

Friesland Foods Domo is een werkmaatschappij van Royal Friesland Foods, met productielocaties in Bedum, Workum, Borculo, Dronrijp en Beilen – waar zich ook de R&D-afdeling bevindt – en functies zoals Sales, HRM, IT, F&A, Business Development in het hoofdkantoor in Zwolle.

Ko(ok)creatie

Closer to you: doelgericht grootschalig organiseren naar de toekomst

Hoe verander je een bedrijf, dat gezien wordt als de 'restverwerker' van de holding, naar een succesvolle innovatieve organisatie? Begin 2005 levert Borculo Domo Ingredients (nu Friesland Foods Domo) ingrediënten uit wei aan de markt. Het gaat voornamelijk om grote hoeveelheden basisproducten. Het bedrijf maakt weinig winst vanwege de lage marges op deze bulkproducten. Om te overleven is een nieuwe strategische koers nodig. Kern van de verandering: from 'Feed' to 'Nutrition'. Hoe word je van een bedrijf onderaan de keten 'een innovatieve speler met een omzet van 1 miljard euro in ingrediënten voor de wereldwijde farma- en kindervoedingindustrie?'

Het lukt Friesland Foods Domo om uit de as te herrijzen via Closer to you: dichter bij de klant, dichter bij Friesland Foods en dichter bij elkaar. Twee organisatieadviseurs faciliteren het proces dat wordt opgestart. Alle medewerkers worden vanaf 2006 uitgenodigd om hun bijdrage aan de toekomst te leveren. In twee organisatiebrede en grootschalige (350 deelnemers) bijeenkomsten, een reeks locatie bijeenkomsten, en een groot aantal divers samengestelde locatie- en Dombrede taakgroepen, wordt alle informatie en kennis in en om het bedrijf verzameld, uitgewisseld en ingezet voor deze ambitie. Het resultaat van Closer to you: enthousiaste medewerkers en klanten. Een enorme omzetsijging en klanten die bij audits in 2008 onder andere rapporteren: 'Jullie hebben de magische 90 punten grens bereikt; de beste lactose fabriek bezocht in 2008; zeer onder de indruk van de trots van de mensen!'

De noodzaak voor verandering

2004 is voor Friesland Foods Domo een slecht jaar, het roer moet om. Om te overleven is een totaal nieuwe strategische koers nodig. Onder leiding van de nieuwe algemeen directeur Roelof Joosten wordt door het management in 2005 een nieuwe gewenste toekomst geschreven in het Middellange Termijnplan 2005-2008, met daarin nadruk op de 'harde' kant: techniek, structuur, volumes, kosten. Dit alles gebaseerd op drie pijlers: perfecte producten



hoofdgerecht

Ingrediënten

- ▶ doelgerichtheid
- ▶ gemeenschappelijk draagvlak
- ▶ nieuwe ontmoetingen en dialoog
- ▶ open deur politiek van management
- ▶ duidelijke boodschap
- ▶ ruimte geven aan talenten
- ▶ kennisuitwisseling en -absorptie
- ▶ continuïteit van het management
- ▶ diversiteit in functies
- ▶ vertrouwen op kennis en kunde
- ▶ tijd en ruimte voor veranderingen
- ▶ commitment van het management

Friesland Foods Domo





Principes voor verandering:
 'Vertel het me en ik zal het vergeten, laat het me zien en ik zal het me herinneren, betrek me erin en ik zal het begrijpen.'
 (Confucius)

(Operational excellence), de behoeften van onze klant zijn uitgangspunt (Customer Focus), nieuwe producten en productiemethoden (Innovation). Het plan gaat uit van het besef dat de wereld aan het veranderen is: klanten hebben steeds meer en meer eisen en deze eisen worden steeds stringenter. Alles moet sneller, beter, nieuwer, nauwkeuriger en hygiënischer zijn. En dat allemaal voor een lagere kostprijs.

Voor de organisatie betekent dit dat er veel meer klantgericht gewerkt moet worden en dat werkprocessen effectiever ingericht moeten worden. Producten moeten voor de juiste prijs worden verkocht en nieuwe producten moeten ontwikkeld worden tegen optimale kosten. Als missie wordt geformuleerd: 'Friesland Foods Domo streeft ernaar om haar nummer 1 positie als leverancier van ingrediënten op basis van melk en wei te krijgen en te behouden.' Om deze ambitie te realiseren is een rigoureuze verandering nodig. Niet alleen het managementteam, maar ook medewerkers zien de noodzaak dat er anders gewerkt moet worden. Wat er nodig is, is vooral bruggen bouwen tussen locaties en functies. Roelof Joosten beseft dat een cultuurverandering noodzakelijk is, wil het nieuwe strategische plan van de top werkelijkheid worden op de werkvloer. In samenspraak met de HR-directeur worden twee externe organisatieadviseurs gekozen, Douwe Minkema en Marc van Hoof verenigd onder de naam M'Puls, om dit traject te faciliteren.

De naam van het gerecht: Closer to you

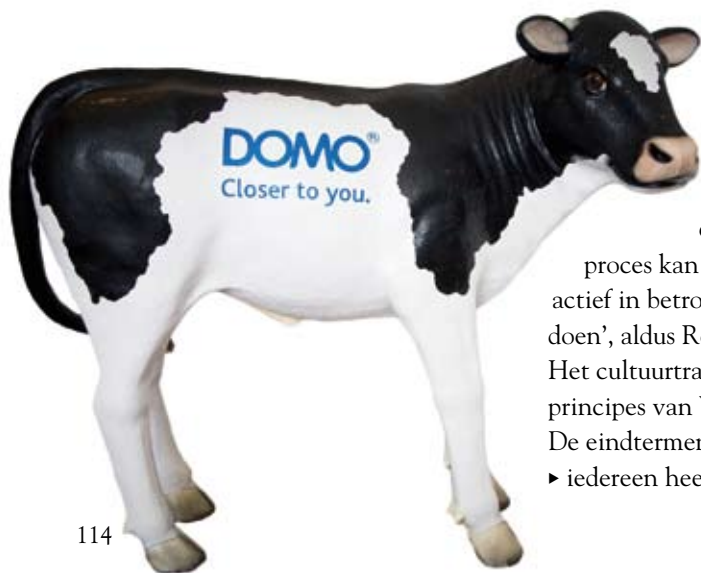
In het cultuurveranderingstraject wordt 'verbinding' het sleutelwoord. Het traject krijgt de naam Closer to you: dicht bij de klant, dicht bij het concern Friesland Foods en dicht bij elkaar. Roelof Joosten kiest voor een benadering gebaseerd op het principe van betrokkenheid en actieve, brede participatie: "Vertel het me en ik zal het vergeten", "Laat het me zien en ik zal het me herinneren", "Betrek me erin en ik zal het begrijpen". Dit is een spreuk van Confucius. Het

proces kan alleen een succes worden als al onze mensen er persoonlijk en actief in betrokken worden. Het zijn de mensen die het moeten begrijpen en doen', aldus Roelof Joosten.

Het cultuurtraject Closer to you wordt ontworpen en uitgevoerd vanuit de principes van Whole Scale™ Change van K. Dannemiller en C. Tyson.

De eindtermen van Closer to you voor 2007 zijn ambitieus:

- iedereen heeft meer zicht op de organisatie als geheel en de prestatie van





Friesland Foods Domo

- ▶ de toekomst van Friesland Foods Domo in het kader van het Middellange Termijnplan, is helder, concreet en heeft voor iedereen betekenis gekregen
- ▶ medewerkers, leiders en managers hebben een heldere, concrete en meetbare bijdrage geleverd aan de toekomst én het succes van Friesland Foods Domo en zijn daarbij maximaal gefaciliteerd:
- ▶ er is een sfeer van collegialiteit, trots en waardering
- ▶ de organisatie is als geheel wendbaarder geworden
- ▶ we hebben helder op het netvlies wat de stappen zijn na 2007.

De betekenis van het veranderingsproces is: bouwen aan gedeelde en gedragen visie, ondernemerschap vergroten, performance verbeteren, slagvaardigheid en flexibiliteit van de organisatie verhogen, verandervermogen en -bereidheid vergroten, verbeteren van samenwerking binnen en tussen locaties, competentie- en leiderschap ontwikkeling.

De bereidingswijze

Voorafgaand aan de start vinden er een paar werkbijeenkomsten plaats met het Managementteam. Het doel hiervan is *alignment* te verkrijgen over de doelen uitgaande van het Middellange Termijnplan en over de aanpak en de principes van Whole Scale™ Change. De kaders worden vastgesteld en de spiegel over de eigen rol in het traject wordt besproken. Het startschot is in mei 2006 met het Kernteam (het Managementteam in de rol van registrateurs van het programma, een communicatie-expert en de adviseurs). In een paar korte bijeenkomsten wordt het trajectplan op hoofdlijnen bepaald, het communicatieplan voor de eerste fase vastgesteld en het ontwerp gemaakt voor de Key Managers Meetings. Er volgen in juni 2006 twee eendaagse Key Management bijeenkomsten, waarbij het kernteam, alle 'key' managers en de OR aanwezig zijn, 70 in getal. De doelen op de eerste dag zijn: bespreking van de diagnose van de huidige situatie in relatie tot het Middellange Termijnplan (hoe het nu is) en kijken naar de gewenste toekomst (hoe het zou moeten zijn) en feedback krijgen op het trajectplan (hoe we daar denken te komen). Er wordt huiswerk gegeven en afspraken gemaakt voor de volgende Key Managers Meeting. Op de tweede bijeenkomst wordt onder meer het bijgestelde interventietraject besproken en een begin gemaakt met actieplannen voor de productielocaties. Tussen de twee bijeenkomsten vinden weer bijpraatsessies plaats tussen de adviseurs en het Managementteam. In de zomer van 2006 worden per locatie werkconferenties (de zogenaamde

De principes van Whole Scale™ Change:

- ▶ de wijsheid is in ons allemaal
- ▶ pas je aan op basis van realiteiten in het heden
- ▶ werk 'real time'
- ▶ respecteer heden en verleden, maar de toekomst heeft de leiding
- ▶ mensen ondersteunen/doen wat ze hebben helpen creëren
- ▶ het doel bepaalt onze keuzen
- ▶ ieders waarheid is waar en gelijkwaardig
- ▶ congruentie tussen doel en aanpak
- ▶ één brein, één hart





lokale grootschalige bijeenkomsten) georganiseerd voor alle medewerkers. Het team dat voor deze dag de doelstellingen formuleert en het proces ontwerpt is een diagonale afspiegeling van de totale populatie. Tijdens de bijeenkomsten kan iedereen zich uitspreken over waar hij blij, bedroefd of boos over is en waar verbetermogelijkheden zitten. Individueel, als team en als afdeling. Er worden op de locaties daarna taakgroepen gevormd die de verbetermogelijkheden gaan uitwerken. Op alle locaties komen op die manier op maat gesneden verbeterprogramma's op gang, die gaan bijdragen aan de ombuiging van de hele organisatie.

Alle uitkomsten van de locaties dienen als basis voor 'Friesland Foods Domo Day' in Assen. Op 28 november 2006 wordt geschiedenis geschreven. Voor het eerst in het bestaan van de werkmaatschappij komen op één dag circa 350 medewerkers bijeen van alle zes locaties. Het ontwerpteam voor deze dag is een goede afspiegeling van de locaties en functieniveaus. Doel van de dag is de collectieve energie, kennis en creativiteit te mobiliseren, waardoor de mensen zich gemeenschappelijk voor de verandering gaan inzetten. Ook vertellen klanten die dag over hun relatie met Friesland Foods Domo en hun verwachtingen. Uit de resultaten van de eerste Grootschalige Bijeenkomst worden begin 2007 zes organisatiebrede taakgroepen gevormd: Communicatie, Klant dichterbij, Performance Management voor teams, Visual Management, Leiderschap, Kwaliteitsdenken en -handelen. Deze organisatiebrede taakgroepen functioneren naast de lokale taakgroepen die door de plantmanagers worden aangestuurd.

Na een jaar Closer to you, vindt een medewerkertevredenheidsonderzoek plaats. 90% vindt dat de betrokkenheid op het werk is toegenomen. Het traject krijgt van de medewerkers een dikke 7. Ruim tweederde vraagt zich af of Closer to you een blijvend proces is en 23% is niet tevreden over de communicatie. Er valt dus nog heel wat te doen.

Het staat of valt met de chefs in de keuken

Closer to you levert veel op, maar het gaat niet overal even goed. De HR-directeur: 'Het zijn de leidinggevenden op alle niveaus, die voor voortgang en borging moeten zorgen. Dit stelt dus eisen aan hun competenties en gedrag. Het medewerkertevredenheidsonderzoek geeft aan dat er nog aandachtspunten liggen voor de volgende fase. Men heeft zich vooral gericht op de buitenkant van de verandering, met de harde tastbare aspecten. De interne groei als gevolg van de cultuurverandering begint bij het Managementteam



SI-ingredienten

- ▶ doelgerichtheid
- ▶ gemeenschappelijk draagvlak organiseren voor het doel
- ▶ nieuwe ontmoetingen en dialoog organiseren buiten het kader van de bestaande organisatie met interne en externe stakeholders
- ▶ veel aspecten volledig omkeren (klant centraal, waardeketen omdraaien)
- ▶ open deurpolitiek van top management
- ▶ een duidelijke boodschap in het begin: 'we moeten het samen doen met de medewerker'
- ▶ ruimte geven aan talenten van medewerkers en daarin investeren



en moet via de leidinggevendenden in de organisatie doordringen: *'practise what you preach'*. Er wordt in de organisatie gebalanceerd hoe het veranderproces te managen naast de dagelijkse lopende zaken. Er moet nog meer geïnvesteerd worden in de zachte kanten van de verandering'. En dat gebeurt door aandacht te geven aan management development, de lokale programma's krijgen een extra impuls en diverse organisatiebrede taakgroepen gaan aan de slag.

Op 17 maart 2008 vindt een derde Key Managers Meeting plaats. Daar presenteert de taakgroep Leiderschap haar model. Doel van de bijeenkomst is commitment te krijgen voor het model en er zelf ook mee aan de slag te gaan. Het model houdt in een persoonlijkheid analyse en feedback instrumenten: Big Five; Myers Briggs; 90° feedback en het 360° feedback instrument en intervisie en coaching.

'Common Ground', vieren van successen, inspiratie om verder te gaan

In april 2008 vindt de tweede Grootchalige bijeenkomst plaats in Nijkerk met alle Friesland Foods Domo medewerkers. De drie doelen van de dag zijn: iedereen is goed geïnformeerd over de stand van zaken en resultaten van Closer to you, iedereen is overtuigd van het nut en de bijdrage van Closer to you, het vieren van successen en inspiratie om verder te gaan. Er wordt onder meer een 'Closer to you markt' gehouden, waarop de locaties, alle lokale en organisatiebrede taakgroepen hun successen laten zien via marktkraampjes. Ook zijn via een videosysteem een drietal klanten 'aanwezig' die de deelnemers toespreken over hun relatie en samenwerking met Friesland Foods Domo.

De bijeenkomst brengt alle activiteiten, uitkomsten en resultaten van het afgelopen jaar bij elkaar. Er wordt een unaniem besluit genomen om verder te gaan. De taakgroepen (uitgezonderd de taakgroep Communicatie (hun werk is ingebed in de dagelijkse werkzaamheden) gaan door met hun activiteiten, gebaseerd op de aanbevelingen die gemaakt zijn tijdens de bijeenkomst. Er gaat verder gewerkt worden aan de integratie van de productielocatie in Beilen en Friesland Foods Domo. De doelstelling voor 2008-2010 wordt uitgezet: een wereldwijde operationele onderneming te worden van € 1 miljard. In juni 2008 terugkijkend op het proces, brengt een werkgroep van Friesland Foods Domo hun doelstelling van deze cultuurverandering naar voren in termen van sociale innovatie: 'Alle medewerkers als één club enthousiasmeren

- ▶ kennisuitwisseling en -absorptie met interne en externe stakeholders
- ▶ de continuïteit van het management is zeer belangrijk, minimaal twee jaar aanblijven bij start Closer to you
- ▶ diversiteit in functies, geleidingen en niveaus bij samenstelling teams en taakgroepen
- ▶ een open, transparante communicatie ondersteund door visual management
- ▶ mensen vertrouwen op hun kennis en kunde en hen dus serieus nemen
- ▶ neem tijd en ruimte voor het proces van verandering
- ▶ commitment van het Managementteam en leiderschap geldt voor iedereen





en bewustmaken van hun toegevoegde waarde voor de organisatie en hun talenten inzetten en benutten om gezamenlijk met plezier en passie de strategische doelstellingen te realiseren, dit ondermeer door het bestaansrecht veilig stellen door hoogwaardige producten aan de klant te leveren’.

Resultaten en effecten

Wat zijn nu de uitkomsten en toegevoegde waarden voor de mens, de organisatie en de maatschappij van al deze inspanningen? Door medewerkers wordt aangegeven, dat het werkplezier is toegenomen. Soms wel van 6,25 naar 8,3. De betrokkenheid op het werk is ook veel groter geworden. Er is sprake van een verbeterde sfeer en de onderlinge samenwerking is enorm verbeterd. Men is meer gemotiveerd voor het werk. Er is gevoel van eigenaarschap bij medewerkers. Er wordt veel meer verbinding ervaren, zowel intern als extern. Er is betrokkenheid en verantwoordelijkheid en enthousiasme met elkaar om vooruit te willen. Er vindt kennisuitwisseling plaats en kennisabsorptie. Zelfmanagement is vergroot. Er is ruimte voor initiatief en men krijgt verantwoordelijkheid. ‘Er wordt verwacht dat je kansen oppakt en er iets mee gaat doen.’ ‘Je bijdrage wordt gewaardeerd, mensen komen erop terug en je krijgt complimenten.’

Als meerwaarde voor de organisatie wordt genoemd dat er meer openheid is gekomen. De eilandencultuur uit het verleden heeft plaatsgemaakt voor intensieve verbindingen tussen de locaties. Medewerkers hebben het gevoel dat fouten maken mag, als je de kansen ook maar oppakt.

Er wordt meer open kennis en informatie gedeeld, het bellen en informatie ophalen is veel makkelijker geworden tussen locaties en onderling. Men is zich bewust geworden dat men onderdeel is van één groter geheel en dat de bijdrage van ieder ertoe doet. Communicatie is beter en transparanter geworden. In alle visuele communicatie wordt de informatie van iedere locatie/afdeling herkend aan de eigen kleur.

Via opgehangen videoschermen op iedere locatie – *narrow casting* – kan iedere locatie of afdeling dagelijks nieuwe informatie laten plaatsen en lezen, waarin de kleur aangeeft van welke locatie de informatie komt. Ook in de schriftelijke communicatie is deze kleurindeling doorgevoerd, zoals in het personeelsblad Domovisie, nieuwsbrieven en posters. De opleidingsmogelijkheden worden sterk uitgebreid. Er zijn lokale grootschalige bijeenkomsten geweest over de invloed van ongeschreven regels en hoe die ongewenst gedrag in stand houden. En workshops over het geven en ontvangen van



Citaten uit interviews met medewerkers: ‘Als je een gedragen doel hebt, stap je samen op de trein.’ ‘Er wordt verwacht dat je kansen oppakt en er iets mee gaat doen.’ ‘We zijn nu markt- en klantgericht.’ ‘Onze output is nu in lijn met de klant.’ ‘Er zijn nu alleen nog maar nieuwe, hoogwaardige producten voor de levensmidde-len- en farmaceutische industrie.’



feedback. Medewerkers kunnen zelf aangeven welke opleiding ze willen volgen, de organisatie stimuleert daarbij via een persoonlijk opleidingsplan. Het leiderschap in de organisatie is duidelijk veranderd. Een medewerker zegt hierover: 'Het Managementteam was voorheen een niet samenwerkende club haantjes, en is nu een samenwerkende groep managers geworden. Er is een betere sfeer in het Managementteam, het is een team geworden.' 'Het management kent je nu, voorheen was dat niet zo.' Tijdens het traject is meer aandacht besteed aan de juiste samenstelling van het Managementteam. Er zijn een aantal wisselingen geweest. Voor leiderschapontwikkeling is een toolkit ontworpen voor leidinggevendenden, met coaching en intervisie. Er hebben zich taakgroepen gevormd die opdrachten uitwerken. In deze taakgroepen zijn medewerkers van alle locaties en functies van alle Friesland Foods Domo disciplines vertegenwoordigd. Er is veel meer focus op teamsamenwerking (teambuilding dag). Visual Management is ontwikkeld en in een pilot uitgezet, voortdurend monitoring kan plaatsvinden van Kritische Prestatie Indicatoren, die Friesland Foods Domo voor de eigen organisatie heeft vastgesteld. Iedere afdeling kan op grote overzichtsboarden maandelijks zien, hoe zij als team op iedere Indicator hebben gescoord. Dit genereert in het team dialoog voor verbetering en voor het vieren van successen. In de organisatie wordt gesproken over zelfsturende teams, maar er wordt nu nog gebruik gemaakt van coördinatoren in teams. Het ondernemerschap in het bedrijf is op gang gekomen, maar moet hier en daar nog wel groeien. Het veranderproces is niet altijd rimpelloos verlopen: men is soms heel diep gegaan naar elkaar en zichzelf. De adviseurs hebben de boel soms flink moeten opschudden en dit is niet voor iedereen altijd gemakkelijk geweest.

Closer to you is de voorwaarde geweest om medewerkers optimaal te laten participeren in de verbetercycli, die in de fabrieken en afdelingen zijn ontwikkeld. Deze 'zachte' voorwaarde is volgens een Ondernemingsraadslid noodzakelijk geweest om de 'harde' verbeteraanpakken tot een succes te maken. Iedere locatie heeft een eigen 'harde' aanpak (bijvoorbeeld *World Class Operations Management*) gekozen voor dit verbeterproces. Productieprocessen worden hierdoor nu nauwkeuriger gescreend en verbeterd. De totale productie van bulk is afgenomen en de specialiteiten productie viert hoogtij. De focus is verlegd. Er vindt meer open innovatie plaats met externe partners en in co-ontwikkeling met klanten. Nu wordt er in één team met daarin R&D, Sales, intern en de klant meer direct gewerkt aan de klantvraag.



Tips van de kok

- Kies voor het juiste moment om dingen te doen zoals Closer to you: organisatiebrede werkbijeenkomsten (diversiteit aan tafels), quick scan cultuur (anonieme interviews met adviseurs geeft vertrouwen)
- Kies de juiste adviseurs, die passen bij de mensen in de organisatie en kunnen communiceren met alle geledingen in de organisatie
- Denk aan borging van processen voor je met een grootschalige verandering begint (open agenda houden)



Ook wordt logistiek meer bij zaken betrokken. De investering in kwaliteit is nog nooit zo hoog geweest.

De knelpunten rond veiligheid ('er zijn daarbij projecten die teveel zijn om op te noemen') en communicatie (intern en extern) zijn opgelost. Zo is er voor de klant een sluitende klachtenprocedure en -systeem ontwikkeld, waardoor klanten zeer snel geholpen worden. R&D is uit haar isolement gekomen. De afdeling neemt deel aan het team dat klanten bezoekt en werkt met hen samen. Er is nu een meer klantgerichte benadering (de zogenaamde ontwikkelingspijplijn). Vrijwel alle farmalactoses zijn klantspecifiek ontwikkeld. Door toepassing van nieuwe technologieën en in nauwe samenwerking met de klanten zijn recent veel nieuwe functionele ingrediënten voor kindervoeding en levensmiddelen geïntroduceerd. Het productenpakket omvat nu o.a. complexe oligosachariden, gehydrolyseerde eiwitten, en verschillende specifieke melk- en wei-eiwit producten. Door procesinnovatie is ook het koelwaterverbruik verlaagd. Friesland Foods wil de komende jaren fors investeren in Friesland Foods Domo. In de strategie speelt de de ingrediëntentak een belangrijke rol. Er wordt in een joint venture geïnvesteed in de bouw van een nieuwe fabriek in Australië.

Vanuit zakelijk perspectief heeft Friesland Foods Domo zijn bestaansrecht nu zeker bewezen. Dat heeft ook maatschappelijke waarde voor de klanten, de medewerkers en niet te vergeten de eigenaren: de melkveehouders. Men zoekt nu bewust naar oplossingen voor maatschappelijke aspecten die spelen in de maatschappij. 'We maken nu producten die ertoe doen (kindervoeding, ingrediënten voor medicijnen) in plaats van basisproducten in 2005'. 'Miljoenen baby's met gezondere darmen mede dankzij Friesland Foods Domo'. De kwantitatieve bedrijfsresultaten onderschrijven de kwalitatieve uitkomsten. 2007 is het meest winstgevendende jaar in de geschiedenis van Friesland Foods Domo.

Verandering van spijs doet eten

De organisatie is hard bezig om Closer to you nog meer onderdeel te laten zijn van de dagelijkse gang van zaken. De organisatiebrede taakgroepen lopen nog door: Leiderschap, Klantgerichtheid, Team Performance en Kwaliteitsbewustzijn. Het leiderschap staat in haar ontwikkeling nog aan het begin, er zijn nog grote verschillen (niet iedereen heeft het al). Dit gaat tijd kosten. Er is een duidelijke start met coachend leiderschap gemaakt. Alle leidinggevendenden hebben de toolbox leiderschapontwikkeling op zichzelf

toegepast. Ieder heeft daaruit de 3 belangrijkste ontwikkelingspunten voor zichzelf opgepakt om aan te werken. Na een jaar wordt duidelijk wat hiervan de resultaten zijn. 'The proof of the pudding is in the eating'. De succesvolle pilot met het Team Performance Systeem, waarin gebruik wordt gemaakt van het visual management, wordt dit jaar op alle locaties en afdelingen ingevoerd. Ook wordt er gewerkt aan nog intensievere samenwerking tussen locaties. Het zelforganiserend vermogen van de organisatie is een doorgaand ontwikkelingsproces geworden. ◀



Geïnspireerd door:

- ▶ Value disciplines (Model Treacy & Wiersema)
- ▶ Whole Scale™ Change (Dannemiller & Tyson)
- ▶ De adviseurs Douwe Minkema en Marc van Hooft