

Samenwerking Bolletje en AOC Oost rendeert

# 'Geen leraren-mentaliteit'



*Leferink: "Het aantal teamleiders neemt af, de verantwoordelijkheid komt meer bij de specialisten te liggen"*

Johan Leferink werkt 38 jaar bij Bolletje, de eerste dertig jaar als bedrijfsleider, de laatste acht jaar als opleidingscoördinator. In die functie heeft hij ervoor gezorgd dat 120 van de 150 productiemedewerkers van het bedrijf in Almelo een opleiding konden volgen.

Zo'n acht jaar geleden maakte de fabricage van koek en beschuit een grote ontwikkeling door. De werkplekken van de dames die de zoute sticks inpakten, maakten plaats voor machines. Dat vroeg om andere mensen met andere kennis en vaardigheden. *Allround operators*, teamleiders, specialisten. Het lopendebandwerk voor mbo niveau 1 en 2 verdween hoegenaamd helemaal. Bolletje moest haar personeel gaan bijscholen. Het klopte daarvoor aan bij AOC Oost (Trainingen en Projecten). En dat heeft volgens Leferink goed uitgepakt. "AOC Oost werd onze hoofdaannemer, die het totaal aan bbl-opleidingen voor ons verzorgt." Doel was om alle productiemedewerkers naar een hoger niveau te tillen.

## Turks muziekje

Elke productiemedewerker heeft een portfolio in moeten vullen. Op basis daarvan heeft Bolletje samen met AOC Oost een opleidingsplan gemaakt. De financiering kwam onder andere van de Wet Vermindering Afdracht en ESF van SOL (Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie).

“In tegenstelling tot andere bedrijven, zijn wij aan de bovenkant begonnen,” vertelt Leferink, “bij niveau 4, de teamleiders. Die opleiding duurt twee jaar, maar we hebben niet gewacht tot de teamleiders klaar waren, we zijn vrij snel ook met niveau 3 begonnen. Bij de opleiding op niveau 4 hoorde een assessorentraining, zo konden deze mensen praktijkbegeleider worden voor de werknemers die niveau 3 deden. En de werknemers die niveau 3 volgden, werden praktijkbegeleider voor de niveau 2-kandidaten.” Ook de werknemers voor niveau 1 kregen een opleiding. Omdat dat vooral allochtone werknemers zijn, kregen ze als voorbereiding op hun opleiding een taal cursus van veertig weken. Uitgevoerd door AOC Oost, “door iemand die daar veel gevoel voor had. Als de cursisten binnen kwamen, stond er een Turks muziekje op.”

### Deeg draaien

Zo hebben alle productiemedewerkers een opleiding op maat gekregen. “In eerste instantie vroegen ze zich af waarom ze zo nodig een opleiding moesten doen, maar ze zien ook wel in dat de ontwikkelingen snel gaan. “Mensen die daar niet aan mee wilden doen, zijn weggegaan.” Het effect is dat er nauwelijks nog mensen zonder opleiding rondlopen in de fabriek. En dat de verantwoordelijkheden meer op de werkplek liggen. “Nu plukken we de vruchten van die investering. Het aantal teamleiders neemt af, de verantwoordelijkheid komt meer bij de specialisten te liggen. Liepen er voorheen negen teamleiders rond – bij elke ploeg een – nu loopt er in de nachtploeg nog één rond.” En de mensen zijn tevreden. “Eerst stonden ze 30 tot 40 jaar aan ‘hun’ machine, deeg draaien, deeg draaien en nogmaals deeg draaien, nu zijn ze breed inzetbaar. Ze zitten in werkgroepen, verzorgen een éénpuntsles (hoe bedien je een machine; red.), volgen een computercursus zodat ze een powerpointpresentatie kunnen geven.” Het verloop is laag bij Bolletje.

### Technische cursussen

Leferink is zeer te spreken over de samenwerking met AOC Oost. “De docenten komen uit de praktijk, ze kennen de actuele ontwikkelingen en ze kunnen met dit soort mensen



*De verantwoordelijkheden liggen nu meer op de werkplek*

omgaan. Als ze ’s ochtends om zes uur moeten beginnen, dan staan ze er, en ’s avonds om tien uur ook. Ze hebben geen lerarenmentaliteit. Dat is lang niet op alle aoc’s het geval.”

Er is een stuurgroep die de hoofdlijnen vaststelt en een projectgroep die de uitvoering bewaakt. Leferink zit in beide. Waar nodig roept het aoc de expertise in van derden, zoals het ROC van Twente of PTC+ voor technische cursussen, HAS Hogeschool voor workshops over technologie en het Nederlands Verpakkingencentrum voor verpakkingen.

### Japans systeem

Bolletje zorgt zelf ook voor inbreng en verbeteringen in de opleidingen. De fabriek werkt met het 5S-systeem, dat gaat over de verbetering van de werkplek: schikken, scheiden, schoonmaken, standaardiseren en standhouden. Alle deelnemers moeten hiermee leren werken. Bolletje gebruikt ook *Kaizen* (zie links), een Japans systeem om projectmatig aan oplossingen te werken. “Voor onze medewerkers is het normaal om, als er een probleem is, meteen met een oplossing te komen. *Kaizen* is een stappenplan waarmee ze eerst onderzoeken wat de oorzaak van het probleem kan zijn, om vervolgens met oplossingen komen, die uit te voeren en te evalueren.” Werken met *Kaizen* is een onderdeel van de opleiding op niveau 3 en 4. “Het sluit goed aan bij de werkprocessen van niveau 4, de proeve van bekwaamheid ‘kwaliteit verbeteren’.”

*‘Mbo’ers zijn doeners. Die leren in de praktijk. Drie jaar mbo is genoeg, geef ze daarna maar bbl-trajecten’*

**Johan Leferink (63)** is op diverse plekken betrokken bij het onderwijs. Hij zit in:

- de sectoradviescommissie voor de voeding van AOC Oost;
- de bedrijfseenheid voor de voeding van Aequor; de bedrijfseenheden brengen de behoeftes aan beroepskwalificaties binnen een sector in beeld die vervolgens in de sectorcommissies onderwerp van discussie zijn. Daarnaast adviseren de bedrijfseenheden het bestuur van Aequor over het praktijkleren;
- de paritaire commissie van Aequor, het platform waar het georganiseerde bedrijfsleven en het georganiseerde beroepsonderwijs overeenstemming bereiken over de inhoud van kwalificatiedossiers;
- het bestuur van de SOL, de Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie.

### E-learning

Met zijn inbreng zorgt Leferink ervoor dat zijn werknemers een opleiding op maat krijgen, bovendien is het een vorm van kennistransfer. Bolletje heeft Kaizen en 5S ingevoerd, de docent van AOC Oost heeft het zich bij Bolletje eigen gemaakt. “Het aoc heeft ook trajecten bij andere bedrijven, bijvoorbeeld de saladefabriek, die wil 5S nu ook invoeren.”

Daarnaast heeft Bolletje in samenwerking met SOL - het opleidingsfonds voor de levensmiddelenindustrie - een e-learningtraject ontwikkeld dat werknemers gedurende twee jaar in 25 uur kunnen doorlopen. AOC Oost gebruikt het in de bbl-opleidingen, en via de brancheorganisatie kunnen nu alle snoep- en koekfabrikanten het traject gebruiken.

### Kwaliteit en hygiëne

Leferink gelooft erg in de bbl-trajecten zoals Bolletje die met het aoc heeft georganiseerd. “Mbo’ers zijn doeners. Die leren in de praktijk. Drie jaar mbo is genoeg, geef ze daarna maar bbl-trajecten.”

Hij is tevreden met de kwalificatiestructuur maar verwacht van de nieuwe nog meer. “De huidige leerlingen zijn veel mondiger dan toen wij van school kwamen en ze weten zich veel beter te presenteren. Wij hebben ervoor gezorgd dat in de nieuwe kwalificatiestructuur in de basis van de opleiding meer techniek komt. Binnen de bbl-opleiding is dat al op maat, maar bij de bol nog niet. Daarvoor moeten de aoc’s samenwerken met de roc’s, zoals AOC Oost dat doet. Al onze mensen van de technische dienst hebben een techniekopleiding gevolgd op het ROC van Twente. De docent van AOC Oost verzorgt aan die mensen, ook aan de monteurs, het onderdeel ‘kwaliteit en hygiëne’. Dat soort samenwerking moet veel meer gebeuren, en ik denk dat dat ook meer gaat gebeuren met de nieuwe kwalificatiestructuur.” ■

*“Werknemers krijgen een opleiding op maat en er is een vorm van kennistransfer”*

