schreef Van der Borg in 2015 zelfs een managementboek over QRM in een thrillersetting. "Op deze manier wil ik mensen triggeren zich tussen de serieuze managementboeken te ontwikkelen op gebied van QRM.' Daarom hield hij bij het schrijven van zijn boek de medewerkers uit zijn eigen bedrijf voor ogen; hij wilde ze laten snappen waar het over gaat. Een moord, een achtervolging door de Achterhoek en de bedrijvigheid die er in deze regio is, vormen het bijzondere decor voor zijn boodschap. Met succes, want al 2.500 exemplaren van het boek gingen over de spreekwoordelijke toonbank. De managementthriller kent dan ook inmiddels zijn derde druk.

PAS OP VOOR SOFTWAREVALKUIL

Tussen alle mooie, nieuwe ontwikkelingen ziet de leider van Kaak nog wel een bedreiging: softwarepartijen. 'Zij hebben de neiging om op kosten van hun klanten de laatste fouten uit programma's te halen en ondertussen de laatste ontwikkelingen door te voeren. Natuurlijk moet je ook als het gaat om machines en elektrotechnische zaken steeds meer met software doen. Maar mijn advies is: houd de software onder eigen beheer, zodat je niet overgeleverd raakt aan de wilde dieren.'

ZO WERKT HET WÉL

De belangrijkste boodschap die Van der Borg tijdens het congres wil meegeven? 'Zorg dat de kwaliteitsbeleving onderdeel is van de mensen. Dat krijg je alleen voor elkaar als je een prettige, veilige en inspirerende werkomgeving voor je collega's creëert. En als je continu nieuwe inzichten en ideeën krijgt van de jeugd.' Vanuit die gedachte motiveert hij managers tijdens zijn lezing om de jeugd te inspireren om bij hun bedrijf te komen werken. 'De huidige generatie mensen wordt nog wel eens afgeschilderd als: 'na mij de zondvloed'. Mijn ervaring is anders. De nieuwe generatie tussen twintig en dertig jaar bestaat uit mensen die zeer capabel en serieus –- soms zelfs té serieus – zijn. En die heel bewust in het leven staan, ook als het gaat om kwaliteitszaken. Als je die mensen naar binnen haalt, ze goed begeleidt en al jong kneedt naar het kwaliteitsdenken, dan doe je het goed.'

ANTWOORD OP NIEUWE ISO-NORM

Henk-Jan Wegman, voorzitter van de Kwaliteitskring Twente, is blij met Van der Borg als kernspreker op het congres. In het dagelijks leven werkt Wegman als CEO voor Rensa Groep, een groothandelsgroep gespecialiseerd in verwarming, ventilatie, sanitair en zonnepanelen. Vanuit zowel zijn voorzitters- als CEO-functie kent hij het klappen van de zweep. 'Het personeelstekort in de industrie is groot. Hoe pak je dat aan? Met slimme oplossingen, zodat je de talenten van mensen benut en andere klus-

JUBILEUMCONGRES KWALITEITSKRING TWENTE

Titel: Twente, fit for the future - Slimme technologie & leiderschap
Datum: 21 maart 2018
Waar: Universiteit Twente in Enschede

Programma
Middag (15.00-18.00 uur)
- Workshops
- Blockchain (door Coinversable): de principes erachter en wat kun je ermee?
- Augmented reality/virtual reality (door Twinsense 360)
- Presentatie Lodewijk van der Borg, Managing Director Kaak Group en schrijver
- Forumdiscussie met start-ups

Deelnemende start-ups:
- Twinsense 360, Maurice Kruse, mede-eigenaar en co-founder
- Coinversable, Erwin Bisschop, mede-eigenaar en co-founder
- Athom, Stefan Witkamp, Commercial Director en co-founder

Avond (18.00-22.00 uur)
- Netwerkdiner
- Presentatie Willem Poterman, de Verbeterman, over Big Bang Disruption en meer
- Humor van Paul Smit, filosoof en cabaretier, over veranderen en de toekomst
- Netwerkborrel.

Entree
Het middagprogramma is gratis. Voor het avondprogramma inclusief diner betalen belangstellenden € 50. Voor leden van de Kwaliteitskring Twente is het hele programma gratis. Aanmelden via: www.kwaliteitskringtwente.nl.

Robots werden op de werkvloer lange tijd als eng gezien. Maar als je die techniek goed implementeert, vinden mensen het prachtig.

jes laat overnemen door technologie. Dat vraagt wel om een visie naar de toekomst, en om creatieve en betrokken mensen. Vandaar dat we als titel voor het jubileumcongres kozen voor *Twente, fit for the future – Slimme technologie & leiderschap.* Met name vanuit het oogpunt van ISO 9001:2015 sluit dit goed aan. In die norm gaat het immers minder om procedures schrijven en meer om leiderschap en risicomanagement. Met dit congres verwachten we zowel leiders als kwaliteitsmanagers te helpen om dat deel van de nieuwe ISO-norm beter handen en voeten te geven.'

ROBOT OP STAGE

Om de vinger op de zere én kansrijke plek te leggen, schetst Wegman een praktijkvoorbeeld. 'Zelf geloof ik heel erg in robots. Maar robots werden op de werkvloer lange tijd als eng gezien. Als je die techniek goed implementeert, vinden mensen het echter prachtig. Dat merkte ik in mijn vorige directeursfunctie, bij Ubbink, dat producten maakt voor de installatie en bouw. Hier kozen we voor de inzet van cobots, robots die náást je werken. Zo'n cobot heeft een hoog aaibaarheidsgehalte; mensen vinden hem zelfs lief. In het installatiebedrijf gaven we hem een naam en lieten we hem stage lopen. Je kon hem heel makkelijk programmeren om te doen wat jij wilde. Mensen zagen hem uiteindelijk nog net niet als collega, maar kwamen wel op ideeën voor zijn inzet. Werk dat ze minder leuk vinden, of waar ze hun ei minder in kwijt kunnen, kan zo'n robot fantastisch oppakken.'

Wat betreft het congresprogramma verwacht Wegman dat bezoekers na afloop rustiger slapen. 'Allereerst omdat je mensen leert kennen die een stapje verder zijn en waarvan je dus iets kunt leren. En daarnaast omdat je nieuwe ideeën opdoet die je helpen een duurzamer voortbestaan voor je bedrijf te realiseren. Bovendien krijg je in een kort tijdsbestek een ruimer beeld van de stappen die je op het gebied van smart industry kunt maken en welke rol jij daarin kunt nemen.' Een aanrader dus voor elke leider en kwaliteitsmanager. *Q*

DOELEN HALEN DANKZIJ VIRTUELE TECHNIEK

Tijdens het jubileumcongres van Kwaliteitskring Twente vindt een seminar en demonstratie plaats over inzet van virtual en augmented reality (vr en ar). Het bedrijf Twinsense 360 laat u zien hoe u met deze techniek (marketing)doelstellingen haalt in zowel de zakelijke als de consumentenmarkt.

Vaardigheden trainen

Vr-techniek kennen we bijvoorbeeld van de vr-brillen, zoals Google Cardboards, de Oculus Rift en de Microsoft Hololens. Met zo'n bril brengt u onder meer werkinstructies bij trainingen haarfijn in beeld. Zo bootst u er waarheidsgetrouw situaties mee na waarin mensen een brand moeten blussen, een schip lossen of andere vaardigheden moeten aanleren. De combinatie van ar en vr, simpelweg genaamd mixed reality, maakt nóg meer mogelijk. In deze gecombineerde omgeving komen de echte wereld en levensechte virtuele objecten samen én gaan die twee interactie met elkaar aan. Dankzij deze techniek kost trainen minder tijd en geld en groeit de kwaliteit van producten en dienstverlening.