

Opbrengsten mini-conferentie Slagvaardig MBO

26 oktober 2016



Op 26 oktober 2016 vond in Leeuwarden de mini-conferentie “Slagvaardig MBO” plaats. Hiermee is de eerste fase van het initiatief met dezelfde naam afgerond. Deze bestond uit het opstellen van een innovatieagenda, primair gericht op het in ontwikkeling brengen van (productie) medewerkers in Food bedrijven.

Technologische ontwikkelingen, nieuwe werkwijzen en de snelheid waarmee innovaties plaatsvinden maken dat meer en meer van medewerkers wordt verwacht dat zij de regie nemen op de eigen ontwikkeling om zo duurzaam waardevol te kunnen blijven voor het bedrijf. Een leven lang leren, niet (alleen) door het volgen van vele cursussen, maar als continu proces waarbij de medewerker leert op een manier die het beste bij hem of haar past. Het initiatief is met name gericht op het huidige personeel, maar is uiteraard ook van belang voor initiële opleidingen die vooral gericht zijn op het opleiden van jonge mensen voor de branche. We passen programma's aan op deze ontwikkelingen. Immers een leven lang leren begint al op de school.

Alle documenten van deze dag, inclusief de opbrengsten van fase 1 vindt u op www.civ-food-noord.nl

De deelnemende bedrijven en instellingen aan de eerste fase zijn: Avebe, Ausnutria Hyproca, CIV Food Noord, CSK, FrieslandCampina, Henry Willig Kaas, Holiday Ice, Koopmans Meel, Lamb Weston en TNO. Vanuit de overheden heeft de gemeente Leeuwarden een bijdrage geleverd.

Het resultaat van de eerste fase is opgenomen in het document “Slagvaardig MBO – traject en resultaten fase 1. Het bestaat uit een drietal oplossingsrichtingen: een te ontwikkelen interface tussen proces en medewerker, loopbaanbeleid gericht op het in ontwikkeling brengen van medewerkers en een lerend samenwerkingsverband over de organisatiegrenzen heen. Zie verder het genoemde document en in bijlage 2.

Opbrengsten

De middag bestond uit een aantal onderdelen. Hieronder volgt een beknopt verslag. In het pdf bestand “Conferentie Slagvaardig MBO” kunt u alle gebruikte beelden vinden.

1. Opening

Door Marian Brandenburg, directeur van MBO Life Sciences. Zij schetst het belang van dit initiatief en in relatie daarmee de noodzaak van een intensieve samenwerking tussen bedrijven en opleiders. Er is een duidelijke wil zichtbaar om dit concreet te maken. Belangrijk hierbij is de afstemming in wederzijdse verwachtingen.

2. Aanleiding en start van het initiatief

Peet Ferwerda schetst de aanleiding van het initiatief. Kernen:

- Gedeelde perceptie: er gaat iets veranderen in de regio, er dreigt een tekort aan gekwalificeerd personeel, tegelijkertijd zien we dat mensen langer moeten doorwerken. We

moeten met elkaar in de regio in actie komen, anders missen we de boot.

- Er worden van medewerkers nieuwe en andere competenties gevraagd die naast kennis en vaardigheden meer dan vroeger verbonden zijn aan persoonlijke kwaliteiten en ontwikkeling van de juiste beroepshouding. Mensen moeten leren, maar ook zichzelf ontwikkelen. Oude lesmethoden en cursussen passen niet goed bij de ontwikkelingen en de ordening in opleidingsniveaus voor MBO biedt onvoldoende houvast.
- De toenemende vraag naar medewerkers op niveau op mbo-niveau 4 komt, naast het gewenste kennisniveau, vaak voort uit de behoefte aan goed vakmanschap in basisberoepshouding en attitude die nodig zijn om huidige en toekomstige innovaties te kunnen door- en uitvoeren. Medewerkers op de niveaus 2 en 3 zijn nu vaak in te geringe mate zelfsturend in hun ontwikkeling en kunnen vanuit een nieuwe visie in ontwikkeling worden gebracht met als gevolg dat ze zelf regie nemen en initiatieven ontplooiën om waardevol te willen zijn voor het bedrijf en de branche. Naar een lerende organisatie.
- We moeten het samen doen.

3. De wereld verandert

Onder deze titel neemt Karin de Rooter, HR advisor van CSK Food enrichment ons mee in de oorzaken van de veranderingen. Van technologische ontwikkelingen tot de arbeidsmarkt. Conclusie, we hebben mensen nodig die:

- regie nemen op eigen ontwikkeling
- hun netwerk onderhouden en benutten
- continu verbeteren vanuit basishouding
- nieuwsgierig zijn
- én de benodigde kennis en vaardigheden bezitten.

Deze vaardigheden ontwikkel je niet (alleen) via traditionele cursussen, laten we met elkaar ontdekken welke innovatieve aanpakken er zijn om die te ontwikkelen.



4. Wendbaar vakmanschap

Arry Verhage, directeur SOL en projectleider HCA Food en Feed van de FNLI schetst een beeld van de Foodbranche als geheel. We hebben het over 134.000 medewerkers, waarvan 68% werkt bij 9% van de bedrijven. Hij geeft aan dat 'wendbaar vakmanschap' nodig is, uiteindelijk leidend tot wendbaarheid van personeel, dat in staat is op veranderingen in te spelen. Wendbaar in relatie tot veranderingen in productieprocessen maar ook bijvoorbeeld tot de crises in Rusland die gevolgen heeft voor de export van producten daar naar toe. Dhr. Verhagen verbindt hieraan het begrip "Agile".

Het initiatief Slagvaardig MBO sluit goed aan bij de Human Capital Agenda Food:

- Zorgen voor meer instroom van jongeren.
- Zorgen voor blijvende inzetbaarheid van medewerkers
- Zorgen voor goede samenwerking bedrijfsleven – onderwijs

En: Voorbereid zijn op veranderende toekomst.



5. Stellingen

Er worden een aantal stellingen voorgelegd. De reacties:

Eerste stelling: *'Technologische ontwikkelingen stellen steeds hogere eisen aan mensen en hun ontwikkeling. Oudere medewerkers zijn in vergelijking met jongere medewerkers minder gemotiveerd om die ontwikkelingen bij te benen.'*

Reacties: De meeste deelnemers zijn van mening dat ook ouderen gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen. Motivatie is niet leeftijdsafhankelijk. De kwaliteit van motivatie is ook afhankelijk van het "verhaal" vanuit de directie. Mensen hebben een natuurlijke ontwikkelingsdrang, die moet je benutten. Maar er zijn ook jongeren die zich niet willen ontwikkelen.

Technologieën moeten wel aansluiten op dagelijkse praktijk, medewerkers moeten er wel wat aan hebben.

Motivatie hangt met verschillende aspecten samen.

Medewerkers verschillen van elkaar, om te sleutelen aan motivatie moet je als leidinggevende weten op welk aspect je kan inspelen, zodat je de juiste snaar raakt.

Tweede stelling: *"Bedrijven benutten de potentie van nieuwe technologieën niet optimaal omdat medewerkers onvoldoende zijn toegerust om daarmee te werken"*

Reacties: Veel deelnemers zijn het hier mee eens. Technologische ontwikkelingen gaan zo snel, het lukt niet om mensen in dat tempo op te lijnen. We halen er niet alles uit. Graag jongeren binnen krijgen die die technologieën kennen. Docenten op toeleverende scholen moeten dus vooruitlopen en die kennis overbrengen op jongeren.

Er wordt, in bedrijven, te weinig tijd vrij gemaakt om die technologie en techniek te kunnen doorgronden. Betekent iets voor de ontwikkeling medewerkers in bedrijf en voor de school.

Uit gesprek met HR-manager van Philips: "wij denken er sterk over de technologie aan te passen aan het personeel".

De introductie van technologieën kan beter, belang om duidelijk te maken wat de medewerker er in het dagelijks werk voor voordeel aan heeft.

Misschien ook met medewerkers vooruitkijken: welke vernieuwingen komen eraan over twee jaar en hoe kunnen we er nu op anticiperen?

Discussiepunt: zijn nieuwe technologieën optimaal afgestemd op potentie medewerkers?

Derde stelling: *Medewerkers (van mijn bedrijf) die zich in de komende tijd niet zelf willen ontwikkelen, lopen een hoog risico om hun baan te verliezen".*

Reacties: Meningen zijn verdeeld.

Als dit zo is, heb ik al gefaald bij opbouw (het ondersteunen?) van mijn medewerkers.

Ontwikkeling van medewerkers is een verwachting die je te allen tijde hebt. De mate waarin ontwikkeling mogelijk is, is echter gekoppeld aan niveau, functie en noodzaak.

In de basis willen alle mensen zich ontwikkelen. Maar je kunt de basis tenietdoen door wijze van aansturen. Met leiderschap kun je stimuleren. En georganiseerde mobiliteit is ook een oplossing.

Niet ontwikkelen betekent stilstand terwijl het werk en de technologie door ontwikkelt = mismatch.

Vierde stelling: *"Door taken en rollen te definiëren in plaats van functies zijn bedrijven beter in staat om nieuwe technologieën te introduceren en optimaal te benutten"*

Reacties: Ook bij deze stellingen zijn de meningen verdeeld. HR-systeem lost probleem niet op. Gaat over essentie dat je in gesprek moet gaan over hoe functies veranderen.

Door taken en rollen te definiëren in plaats van functies zijn bedrijven beter in staat om nieuwe technologieën te introduceren en optimaal te benutten.

Grootte van het bedrijf speelt een rol: In hoeverre is functie beperkend? Gaat om over (functie) grenzen heen te kunnen werken.

Kijk daarbij naar taken van nu, maar ook naar taken van de toekomst en laat management en medewerkers daarover in gesprek gaan.

Kunnen medewerkers hun eigen baan 'boetsen' zodat ze onderling taken uitruilen die beste bij hun past (motivatie, vaardigheden en ontwikkelbehoeften)?

6. Opbrengsten eerste fase: het opstellen van de innovatieagenda.

Pieter Douma van Koopmans Meel, die nauw betrokken is bij de totstandkoming van de innovatieagenda, licht het proces dat een aantal bedrijven gezamenlijk hebben doorlopen (zie hierboven) en de resultaten toe.

Uit de opbrengsten van interviews bij de deelnemende bedrijven is een model gemaakt waarin de factoren worden verbonden. Met behulp van dit model is tijdens een drietal workshops gekozen voor de drie oplossingsrichtingen: 1. Interface tussen proces en medewerker, 2. Loopbaanbeleid gericht op het in ontwikkeling brengen van de medewerker, 3. Een lerend samenwerkingsverband over de organisatiegrenzen heen. Zie bijlage 2.

Belangrijkste boodschap van Dhr. Douma: bedrijven moeten zaken delen, dan word je er samen beter van. De vraag is: hoe maken we de oplossingen die we met elkaar zoeken voor gedeelde problemen praktisch en deelbaar? Zijn grote samenwerkingsverbanden de heilige graal? Misschien is het beter om de initiatieven die we samen oppakken, wat kleiner te houden? Hoe dan ook, we moeten blijven verbinden met de medewerker, die zijn er nu niet bij maar moeten bij de vervolgstappen betrokken worden. Pieter besluit zijn presentatie met de opmerking: laten we praktisch aan de gang, gewoon doen en beginnen!

7. Maatschappelijk belang en de rol van overheden

Harry van der Molen, wethouder Arbeidsmarkt en onderwijs van de gemeente Leeuwarden, denkt na over nieuwe ideeën hoe bedrijven betrokken kunnen worden bij het oplossen van een maatschappelijk probleem. Hoe kunnen zij meehelpen om mensen die langs de kant staan weer te laten participeren op de arbeidsmarkt? Hoe is er een duurzame inzetbaarheid te



realiseren van medewerkers die bijvoorbeeld als gevolg van een lager opleidingsniveau of leeftijd kwetsbaar zijn? Hoe kunnen we het maatschappelijk vraagstuk koppelen aan de belangen van bedrijven? Het vertrekpunt is de perceptie van de bedrijven. De wethouder wil om die reden investeren in het vervolg van slagvaardig MBO (tweede fase). Vanuit de zaal wordt aangegeven dat de ervaringen met het plaatsen van medewerkers uit de bijstand niet

positief waren. Er is weinig enthousiasme om dat opnieuw te proberen. De wethouder benadrukt echter ook veel interesse te hebben in mensen/studenten van niveau 1 en 2. Zij hebben duidelijke talenten, maar desondanks is het voor hen moeilijk om aan het werk te komen. De wethouder begrijpt dat niveau 1 en 2 niet alles in huis hebben om aan te sluiten op de vraag naar personeel, maar wil graag helpen zoeken naar mogelijke oplossingen om ook deze groep een plek te geven.

8. Aan de slag: Hoe gaan we verder.

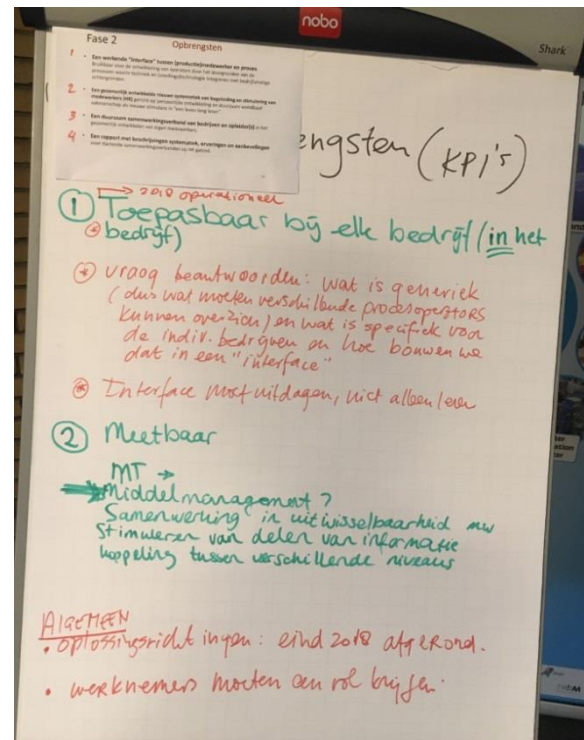
De eerste fase van het initiatief Slagvaardig MBO heeft inhoud gegeven aan drie oplossingsrichtingen om te komen tot de personale inzet die nu en in de toekomst gewenst is. De tweede fase betreft ontwikkeling en uitvoering. Hiervoor moeten de uitgangspunten goed worden geformuleerd. Er zijn ambities, doelen en opbrengsten geformuleerd. Aan de aanwezigen wordt gevraagd deze aan te scherpen en te verdiepen.

Bij drie flipovers ontstaan gesprekken over

- Ambities en doelen
- Opbrengsten
- Bekostiging en hoe verder.

Op een vierde flap: open ruimte kon alles worden ingebracht wat eerder niet benoemd was. Ideeën, meningen en aanvullingen zijn opgeschreven door de deelnemers.

Zie bijlage 3 voor de reacties die op de thema's zijn verzameld.



9. Conclusies en samenvatting

Peet Ferwerda vat het proces en de opbrengsten van de middag samen. Hij stelt de vraag of de bedrijven capaciteit willen vrijmaken voor de tweede fase, namelijk de uitwerking van drie ontwikkelrichtingen die oplossingen moeten bieden voor de uitdagingen die we met elkaar delen. De hoofduitdaging is voldoende medewerkers en jonge mensen via nieuwe manieren in ontwikkeling te brengen zodat zij nu en in de toekomst inzetbaar zijn in innovatieve productieomgevingen.

Ook bleek dat de naam Slagvaardig MBO het doel niet goed aangeeft. Er was enige verwarring, deelnemers dachten (terecht) dat het ging om het verbeteren van de mbo-opleidingen. Echter gaat het over het in ontwikkeling brengen van huidige medewerkers op MBO niveau en het voorbereiden van jongeren op toeleverende opleidingen. De benaming zou moeten verwijzen naar "slagvaardige medewerkers op mbo-niveau".

Er zijn sterke relaties met bewegingen om te komen tot lerende organisaties en wendbaar vakmanschap. Deze worden onvoldoende duidelijk benoemd in de stukken.

Op de vraag of we een kansrijk vervolg kunnen geven aan dit project in fase 2 reageren 12 van

de 14 aanwezige vertegenwoordigers van bedrijven positief. Twee vertegenwoordigers zien een vervolg in fase 2 niet zitten. In de aanloop van de mini conferentie toonden 12 personen van 9 bedrijven veel belangstelling, ze konden helaas niet aanwezig zijn. Dhr. Ferwerda benoemt dat het van belang is de bedrijven die wel sterk geïnteresseerd zijn te benaderen met de vraag en neemt dat graag op zich. Van deze gesprekken wordt verslag gedaan naar de aanwezigen van de mini-conferentie.

Ten slotte rond dhr. Ferwerda de bijeenkomst af onder dankzegging voor de enthousiaste inbreng van de deelnemers.

Bijlage 1: Deelnemers

Mevrouw	H.G.	van Dijk		Ausnutria Hyproca BV
Mevrouw	W.	Koller		Ausnutria Hyproca BV
De heer	R.	Metselaar de Ruiter-		CIV Agri & amp; Food
Mevrouw	K.I.	Hoeben		CSK food enrichment CV
Mevrouw	L.	Hoek	MKA	CSK food enrichment CV
De heer	W. J.	Leijen		Vreugdenhil Dairy Foods
Mevrouw	Y.	Kuiper		CIV Water
De heer	C.A.	Bruin		Royal Steensma
De heer	R.	de Jong		Royal Steensma
Mevrouw	J.	van Dapperen		Royal Steensma
Mevrouw	F.	Scherjon		FrieslandCampina
Mevrouw	T.	Kuiken		Vitens
De heer	P.	Douma		Koopmans
Mevrouw	L.	Paassen		Koopmans
De heer	M.	Hirs	MKA	Lamb Weston
De heer	A.	Verhage		FNLI
De heer	T.	Bosch		Kraatskaas
De heer	H.	van der Molen		Gemeente Leeuwarden
Mevrouw	M.	Poelman		Gemeente Leeuwarden
Mevrouw	A.	Hazelzet		TNO
Mevrouw	S.	Boermans		TNO
De heer	M.	van der Maarel		TNO
De heer	P.C.	de Boer		Borgesius
De heer	H.	Drenth Feersma		Friesland College
De heer	S.	Hoekstra		MBO Life Sciences
Mevrouw	BJC	van Don		Clusius College
De heer	T.	Stierhout		Nordwin College
Mevrouw	S.G.C.	Coors		MBO Life Sciences
De heer	A.H.P.	van der Meer	MKA	Noorderpoort College
Mevrouw	A.	Taekema	MKA	Noorderpoort College
De heer	W.	Verschuur		MBO Life Sciences
De heer	P.	Ferwerda		MBO Life Sciences

Oplossingsrichting 1. Interface tussen proces en medewerker

Het ontwikkelen van een instrumentarium (simulatie toolbox) waarmee (toekomstige) medewerkers meer **inzicht krijgen in het proces en de systemen achter het productieproces** en mede verantwoordelijkheid leren nemen voor verhoging kwaliteit en continue verbetering van bedrijfsprocessen, in de doorgaande automatisering van de werkomgeving.



Medewerker:
menselijke maat

Techniek Technologie
Bedrijfsprocessen

In één integrale benadering:

- Leren en ontwikkelen,
- Continue verbeteren,
- Trainen & Oefenen,
- Experimenteren.

Werk-
nemer

- Inzicht, nieuwsgierigheid, speelruimte
- Van bedienen naar beheersen
- Meedenken in optimalisering, hoe het beter kan
- Eigenaarschap over eigen ontwikkeling gedurende de gehele loopbaan.

Werk-
gever

- Kwaliteitsverbetering
- Voorkomen fouten en verspilling
- Experimenteren bedrijfsprocessen
- Versterken vakmanschap
- Individuele ontwikkeltool
- Vastleggen standaarden

Opleider

- Leren vanuit concrete bedrijfsprocessen
- Inzetten in ontwikkelprogramma's
- Inzetten tijdens trainingen

Oplossingsrichting 2. Loopbaanbeleid gericht op het in ontwikkeling brengen van medewerkers

Het stimuleren van innovatief en ondernemend vermogen van medewerkers door verhogen van eigen regie op ontwikkeling, durf, vertrouwen, benutten van eigen inzichten en kennis.



Medewerker
is proactief,
oplossingsgericht
en durft.
Ook niveau 2 en 3.

Werk-
nemer

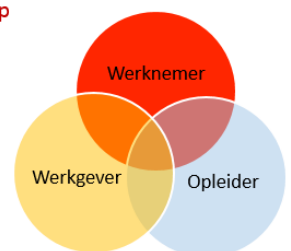
- Ontwikkelt initiatiefvol proactief gedrag en voert regie op eigen ontwikkeling ('eigenaarschap')
- Draagt bij aan bedrijfsresultaat, wordt daarvoor gewaardeerd
- Werkt vanuit DNA en doelen bedrijf

Werk-
gever

- Medewerker wordt op waarde van ontwikkeling ingezet
- Coachend leiderschap Nieuwe Stijl (Steun & Richting)
- Bedrijven werken samen
- Geeft richting en ruimte voor ontwikkeling

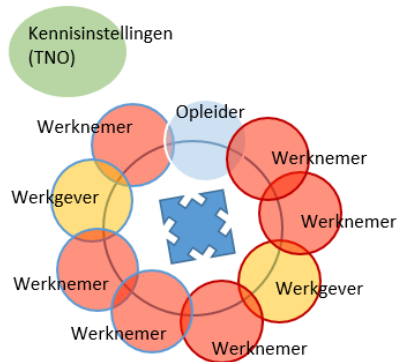
Opleider

- Ontwikelprogramma's "vakman nieuwe stijl" en "leidinggeven nieuwe stijl"
- Maatwerkopleiding op DNA en doelen bedrijf en dagelijkse routines, problemen.
- Nieuwe vormen van opleiden: overal en altijd kunnen leren, variëteit aan leermiddelen die aansluiten op leerstijl en -behoeften medewerker om ook écht zelfsturend te kunnen zijn



Oplossingsrichting 3. Een lerend samenwerkingsverband over de organisatiegrenzen heen

Bedrijven en onderwijsinstellingen werken samen aan de ontwikkeling van het (gezamenlijke) Human Capital



- Samenwerken;
- Ervaringen delen en documenteren;
- Leren van elkaar;
- Opleidingen en ontwikkelprogramma's samen vormgeven en uitwisselen;
- Ruimte voor ontwikkeling van individuele medewerkers bij ander bedrijf: stimuleren uitwisselingen;
- Stimuleren transitie en uit- en inleendpersoneel over bedrijfsgrenzen heen;
- Met inachtneming eigenheid bedrijf en uniciteit eigen processen.

Bijlage 3: Reacties op uitgangspunten fase 2. Aan de slag

1. Ambities en doelen

Geformuleerde ambities en doelen:

- Het realiseren van een "up tot date" medewerkerspotentieel in een netwerk van bedrijven, gedreven medewerkers en toegeruste opleidingsinstituten
- Het verhogen van de kwaliteit van de initiële opleidingen voor de Food branche door het benutten van kennis en ervaringen in dit proces.
- Medewerkers uit bedrijven blijvend en kwalitatief beter aan het werk door:
 - Regie op eigen ontwikkeling ipv consumptief cursussen volgen
 - Ontwikkeling van wendbaar vakmanschap
 - Integrale aandacht voor kwaliteit en resultaat werk
- Medewerkers van opleidingsniveau (nu) 2 en 3 blijven inzetbaar voor bedrijf, waardoor opbouw personeel in evenwicht is in niveaus en personeelskosten.
- Ontwikkeling BOL opleidingen door:
 - Inzetten van de ontwikkeling bedrijven in ontwikkeling en begeleiding van studenten
 - Toepassen nieuwe inzichten vakman nieuwe stijl en wendbaar vakmanschap
- Leven lang leren 2.0. Jezelf ontwikkelen als medewerker wordt logisch onderdeel van werk, ondersteund door technologie en organisatie.

Aanvullingen:

Mensen naar een hoger niveau brengen door deze doelen!

2. Opbrengsten

Geformuleerde opbrengsten:

- **Een werkende "interface" tussen (productie)medewerker en proces.** Bruikbaar voor de ontwikkeling van operators door het doorgronden van de processen waarin techniek en (voedings)technologie integreren met bedrijfsmatige achtergronden.
- **Een gezamenlijk ontwikkelde nieuwe systematiek van begeleiding en stimulering van medewerkers (HR)** gericht op persoonlijke ontwikkeling en duurzaam wendbaar vakmanschap als nieuwe stimulans in "een leven lang leren".
- **Een duurzaam samenwerkingsverband van bedrijven en opleider(s)** in het gezamenlijk ontwikkelen van eigen medewerkers.
- **Een rapport met beschrijvingen systematiek, ervaringen en aanbevelingen** voor startende samenwerkingsverbanden op HR gebied.

Aanvullingen:

1. Toepasbaar bij elk bedrijf (in het bedrijf).
 - Vraag beantwoorden: wat is generiek (dus wat moeten verschillende procesoperators kunnen overzien) en wat is specifiek voor de individuele bedrijven en hoe bouwen we dat in een "interface"?
 - Interface moet uitdagen, niet alleen leren.

2. Meetbaar

MT > Middelmanagement ?

Samenwerking in uitwisselbaarheid medewerkers

Stimuleren van delen van informatie

Koppeling tussen verschillende niveaus

Algemeen

- Oplossingsgericht werken: eind 2018 afgerond.
- Werknemers moeten een rol krijgen.

3. Bekostiging en hoe verder

Hier was de vraag: welke bijdrage kunnen willen de bedrijven leveren in een dergelijk project.
Een verkenning.

Aanvullingen:

- Verdeelsleutel naar aantal FTE's per bedrijf
- Balans Food/Dairy
- NHC- wendbaar vakmanschap betrekken
- Commitment na voorbeeld Rijnmond

4. Open ruimte

Hier kon alles worden ingebracht wat niet plaatsbaar was in andere categorieën.

Aanvullingen:

- Instroom kaartenbak, arbeidsethos bijbrengen voor stage werkplek (aanvullend: sociale vaardigheden, presentatietechnieken, en/of communicatieve vaardigheden)
- Meer procestechologie in de opleiding
- Opleiding (School) is basis, (stage) bedrijf levert kennismaking met bedrijfsleven, passend bij specifiek bedrijf (minder algemene opdrachten)
- Stagiaires en stagebegeleiders of werknemers begeleiders in 1 dagdeel de stageperiode laten evalueren of de processen.
Onderwijs en bedrijfsleven bedenkt : werknemer/stagiair/leerling ook platform bieden om terugkoppeling te geven.