



VERSTEGEN

# DUIDELIJKE PROCESSEN **ALS** **BASIS** VOOR ONTWIKKELING

Interview met Arno Groffen

Arno Groffen, Manager QESH bij Verstegen, geeft leiding aan verschillende afdelingen die zich richten op kwaliteit, continue verbetering en duurzaamheid. Verstegen is gespecialiseerd in het leveren van duurzame specerijen en sauzen, met focus op de oorsprong van de producten, milieu-impact, personeelsontwikkeling en samenwerking met leveranciers. In samenwerking met BPM Consult zijn medewerkers opgeleid om brownpapersessies te leiden om zo het procesgericht denken te implementeren binnen Verstegen. Procesmapping en brownpapersessies hebben de erkenning van medewerkers verbeterd en besluitvorming versterkt, waardoor samenwerking en efficiëntie tussen afdelingen zijn bevorderd.

TEKST: JOHNNY VAN DE VLIERT, FOTOS: MAARTJE BROCKBERND

### Kun je kort vertellen wie je bent en wat je doet?

'Ik ben Arno Groffen. Ik heb van origine een MBO laboratorium opleiding gedaan. Door het combineren van vakgebieden heb ik daar uiteindelijk een chemisch en biologisch diploma gehaald. Op jonge leeftijd werd ik hoofd laborant bij Groko, producent van diepvriesgroenten (tegenwoordig Ardo). In combinatie met een periode in militaire dienst (vredeasmacht Egypte) heeft me dat gevormd. Mijn vader zei: "Want dan leer je een vent worden".

In mijn werktijd in het laboratorium voor groentes kwam rond 1995 de focus op gezondheid en kwaliteit, in de vorm van de HACCP en ISO. Binnen Groko kreeg je wel de vrijheid om jezelf te ontwikkelen en heb ik verschillende opleidingen gevolgd. De eerste HACCP-risicoanalyse stond toen nog op 1 A4'tje voor het hele bedrijf, dat is nu wel anders. Vanuit food ben ik naar de wereld van de verpakkingen gegaan. Later ook veterinaire en humane farmacie. Daar was alles op dit terrein al 'te goed geregeld' en ik zoek iets waar een hoop te doen is. Ik wil zulke dingen opzetten; als het staat, dan ben ik weg. Ik ben weer teruggegaan de food, en heb daarvoor ook een tijd in Zwitserland gewerkt en gewoond. Na 3 jaar miste ik de gezelligheid en ben ik terugverhuisd naar Brabant. De volgende uitdaging was co-manufacturing en packaging bij Compact. Daar was alles bijna steriel en goed ingericht, daardoor draaiden we ook voor grote klanten. Deze kennis kon ik inzetten bij 2 zusterbedrijven in Waalwijk en in België. Daar heb ik certificering opgezet, en kwam de overstap naar Verstegen. Dus ik heb inmiddels wel wat bedrijven gezien.

Momenteel ben ik Manager Quality bij Verstegen en geef ik leiding aan de afdelingen Quality specifications, Quality control, Quality assurance, Continuous improvement en Health & Safety. In totaal werken hier zo'n 25 personen. Dit doe ik 2 dagen in de week, sinds vorig jaar april ben ik onderdeel van het SIT (strategisch impact team). In

“  
Door het  
inzichtelijk maken  
van de processen  
en de KPI's krijgen  
medewerkers  
herkenning met  
hun werk

deze tijd zijn we bezig om het strategisch plan te maken om onze ultieme visie waar te maken. Wij willen het meest duurzame specerijenbedrijf zijn in 2035. Dan willen we ook onze totale uitstoot van Verstegen sinds 1886 gecompenseerd hebben.'

### Wat doen jullie en waar zijn jullie goed in?

'Als Verstegen leveren wij specerijen en sauzen. Wij willen teruggaan naar de oorsprong voor onze specerijen. Wij focussen ons op duurzaamheid. Duurzaamheid qua uitstoot, personeel en in de totale keten. We proberen onze uitstoot gedurende het bestaan te compenseren. Wij willen onze medewerkers helpen om te ontwikkelen

en te zorgen voor een hoge medewerkerstevredenheid. En ook in de keten denken we mee en werken we samen met onze leveranciers.'

### Wat drijft Verstegen om kwaliteit te maken?

'Wij hebben een flinke ambitie, wat je ook kunt zien aan het feit dat ik 3 dagen bezig ben met het strategisch impact team. Wij willen als Verstegen terug naar de oorsprong. Zowel de zorg voor kwaliteit van onze producten als ook de ambitie voor duurzaamheid komt echt vanuit het bedrijf zelf, van binnenuit. Wij vermarkten dit momenteel nog niet echt. Daarin merk je dat

Verstegen een Rotterdams bedrijf is, de handen uit de mouwen en er is geen gebrek aan hulp en bereidheid. Deze ambitie ook gaan vertellen en uitstralen, doen we als we echt het verschil hebben gemaakt en aangetoond. Veel projecten rondom bijvoorbeeld regeneratieve landbouw lopen al jarenlang, en maken ook echt impact. We berekenen onze Return on Sustainability, en tonen aan dat deze methoden duurzaam levensvatbaar zijn. En onze interne efficiencywinst in besparing van water en energie investeren we 'upstream' in de keten.'

### Wat was de aanleiding voor het contact met BPM Consult?

'Ik ken Renco Bakker uit mijn tijd bij Pet Power in Etten-Leur. Daar was mijn eerste kennismaking met het concept van horizontaal organiseren. Op



deze manier zet je management van processen in om de vele doelen met elkaar te combineren. Binnen Verstegen willen we verduurzamen, efficiënt werken, hebben we ambitie op Health & Safety en ook medewerkerstevredenheid speelt een grote rol. Wij streven naar 100% medewerkerstevredenheid. En we willen al die aspecten verwerken in de processen binnen Verstegen.

Onder het grote doel van SIT hangen 33 ambities, samengevat in 7 clusters. 1 van deze clusters is 'Verbeter de werkwijze' en daar zit alles in van efficiëntie. Dit is natuurlijk financieel interessant, want je bespaart ook kosten. Maar we maken ook stappen qua duurzaamheid door te kijken naar de energie, afval etc. Lean-analyses als Timwood helpen ons om ook alle aspecten mee te nemen. Bijzonder hierin vind ik het aspect 'verspilling van talent'. Veel komt bij elkaar doordat we zorgvuldig en integraal onze processen hebben ontworpen en geïmplementeerd. Een proces wat goed loopt, helpt mee aan de medewerkerstevredenheid.'

### En hoe hebben jullie het aangepakt?

'We zijn 3 jaar geleden afgetrapt met het ontwerpen van ons bedrijfsprocesmodel. Dat

heeft even tijd nodig gehad om te landen, ook omdat we midden in een organisatiewijziging zaten. 1 jaar geleden is de beweging echt van de grond gekomen. We hebben toen gekozen voor de 5-daagse training met tussentijdse begeleiding om te zorgen dat het goed zou landen bij onze 8 cursisten. Op die manier wilden we ook het continu verbeteren borgen binnen Verstegen. Het bedrijfsprocesmodel is nu in kaart gebracht inclusief de primaire processen. Momenteel zijn we mee bezig om daar de KPI's bij op te stellen. Ook voor de secundaire processen ontwerpen en koppelen we KPI's.

Een belangrijk onderdeel van het plan is het benoemen en opleiden van de proceseigenaren. Deze rol is met behulp van Willem Spronk duidelijk opgezet. Er ligt een duidelijk profiel met verwachtingen zodat het gedachtengoed steeds breder in de lijn komt te liggen. Zo maken we de groei naar horizontale organisatie.'

### Welke uitdagingen of zelfs struikelblokken kun je in deze reis tegen komen?

'De wisseling naar een horizontale, meer procesgerichte organisatie is lastig voor mensen. Veel van onze mensen zijn jarenlang gewend om

voor een baas te werken en die worden nu zelf baas van hun eigen proces. In de transitie zie je dan het grote merendeel van de mensen wel meegaat. Het is echt genieten om te zien dat 10% van de mensen zich nu écht ontplooit en veel beter tot hun recht komt. Ook zie je dat 10% van de mensen niet goed meekan naar de nieuwe werkwijze en dan moet je zoeken naar een passende oplossing. In de praktijk komen deze mensen nog steeds bij Verstegen tot hun recht. We zijn er trots op dat veel van onze medewerkers zich écht thuis voelen bij Verstegen, en dat zien we ook in de tevredenheid en lange samenwerking.'

#### **Wat heb je geleerd van deze introductie van procesgericht werken?**

'Vanaf de voorkant had ik meer mensen willen betrekken en duidelijk willen communiceren wat de bedoeling was. Het nadeel van 'mouwen opstropen' en 'dat doen we wel even' is dat je in een kleine groep werkt aan de verandering, en dat je ondertussen het contact verliest met je andere collega's en stakeholders. Hier hebben we absoluut van geleerd.'

#### **Hoe hebben jullie de implementatie aangepakt?**

'Het is belangrijk om de visie duidelijk te hebben bij de mensen in het proces. Procesmapping helpt om medewerkers mee te nemen in wat ze met hun werk bereiken, dus ook aan het groene doel van Verstegen. Toen we begonnen met procesmapping was de eerste reactie: 'Ik loop hier al jaren mee rond en nu heb ik een plek waar ik dit kan verbeteren. Sterker nog, er wordt nu ook wat mee gedaan!' Het zorgt ook voor erkenning van het werk van mensen wanneer je hun werk in kaart brengt en tot de conclusie komt dat we eigenlijk best veel goed doen. We gaan het kwaliteitshandboek nu ook via de processen opzetten. Straks heeft elke operator toegang tot zijn/haar eigen proces. Uiteindelijk willen we dit ook koppelen aan dashboards, zoveel mogelijk bij de werkplek. Uiteindelijk willen we dat het proces van de medewerkers voor iedereen beschikbaar is en dat het gemakkelijk te vinden is. De brownpapersessies zorgden voor een setting van vertrouwen waar mensen eerlijk over hun werk durven te vertellen.

#### **Wat is in deze fase goed gelukt?**

De brownpapersessies en procesmapping doen we zelf. Dit gebeurt door de 8 mensen die de BPM 5-daagse hebben gedaan en de 15 mensen die de Visio 2-daagse hebben gevolgd. 1 persoon leidde de brownpapersessie en de andere persoon verwerkte dit gelijk in Visio. Alle processen van Verstegen gebruikten hetzelfde stencil zodat het overzichtelijk is en mensen de processen ook beter gaan herkennen.

Wanneer we brownpapersessies hebben is het

heel belangrijk dat we niet te gedetailleerd gaan werken en dat we goed duidelijk hebben wat de scope is. Wij gingen in eerste instantie uit van de current state en daarin hebben de medewerkers eerlijk en open antwoord gegeven. We zijn trots op het onderlinge vertrouwen wat we daar zagen. Onze processen gaan niet uit van de uitzonderingen maar zijn opgebouwd dat het goed gaat.'

#### **Hoe speelt cultuur een rol bij de transitie naar procesgericht werken?**

'Verstegen heeft een 'handen uit de mouwen' cultuur. Nadeel daarvan is dat de efficiëntie soms ontbreekt binnen Verstegen. We hebben, ook mede dankzij procesmapping, duidelijk gemaakt aan de medewerkers aan welk doel ze bijdragen bij Verstegen. Mensen zijn trots om hier te werken, we werken ook met een hoop mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en die voelen zich ook onderdeel van Verstegen.'

#### **Wat is het belangrijkste resultaat?**

'Door het inzichtelijk maken van de processen en de KPI's krijgen medewerkers herkenning met hun werk. Daarnaast kan je gegronde beslissingen nemen op basis van inzichten die je daarvoor nog niet had. De beheersing en de meting van ons werk valt nu mooi samen in procesontwerpen en vroeger stond dit los van elkaar. Ook krijgen we veel beter onze interne procesketen in zicht, over de afdelingen heen. Dit waren eerst silo's die nu meer met elkaar gaan praten. Deze samenwerking op basis van de processen geeft nu ook goede inzichten die we voorheen niet hadden. De systemen en data zijn

ook in kaart gebracht. Er kwam naar boven dat er wel heel veel data was, alleen stond deze op verschillende plekken en waren ze niet aan elkaar gelinkt.

Ook was het genieten dat we onze processen zo goed ontworpen op het moment dat we overgingen naar een nieuw ERP systeem. De ontwerpen, samen met de user story's, hebben ons echt meerdere maanden, zo niet een jaar aan tijd bespaard.'

#### **Hoe ziet de toekomst eruit?**

'Als Verstegen gaan we in de komende tijd het goede werk ook echt laten floreren. We komen op het punt dat we open en eerlijk kunnen zeggen dat we duurzaam werken.

Ook gaan we op het fundament van onze processen verder met organisatieontwikkeling. De uitkomsten van het Strategisch Plan gaan we uitwerken en operationaliseren met onze processen.

Verder zijn we ook erg enthousiast voor innovatie. Zo start momenteel een werkgroep bij Verstegen die het onderzoeksproject van Benjamin Kleppe via BPM Consult steunt. We gaan de beleving van medewerkers tijdens het werk in kaart brengen via een innovatieve manier, en deze plotten op het procesontwerp. Dat inzicht gaat ons helpen om nog beter de ervaring van al onze mensen in te kunnen zetten voor het verbeteren van Verstegen.

En, als tipje van de sluier, de mooie duurzame ontwikkeling van Verstegen gaat ook steeds beter zichtbaar worden. Enerzijds via communicatie, maar ook ons welbekende pand langs de A20 gaat nog beter laten zien waar wij voor staan. Houd je ogen open de komende tijd! 🚀



Het is belangrijk om de visie duidelijk te hebben bij de mensen in het proces.