



## WPO als succesfactor bij een nieuwe fabriek

Danone Nutricia is een succesvol voorbeeld van een WPO gericht op productie-medewerkers die dagelijks actief zijn op de werkvloer. Met de fabriek in Cuijk produceerde Danone Nutricia al ruim 100 jaar hoogwaardige babyvoeding. Op slechts 6 kilometer van de bestaande fabriek is in maart 2019 een nieuwe, ultramoderne fabriek geopend in de plaats Haps. Een fabriek die op de toekomst is voorbereid, op een terrein van 8,4 hectare groot. De nieuwe fabriek heeft een dubbele productiecapaciteit, de allerlaatste technologieën en wel 600 verschillende producten, bedoeld voor negentig landen, goed voor het voeden van 3,5 miljoen baby's. Er is veel vraag naar de hoogwaardige, gespecialiseerde producten uit Nederland. Danone is daarmee marktleider en wil dit graag blijven.

### De overstap naar een gloednieuwe productielocatie

De aanleiding van de nieuwe productielocatie in Haps was een logische stap voor het bedrijf. De productie-volumes namen de afgelopen jaren gestaag toe en daarmee groeide de fabriek steeds een stapje verder. Daarnaast groeide ook de gemeente Cuijk waardoor Nutricia Cuijk inmiddels midden in een woonwijk ligt. Ook de veiligheids- en kwaliteitsstandaarden namen steeds verder toe. Om in de toekomst mee te kunnen doen als een van de grootste spelers in de babyvoeding was nieuwbouw noodzakelijk. Na de brand, die in 2015 de sproeidroogtoeren verwoestte, was de noodzaak voor een nieuwe sproeidroogtoeren enorm.

In de fabriek in Cuijk hadden de productiemedewerkers vele jaren productie-ervaring, maar de overstap naar een gloednieuwe fabriek is een grote stap. Wat vraagt deze overstap naar de nieuwe fabriek



Rob Engelen is Learning & development advisor bij Danone/Nutricia babyvoeding. In maart 2019 opende Danone een nieuwe fabriek in Haps. Tijdens de bouw en opstart hiervan was Rob's uitdaging zorgen voor opgeleid en gekwalificeerd personeel.

van de medewerkers? Rob Engelen is Learning & Development advisor en werkte in dit proces nauw samen met Paulusse Bedrijfsopleidingen. De opdracht was het ontwikkelen en faciliteren van unieke werkplekopleidingen om de medewerkers op de nieuwe productielijnen in te werken. In de afgelopen jaren is gebleken dat WPO zowel als prettig ervaren werd als ook effectief. Daarom is er voor de nieuwe fabriek ook weer gekozen om deze methodiek te gebruiken bij het opleiden.

Rob: "Toen Danone besloot dat er een nieuwe fabriek voor de productie van babyvoeding zou komen, was het niet vanzelfsprekend dat deze in (de buurt van) Cuijk zou komen. De kennis en ervaring van onze medewerkers is de belangrijkste reden waarom Danone koos voor deze locatie. Dit was merkbaar en fijn bij de opstart; productieprocessen konden relatief snel worden ingericht en verbeterd. Het grootste verschil zit hem in de automatisering. We hebben tegelijk met de opstart van de nieuwe fabriek ook nieuwe automatiseringssystemen geïmplementeerd. De taken en verantwoordelijkheden van de operators zijn daarmee verschoven naar meer digitaal werken op schermen. Daarbij is kennis van het proces extra belangrijk. Je ziet niet wat er gebeurt, maar moet wel kunnen ingrijpen als een proces niet goed verloopt. Dat kan alleen wanneer je heel goed snapt hoe het proces in elkaar zit."

### De grote voordelen van werkplekmodules per werkplek

Sinds januari 2018 zijn de eerste productiemedewerkers werkzaam in de nieuwe fabriek. Nutricia begon met de opstart van de eerste verpaklijn. Sinds die tijd zijn steeds meer teams en medewerkers gefaseerd



naar Haps gekomen. Door een gedegen transitieplan werd er steeds verder opgebouwd in ploegen. Er zijn verschillende stappen gezet om deze eerste productiemedewerkers voor te bereiden op hun (nieuwe) rol.

Rob: "Wij geloven bij Nutricia heel erg in 'learning on the job'. Uiteraard hebben we ook trainingen en klassikale sessies georganiseerd, maar op de werkplek leer je het beste wat er allemaal speelt. In een vroeg stadium zijn we al begonnen met schrijven van werkplekmodules per werkplek.

- De eerste stap hierbij was dat we samen met Paulusse Bedrijfsopleidingen keken welke informatie belangrijk is voor medewerkers op een bepaalde werkplek. Dit resulteerde in een plattegrond met alle relevante modules per werkplek. Denk aan kwaliteit, veiligheid, planning en besturing en uiteraard allerlei inhoudelijke modules over machines en werkzaamheden die benodigd zijn om effectief te kunnen produceren.
- Toen we dit overzicht hadden, hebben we vastgesteld welke informatie in iedere module thuishoort. Dit leverde de (meetbare) leerdoelen op. Collega's vanuit verschillende invalshoeken werden gekoppeld aan modules om de auteurs te voorzien van input voor de modules. Dit is mijns inzien ook de grote kracht van onze werkplekmodules: dat we expertise van verschillende experts (denk aan veiligheidskundige, engineers, technologen, operators) bundelen tot een module die geschreven is in de taal van de operator. Omdat de auteurs van Paulusse

” *Telkens worden teams met opgeleide en afgetoetste collega's verspreid over nieuwe teams die weer nieuwe operators opleiden. Ik ben erg trots op wat we met zijn allen hebben bereikt.*

Bedrijfsopleidingen levensmiddelen-technoloog met een didactische achtergrond zijn, stelden zij de juiste vragen aan de experts en maakten ze tegelijkertijd de vertaalslag naar de operator.

- Een module beschrijft de samenhang tussen de werkzaamheden op de werkplek en geeft het waarom hiervan aan.
- Elke module is gekoppeld aan alle instructies die nodig zijn om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. Een instructie beschrijft heel duidelijk in stappen welke handelingen de operator moet uitvoeren.
- Elke module bevat opdrachten die de deelnemer met zijn mentor bespreekt en iedere module wordt afgesloten met een digitale of praktische toets.

Nadat we zicht hadden op de verschillende werkplekken en wat hiervoor benodigd is aan training, hebben we een matrix samengesteld. Hierbij hebben we 425 verschillende trainingsonderdelen gematcht bij de juiste functies. Denk aan leveranciers-trainingen, e-learnings, WPO modules, klassikale trainingen, etc. Hiervan maakten we voor iedere operator een persoonlijk opleidingsplan voor de komende 2 jaar met daarin alle benodigde opleidingsonderdelen.

We hebben alle medewerkers eind 2017 een persoonlijk opleidingsplan gestuurd. Iedere operator die startte in Haps, heeft een 'Welkom in Haps' sessie bijgewoond. Tijdens deze sessies lichtten we de belangrijkste wijzigingen ten



opzichte van onze oude fabriek toe. Dit was ook het moment waarop zij de opleidingsmap kregen met een persoonlijk opleidingsplan en de WPO modules die van toepassing waren. Dit zorgde ervoor dat iedere operator wist wat er verwacht werd en waar de focus op lag in de opstart."

#### Mensen weten wat er van ze verwacht wordt

Het was een zeer uitgebreid en gedetailleerd traject dat vanuit alle kanten goed en heel prettig is verlopen. Operators gaven aan dat ze snel wisten wat er van hen verwacht werd. Inmiddels zijn er 170 WPO modules geschreven voor de nieuwe fabriek, 1550 WPO toetsen afgerond en zijn er 14.000 trainingen, testen, e-learnings toegevoegd aan het Learning managementsysteem (LMS).

We zijn tevreden over de huidige bezetting in de nieuwe fabriek. Rob: "Inmiddels zijn we met steeds meer teams in Haps aan het werken. Telkens worden teams met opgeleide en afgetoetste collega's verspreid over nieuwe teams die weer nieuwe operators opleiden. Ik ben erg trots op wat we met zijn allen bereikt hebben in korte tijd. Het komende jaar blijven nog teams naar Haps verhuizen. Naar verwachting zal de fabriek in Cuijk eind 2020 sluiten. De trainingen en WPO-modules zijn erg goed bevallen. Ons belangrijkste aandachtspunt blijft het updaten van al het trainingsmateriaal, omdat we continu onze processen verbeteren."



De kracht van werkplekopleiden



Paulusse Bedrijfsopleidingen is specialist in het ontwikkelen van werkplekopleidingen (WPO) op maat voor de levensmiddelen-industrie.

Eenduidig inwerken, aantoonbaar bekwaam maken, leren met plezier en transparant zijn in de opleidingseisen. Dat zijn de uitgangspunten van werkplek opleiden (WPO).

Aan de hand van de bedrijfsprocessen wordt voor ieder bedrijf een uniek opleidingsprogramma opgesteld. Bij sommige bedrijven ligt er al een stabiele basis bij de medewerkers, bij andere bedrijven is alles nieuw en wordt er gestart met een volledig nieuw traject.