

SLEUTELN AAN BASISCOMPETENTIES OP DE WERKVLOER

PRAKTIJKVOORBEELDEN UIT DE VOEDINGSINDUSTRIE



INHOUD

Praktijkvoorbeelden uit de voedingsindustrie

p 5	Voorwoord
p 6	Nederlands leren: een koud kunstje?! Dirafrost
p10	Taal is meer dan woorden: veilig en hygiënisch werken in woord en beeld Flanders Meat Group
p14	Van stikster tot mecanicien Soubry
p18	LU, regisseur van de eigen veiligheid LU General Biscuits België
p22	Een vliegende start Genencor
p 26	Mentoren is een werkwoord Heinz Belgium
p30	Als een vis in het water dankzij open-school In gesprek met Christa Wille
p32	Geletterdheid: wablief? In gesprek met Mieke Coulembier en Ann Bistmans van Basiseducatie
p34	Nuttige links

Sleutelen aan basiscompetenties op de werkvloer

Praktijkvoorbeelden uit de voedingsindustrie

Om mee te groeien met je bedrijf moeten je medewerkers in staat zijn om snel bijkomende vaardigheden aan te leren: een nieuwe machine bedienen, opvolgingsdocumenten invullen, de strenger wordende veiligheids- en hygiënevoorschriften correct toepassen...

We staan er niet altijd bij stil dat deze taken heel wat onderliggende competenties vragen, zoals Nederlands begrijpen, lezen en schrijven, eenvoudige berekeningen maken of met een computer werken.

Dit is niet voor iedereen evident. Afhankelijk van de bron en de gehanteerde criteria wordt geschat dat 10 tot 25% van de volwassenen in België laaggeletterd zijn: ze kunnen onvoldoende lezen, schrijven en rekenen om te kunnen functioneren in de maatschappij. Internationaal onderzoek toont aan dat dit de Nederlandse bedrijven naar schatting jaarlijks zo’n half miljard euro kost. Een belangrijk aandachtspunt dus.

Het Vlaams beleid spreekt van ‘geletterdheid’, gedefinieerd als ‘de vaardigheid om informatie te verwerken uit teksten, documenten en cijfergegevens, en om gebruik te maken van computers en multimedia’.

In het ambitieuze ‘Pact van Vilvoorde’ dat de Vlaamse regering en de sociale partners afsloten, werden concrete doelstellingen inzake geletterdheid op de werkvloer opgenomen. Het aantal functioneel geletterden en personen met ICT-vaardigheden moest in Vlaanderen sterk stijgen.

Bedrijven lusten de term geletterdheid niet zo graag, omdat hij te beperkend is en voornamelijk geassocieerd wordt met analfabetisme.

Nochtans leveren ze al heel wat inspanningen om medewerkers zo laagdrempelig mogelijk basiscompetenties aan te leren die nodig zijn op de werkvloer. Want of we het nu al dan niet geletterdheid noemen, iedereen is het erover eens dat het beheersen van enkele basisvaardigheden onontbeerlijk is om in een modern bedrijf mee te draaien. En om die aan te leren moeten we ons telkens opnieuw 100% aanpassen aan de doelgroep.

Wanneer je werkt aan taalverwerving, de visualisering van werkinstructies, een goed onthaal- en opleidingsbeleid, medewerkers laat kennismaken met de computer of hen op een zeer praktische manier het basisonderhoud van machines aanleert, dan zorg je ervoor dat ze beter en efficiënter functioneren in je bedrijf én in de samenleving.

Deze brochure is bedoeld als inspiratiebron waaruit je ideeën kunt putten om zelf aan de slag te gaan. Uiteenlopende ervaringen komen aan bod en worden toegelicht met voorbeelden uit de voedingsindustrie.

Veel leergenoet !

Het IPV-team



[1] DIRAFROST

Nederlands leren: een koud kunstje?!

Visitekaartje

Bedrijf	Dirafrost Frozen Food Industry in Herk-de-Stad (Limburg)
Activiteit	verpakken van diepvriesfruit
Acties	Nederlands op de werkvloer, tijdens de werkuren en aangepast aan het niveau van de deelnemers (2 x 30u) Alfabetisering (10u)
Doelgroep	anderstalige, voornamelijk laaggeschoolde arbeiders
Begeleiding	taaltraining werd gegeven door Elan Languages uit Heusden Zolder
Contactpersonen	Tom Claesen, HR verantwoordelijke bij Dirafrost FFI en Ingrid Vandormael, projectleidster bij Elan Languages

De temperatuur bij Dirafrost in Herk-de-Stad zakt wel vaker ver onder nul. De koelte die er heerst heeft echter niets te maken met de sfeer maar alles met de activiteiten. Dirafrost verpakt diepvriesfruit en verovert hiermee heel Europa via grote klanten zoals Colruyt, Iglo en McDonalds. De twee hoofdactiviteiten zijn het maken van fruitpurees en het herverpakken van bevroren fruit. Bij het maken van fruitpurees wordt het fruit vermalen tot sap en verpakt in kleine of grote porties tot 1 ton die voornamelijk voor bakkers en ijsroomproducenten bestemd zijn. Daarnaast zijn er de inpaklijnen waar zowel monoprodukten als mixen van verschillend fruit in zakken van 100g tot 2,5kg verpakt worden. Dirafrost heeft nog twee bijkomende activiteiten: het mengen van fruit met sap en het coaten van fruit. Coating kan ook omschreven worden als droogvriezen. Bij dat proces wordt er een laagje poeder gestrooid over het fruit en wordt het fruit terug ingevroren. Dat laagje poeder zorgt ervoor dat het sap in het fruit blijft en zich niet vermengt met andere producten. Dat maakt bijvoorbeeld dat



de slagroom op een taart mooi wit blijft.

“Als je weinig tijd hebt voor taallessen, dan moet je prioriteiten te stellen.”

75 werknemers zorgen ervoor dat dit alles gesmeerd verloopt. In de productieafdeling mengen de arbeiders de vruchten en pakken ze dozen in. De ploegbazen of afdelingsverantwoordelijken staan in voor de lijncontrole en de technische opvolging. Enkele reachtrucks zorgen voor de aanvoer van fruit naar de lijnen en de orderpickers zijn verantwoordelijk voor het klaarmaken van de bestellingen die klanten komen ophalen. Een geheel waarin iedereen goed op elkaar moet afgestemd zijn.



Tom Claesen



Ingrid van Dormael

Wat was de aanleiding voor de lessen Nederlands op de werkvloer?

Tom: ‘De meeste van onze lijnmedewerkers wonen in Luik en zijn van Marokkaanse origine. Zij spreken vlot Frans, maar weinig of geen Nederlands. Ook enkele allochtonen uit deze streek hebben moeite met de Nederlandse taal. Aangezien alle instellingen van machines en alle veiligheids- en hygiënevoorschriften in het Nederlands zijn, zorgde dat soms voor problemen. Als je bijvoorbeeld de foutmelding van de machine niet kan begrijpen, kan je ook geen actie ondernemen, al zou het probleem met één druk op een knop opgelost zijn. Ook gebeurde het wel eens dat de verkeerde fruitnaam werd doorgegeven aan de reachtruck. Die bracht dan braambessen waar er eigenlijk bosbessen nodig waren. Dat betekent onnodig tijdsverlies. Bovendien praatten de Franstalige medewerkers wel onder elkaar, maar weinig of niet met de Nederlandstalige collega’s. Tijd voor Nederlands op de werkvloer, zo dachten wij! De eerste reeks lessen

kaderde in een diversiteitsplan. De projectontwikkelaars van het ERSV Limburg (Erkend regionaal samenwerkingsverband) wezen ons de weg naar Elan Languages.’

Hoe pakten jullie het project aan?

Ingrid: ‘Voor de start van de opleiding werd het taalniveau van alle door Dirafrost geselecteerde deelnemers gescreend om hun instapniveau te bepalen. Sommigen hadden slechts een beperkte kennis van het Nederlands. Anderen konden zich al behoorlijk uit de slag trekken, maar beheersten niet altijd de woordenschat nodig om in hun professionele situatie goed te functioneren. We spraken ook met de afdelingsverantwoordelijken om na te gaan welke problemen zij in de dagelijkse communicatie ervoeren. Als je maar een beperkt aantal uren de tijd hebt voor taallessen, dan is het erg belangrijk om prioriteiten te stellen. Op basis van de individuele screenings en de gesprekken met de afdelingsverantwoordelijken werden con-

crete doelstellingen voor de taaltraining bepaald. Sara, de trainster, kreeg een rondleiding in de productie zodat ze een duidelijk beeld had van de handelingen die de arbeiders dagelijks uitvoeren. We werkten met woorden en sleutelzinnen passend bij de situaties die voor de deelnemers essentieel zijn om hun taak naar behoren uit te voeren. We kozen voor een zeer visuele aanpak: werken met foto’s van de verschillende soorten fruit bijvoorbeeld, en het aanleren van de terminologie rond handelingen zoals fruit brengen en dozen weghalen, die ze dan konden inoefenen via rollenspelen.

“Ik woon het einde van de les telkens bij, deze betrokkenheid appreciëren ze enorm.”

Tijdens de lessen Nederlands bleek dat enkele mensen moeilijkheden hadden met lezen.



Voor hen werd een aantal uren lees- en schrijftaining voorzien, ook helemaal aangepast aan wat nodig is voor hun job, zoals veiligheids- en hygiënevoorschriften en de aanwijzingen bij de machines lezen. Deze mensen kregen extra lessen, maar werden niet van de rest van de groep gescheiden voor de lessen Nederlands. We vonden het heel belangrijk dat de groep in zijn geheel samen het traject Nederlands volgde.'

Hoe zorg je ervoor dat mensen ook daadwerkelijk het Nederlands gaan gebruiken?

Ingrid: 'We leggen de nadruk op het leuke aspect van een taal beheersen: je kan immers dankzij taal contacten leggen met mensen en zo op een aangename manier beter en efficiënter gaan werken. De trainster moedigt de deelnemers tijdens de les via rollenspelen en andere oefeningen voortdurend aan om het geleerde in de praktijk om te zetten. Zo bouwen de cursisten vertrouwen op in een veilige omgeving: iedereen doorloopt immers hetzelfde leerproces en een fout maken leidt in de les niet tot vertraging of een pruttelende machine. Daarnaast stimuleren we de cursisten om buiten de les, in hun werksituatie, te oefenen met de Nederlandstalige collega's. Hierover werd dan telkens teruggekoppeld naar de groep: 'Heb je het geprobeerd? Hoe ging het? Wat heb je nog nodig om het de volgende keer nog beter te doen?' Of iemand al dan niet durft te spreken, blijft natuurlijk sterk individueel bepaald: sommige mensen willen eerst perfect een taal beheersen voor ze hun mond durven open te doen, voor anderen is het contact zo belangrijk dat ze spontaan gaan experimenteren – klinkt het niet, dan botst het.'

Hoe waren de reacties van de deelnemers?

Tom: 'De meeste mensen waren erg enthousiast. Omdat wij als bedrijf in hen investeerden, gingen zij ook beter hun best doen. Elk laatste half uur van een les probeerde ik bij te wonen. Deze betrokkenheid apprecieerden ze enorm: ze konden zien dat wij het echt belangrijk vonden dat ze Nederlands leerden. Elke week hield ik ook een briefing met de lesgeefster waarin kort besproken werd hoe het leerproces zich op de werkvloer vertaalde en waar de prioriteiten voor de komende les lagen. Alle medewerkers die de lessen Nederlands volgden, zijn nog steeds in dienst. Dat op zich is al een mooi resultaat.'

Ingrid: 'Het was een zeer gemotiveerde groep die er echt voor ging en ook zichtbaar met plezier naar de lessen kwam. Dat is al de helft van het succes, denk ik.'

“De betrokkenheid van de afdelingsverantwoordelijken is een grote succesfactor.”

Wat is er veranderd op de werkvloer?

Tom: 'Als ik vergelijk met 5 jaar geleden, dan is er dag en nacht verschil. Er worden minder fouten gemaakt en de mensen werken beter samen. Vorig jaar, enkele jaren na de eerste reeks lessen, werd een tweede reeks georganiseerd. Dit was nodig om de taalkennis op te frissen en uit te breiden – het is immers onmogelijk om in 30u een taal te leren. Het zou goed zijn om dit jaar opnieuw een reeks lessen te organiseren, maar om budgettaire redenen is dat nu niet haalbaar. Hopelijk volgende

jaar wel, want ik ben er van overtuigd dat deze investering dubbel en dik terugverdiend wordt. Eén van de grote succesfactoren was de grote betrokkenheid van de afdelingsverantwoordelijken. Hun steun en oplettendheid op de werkvloer zijn een basisvoorwaarde voor het welslagen van lessen Nederlands op de werkvloer. Ook zij zijn zeer positief over de resultaten.'



Samuel staat aan de inpaklijn van de fruitpurees, waar hij razendsnel dozen vult. Hij volgde de twee reeksen Nederlands op de werkvloer en is nog steeds erg enthousiast: 'Sara was een heel goede leerkracht. Nederlands is een moeilijke taal, maar nu kan ik al veel beter begrijpen en spreken dan vroeger, zoals wat ik precies moet doen.' Samuel woont in Herk-de-Stad en zijn zoon en dochter gaan er naar school. Hij kan zijn Nederlands dus ook in zijn thuissituatie goed gebruiken. Hij is erg nieuwsgierig en voor ik het weet is hij mij aan het interviewen, in perfect Nederlands.



Tip

De betrokkenheid van de bedrijfsleiding en eerste lijnsverantwoordelijken bij de cursus Nederlands op de werkvloer is cruciaal. Als cursisten voelen dat hun inspanningen gewaardeerd worden, gaan ze dat vertrouwen ook teruggeven aan het bedrijf. Houd de verwachtingen echter voldoende realistisch, tenslotte zijn 30 à 45 uren taalles weinig! Denk daarbij eens aan jezelf: hoe lang doe jij er zelf over om een nieuwe taal onder de knie te krijgen?



[2] FLANDERS MEAT GROUP

Taal is meer dan woorden:
veilig en hygiënisch werken in woord en beeld

Visitekaartje

Bedrijf	Flanders Meat Group in Zele (Oost-Vlaanderen)
Activiteit	slachten van runderen, soms ook paarden
Acties	Nederlands op de werkvloer, tijdens de werkuren en aangepast aan het niveau van de deelnemers een praktische en sterk gevisualiseerde onthaalbrochure geplastificeerde werkinstructiefiches met foto's, pictogrammen en toegankelijke tekst
Doelgroep	anderstalige, voornamelijk laaggeschoolde medewerkers
Begeleiding	de acties kaderden in een diversiteitsplan en werden uitgevoerd in samenwerking met Novare (werkinstructies) en BLCC (taaltraining)
Contactpersonen	Luk Van Esbroeck en Magali Druwel, kwaliteitsverantwoordelijken

Getrimde rundkarkassen hangen in strakke rijen in de smetteloze koelkamer van Flanders Meat Group in Zele. ‘Dit zijn apocalyptische beelden hé’, glimlacht Luk Van Esbroeck, kwaliteitsverantwoordelijke bij Flanders Meat Group, en de trots klinkt door in zijn stem. Apocalyptisch misschien, maar tegelijk van een ongehoorde, ietwat unheimliche schoonheid. Met onze witte plasticen schort en blauwe schoenvertrekken krijgen we een rondleiding langs de lijn van het slachthuis in Zele. Doorheen de onreine en de reine zone worden de geslachte dieren verwerkt tot halve karkassen die klaar zijn voor verkoop.

Het slachthuis maakt deel uit van een groep van drie slachthuizen gelegen in Menen, Zele en Dendermonde, die alle drie toebehoren aan Johan Castelein. Flanders Meat Group slacht runderen en paarden voor diverse klanten, vaak groothandelaars, die het vlees op hun beurt verkopen aan slagerijen en winkelketens. De klanten komen hun koopwaar kiezen en keuren in de kraaknette koel-



Magali Druwel

kamers die het uithangbord zijn van Flanders Meat Group.

Elke medewerker heeft een min of meer vaste plaats en functie aan de lijn, maar iedereen kent in principe ook de plaatsen en functies voor en achter hem. Zo kunnen mensen voor elkaar inspringen. Die polyvalentie is belangrijk om een continue productie en kwaliteit te garanderen. De meeste medewerkers zijn blijvers. ‘Als familiebedrijf hebben wij een zeer sociale band met het personeel. Als een werknemer iets aan de hand heeft op de werkvloer, of er gebeurt iets op het thuisfront, dan springen we daar soepel mee om en proberen we de persoon in kwestie te ondersteunen, tot en met in de auto springen en naar de apotheek rijden’, verduidelijkt Luk.

Hoe ziet jullie personeelssamenstelling eruit?

Magali: ‘In het slachthuis in Zele werken 24 vaste medewerkers. 18 van hen zijn anderstalig.

“Het onthaal van een nieuwe medewerker wordt aangepast aan zijn specifieke voorkennis”

Luk Van Esbroeck

Ze komen uit alle hoeken van de wereld: Marokkanen, Turken, Roemenen, Bulgaren en zwarte Afrikanen. De mensen uit eenzelfde land kennen elkaar vaak onderling of zijn familie van elkaar. Het zijn stuk voor stuk harde werkers, maar de verleiding om onder elkaar de moedertaal, bijvoorbeeld het Arabisch, te blijven praten, is groot. Een goede beheersing van het Nederlands is geen voorwaarde om aan de slag te gaan bij Flanders Meat Group. De ideale medewerker is wel handig en bereid om de hygiëne- en veiligheidsregels die cruciaal zijn in onze sector, na te leven.’

Hoe belangrijk zijn voor jullie deze voorschriften?

Luk: ‘Wij hebben een duidelijke visie, die tevens ons engagement naar de consument toe vormt. Wij willen zo ecologisch en zo hygiënisch mogelijk een veilig product afleveren aan de consument, met respect voor het dierenwelzijn. Op al deze terreinen willen we binnen Flanders Meat Group de

toon aangeven. We voeren een streng afvalbeleid en hebben een eigen ecologisch waterzuiveringstelsel. Om het dierenwelzijn te bevorderen investeerden we recentelijk in een diervriendelijke losplaats en in winddichte, houten stallingen met individuele boxen voor elk dier. Naar de consument toe garanderen we een strenge opvolging van hygiënenormen, bijvoorbeeld met nieuwe hightech sterilisatoren. De missie van hygiëne en het garanderen van de veiligheid vraagt een continue opvolging en bijsturing van de medewerkers. Ook hierin willen we verder gaan dan het halen van minimumnormen. Permanente opleiding voor het personeel maakt integraal deel uit van het realiseren van onze missie. Wij hebben een Fedis Food high level – label, evenals een autocontrolecertificaat waar we trots op zijn.’



“Elke werkpost heeft een fiche met afbeeldingen, waaronder in eenvoudige taal telkens de taak wordt omschreven.”



Wat doen jullie om medewerkers te begeleiden en op te leiden om de doelstellingen van veiligheid en hygiëne na te leven?

Magali: ‘Dit start al bij het onthaal van een nieuwe medewerker, dat telkens wordt aangepast aan de specifieke voorkennis van de nieuwe medewerker. Standaard krijgt een nieuwe medewerker alereerst zijn werkkledij en de basisinstructies die nodig zijn om zijn taak uit te voeren. We overlopen samen de onthaalbrochure en die krijgt hij ook mee naar huis. De brochure werd opgemaakt in samenwerking met Novare en is zeer toegankelijk. Door middel van foto’s, pictogrammen en eenvoudige tekst worden de werkprocessen en regels die in ons bedrijf heersen, overgebracht. Ook alle nodige contactpersonen staan er met een foto en hun naam in vermeld: wie verantwoordelijk is voor kwaliteit, wie voor personeelszaken, enz.

Sommige dingen lijken evident, maar ze zijn het niet altijd. Om maar iets te noemen: reine en on-

reine zone moeten strikt gescheiden blijven. De kleur wit is voor de reine zone en blauw voor de onreine zone. Met dit basisprincipe staat of valt ons hele hygiënesysteem.’

Luk: ‘Nadat de onthaalbrochure samen met de nieuwe medewerker is doorgenomen, gaat die naar zijn plaats in de lijn, waar hij opgevangen wordt door Ronny, de meestergast, die de nieuwelingen van kortbij opvolgt en de kneepjes van het vak leert. We spelen zeer kort op de bal: als er iets mis gaat, dan grijpen we direct in en worden de medewerkers er meteen bij betrokken. We leggen telkens uit waarom bepaalde regels gelden en waarom het zo belangrijk is om oog te hebben voor hygiëne en voedselveiligheid. Hiervoor maken we eveneens gebruik van beeldmateriaal, en werknemers worden soms individueel, soms in groep bijgestuurd. De medewerkers weten heel goed dat we iets niet ‘zomaar’ vragen, net omdat we niet dictatoriaal zijn en een goede band hebben met ons personeel.’

‘Per werkpost werd een geplastificeerde fiche opgemaakt met foto’s en pictogrammen van de uit te voeren handelingen. Onder de foto’s wordt telkens in eenvoudige taal de taak omschreven. Voor de opmaak van de fiches deden we opnieuw een beroep op de expertise van Esther van Novare. In tegenstelling tot wat we vreesden, heeft de aanwezigheid van een jonge vrouw als Esther nooit vertragend gewerkt in de productie. Ze was verbazingwekkend snel thuis in alles en heeft zeer efficiënt gewerkt’, zegt Luk. Novare heeft dan ook heel wat ervaring in de voedingsector, en kan trots zijn op zijn Q for Food-label.

‘Dankzij de werkpostfiches kan zelfs jij in theorie op de lijn gaan staan en in een mum van tijd meedraaien’, bevestigt Magali.

Jullie organiseerden ook een cursus Nederlands op de werkvloer. Hoe pakten jullie dat aan?



“Dankzij de opleiding Nederlands op de werkvloer kunnen zij ook beter communiceren met de bakker en de leerkracht van hun zoon of dochter.”



Magali: ‘We beseften dat ook een cursus Nederlands ervoor kon zorgen dat de communicatie vlotter verliep. Business Language & Communication Centre kwam bij ons in het bedrijf aan drie verschillende groepen op woensdagochtend een basiscursus Nederlands geven. De deelnemers werden ingedeeld volgens startniveau. De focus lag op alledaagse communicatie, en pas in de tweede plaats op bedrijfs- en beroepsspecifieke termen. Wij willen immers ook een maatschappelijke meerwaarde bieden. Enkele van de Marokkanen die bij ons werken wonen al jaren in Zele en Lokeren maar hebben soms door omstandigheden nog niet veel Nederlands geleerd. Dankzij de opleiding Nederlands op de werkvloer kunnen zij ook beter communiceren met de bakker en de leerkracht van hun zoon of dochter.’

Luk: ‘Als we de indruk hebben dat niet iedereen de boodschap heeft begrepen, of als het gaat om extreem belangrijke mededelingen, dan vragen we wel eens aan één van de mensen die goed

Nederlands kennen en al erg lang bij ons werken, om als tolk op te treden. Deze mensen fungeren als schakelpersonen in ons bedrijf. Op termijn wil het bedrijf alle werkinstructies in het Nederlands geven. Nu wordt nog gewerkt met Franse, Engelse en soms Arabische vertalingen.’

Hoe kwamen jullie bij de juiste instanties terecht voor ondersteuning?

Magali: Dankzij IPV kwamen we in contact met de projectontwikkelaars van het RESOC, die ons hielpen met het opstellen van een diversiteitsplan. Zowel het opstellen van de onthaalbrochure en de werkpostfiches als de lessen Nederlands, kaderden in het plan. De projectontwikkelaars wezen ons tevens de weg naar mogelijke uitvoerders. De samenwerking viel zelfs zo goed mee dat we nu ook voor het slachthuis van Meneen een diversiteitsplan hebben ingediend. Daar zijn de uitdagingen nog anders, met de nabijheid van Frankrijk en de vele Noord-Franse werknemers. We kunnen van hen

niet verwachten dat ze veel Nederlands spreken, maar uiteraard gelden ook voor hen dezelfde voorschriften.

Tip
Als je als bedrijf een duidelijke visie en doelstellingen hebt, dan kan je daar alle acties aan vastknopen en wordt het vanzelf duidelijk wat essentieel is en wat niet. Het visualiseren van werkinstructies en interne opleidingen zorgen voor een veel beter begrip en een grotere betrokkenheid van alle medewerkers.



[3]
SOUBRY
Van stikster tot mecaniciens

Bedrijf	Soubry in Roeselare (West-Vlaanderen)
Activiteit	productie van bloem en deegwaren
Acties	operatoren leren zelf machines ombouwen en/of reinigen volgens de SMED-methodiek
Doelgroep	andersgeschoolde en soms laaggeschoolde operatoren
Begeleiding	Syntra West (contactpersoon: Roland Vanbosseghem), i.s.m. Promtec (contactpersoon: Ivo Francken)
Contactpersonen	Filip Bonné, Productiedirecteur Deegwaren en Winnie Laperre, operator

Sneller en efficiënter werken en tegelijk ook nog eens de betrokkenheid van de operatoren verhogen? Moet kunnen, zo vonden ze bij Soubry in Roeselare. En het kan ook. Enkele jaren geleden vatte deegwaren- en bloemproducent Soubry een eerste SMED-project aan (zie verder). Operatoren worden ten volle eigenaar van hun productielijn: ze bedienen de machine, voeren de nodige controles uit, staan in voor het basisonderhoud en bouwen de machine autonoom om wanneer dat nodig is. De extra competenties die de operatoren hiervoor moeten beheersen, leren ze stap voor stap en al doende bij. Samen met de technici en lijnverantwoordelijken worden ze betrokken bij de analyse van het ombouwproces en het formuleren van verbetervoorstellen.



SMED

SMED staat voor ‘Single Minute Exchange of Die’ en is een analysemethode om de ombouw-tijden van machines (bijvoorbeeld inpakmachines) fors te reduceren. Bij uitbreiding wordt de verbetermethode ook gebruikt om alle routine-matige stilstanden aan te pakken (bijvoorbeeld voor reiniging, opstart of productovergang). De SMED-methode is een onderdeel van de van oorsprong Japanse lean manufacturing filosofie, een managementfilosofie die erop gericht is om verspillingen, zaken die geen toegevoegde waarde leveren, te elimineren uit het productie-proces waardoor de kwaliteit omhoog gaat en de kosten dalen.



“Sinds het SMED project doe ik de ombouw van de lijn zelf, en dat op slechts één uur tijd.”



“De ombouw van de lijn wordt gefilmd. Daarna analyseren we de film om de verschillende acties in het proces te onderscheiden.”

Zelf sleutelen aan machines

Winnie Laperre is één van de operatoren bij Soubry die bij een SMED project betrokken was. Zij is verantwoordelijk voor een productielijn waar korte deegwaren zoals spirelli, hoorntjes en roerbakmie ingepakt worden in doosjes van 250, 375 en 500g.

Wat houdt jouw functie precies in?

Winnie: Mijn machine bestaat uit drie delen: Do-boi, Maf en Senzani. In mensentaal is dat eerst het onderdeel van de lijn waar de pasta in individuele doosjes verpakt wordt, dan het gedeelte waar de doosjes in een grotere doos gaan en tenslotte het wikkelen van een folie rond de dozen. Het is een omvangrijk geheel en je moet er voortdurend je hoofd bij houden, want er zijn wel duizend dingen waar je moet op letten, zoals dat je exact de juiste doosjes gebruikt en dat er niets misgaat terwijl de lijn draait. Ik regel de instellingen van de machine via een bedieningspaneel. Om de twee uur contro-

leer ik de codes, dit is de uiterste houdbaarheidsdatum die gedrukt wordt op elk doosje. De lijn moet regelmatig omgebouwd worden, soms een paar keer per week, en dat doe ik ook zelf. Telkens je verandert van product, moet de machine ook volledig gereinigd worden. Er staat slechts één persoon per lijn, dus op een ander hoeft je niet te rekenen. Inzicht in machines is nodig, want bij de ombouw komen wat meer technische aspecten kijken.

Wat is er veranderd sinds het SMED-project?

Winnie: ‘Vroeger duurde het vier uur om een machine om te bouwen als er andere doosjes in moesten, plus de tijd voor reiniging als er een nieuw product ingepakt werd. We deden de ombouw toen ook al grotendeels zelf, maar zonder de technici konden we het toch niet klaarspelen. Bovendien kwam er een heleboel gereedschap bij kijken: meetlatjes, een rolmeter, schroeven ... Sinds het SMED project doe ik alles zelf, en dat op

slechts één uur tijd. In een draaiboek dat bij de machine ligt, staan alle stappen die we moeten volgen beschreven. De technici komen nu alleen nog bij een elektrische of een technische panne. Ook qua gebruik van gereedschap is het een grote verbetering: we doen nu alles met handvijzen, wat veel sneller en makkelijker gaat.’

Hoe verliep het SMED-project?

Winnie: ‘Er werd een projectgroep samengesteld waar ik samen met collega’s die ook aan de inpaklijn staan, suggesties kon doen. Wij mochten mee nadenken over hoe volgens ons het proces verbeterd kon worden; nadien bekeken de technici of dat mogelijk was. Gaandeweg leerden we de verbeteringen ook toepassen. Het heeft een aantal maanden geduurd voor alles op punt stond, maar nu loopt het gesmeerd.’



“De afsluitende fase is een praktische training voor de operatoren over de verbeterde ombouwmethode.”

Wat vind je van de resultaten van het project?

Winnie: ‘Wij zijn allemaal heel tevreden, want we kunnen makkelijker werken. Dat we extra verantwoordelijkheden kregen, is waar en niet waar. Als er vroeger iets mis ging, dan waren we toch ook al verantwoordelijk, alleen konden we het minder zelf oplossen. Natuurlijk vergde het enige inspanning om gewoontes te veranderen, maar het resultaat is zeker positief: het ombouwen gaat sneller en ik zit nooit meer zonder werk. Voor nieuwe collega’s is het wel extra moeilijk. Wij leiden de nieuwkomers zelf op, volgens de methodes die wij geleerd hebben. Het duurt bijna een jaar voor je alle facetten van de machine leert kennen en de job beheerst.’

Heb jij vroeger een technische opleiding gevolgd op school?

Winnie: ‘Nee, ik ben stikster van opleiding. Toen het textielbedrijf waar ik werkte definitief gesloten werd, heb ik de overstap naar de voeding gemaakt.

Ondertussen werk ik al 11 jaar bij Soubry en in die tijd is er al veel veranderd. Ik vind het een heel boeiende omgeving.’

Een ambitieus project

Een van de drijvende krachten achter de SMED-projecten bij Soubry is Filip Bonné, productiedirecteur, die een opleiding arbeidsanalyse volgde in het PVO van Kortrijk. Toen er een aanbod kwam van Syntra West om in een proefproject rond SMED te stappen, wist hij de bedrijfsleiding te overtuigen om te gaan voor dit toen relatief nieuwe concept. Ondertussen hebben er drie projecten in samenwerking met uitvoerder Promtec plaats gevonden, zodat Soubry daarna intern zelf aan de slag kon. Het ging om twee ombouwprojecten van inpakmachines en één reiniging van een machine die oorspronkelijk 16 uur duurde.

Wat was voor jullie de aanleiding om met het SMED-project te starten?

Filip: ‘De inpakmachines moeten frequent omgebouwd worden. Telkens wanneer het type pasta of de maat van de doosjes wijzigt, moeten de instellingen aangepast worden. Vroeger speelden de operatoren hier ook al een belangrijke rol in, maar een deel van het werk moest toch nog door de technici gedaan worden. Bovendien deed iedereen het een beetje op zijn eigen manier, en de ene manier ging al sneller dan de andere. Terwijl de technici aan het ombouwen waren, hadden de operatoren even geen werk en moesten dan op zoek naar iets anders. Dit is ook niet altijd een even

efficiënte manier van werken. Belangrijke drijfveren waren dus enerzijds het uniformiseren van de processen, en anderzijds de technici voor deze routinematige taken overbodig maken zodat de operatoren hun eigen productielijn volledig konden beheren.’

Wat houdt de SMED-methodiek in?

Filip: ‘De methodiek van SMED is eigenlijk heel eenvoudig. Bij een ombouw heb je altijd de voorzorg en nazorg, de ombouw zelf en het proefdraaien. Klassiek lopen die processen allemaal door elkaar, je bent bijvoorbeeld al aan het proefdraaien terwijl je nog aan de voorzorg moet denken. Eerst ga je de verschillende ‘blokjes’ of acties in het proces identificeren, daarna rangschikken in de juiste volgorde. Daardoor win je al tijd, maar dan kan je ook nog gaan kijken wat er in elk blokje zowel organisatorisch als technisch verbeterd kan worden. Om dit te bereiken wordt in een eerste fase de hele ombouw gefilmd. Daarna wordt de film geanalyseerd om de verschillende acties van elkaar te onderscheiden. Meestal blijkt dan al dat bepaalde handelingen gewoon geschrapt kunnen worden, en andere kan je anders aanpakken waardoor je tijd wint. Ook technisch kunnen er aanpassingen gebeuren. Dit proces neemt al gauw een aantal weken in beslag. Een ombouw van vier uur levert immers ook meteen vier uur film op! De afsluitende fase van een SMED-project is een praktische training over de nieuwe manier van werken voor de operatoren. Sommigen hebben daarvoor al deelgenomen aan de projectgroep, voor anderen is het nieuw.’

Wat zijn de belangrijkste realisaties op de werkvloer?



Filip: ‘De operatoren van de productielijnen die in het project onder de loep werden genomen, hebben nu een duidelijke leidraad, waardoor ze weten waar ze zich aan moeten houden. Dit kadert in een meer professionele manier van werken die ook tijdswinst en efficiëntieverhoging betekent. Naar aanleiding van het SMED-project herbekeken we ook het opleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers. Vroeger bestond er bijna niets: een nieuweling moest gewoon een tijd meelopen en dan zou het wel vanzelf komen, zo was de filosofie. Dat lukte niet altijd. Nu bestaat er een modulair programma dat alle nieuwe mensen doorlopen. De nieuwkomers moeten de ervaring van hun opleiding ook terugkoppelen naar de chefs, waardoor die hen beter kunnen opvolgen en sneller detecteren wanneer er extra ondersteuning nodig is.’

Hoe reageerden de deelnemers aan het SMED project?

Filip: ‘Tot nu toe zijn er een tien à vijftiental operatoren betrokken geweest in het project. Over het algemeen reageren de operatoren zeer positief. Natuurlijk was er wel wat weerstand tegen de verandering, maar toen mensen zagen dat het makkelijker werken was, waren ze gauw gewonnen voor de idee. Het was een win-win situatie voor Soubry en voor de arbeiders, die meer autonomie kregen en nu gewoon kunnen doorwerken.’



TIP
Om van een SMED project een succesverhaal te maken, moet je als bedrijf ten volle overtuigd zijn van de meerwaarde ervan. Het project kadert best in een bredere visie op productie, waarin je ook andere acties onderneemt om verliezen te elimineren en processen zoveel mogelijk te structureren. Je medewerkers zijn volwaardige partners in het project, zij zijn cruciaal voor het welslagen van de nieuwe manier van werken. Tenslotte: besteed genoeg aandacht aan de nazorg. Regelmatig checken of iedereen het nog steeds op dezelfde manier doet, is noodzakelijk om de nieuwe methodieken levendig te houden!



[4]
LU General Biscuits België

LU, regisseur van de eigen veiligheid

Visitekaartje

Bedrijf	LU General Biscuits België in Herentals (Antwerpen)
Activiteit	productie van koekjes
Acties	cd-rom met veiligheidsfilm en aangepaste interactieve test, en begeleiding bij computer-test
Doelgroep	alle medewerkers
Begeleiding	B.U.T. voor het maken van de film
Contactpersonen	Vera Verdonck, Hr assistant & Marc Bogaerts, milieuverantwoordelijke

Een beetje zenuwachtig ben ik wel wanneer de veiligheidscd-rom van LU opstart. Aan het einde wacht me immers een test om te zien of ik de veiligheidsvoorschriften begrepen en onthouden heb. Al gauw wordt mijn aandacht volledig door de film in beslag genomen: sprekende beelden die in de productie-eenheid zijn opgenomen, levensechte acteurs en situaties en voldoende herhaling waardoor je merkt welke elementen voor LU echt belangrijk zijn. Na de film van een 10-tal minuten volgt een test. Hij wordt voorgelezen en tegelijkertijd verschijnen de vragen en de antwoorden op het scherm. Als je een antwoord aanklikt, vertelt de cd-rom je meteen of het een goed of fout antwoord betreft. Als je goed geantwoord hebt, krijg je een schouderklopje. Nadat je alle vragen doorlopen hebt, kan je herkansen voor de vragen die je fout beantwoordde. Na de herkansing slaag ik in de test. Oef.



1350 mensen op een toegankelijke manier vorming geven rond eenzelfde thema is geen sinecure. Maar met behulp van nieuwe media wordt het ineens haalbaar. Met een zelfgemaakte film en een interactieve test waarin eigen werknemers de hoofdrol spelen, herinnert LU iedereen aan de veiligheidsregels.

Bij LU in Herentals werken 1200 mensen in de productie en iets meer dan 150 in de algemene diensten, zoals marketing, inkoop, verkoop en boekhouding. Herentals beheert ook het distributiemagazijn voor de Benelux. Aan de ene kant van de straat ligt het hoofdkantoor, waar de algemene diensten gevestigd zijn, en aan de overkant liggen het magazijn en de productie-eenheid. Die is onderverdeeld in vier units naargelang de producten die er gemaakt worden: Biscuiterie, Kids, Tub en Wap-zone. Jaarlijks verlaat 82.000 ton koekjes de fabriek.



“Voor laaggeschoolde medewerkers moet een opleiding toegankelijk zijn, maar tegelijk moet de inhoud volledig zijn.”



Vera Verdonck & Marc Bogaerts

Wat was de aanleiding om een veiligheidscd-rom te maken?

Marc: ‘Bij LU hanteren we de ‘10 gouden regels’, dit zijn basisregels inzake veiligheid die iedereen altijd en overal moet naleven. Deze regels vatten de belangrijkste veiligheidsvereisten samen en hangen in alle gebouwen aan de muur. Er is een versie voor de kantoren en een versie voor de productie, elk met specifieke aandachtspunten. Het correct naleven van deze regels is voor LU een speerpunt: de veiligheid van de medewerkers hangt ervan af en dus ook de kwaliteit van ons product. Op hun eerste werkdag krijgen alle nieuwe medewerkers een flyer met deze 10 gouden regels. Ze worden één voor één toegelicht tijdens een presentatie die ze ook als onthaalbrochure mee naar huis krijgen. Wij hadden eerder al een cd-rom over de veiligheidsvoorschriften voor contractors gemaakt, maar die verschilt toch wel wat van de versie voor werknemers.’

Vera: ‘Elk jaar organiseren wij één groot opleidingsproject waar alle mensen uit de productie bij betrokken zijn: zowel arbeiders, bedienden als managers. Het gaat altijd om een thema dat te maken heeft met veiligheid of hygiëne. Iedereen moet de opleiding van ongeveer een uur doorlopen en de test afleggen. Dit jaar is het thema ‘Vermijden van vreemde voorwerpen’ en hebben we een klassieke opleiding voorzien. De veiligheidscd-rom is een project van een aantal jaar geleden, maar hij wordt nu nog steeds gebruikt.

Een groot deel van onze medewerkers is laaggeschoold. Opleidingen moeten dus toegankelijk zijn, maar tegelijk is het belangrijk dat de inhoud volledig is en de kennis goed verankerd wordt. Bij externe audits moeten de mensen correct gedrag vertonen en de juiste antwoorden geven als ze vragen krijgen van de auditoren.

Wij werken steeds vaker met nieuwe media voor de opleidingen omdat het ons toelaat sneller en

efficiënter training te geven. We willen de mensen zoveel mogelijk tijdens de werkuren de opleiding laten volgen en ze niet uit hun shift halen. Organisatorisch is het echter onmogelijk om 1200 mensen in opeenvolgende sessies te plannen: er is altijd wel iemand op vakantie of ziek en bovendien starten de ploegen op verschillende momenten. De achterblijvers bereiken is vaak het moeilijkst, maar dankzij een ingesproken powerpoint of de veiligheidsfilm, kunnen zij op een moment dat het hen en de organisatie uitkomt, alsnog de opleiding doorlopen.’

Hoe hebben jullie het project aangepakt?

Marc: ‘Wij hebben alles zelf gedaan, behalve het filmen, dat in samenwerking met BUT gebeurde, en het inlezen van de teksten, waarvoor we een professionele acteur inhuurden. Ik schreef een eerste versie van het scenario die verschillende keren nagelezen werd door alle mensen die intern met opleiding bezig zijn. Er zijn zeker zes of zeven ver-



sies van het scenario geweest alvorens we konden beginnen filmen. Je moet immers op zoveel elementen letten: het woordgebruik, de opsomming van de scènes in de juiste volgorde, wat herhalen en wanneer etc. Ik begeleidde de filmploeg en was de regisseur. De film is opgenomen in onze eigen productie-eenheid en de acteurs zijn allemaal medewerkers die zich vrijwillig aanboden. Werken met eigen personeel is een aanrader: het verhoogt de herkenbaarheid van de film en het was ook leuk om te doen. Bovendien zijn onze medewerkers veel handiger in het werk dan professionele acteurs en komt alles zo veel natuurlijker over. Wel moesten we ervoor oppassen dat we niet iemand van de inpaklijn in de kledij en functie van een technicus lieten optreden: daar komt gegarandeerd commentaar van de collega's op, voor wie zo'n situatie helemaal niet geloofwaardig is. We konden de vrijwilligers ook geen gevaarlijke of verboden handelingen laten uitbeelden, dat zou natuurlijk onverantwoord zijn.

Oorspronkelijk wilden we de teksten van de vragen niet inspreken om de cd-rom makkelijker aanpasbaar te maken. Omwille van een grotere toegan-

kelijkheid werd uiteindelijk toch gekozen om alles in te spreken. Een 12-tal vragen van de test zijn voor iedereen dezelfde en 8 vragen worden door het systeem ad random gekozen. De vragen zijn aangepast aan de afdeling waar je werkt: kantoor, inpak, fabricatie, magazijn of technische dienst. Als je een vraag fout beantwoordt, krijg je in een herkansing opnieuw het stukje film te zien waarop de vraag betrekking heeft en mag je opnieuw antwoorden.'

Vera: 'Als je minimum 84% haalt op het einde, wordt er een certificaat afgedrukt in tweevoud. Een exemplaar is voor de deelnemer, een ander komt in het dossier van de medewerker. 86% van de mensen slaagde in één sessie voor de pc. De meeste mensen zijn best trots op hun persoonlijk veiligheidscertificaat.'

"Sommige deelnemers hadden nog nooit hun naam getypt op een klavier."

Hoe verliepen de opleidingssessies?

Vera: 'De medewerkers kwamen in groepen naar een zaal waar 20 computers en één begeleider voorzien waren. Dit was bij voorkeur een van de industriële trainers die instaan voor de vorming aan arbeiders op de werkvloer. Via dit project merkten we dat niet iedereen al met een computer heeft gewerkt en dat er nog veel angst en onwennigheid rond bestaat. Sommige deelnemers kwamen met zweethanden binnen omdat ze bang waren om iets verkeerd te doen en de computer stuk te maken. Ze wisten niet hoe ze met de muis moesten werken en hadden nog nooit hun naam getypt op een klavier. Iedereen die dat nodig had, werd door

de trainer individueel begeleid om het programma op te starten en de muis te leren gebruiken. De veiligheidsopleiding bereikte hierdoor een dubbel doel: naast een opfrissing en test van de veiligheidsregels was ze voor sommigen tevens een eerste kennismaking met de computer. De meeste deelnemers waren opgelucht na deze ervaring: 'Oef, ik kan dat ook.'

"De tweede keer dat ze een computer gebruiken, verloopt al veel vlotter: de schrik is eruit."

Een veelgehoorde opmerking was dat het makkelijker was dan ze verwacht hadden. De tweede keer dat deze medewerkers iets aan de computer moeten doen, verloopt dat al veel vlotter – de schrik is eruit. Ondertussen komen er immers op de werkvloer steeds meer computers: op veel plekken staan al pc's of wordt een machine bediend met een touch screen.

Voor enkele mensen pasten we de test ook op een andere manier aan: zo hebben we een dove medewerkster die kan liplezen en voor wie de begeleider de vragen en antwoorden afzonderlijk voorlas.'

Waren er ook mensen die echt moeite hadden om de test te doorlopen?

Marc: 'Mensen die na herkansing nog niet slaagden in de testen, werden apart genomen om alles mondeling te overlopen en zo te detecteren wat er niet lukte. Zo kwamen we ook een klein aantal



"Analfabetisme is een moeilijk bespreekbaar thema waar een groot taboe op rust."

analfabeten op het spoor: zij konden niet goed genoeg lezen om de vragen te beantwoorden. Dit is een moeilijk bespreekbaar thema waar een groot taboe op rust. Doorgaans zijn deze medewerkers meesters in het verbergen van hun laaggeletterdheid op de werkvloer. Wij ondernemen geen specifieke acties rond lezen en schrijven en bieden hen momenteel zoveel mogelijk de kans om het thema te omzeilen. Recentelijk hebben wij nog alle veiligheidsinstructies geactualiseerd en nog meer gevisualiseerd. Zelfs als je de tekst niet begrijpt, krijg je de essentie mee dankzij de foto's en de pictogrammen. Tijdens opleidingen die operationeel gericht zijn, zoals de bediending van een nieuwe machine aanleren, wordt zoveel mogelijk voorgedaan en mondeling toegelicht. De nieuwe machines zijn ook veel veiliger dan de oude: ze vallen sneller stil als er iets misgaat.'

Vera: 'De medewerkers voor wie het afleggen van de test echt niet lukt, krijgen de vragen met de post thuis gestuurd. Zo geven we hen de kans om hulp te vragen. Op deze manier zullen ze ook met de veiligheidsregels bezig zijn en ze inoefenen. We hopen ook dat hun laaggeletterdheid zo al eens ter sprake komt thuis. Misschien gaan ze dan zelf nadenken over wat de mogelijkheden zijn om er iets aan te doen. Als ze dat willen, kunnen ze daarover ook bij ons terecht.'



Wat zijn de resultaten op de werkvloer?

Vera: 'Je ziet op de werkvloer nog nauwelijks situaties waarin mensen de persoonlijke beschermingsmiddelen niet dragen. De beschermingsmiddelen worden beter aanvaard en er wordt minder gemord over de mogelijke ongemakken ervan. Iedereen begrijpt immers waarom het zo belangrijk is om veilig te werken. Het aantal arbeidsongevallen is de laatste jaren fors gedaald. Dat is natuurlijk het beste bewijs dat onze aanpak werkt. Het beleid geeft echter niet alleen aan dat veiligheid een belangrijk thema is, maar doet zelf ook een duit in het zakje. Er zijn heel wat inspanningen geleverd om het veilig werken makkelijker en comfortabeler te maken. Tegenwoordig kunnen medewerkers bijvoorbeeld kiezen uit een zestal modellen van veiligheidsschoenen en kunnen ze een veiligheidsbril op sterkte bestellen. Het personeel apprecieert deze bescheiden luxe ten zeerste.'

Tips

Het idee van de interactieve cd-rom kan eveneens toegepast worden voor andere thema's zoals voedselveiligheid, basisgebruik van machines, kwaliteit, etc. Het visuele aspect wordt in onze samenleving steeds belangrijker. Als bedrijf kan je handig gebruik maken van allerlei vormen van nieuwe media.

Als je voor de eerste keer een opleiding aan de pc organiseert, zorg dan voor individuele begeleiding, liefst van begeleiders die de productiemedewerkers kennen en met wie ze reeds een vertrouwensband opgebouwd hebben. Zij spelen een cruciale rol in een geslaagde kennismaking met de pc. Organiseer de opleiding en de test ook best zo dicht mogelijk bij de werkplek. Zorg er vooral voor dat de eerste opleiding aan de pc zeer toegankelijk is en de test niet te moeilijk: het is belangrijk om mensen niet af te schrikken.



[5]
GENENCOR

Een vliegende start

Visitekaartje

Bedrijf	Genencor in Brugge (West-Vlaanderen)
Activiteit	productie van enzymen
Acties	laagdrempelige onthaalbrochure voor medewerkers die nog niet in dienst zijn opleiding op de werkvloer om procedures in 'imap' te leren interpreteren en toepassen
Doelgroep	alle nieuwe medewerkers
Contactpersonen	Dany Neyt, HR & Organisation manager

In een beschermd monument in het centrum van Brugge huist het biotechnologisch bedrijf Genencor, sinds 2005 deel van de Deense groep Danisco. In de reusachtige fermentoren van Genencor gisten 7 dagen op 7 enzymen, die ondermeer gebruikt worden in wasmiddelen, de textiel- en de voedingsindustrie. De productie-eenheid in Brugge telt 105 medewerkers, waarvan er 88 instaan voor de lokale productie en 17 voor de gedeelde diensten in de groep. Een deel van de mensen werken in een 5-ploegensysteem, anderen in dagdienst.

In de productieomgeving is het heet, ondanks de koele lucht die voortdurend in de hal wordt geblazen en door het lawaai kunnen we elkaar bijna niet verstaan. In de zomer kan het hier tot 50°C zijn, vertelt Rudy, de area coördinator. Een medewerker in een blauw pak maakt in een wirwar van buizen de nodige koppelingen voor de toevoer van stoffen zoals bijvoorbeeld gesteriliseerde glucose aan het gistingsproces. In de controlekamer wordt alles op schermen in het oog gehouden. Daarnaast is er ook



een laboratorium voor onderzoek.

Goed teamwork en empowerment zijn erg belangrijk voor ons, benadrukt Dany Neyt, HR & Organisation manager. 'Een paar jaar geleden startten wij met zelfsturende teams. Enerzijds zijn er de functionele teams van mensen die dagelijks samenwerken, bijvoorbeeld in de productie, en anderzijds zijn er teams die ad hoc worden samengesteld om projecten uit te voeren of bepaalde activiteiten op te zetten. Van nieuwe medewerkers wordt verwacht dat ze zo snel mogelijk een actieve rol binnen de teams opnemen. Wij doen er dan ook alles aan om nieuwe mensen hierin te begeleiden zodat ze zich zo snel mogelijk thuis voelen. Binnenkort krijgt een kandidaat die zijn contract getekend heeft, een brochure mee naar huis met informatie over het bedrijf en de eerste werkdag.'

Wat was de aanleiding om een brochure voor nieuwe medewerkers te maken?



Dany Neyt

“Met ons competentiebeleid deden we al heel wat voor onze ervaren medewerkers. Minder aandacht was er voor starters of mensen die net begonnen zijn.”

Dany: 'Met een goed uitgewerkt competentiebeleid en veel aandacht voor onze ervaren medewerkers, deden we al heel wat voor mensen die reeds in dienst zijn. Minder aandacht was er voor mensen die nog moeten starten of net begonnen zijn. Samen met een collega ging ik een tijdje geleden naar een informatiesessie van SERR Brugge met als titel 'Klare Taal'. Daar kregen we heel wat tips over toegankelijk taalgebruik en een goede communicatie naar en met werknemers. Dat bracht ons op het idee om een brochure te maken voor nieuwkomers om hun eerste dag voor te bereiden. Iemand warm welkom heten past volledig in onze bedrijfscultuur waarin samenwerken erg belangrijk is. Om de zelfsturende teams goed te laten renderen, is een omgeving waar mensen zich thuis voelen en hun volle potentieel kunnen aanspreken, essentieel. Wij hebben zelf niet echt laaggeschoolde medewerkers, maar heldere en toegankelijke informatie krijgen, is belangrijk voor iedereen.'

'Intern werd vertrokken van een brainstorming:

Welke informatie willen mensen al hebben voor ze in dienst komen? Wat kan hen meer op hun gemak stellen tijdens de eerste werkdag zodat ze de informatie die dan gegeven wordt, beter oppikken? Tijdens de eerste werkdag krijgen ze immers een stroom aan uitleg en documenten, zoals een uitgebreide onthaalbrochure met de kwaliteitsvereisten en veiligheidsvoorschriften en het arbeidsreglement. Wij willen de nieuwe mensen echter niet alleen informeren over ons bedrijf en het verloop van hun eerste werkdagen, maar hen ook verwelkomen zodat ze zich snel thuis gaan voelen. Ze kunnen hierdoor al van voor ze starten aanvoelen dat teamwork bij Genencor niet zomaar een holle frase is, maar dat we er ook actief mee bezig zijn. De foto op de voorpagina toont handen die in elkaar haken, dat is meteen de uitbeelding van het feit dat we 'samen' gaan werken.'

Hoe ziet de brochure eruit?

Dany: 'De brochure heeft een eenvoudige struc-

tuur. Op een vraag wordt telkens een antwoord geformuleerd. De tekst is bewust beperkt gehouden en er zijn veel witregels. Afkortingen of vakjargon werden vermeden. Daarnaast staat er veel beeldmateriaal in de brochure: foto's, pictogrammen, symbooltjes. Het A5-formaat is ook bewust gekozen. Als je de folder dubbelvouwt, past hij in je broek- of vestzak.

“Na de infosessie 'Klare taal' pasten we de introductiefiche voor nieuwkomers aan. De tekst werd leesbaarder en beter gestructureerd.”



“Opleiding aan nieuwe medewerkers gebeurde niet steeds op dezelfde manier”

De brochure wordt telkens gepersonaliseerd. Een nieuwe medewerker wordt in het welkomstwoord met de voornaam aangesproken en vindt in de brochure foto's van zijn nieuwe bedrijfsomgeving en collega's. Volgende thema's komen beknopt aan bod:

- Wat produceren we en waarvoor worden enzymen gebruikt?
- Hoe ziet het organigram eruit?
- Wie worden jouw collega's in de afdeling? Wie is je directe leiding en je peter?
- Praktische informatie: Hoe bereik je de onderneming? Zijn er kleedruimtes en douches? Waar kan je eten? Werkkledij? Welke werktijden zijn er en wat is jouw arbeidsregime?
- Hoe ziet je eerste werkweek eruit?

Voor sommige items, zoals de werkkledij en de werktijden, wordt een overzicht gegeven van de regels voor alle afdelingen. Zo weten mensen ook

dat er verschillende uniformen en werktijden zijn. Ze hoeven dan niet te schrikken als ze iemand zien die een witte jas in plaats van een blauwe draagt. Die werkt immers in het labo en niet in de productie.

“De werkprocedures zijn opgemaakt in information mapping (imap). We moeten de mensen vooral leren hoe deze te lezen en toe te passen.”

Wat zijn de voordelen van het werken met de brochure?

Dany: ‘Als mensen op hun eerste dag door het bedrijf lopen, zien ze al een hoop bekende gezichten. Ze weten ook wat hen te wachten staat en wie hen zal begeleiden in de verschillende onderdelen van de onthaalweek. Genencor hoopt dat dit nieuwelingen op hun gemak stelt. Ervaring hebben ze voorlopig nog niet; de brochure is nog maar pas

klaar. Zodra ze door een nieuweling is uitgetest, kunnen ze naar aanleiding van diens feedback verbeteringen aanbrengen indien nodig.

Deze instelling loopt als een rode draad doorheen alles wat we ontwikkelen en ondernemen. Het is deel van de bedrijfscultuur om telkens opnieuw de vraag te stellen: ‘Hoe kunnen we het (nog) beter doen?’. Wij kijken graag over de grenzen van onze eigen organisatie heen: hoe doen zusterbedrijven het en wat kunnen wij daarvan leren? Maar ook als we bijvoorbeeld op een studiedag boeiende inzichten aangereikt krijgen, proberen we die in de praktijk om te zetten. Naar aanleiding van de informatiesessie omtrent ‘Klare taal’ hebben we eveneens onze introductiefiche voor de eerste dag aangepast. We hebben de tekst leesbaarder gemaakt en beter gestructureerd.’

Hoe leiden jullie nieuwe medewerkers op?

Dany: ‘Leren is een speerpunt in onze organisa-



tie. Iedereen die hier begint, moet immers nog alles leren over onze specifieke activiteit. Er bestaat geen enkele schoolopleiding waar dat aan bod komt. Over het algemeen kennen wij weinig verloop. Elke nieuwe medewerker krijgt een peter die hem of haar tijdens de eerste weken en maanden begeleidt. Op alle werkposten bestaan er procedures die opgemaakt zijn in information mapping (imap), een internationale standaard. We moeten de mensen vooral leren hoe deze te lezen en toe te passen. De instructies zijn zeer overzichtelijk en gestructureerd in een diagram met sleutelblokken gegoten. Je moet wel een analytische geest hebben om dit te kunnen toepassen.

“De onthaalpresentatie wordt opgesteld door een multidisciplinair team. Dat maakt het een kwaliteitsvolle en volledige opleiding.”

Op een bepaalde functie zijn er af en toe wel uitzendkrachten en moeten er dus vaker nieuwe medewerkers opgeleid worden op de werkvloer. We merken dat de opleiding niet altijd op dezelfde manier verliep. Dit is eigenlijk heel logisch: als ervaren medewerker met erg veel kennis in je hoofd, moet je elke keer kiezen wat je gaat uitleggen, hoe en in welke volgorde. Het is niet zo vanzelfsprekend dat je telkens dezelfde keuzes zou maken. Bovendien is het niet omdat je een schat aan kennis bezit, dat je ze ook goed kan doorgeven. Centraal in het project stond de ervaren medewerker die de nieuwelingen opleidt. Met een multidisciplinair team waarin hijzelf, zijn directe chef, de kwaliteitsverantwoordelijke en de veiligheidsverantwoordelijke betrokken waren, stelden we een presentatie

TIP

Goede communicatie in de teams vormt de basis van een vruchtbare samenwerking In elk soort van communicatie, of ze nu geschreven of gesproken is, voor een opleiding of een mededeling bedoeld is, moet je keuzes maken. Soms kan te veel communicatie slechter zijn dan te weinig. Mensen kunnen hoofdzak dan niet meer van bijzaak onderscheiden en je riskeert dat ze afhaken. Goed communiceren vraagt daarom een continu verbeterproces waarin zender én ontvanger hun verantwoordelijkheid leren nemen. Als je iets niet begrijpt, moet je als lezer of toehoorder om verduidelijking of extra uitleg vragen. Luisteren is immers ook een activiteit!

op. Iedereen kreeg zijn zegje, waardoor we een kwaliteitsvolle en volledige opleiding kregen. Het hele proces werd gecoördineerd door een coach, iemand die expert is in het geven van training. Nu heeft de ‘peter’ een leidraad, die hij telkens opnieuw kan gebruiken en waar alle noodzakelijke informatie in staat. Ook hier werd met veel beeldmateriaal gewerkt. De nieuwe medewerker krijgt de powerpoint mee zodat hij ook altijd dingen kan gaan opzoeken.’

Wat zijn de resultaten op de werkvloer?

Dany: ‘Voor de trainer betekent dit tijdswinst: hij moet niet telkens opnieuw het warm water uitvinden. De informatie wordt sneller en op een meer gestructureerde wijze doorgegeven. De trainees maken minder fouten dan vroeger en kunnen sneller zelfstandig werken. Ze kunnen ook later nog teruggrijpen naar de beelden en de informatie wanneer ze vragen hebben of iets vergeten zijn. Het is een win-winsituatie voor zowel de trainer, de nieuweling als de organisatie.’



[6]
HEINZ BELGIUM

Mentoren is een werkwoord

Visitekaartje

Bedrijf	Heinz Belgium in Turnhout (Antwerpen)
Activiteit	productie van portieverpakkingen voor tomato ketchup, sauzen, confituren en chocopasta
Acties	uitwerken van een onthaaltraject voor nieuwe medewerkers training en coaching van de mentoren met aandacht voor het doorgeven van informatie
Het bedrijf werkte met adviescheques	
Doelgroep	productiemedewerkers
Begeleiding	Novare uit Turnhout
Contactpersonen	Sven Vrints, opleidingscoördinator bij Heinz Belgium en Sylvie Van Belle van Novare

Bij Heinz in Turnhout zien ze het klein. Ze produceren er jaarlijks 700 miljoen portieverpakkingen zoals dippotjes, zakjes en minibokaaltjes uit glas. De verpakkingen worden gevuld met tomato ketchup, confituren, sauzen, choco-en speculoospasta en worden vooral verkocht aan fast food ketens, maar ook aan ziekenhuizen, bedrijfsrestaurants en hotels. Deze porties worden uitgevoerd naar de UK en andere Europese landen, sommige ladingen gaan zelfs richting Australië.

“Een specifieke opleiding voor voedingsoperator bestaat niet. Wij zorgen dus zelf voor een goede opleiding op de werkvloer.”

140 medewerkers in een roterend drie-ploegen-systeem staan in voor de bereiding en de verpakking van de producten. De ploegen bestaan uit technische operatoren die de machines bedienen



en ‘procesoperators bereiding’ die instaan voor taken als het afwegen van grondstoffen en het bereiden van de sauzen. Aan het hoofd van elk van deze ploegen staat een teamleider. Sven Vrints, opleidingscoördinator bij Heinz, vertelt met veel enthousiasme over de recente hervorming van het onthaalbeleid, een project waarbij Sylvie Van Belle van Novare nauw betrokken was.

Wat was de aanleiding om het onthaal van nieuwe medewerkers te hervormen en te structureren?

Sven: ‘Het huidige personeel is een mix van ervaren medewerkers en mensen die gemiddeld pas een tweetal jaar in dienst zijn. Recent werden twee nieuwe productielijnen opgestart en gingen er tegelijk een aantal mensen weg of op pensioen. Daardoor was er een grote nood aan extra instroom. In België bestaat er geen specifieke opleiding voor voedingsoperator; als bedrijf moeten wij dus zelf zorgen voor een goede opleiding op



Sven Vrints



Sylvie Van Belle

de werkvloer. Bij selectie van nieuwe medewerkers wordt voornamelijk gekeken naar interesses en afiniteit met de sector, logisch redeneerniveau en een degelijke kennis van het Nederlands. Sommige mensen komen direct van school bij ons terecht, anderen hebben al veel ervaring, maar niet noodzakelijk in de voeding.

Voorheen was er weinig structuur en ondersteunend materiaal om nieuwe collega’s in te werken. Elke nieuwe medewerker kreeg een mentor toegewezen, maar deze mentoren bleven een beetje in de kou staan. Het opleidingsmateriaal was verouderd en niemand had de duidelijke verantwoordelijkheid om dat bij te werken. Na hun startopleiding werden mentoren niet meer opgevolgd of ondersteund in hun taak. Er waren geen criteria voor hoe je mentor werd en wie een goede mentor is, waardoor mensen de indruk kregen dat de ene persoon sneller doorgroeide dan de andere. Dit creëerde onrust, maar bovenal betekende het dat nieuwe mensen niet altijd even snel en grondig werden

ingewerkt.’

“Het onthaaltraject eindigt met een schriftelijke test, die praktischer en objectiever verloopt dan voorheen.”

Hoe pakten jullie het vernieuwen van het onthaaltraject aan?

Sven: ‘In een eerste fase gingen we ons afvragen welke de weg is die een nieuwe medewerker moet volgen om voldoende opgeleid te worden op een bepaald niveau. Zo zijn we tot een model gekomen dat zowel de specifieke on the job training vat als de meer theoretische training zoals kennis van de regels omtrent veiligheid, milieu en hygiëne. Daarna werd de inhoud van de on the job training, die gegeven wordt door onze mentoren, onder de loep genomen. Zij spelen immers een cruciale rol in de opleiding van nieuwe medewerkers.’

“Niemand had de duidelijke verantwoordelijkheid om het verouderde opleidingsmateriaal bij te werken.”

Wat is er veranderd op de werkvloer?

Sven: ‘Nieuwe mensen worden beter opgeleid. Er is duidelijkheid over welk systeem hiervoor gehanteerd wordt. Deze aanpak is veel objectiever en beter gestructureerd waardoor de evaluatie ook correcter gebeurt. Nieuwe mensen kunnen hun job beter aan en maken minder fouten. Aan de confituur liep er bijvoorbeeld af en toe wel iets mis met de gelering, waardoor de confituur niet vast werd. Dit soort problemen zijn fel verminderd. Dankzij de basistrainingen inzake veiligheid en kwaliteit weten mensen beter wat er van hen verwacht wordt en waarom dingen belangrijk zijn.’

Welke stappen werden ondernomen naar de mentoren toe?

Sven: ‘We merkten dat we wel een competentieprofiel voor operatoren hadden, maar niet voor de mentoren. Een eerste oefening bestond er daarom in een duidelijk beeld te krijgen van wat we



Nieuwe onthaalprocedure

‘Het vernieuwde onthaaltraject start met een introductiedag. De HR afdeling neemt een nieuwe medewerker tijdens zijn eerste werkdag een hele dag op sleeptouw. De introductiemap wordt doorgenomen, de persoon krijgt werkkledij en praktische aanwijzingen en een rondleiding door de productie. Vanaf de tweede dag wordt de nieuweling op de werkvloer opgeleid en opgevolgd door een mentor. Voor de theoretische basisopleiding werden drie modules uitgewerkt en vast ingepland. Elke eerste vrijdag van de maand wordt gereserveerd voor training aan nieuwe medewerkers. Ze krijgen die dag van 8u tot 15u opleiding. Er zijn drie modules: kwaliteit, EHS (veiligheid en milieu) en verbetering gecombineerd met ‘manual handling’, die telkens gegeven worden door iemand van de afdeling die voor deze thema’s verantwoordelijk is. De module die ingepland is gaat altijd door, ook al zijn er maar twee nieuwe medewerkers. Een module eindigt met een schriftelijke test, die praktischer en objectiever verloopt dan voorheen. Ook de vordering op de werkvloer wordt formeel geëvalueerd, waarbij we meer aandacht hebben voor tussentijdse evaluaties zodat er nog kan bijgestuurd worden. Na de training op de werkvloer worden handelingen die de medewerkers vooral in de praktijk moeten toepassen, getest met een praktisch examen aan de productielijn. Dit werkt drempelverlagend: iets correct kunnen uitvoeren is helemaal anders dan het schriftelijk kunnen verwoorden van hoe dat moet gebeuren.’

precies van een mentor verwachten. Onder begeleiding van Novare hebben twee productieleiders, twee mentoren en ikzelf samen een competentieprofiel opgesteld waarin de verwachtingen ten aanzien van de mentorfunctie op eenvoudige en heldere wijze scherp gesteld werden.

In het project moesten we rekening houden met twee verschillende groepen: enerzijds de bestaande mentoren, veelal ervaren medewerkers die al een hele tijd mentor waren, en anderzijds de potentieel nieuwe mentoren. We lieten de ervaren mensen en hun leidinggevendenden een inschatting maken van hun competenties als mentor: waar sta ik op dit moment en waarin kan ik groeien? Uit de individuele gesprekken kwamen een aantal aandachtspunten en behoeftes naar voor. Op basis daarvan wordt voor de bestaande mentoren een gezamenlijke training op maat gemaakt.

De tweede groep waren de nieuwe mentoren. Ook hier moest in de eerste plaats intern denkwerk verricht worden in een werkgroep: wie kan mentor worden? Hoe word je begeleid als mentor? Op basis van dit overleg werkten we een traject voor mentoren uit. Tijdens hun functioneringsgesprek kunnen medewerkers aangeven dat ze ambitie hebben om door te groeien tot mentor. De productie leider kan ook aangeven dat een persoon capaciteiten heeft in die richting. Als mensen hun kandidatuur voordragen, is een eerste stap een assessment om te zien of ze potentieel hebben. Hiervoor bepaalden we zogenaamde startcompetenties; dit is het minimum waar je aan moet voldoen om de opleiding tot mentor te kunnen starten. Sommige competenties zijn immers makkelijker te ontwikkelen dan andere: feedback geven kan je leren, maar het stellen van voorbeeldgedrag is

moeilijker aan te leren. Als je bijvoorbeeld al jaren de hygiëne- en veiligheidsregels aan je laars lapt, is dat iets wat nog moeilijk kan bijgestuurd worden. Momenteel hebben drie mensen het assessment gedaan en zij zijn alledrie positief geëvalueerd.

Daarna start het opleidingstraject. In een basistraining brengt Novare de belangrijkste vaardigheden aan van het mentorschap. De opleidingssystematiek en het schrijven van OJT’s (On the job trainingskaarten) leren wij hen aan. Een OJT is een werkinstructiekaart met foto’s en beschrijving van de handelingen (bijvoorbeeld voor de ombouw van een machine). De mentoren hebben ondermeer als taak deze OJT’s aan te maken en up-to-date te houden. We verwachten van hen dat zij hierin initiatief nemen. Terwijl een nieuwe mentor zijn eerste nieuwkomer opleidt, wordt hij of zij gecoacht door Sylvie van Novare. Zij komt een drietal keer langs gedurende een paar uur en geeft hen feedback, rekening houdend met de leerpunten die werden geformuleerd tijdens de mentorenopleiding.

Door zoveel aandacht te besteden aan de selectie, training en opvolging van mentoren geven wij als bedrijf aan hoe belangrijk wij het mentorschap en dus de opleiding van nieuwe medewerkers vinden. In de toekomst zullen we het volledige traject van het assessment tot de opleiding en coaching van de nieuwe mentoren samen met Novare uitvoeren. Mentor worden is een van de doorgroeimogelijkheden in ons bedrijf en mensen worden ook financieel beloond voor deze extra inspanning. Daarom moet hun evaluatie gefundeerd zijn. We letten er vooral op of er voldoende groei te merken is: het is zeker niet zo dat een mentor perfect moet presteren op alle punten van het competentieprofiel na de opleidingsperiode. Novare geeft ons waar-



devolle feedback over hun evolutie en we voeren ook tussentijdse gesprekken met de mentor en zijn leidinggevende tijdens de opleidingsperiode.

“Een belangrijk aspect bij onthaal is ‘Hoe geeft de mentor informatie?’ ”

Hoe verloopt de opleiding en de coaching van de nieuwe mentoren?

Sylvie: ‘In de opleiding besteden we veel aandacht aan hoe je als mentor een veilige leeromgeving kan creëren. Een nieuwe medewerker moet zich comfortabel voelen en het gevoel krijgen dat hij dingen mag proberen, vragen mag stellen en fouten kan maken, kortom dat hij mag leren. Ik volg tijdens de coaching ook graag een onthaalmoment mee op. Daarin komt sterk tot uiting of de mentor in deze taak slaagt. Een tweede belangrijke element is ‘Hoe geeft iemand informatie?’. Doet hij of zij dit op een eenvoudige, duidelijke, gestructureerde manier en wordt er niet te veel vakjargon en afkortingen eigen aan het bedrijf gebruikt? Ondersteunt de mentor zijn uitleg voldoende met beeldmateriaal?’

Na de basisopleiding wordt een ontwikkelplan voor de mentor opgesteld, dat we verder opvolgen tijdens het coachingstraject. Positieve aspecten worden expliciet benoemd, waardoor mentoren meer zelfvertrouwen krijgen en het makkelijker wordt om met de leerpunten aan de slag te gaan. Feedback hierover wordt aan de mentor persoonlijk en aan Sven teruggekoppeld. Bedoeling is om in de toekomst de opleiding meteen aan te passen aan de leerpunten die uit het assessment komen. Het ontwikkelplan start dan bij het assessment en gaat

mee tot het einde van de coaching of nog langer als dat nodig is.

Mentoren evalueren de nieuwelingen ook mee. Aan het geven van feedback en het observeren van vorderingen wordt daarom ruim aandacht besteed in de opleiding. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat je niet te veel op je eerste indruk afgaat, maar eerder leert observeren en het persoonlijk contact wat opzij zet. Heinz heeft heel wat ondersteunende documenten ontwikkeld zoals een opleidingsplan en evaluatieformulieren waarbij ook de mentor beoordeeld wordt.’

Hoe werden deze ambitieuze projecten gefinancierd?

Sven: ‘In de eerste plaats zijn er interne opleidingsbudgetten: 3,5% van onze uren in productie kunnen we spenderen aan opleiding. Er werd ook extra budget vrij gemaakt voor dit project. Daarnaast zochten we financiering bij IPV, ondermeer via de adviescheques. Er werd ook een ESF-project ingediend.’

TIP

Voor je iets begint te veranderen, moet je heel duidelijk weten en communiceren wat je van medewerkers verwacht. Competentieprofielen opmaken is daar een goede oefening voor. Verder moet je goed nadenken over de koppeling tussen opleiding, evaluatie en de loonclassificatie zodat je dit helder kan verantwoorden naar de betrokken medewerkers toe. Verder moet je zorgen voor een breed draagvlak. De productie leiders zijn sleutelpersonen in het proces: zij volgen de opleiding op, zij zorgen ervoor dat er mentoren zijn en dat de goede intenties op de werkvloer in de praktijk gebracht worden. Als zij niet overtuigd zijn van het nut van de werkwijze, dan lukt het niet. Ons uiteindelijke opleidingsprogramma is er gekomen na uren overleg. Ook de ondernemingsraad en de teamleiders werden uitgebreid geïnformeerd. Een van de belangrijkste succesfactoren is tenslotte dat er één iemand in het bedrijf de eindverantwoordelijkheid heeft voor het volledige traject en het project kan trekken.



ALS EEN VIS IN HET WATER DANKZIJ OPEN-SCHOOL

In gesprek met Christa Wille

Christa Wille is 47 jaar en woont in Blankenberge. Ze is getrouwd, heeft één zoon en wordt binnenkort oma, een gebeurtenis die ze ongeduldig en met vreugde tegemoet ziet. Christa werkt in Zeebrugge, waar ze verse vis fileert die in bakjes verpakt wordt om in supermarkten in heel België verkocht te worden. Ze volgt al enkele jaren lees- en schrijftraining bij open-school in Brugge. Met veel enthousiasme vertelt ze over haar werk, haar geliefde huisdieren en de lessen bij open-school. Haar warme lach is erg aanstekelijk.

“Mijn werkgever weet dat ik deze lessen volg en ik krijg er educatief verlof voor.”

‘Toen ik jong was en nog op school zat, moest ik voor mijn moeder zorgen die ziek was. Het leren ging niet zo vlot en van huiswerk kwam niet veel in huis. Op mijn veertiende ben ik beginnen werken in de vis, waar ik nu nog altijd werk. Lezen en

schrijven had ik voor mijn job niet nodig, en ik had dus ook weinig gelegenheid om te oefenen. De dag dat we trouwden, merkte mijn man op dat ik niet vlot kon lezen. Er moesten papieren ondertekend worden en dat kostte me moeite. Mijn man moedigde me sterk aan om opnieuw naar school te gaan. Op een dag kwam hij met de folder van open-school thuis – ‘Hier’, zei hij, ‘dat is misschien wel iets voor jou’, en hij had gelijk, het was iets voor mij. Toen er nog lessen plaats vonden in Blankenberge, waar ik woon, volgde ik daar les, nu brengt mijn man me iedere week met de auto naar Brugge, want ik wilde de les verder blijven volgen.

Ik ga graag naar de les: het is een toffe groep en we lachen veel. In al die jaren ben ik nog maar een keer ziek geweest, dat zegt genoeg. We lezen elke week een tekst waar we dan vraagjes over krijgen. Dat kan een advertentie uit de krant zijn, een brief van bijvoorbeeld de watermaatschappij of een reclameboodschap.

“Ik ben blij dat ik beter kan lezen. Heerlijk vind ik het om de kookboeken van Piet Huysentruyt te doorbladeren en een recept te proberen.”

De vragen beantwoorden vind ik moeilijk. Als ik het gevoel heb dat ik iets niet kan, durven er wel eens tranen komen. Maar ik geef het niet op! Ondertussen gaat het al veel beter dan vroeger, ook wel dankzij de lesgeefsters, die me steeds opnieuw aanmoedigen om toch te proberen. Elke les oefenen we ook spelling en schrijven we korte tekstjes, bijvoorbeeld bij een foto die we zelf kiezen. Ik koos vorige keer een prachtige foto van een bos, waar veel licht door de takken schijnt. De lesgeefster heeft een mooi overzicht van de tekstjes van de groep gemaakt. Zo’n dingen houd ik bij. De map van vorig jaar heb ik zelfs nog helemaal, en ook van vroegere schooljaren heb ik thuis nog papieren liggen.’



‘Alle dagen sta ik om 4 uur op om mijn twee katten, mijn hond en mijn papegaai eten te geven, zij zijn mijn leven! Daarna blader ik even door de krant en maak ik me klaar om met de brommer naar het werk te gaan, waar ik start om 6 uur. Ik werk al meer dan 30 jaar in de vissector. Ik heb al bij verschillende bedrijven gewerkt, ook in een viswinkel. Weet je, eigenlijk ben ik zelf niet eens zo dol op vis. Misschien is dat omdat ik er alle dagen zoveel uren tussen sta, ik weet het niet. Van schaal- en schelpdieren houd ik wel. Garnalen pellen kan ik als de beste. Als ze hier op de opendeurdag een wedstrijd garnalen pellen organiseren, dan win ik zeker!’

“Elke ochtend lees ik nu korte stukken uit de krant.”

Het is hard werken in de vissector. Het tempo ligt hoog en de temperatuur is jaar in jaar uit rond het vriespunt. Ik kan daar gelukkig goed tegen, mijn handen hebben altijd warm. Als anderen hun handen in heet water gaan steken om op te warmen, dan gaan de mijne nog eens extra in de ijsmer omdat ze zo warm zijn van het werken. Dat is wel een voordeel. Het belangrijkste vind ik een goede sfeer tussen de collega’s. Op het werk heb ik de vaardigheden die ik in de les leer niet echt nodig. Ik blijf liever weg van de vele cijfers, codes en de computers. Ik ben bang om iets verkeerd te doen – het is allemaal zo ingewikkeld. Dat is geen probleem voor mijn werkgever. Ik ben een expert in mijn job, vis fileren, en dat is het belangrijkste.

Mijn werkgever weet dat ik deze lessen volg en ik krijg er educatief verlof voor. Elke donderdag stop ik stipt om drie uur om zeker op tijd in de les te ge-

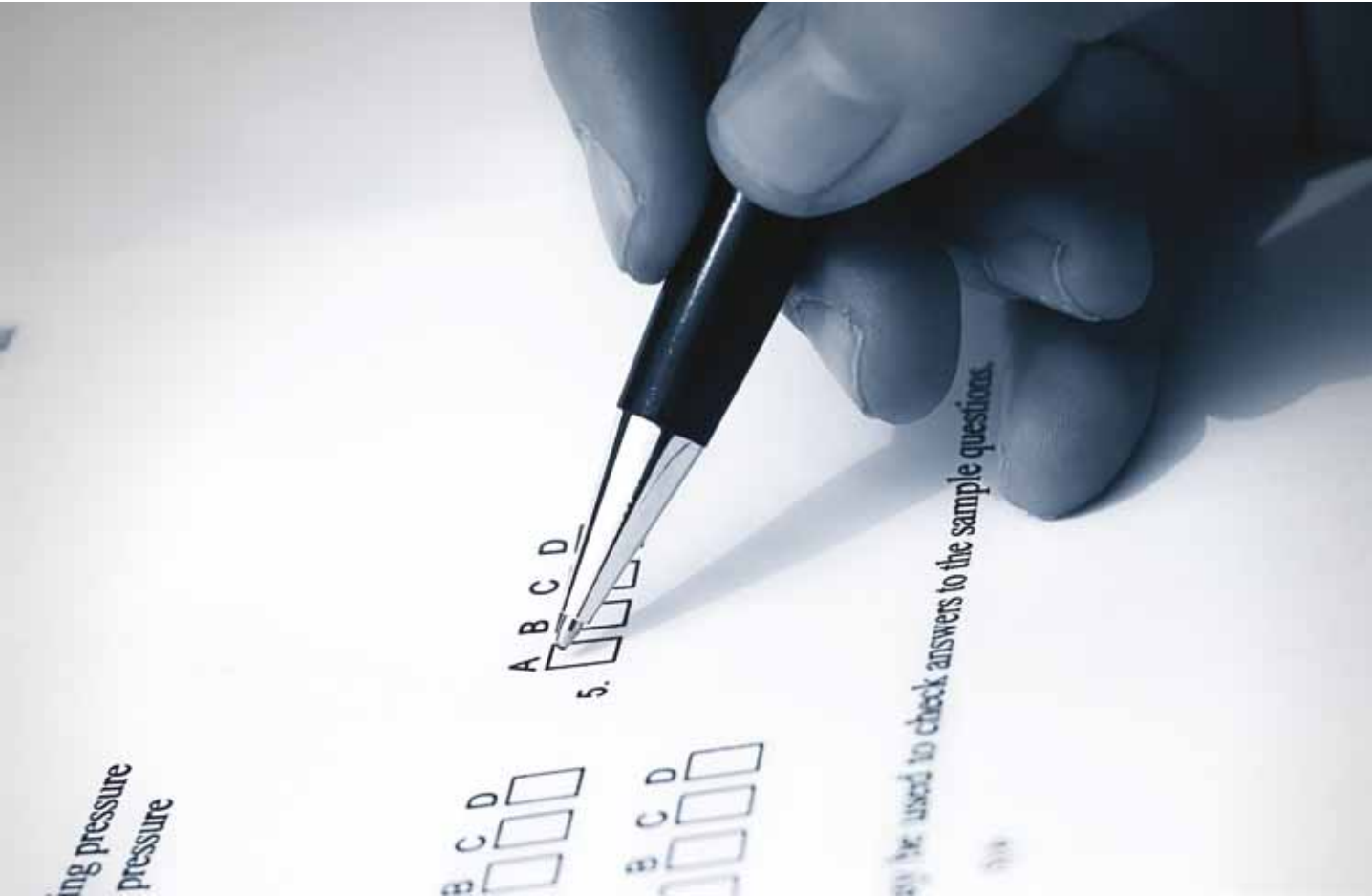
raken. Ook daar maken ze op het werk geen probleem van. Sommige van mijn collega’s weten dat ik deze lessen volg, anderen niet. Ik heb nog geen negatieve reacties gekregen, maar er is ook nog niemand anders lessen komen volgen bij open-school, toch niet dat ik weet. In het bedrijf waar ik vroeger werkte, nam de leidinggevende me in het begin apart en drukte me op het hart hem te melden als collega’s met me zouden lachen. Dat is gelukkig nooit gebeurd. Hij was ook attent voor mijn kleine praktische problemen. Als ik bijvoorbeeld verlofdagen moest aanvragen, dan hielp hij me. Hij nam me apart en we vulden samen de verlofaanvraag in. Ik mocht ook altijd bij hem aankloppen om andere papieren in te vullen of iets samen door te nemen. Toen er een cursus rugsparend werken werd georganiseerd, heeft hij me begeleid om de vragen te kunnen oplossen. Ik ben hem daar zeer dankbaar voor. Niet alle werkgevers besteden zoveel aandacht aan hun medewerkers.’

“We hebben thuis ook al een tijdje een computer. Daar zou ik misschien ook nog mee willen leren werken.”

‘Ik ben erg blij dat ik nu beter kan lezen en schrijven. Ik voel me zekerder van mezelf en beter in mijn vel. Stel dat ik alleen kom te staan, dan kan ik nu mijn plan trekken. Daar ben ik best trots op. Maar het leukste is natuurlijk wat er in mijn dagelijks leven veranderd is. Ik kan ’s ochtends een briefje achterlaten voor mijn man als een van de katten bijvoorbeeld nog niet binnen is geweest. Ook zijn briefjes, die ik vind wanneer ik thuiskom, kan ik nu perfect lezen. Elke ochtend blader ik door de krant en lees ik korte stukken. Verder ben ik

dol op de kookboeken van Piet Huysentruyt. Ik heb ze allemaal besteld. Heerlijk vind ik het om ze te doorbladeren, een recept te kiezen en uit te proberen. Vorige week heb ik garnaalkroketten uit het boek gemaakt. Goed gelukt en erg lekker, maar mijn man lust ze liever zonder melk.’

Soms denk ik wel eens dat ik nog eens iets anders wil gaan doen voor mijn pensioen, thuishulp bij bejaarden bijvoorbeeld, we zien wel. Ik heb nu wel het gevoel dat dat nog kan. We hebben thuis ook al een tijdje een computer. Eigenlijk was die van mijn zoon, maar nu hij het huis uit is werkt mijn man er meestal op. Het toestel trekt me aan, ik zou er misschien ook nog willen leren mee werken, niet voor mijn job, maar gewoon voor het plezier, zodat ik thuis eens iets kan opzoeken. Ze geven hier bij open-school ook computerlessen. Wie weet komt het er nog wel van...



Geletterdheid: Wablief?

De Vlaamse overheid wil met het concept ‘geletterdheid’ wijzen op het belang van basisvaardigheden op vlak van taal, rekenen, computer en algemene vorming in de samenleving én op de werkvloer. Ann Bistmans en Mieke Coulembier van Basiseducatie lichten de betekenis van deze term toe en staan stil bij het aanbod van Basiseducatie op maat van bedrijven.

Wat is geletterdheid?

Ann: ‘Geletterdheid is het geheel aan vaardigheden die nodig zijn om informatie te verwerven, te verwerken en gericht te gebruiken. Dit kan allerlei vormen aannemen: de handleiding van je dvd-recorder begrijpen, je belastingsbrief invullen, mail raadplegen, een inpakmachine bedienen of een korte briefing opstellen voor de volgende shift.’

Mieke: ‘Onze samenleving wordt steeds complexer. Denken we maar aan hoe ingewikkeld het is om een energieleverancier te kiezen of om wijs te ra-

ken uit de factuur. 15 jaar geleden had bijna niemand een pc of een gsm - nu kan je al bijna niet meer zonder.’

Geletterdheid gaat over sleutelcompetenties die iedereen nodig heeft om goed te kunnen functioneren, zowel in zijn privé-leven als op het werk. Deze vaardigheden verbeteren, betekent de zelfredzaamheid van mensen verhogen. Er wordt ook wel eens gesproken over life skills, een veelzeggende term die duidelijk maakt dat het om veel meer dan lezen en schrijven gaat.

De sector basiseducatie onderscheidt zeven sleutelcompetenties:

- communiceren
- omgaan met numerieke gegevens
- omgaan met informatietechnologie
- samenwerken
- eigen leren en presteren verbeteren

- omgaan met problemen
- keuzes uitvoeren

Waarom is het voor een bedrijf belangrijk dat medewerkers voldoende geletterd zijn?

Mieke: ‘Geletterdheid is een basisvoorwaarde om te kunnen leren. Hoewel een gebrek aan technische competenties soms makkelijker zichtbaar is dan een gebrek aan geletterdheid, vormt dat laatste meestal een voorwaarde om technische competenties te kunnen bijleren.

Voldoende geletterde medewerkers hebben ook meer zelfvertrouwen. Ze kunnen beter omgaan met innovatie omdat ze sneller leren. Hierdoor groeien ze mee met het bedrijf en zijn ze breed inzetbaar binnen de onderneming én op de arbeidsmarkt.’

Ann: ‘Voor bedrijven is dit van onschatbare waarde: flexibele werknemers die op verschillende werkposten kunnen ingezet worden zijn een competitief voordeel ten aanzien van de concurrenten. In een steeds veranderende kenniseconomie maakt goed omgaan met informatie het verschil tussen meekunnen of achterblijven, niet alleen voor het individu, maar ook voor de organisatie.’

Welke geletterdheid is nodig in een bedrijf?

Ann: ‘Natuurlijk is dit afhankelijk van de activiteiten van de onderneming en van de functie van de medewerker. Maar er is nagenoeg geen enkele functie meer waarin omgaan met informatie geen rol speelt. Een machine instellen met de computer of een foutmelding begrijpen, aan de nachtploeg melden hoe de late shift verlopen is, veiligheidsvoorschriften correct navolgen, inhouden afmeten,... Al deze taken vragen competenties die met geletterdheid te maken hebben: lezen, schrijven, Nederlands begrijpen, iets kunnen vatten en noteren, tellen, basis pc-vaardigheden.

We staan niet altijd stil bij de grote hoeveelheid aan informatie die mensen moeten verwerken in verband met hun statuut als werknemer. Het begint al met het contract, waarin ingewikkelde clausules staan, en ook het arbeidsreglement is niet altijd even toegankelijk document. Verlof aanvragen, moet via een standaard formulier of misschien zelfs via mail of het intranet. Al deze dingen zijn niet zo vanzelfsprekend voor mensen die nooit eerder in contact kwamen met de computer.’

Hoe kan je zien dat iemand moeite heeft met het begrijpen of verwerken van informatie?

Mieke: ‘Soms is het heel duidelijk: als iemand de pc niet kan aanzetten, is het waarschijnlijk dat hij geen expert in het werken met Excel zal zijn. Veel mensen zijn echter erg handig in het verbergen van hun laaggeletterd zijn. Tekenend aan de wand zijn bijvoorbeeld medewerkers die zelden of nooit deelnemen aan activiteiten die buiten de normale routine van de dagelijkse taken vallen, zoals een familiedag of een project. Vermijdingsgedrag is een ander duidelijk signaal: altijd aan anderen vragen om formulieren in te vullen (net de bril vergeten), overdrachten of meldingen altijd mondeling of telefonisch afhandelen, taken uitstellen tot een collega ze overneemt.

Soms worden laaggeletterde mensen verkeerdelijk aanzien als onvoldoende gemotiveerd en incompetent, omdat ze bijvoorbeeld liever niet met de computer willen werken of geen belangstelling tonen om bijscholing te volgen. Of ze houden zich het liefst aan de standaardtaken ook al hebben ze duidelijk meer capaciteiten.’

Wat kan je als bedrijf doen?

Ann: ‘In de eerste plaats is het belangrijk om je ogen en oren goed open te houden zodat je tijdig problemen kan detecteren. Eerstelijnsverantwoordelijken zijn sleutelpersonen hierin. Zij staan immers tussen de medewerkers en zijn daarom het best geplaatst om moeilijkheden op te merken en ondersteuning te bieden of ernaar op zoek te gaan. Het is dan ook erg belangrijk dat ploegverantwoordelijken weten waarop ze moeten letten en bij wie ze terecht kunnen om training of ondersteuning te

vragen.’

Mieke: ‘Afhankelijk van het probleem, zijn er verschillende oplossingen mogelijk. Je kan bijvoorbeeld werken aan een goede onthaalprocedure en aan de visualisatie van veiligheidsvoorschriften en werkinstructies. Dit is goed voor anderstalige en minder geletterde medewerkers, maar evenzeer voor alle anderen. Een foto of een pictogram kan immers in één oogopslag belangrijke informatie duidelijk maken, zoals ‘zo mag je niet werken’ en ‘zo moet het wel’. Er bestaan handige pictogrammenwoordenboekjes die een bedrijf kan gebruiken om boodschappen te visualiseren.

Verder kan je in al je geschreven bedrijfscommunicatie (formulieren, nieuwsbrieven, instructies, mededelingen) erop letten eenvoudige en heldere taal te gebruiken. Het Huis van het Nederlands kan je hierbij helpen. Deze organisatie geeft ook advies over hoe je een taalbeleid voert dat rekening houdt met Nederlandstalige, andersstalige, geletterde en minder geletterde medewerkers én klanten van je bedrijf.’

Waarvoor kunnen bedrijven bij Basiseducatie terecht?

Mieke: ‘De hoofdplicht van Basiseducatie is het aanbieden van cursussen basisvaardigheden voor laaggeschoolde volwassenen. Daarnaast heeft Basiseducatie ook een aanbod op maat van organisaties, waarbij verschillende formules mogelijk zijn. Naar bedrijven toe leggen we de nadruk op functionele en jobgerelateerde geletterdheid.’

Ann: ‘Een eerste mogelijkheid zijn de ‘geïntegreerde opleidingen’, waarbij beroepsgerichte, technische competenties en sleutelcompetenties of basisvaardigheden tegelijkertijd aangeboden worden, bijvoorbeeld wanneer onvoldoende geletterdheid de deelnemers parten speelt bij het volgen van een technische opleiding. Idealiter geven de lesgever van Basiseducatie en de technisch instructeur (bijvoorbeeld een interne opleider of een privé aanbieder) samen de opleiding. Ze stemmen de inhoud af en creëren zo een synergie. Er worden “geletterdheidsmomenten” voorzien en de lesgever ondersteunt ook wanneer de deelnemers vastlopen. Dit kan door feedback te geven, iets voor te doen, kleine oefeningen te doen, het actief denken te stimuleren, enz. De begeleiding kan individueel zijn, in duo’s, in groepjes of voor de hele groep.

Indien gelijktijdig begeleiden niet mogelijk is, kan de lesgever van Basiseducatie de technische opleiding of bijscholing mee volgen en daarop verder werken tijdens aparte lesmomenten. De inbreng van Basiseducatie is ook in dat geval gericht op functionele geletterdheid ten dienste van de technische opleiding.’

Mieke: ‘Een tweede mogelijkheid betreft het thematisch aanbod op maat, dat de naam ‘Bouwstenen’ meekreeg. De kleinste bouwstenen nemen 3u groepswork in beslag. Grotere bouwstenen kunnen tot 21u les omvatten. Wanneer Basiseducatie een cursus geeft, bestaat die meestal uit meerdere bouwstenen. In overleg met de werkgever wordt de duur bepaald en de combinatie van bouwstenen die het best een antwoord biedt op de vraag die in het bedrijf leeft.

Volgende bouwstenen kunnen momenteel aangeboden worden:

1. Veiligheid, gezondheid en hygiëne
2. Milieuvriendelijk werken
3. Ik en mijn job
4. Hoe sta ik in mijn job? Beroepshouding
5. Communicatie: Ik en een ander (basispakket)
6. Communicatie: Ik en de organisatie (vervolgpakket)
7. Rekenvaardigheid
8. Eerste stappen op computer
9. Uitbreiding PC –vaardigheden
10. Lezen en schrijven bij het werk
11. Omgaan met interne documenten en formulieren
12. Telefoneren
13. Noteren
14. Een bericht schrijven
15. Een verslag schrijven
16. Hoe geraak ik er? Kaartlezen en/of openbaar vervoer

Als cursisten geletterdheidsvaardigheden echt onvoldoende beheersen zijn de specifieke programma’s voor bedrijven ontoereikend om dit aan te pakken. Cursisten stappen dan beter naar het open aanbod van de Centra voor Basiseducatie, waar ook aan beroepsgericht lezen en schrijven of rekenen wordt gewerkt. Als bedrijf of als lesgever kan je mensen naar het open aanbod doorverwijzen.’

Meer uitleg over de opdracht en het aanbod van Basiseducatie, evenals de contactgegevens van de Centra voor Basiseducatie (13 in Vlaanderen), kan je vinden op www.basiseducatie.be

Voor meer informatie over de inhoud van de verschillende bouwstenen en een aanbod op maat van je onderneming, neem je best contact op met een [Centrum voor Basiseducatie](#) in je buurt.

NUTTIGE LINKS

- In het kader van het ‘Plan Geletterdheid’ dat in 2005 opstartte, lanceerde de Vlaamse overheid een website met uitleg en tips voor particulieren en organisaties: www.vlaanderen.be/geletterdheid
- Op de website van vzw De Rand kan je gratis pictogrammenwoordenboekjes downloaden of ze bestellen (www.derand.be > Nederlands leren)
- Het Huis van het Nederlands van Antwerpen biedt onder de titel ‘Taalbeleid voor werkgevers’ de brochure en de taalscan van het project ‘Klare taal rendeert’ aan. Hiermee kan je zelf of onder begeleiding van een intermediair (projectontwikkelaar diversiteit van een RESOC/SERR, sectorconsulent,...) een taalscan uitvoeren om het taalgebruik in je bedrijf door te lichten. Je vindt er ook handige verbetertips voor een toegankelijk taalgebruik (www.nt2antwerpen.be/werkgevers)
- Het aanbod van de Centra voor Basiseducatie in Vlaanderen kan je raadplegen op de website www.basiseducatie.be
- Acties om basisvaardigheden aan te leren of materiaal aan te passen voor minder geletterde of anderstalige medewerkers kunnen ook opgenomen worden in een diversiteitsplan. U krijgt begeleiding van een projectontwikkelaar diversiteit en de Vlaamse overheid geeft hiervoor subsidies: www.werk.be/wg/diversiteitsplannen.
- Via IPV kunnen voedingsbedrijven op financiële steun rekenen voor een reeks acties en op de expertise van een ruim netwerk aan partners met ervaring in de voedingsindustrie. De meeste bedrijven uit deze brochure werkten reeds met adviescheques www.ipv.be

www.vlaanderen.be/geletterdheid biedt ondermeer een stappenplan om aan de slag te gaan in je eigen bedrijf:

- **Stap 1:** Breng in kaart hoe groot de kans is dat werknemers in je bedrijf laaggeletterd zijn en welke invloed dit op je marktpositie en bedrijfsresultaat kan hebben (de G-test)
- **Stap 2:** Vertaal de resultaten naar uw bedrijfs- of organisatiebeleid
- **Stap 3:** Creëer draagvlak voor geletterdheidsacties
- **Stap 4:** Breng de geletterdheidsfactor op de werkvloer in kaart
- **Stap 5:** Toets uw aanwerving en selectie op geletterdheidseisen
- **Stap 6:** Breng de geletterdheidscompetentie van uw werknemers in kaart
- **Stap 7:** Neem geletterdheidstrainingen op in uw opleidingsprogramma
- **Stap 8:** Licht de communicatie in uw bedrijf door
- **Stap 9:** Stimuleer praktijken die geletterdheid bevorderen
- **Stap 10:** Zoek financiële hefboomen voor uw geletterdheidsacties



COLOFON

Sleutelen aan basiscompetenties op de werkvloer Praktijkvoorbeelden uit de voedingsindustrie

Met dank aan:
Soubry, Dirafrost, Flanders Meat Group, Lu General Biscuits Belgium, Genencor, Heinz Belgium, Christa Wille en Basiseducatie voor hun medewerking.

Publicatiejaar: **2010**
Redactie: **Lisa Coppin**
Fotografie: **Lies Willaert**
Vormgeving: **Just Catch Up**

IPV
Opleidingsadviseur
van de voedingsindustrie

IPV vzw
Birminghamstraat 225
1070 Anderlecht
Tel: 02/52 88 930
www.ipv.be

