

# Bedrijven hebben wendbaar vakmanschap nodig

VOEDINGSMIDDELENFABRIKANTEN MOETEN LERENDE ORGANISATIES WORDEN

**Continu verbeteren is in de meeste foodbedrijven een vaste waarde geworden. Het is immers noodzakelijk om de marktpositie te behouden of te verbeteren. Dit lukt echter niet alleen met investeringen in technologie en het veranderen van procedures en kwaliteitszorgsystemen. De oplossing ligt in het verhogen van de wendbaarheid van de medewerkers door bedrijven en scholing anders in te richten.**

Tekst Arry Verhage

**Stimuleer en faciliteer informeel leren.**

Door de continue verschuiving van de taakverdeling tussen mens en technologie moeten medewerkers zich continu blijven ontwikkelen. Wendbare medewerkers zijn cruciaal om de huidige innovatiekracht in de foodsector ook voor de toekomst te kunnen behouden. Belangrijk zijn medewerkers met een proactieve houding die regie nemen over hun ontwikkeling.

Dit 'wendbaar vakmanschap' kan niet op een traditionele manier worden geleerd. Daarbij ligt de aandacht namelijk vooral op kennis en vaardigheden. Wendbaarheid kan worden ontwikkeld door organisaties en scholing anders in te richten. Onderzoeksorganisatie TNO heeft in kaart gebracht wat dit vraagt van de vakman of -vrouw én zijn of haar leer- en werkomgeving. De visie van TNO is weergegeven in het rapport *Vakman Nieuwe Stijl*. Met het project *Wendbaar vakman-*

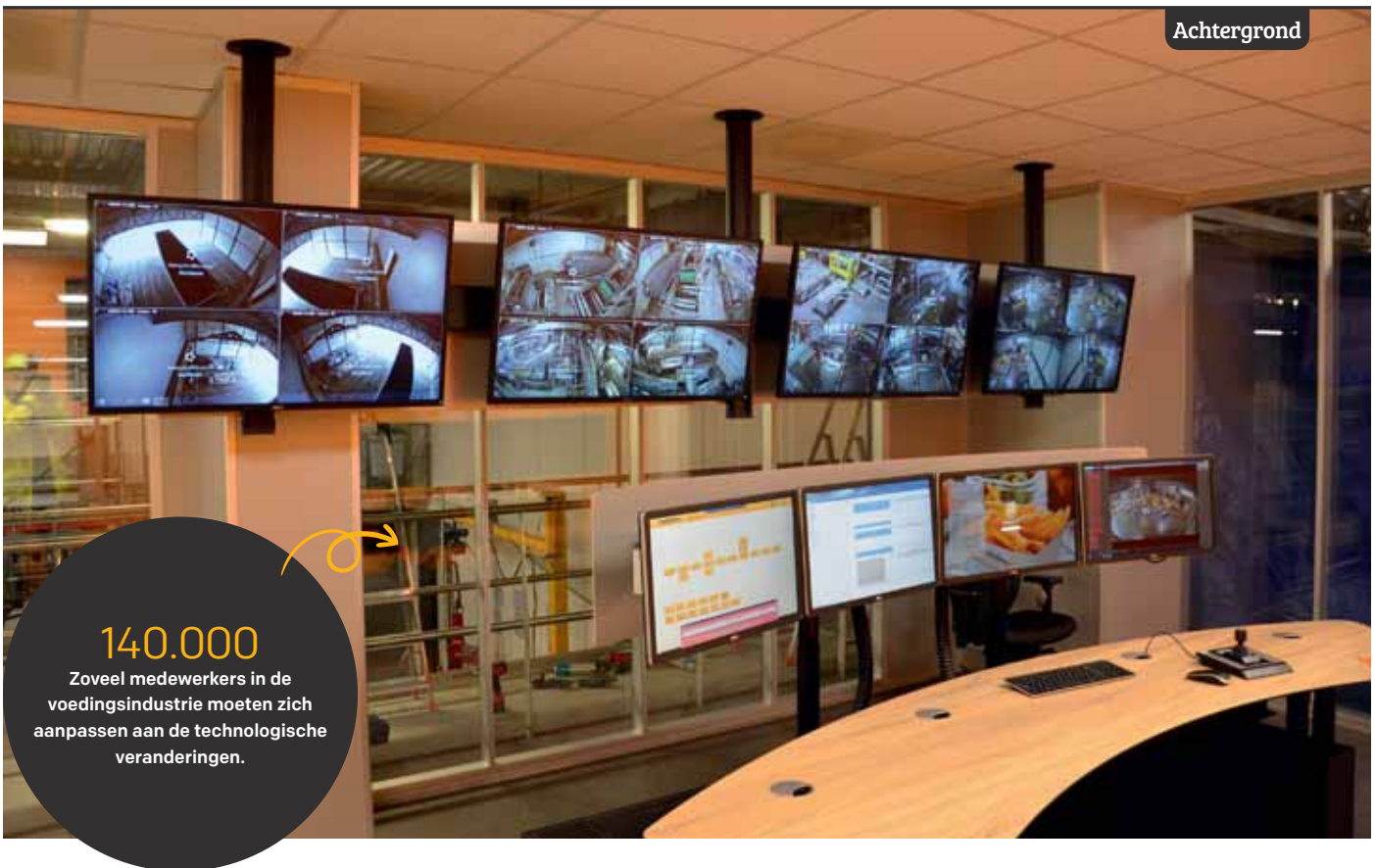
*schap in lerende organisaties* is dit rapport vertaald naar de foodsector en verder doorontwikkeld.

## Wendbaar vakmanschap

De voedingsmiddelensector heeft te maken met veel technologische veranderingen. Het aantal medewerkers is met ongeveer 140.000 al een aantal jaren stabiel terwijl de productie stijgt. Dit betekent dus dat er met hetzelfde aantal medewerkers meer wordt geproduceerd. Om dit mogelijk te maken neemt de mate van automatisering toe en stijgen de eisen die gesteld worden aan de medewerkers die in de productie werken. De snelle technologische ontwikkelingen vragen om veel aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Werknemers moeten snel kunnen schakelen en zich kunnen aanpassen aan de automatisering en digitalisering. Medewerkers zouden met de inzichten die ze op de werkvloer hebben opgedaan een belangrijke inhoudelijke rol kunnen vervullen in het verbeterproces. Dit vereist van hen wel een andere basishouding. Om die andere houding te realiseren, kan het bedrijf het productiepersoneel stimuleren om hun persoonlijke kwaliteiten in te zetten als onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. De medewerker is hierdoor gefocust op kwaliteit en verbetering en ziet het als noodzaak om zelf op de hoogte te blijven van ontwikkelingen. Belangrijk hierbij is dat het bedrijf informeel leren stimuleert en faciliteert. Dit vraagt wel om een investering in de leercultuur van de organisatie.

## SOL en duurzame inzetbaarheid

Als het gaat om duurzame inzetbaarheid wil Stichting Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie (SOL) dat de sector kan beschikken over wendbare en weerbare medewerkers: die bepalen immers het succes van organisaties", zegt Nicole Lemmen, consultant duurzame inzetbaarheid bij SOL. Om dat te kunnen bereiken is het belangrijk dat werkgevers en medewerkers gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen hiervoor. SOL ondersteunt de sector hierbij, verbindt verschillende initiatieven en organiseert kennisuitwisseling tussen bedrijven. Daarnaast heeft SOL een 'loketfunctie' voor subsidies. Bedrijven die aan de slag gaan met het versterken van de leercultuur in het kader van wendbaar vakmanschap kunnen een ESF-subsidie krijgen.



140.000

Zoveel medewerkers in de voedingsindustrie moeten zich aanpassen aan de technologische veranderingen.

#### Mbo-niveau 4

Een aantal jaren geleden ontstond het beeld dat in de industriële productieomgevingen van de toekomst alleen mbo-medewerkers op niveau 4 nodig waren. De benodigde kwaliteiten zouden meer op het vlak van basishouding en inzet van persoonlijke kwaliteiten liggen dan op dat van kennisniveau en vaardigheden. Het ging hier echter om competenties die niet per se alleen voor mbo-opleidingsniveau 4 gelden. De gewenste kwaliteiten bleken goed aan te sluiten bij het TNO-rapport *Vakman Nieuwe Stijl*. Opleider MBO Life Sciences in Leeuwarden nam vervolgens het initiatief om samen met bedrijven uit Friesland, TNO en de gemeente Leeuwarden te onderzoeken welke stappen genomen moesten worden om te komen tot een aanpak waarmee de benodigde basishouding en persoonlijke kwaliteiten worden ontwikkeld. Dit leidde tot het project *Wendbaar vakmanschap in lerende organisaties* dat in januari van dit jaar van start ging. Op dit moment participeren de volgende bedrijven in dit project: CSK food enrichment, FrieslandCampina, Holiday Ice, Lamb Weston/Meijer, Vitens, Royal Steensma, Smilde Foods en Jacobs Douwe Egberts. Daarnaast hebben diverse bedrijven aangegeven dat zij zich bij dit project willen aansluiten.

#### Visie en kenmerken

De visie van het project op de ontwikkeling van mensen is gebaseerd op een aantal elementen:

- *Wendbaar vakmanschap* is nodig in toekomstige werkomgevingen.
- *Scholen en bedrijven zijn lerende organisaties* en stimuleren vakmanschap en de ontwikkeling daarvan.

#### Een andere leeromgeving is nodig.

- *Continu verbeteren* is de fundamentele beroepshouding en een persoonlijke kwaliteit.
- *Ontwikkelen van mensen* is de sleutel tot succes.
- *Werken = Leren = Innoveren*: zo ontstaat de vakman nieuwe stijl.

De kenmerken van wendbaar vakmanschap zijn:

- *Regie nemen* op de eigen ontwikkeling.
- *Een eigen netwerk* ontwikkelen en benutten.
- *Vertrouwen* hebben in eigen kunnen.
- *Je bewust zijn* van je plaats en je rol in de organisatie en daaraan een bijdrage leveren.

#### TNO: Inzet werkgevers en werknemers nodig

De moderne vakman of -vrouw ziet zijn of haar vak en taken voortdurend veranderen, mede door de introductie van nieuwe technologieën op de werkvloer. Om een goede aansluiting te behouden tussen wat het werk vraagt en wat de vakman kan, moet deze zich mee ontwikkelen met de veranderingen in het werk (*upskilling*). Zo blijft deze medewerker van waarde voor werkgever, klant én arbeidsmarkt. De kunst is nu om medewerkers in beweging te krijgen om te blijven investeren in hun vakmanschap", zegt Goedele Geuskens, senior researchscientist bij TNO.

"Meegaan met veranderingen vraagt inzet van werkgevers én vakmensen zelf.

Werkgevers faciliteren medewerkers om regie te nemen op hun eigen ontwikkeling. Ze creëren een omgeving die leren en (opwaartse) mobiliteit stimuleert, in nauwe samenwerking met onderwijsinstellingen. Vakmensen zelf nemen een beroepshouding aan die gericht is op continu leren en ontwikkelen. Door regie op hun eigen ontwikkeling te nemen, beschikken ze steeds over die (nieuwe) kennis en vaardigheden die het werk van hen vraagt.

Wendbaar vakmanschap draagt voor bedrijven bij aan de productiviteit van de organisatie, de verbetering van werkprocessen, en innovatie in producten en diensten. Voor vakmensen vergroot het hun duurzame inzetbaarheid in betaald werk en hun kansen op de arbeidsmarkt."



**Figuur 1. FLOTT (Facilitaire LeerOmgeving voor Techniek en Technologie)** is een hybride leeromgeving waarbij zowel in het bedrijf als in geconditioneerde omgevingen kan worden geleerd en mensen zich kunnen ontwikkelen. Het leerproces kan starten vanuit 'weten en kennen', maar ook vanuit de ervaringen in de praktijk: 'doen en ervaren'. Een groot aantal werkvormen zijn volledig facilitair beschikbaar. Het benutten van zoveel mogelijk kwadranten verhoogt het leereffect.

## Lamb Weston/Meijer wil wendbare vakmensen

Lamb Weston/Meijer is een van de bedrijven die participeert in het project Wendbaar vakmanschap in lerende organisaties. "Op de locatie Oosterbierum is de afgelopen jaren geïnvesteerd in een nieuwe productielijn voor premium frites. Daarnaast is er overgestapt van een vier- naar een vijfploegendienst. Dit vraagt van medewerkers een nieuwe manier van werken: van allround operator naar fieldoperator en de paneloperator als nieuwe functie erbij. Dit betekent voor de huidige operators meer zelfstandigheid en meer regie op de eigen ontwikkeling", vertelt humanresourcesmanager Marcel Hirs.

Om deze nieuwe manier van werken te faciliteren, wil Lamb Weston/Meijer een lerende organisatie worden. "Het bedrijf wil de omslag maken naar een cultuur waarin mensen meegroeien met de ontwikkeling van het bedrijf. De eerste ervaringen met deze aanpak laten zien dat operators steeds meer beseffen dat door al die innovatieve technische ontwikkelingen op onze locatie leren een noodzaak is."



- Continu gericht zijn op verbetering.

De ontwikkeling van wendbaar vakmanschap heeft zowel betrekking op werkenden als op studenten. Voor allebei wordt een omgeving gecreëerd waarin ze de kenmerken van het wendbaar vakmanschap kunnen ontwikkelen. De echte praktijk en eigen leervragen staan centraal. Dit stelt nieuwe eisen aan de school, de docenten en de bedrijven. De school ontwikkelt zich tot lerende school, docenten tot wendbare docenten en de bedrijven tot lerende organisaties. Hierbij zijn school, docenten en bedrijven onderling van elkaar afhankelijk en wordt er gezamenlijk ontwikkeld.

## FLOTT

Meer regie op eigen ontwikkeling vraagt om een andere leeromgeving. En als de medewerker of de student het leerproces met eigen praktijkervaringen stuurt, stelt dit eisen aan hoe het bedrijf en de opleider het leren en ontwikkelen ondersteunen. Bij MBO Life Sciences is hiervoor de Facilitaire LeerOmgeving voor Techniek en Technologie (FLOTT) ingericht (zie figuur 1). Deze leeromgeving biedt technische lessen, workshops, casussen (echte praktijkuitdagingen, ingebracht door een bedrijf), begeleiding en coaching. Afhankelijk van de aanwezige kennis kunnen deelnemers een onderdeel volgen: wat je al weet hoeft je niet nog eens te leren. Het programma wordt continu herhaald. Instappen is op alle momenten mogelijk. Dus als een medewerker of student een leerbehoefte heeft kan er ingestapt worden.

In de FLOTT vindt eens per tien weken een 'technisch intervisiegesprek' plaats. Deelnemers vanuit verschillende bedrijven brengen eigen vraagstukken, uitdagingen en problemen in. Op een laagdrempelige wijze ervaren deelnemers hier dat het loont om aan collega's of experts adviezen te vragen en deze te benutten. Zo had een deelnemer een probleem met een pomp dat hij niet opgelost kreeg. Vervolgens is de hele groep naar dat bedrijf gegaan om samen dit probleem op te lossen. Voor de deelnemers was dit een goede leerervaring, zowel technisch-inhoudelijk als wat betreft hun vaardigheid om problemen in samenwerking op te lossen. En het bedrijf kreeg een oplossing voor zijn probleem.

De afgelopen jaren hebben foodbedrijven de productiviteit kunnen verhogen door aan de kant van het menselijk kapitaal te investeren in vaardigheid en vitaliteit van hun medewerkers. Maar technische en technologische veranderingen gaan steeds sneller, dus daar gaan we het niet meer mee redden. De oplossing ligt in het verhogen van de wendbaarheid van de medewerkers door bedrijven en scholing anders in te richten. •

A. Verhage is directeur van Stichting Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie (SOL) en projectleider Wendbaar vakmanschap in lerende organisaties, [a.verhage@sol-online.nl](mailto:a.verhage@sol-online.nl)