



GROEI IN PROCES EIGENAAR SCHAP

Interview met Hans Goudswaard en Edwin Broekhuizen

Florensis veredelt en produceert sierteeltstekjes en -zaadjes volgens de hoogste kwaliteitseisen. Om dit te kunnen blijven doen was een modernisering van het kwaliteitsmanagementsysteem nodig. Een systeem wat leeft onder alle medewerkers, procesgericht is en waarin risico's effectief beheerst worden. Daarbij was het doel om verantwoordelijkheid en eigenaarschap van kwaliteit weer terug te brengen naar de werkvloer. Om dit te bereiken is een samenhangende procesarchitectuur opgebouwd. Hans Goudswaard en Edwin Broekhuizen vertellen over hun ervaring van de pilot die ze uitgevoerd hebben, en wat daarna volgde.

TEKST: WIM KLOP. FOTO'S: MAARTJE BROCKBERND

Wat doet Florensis en waar zijn jullie goed in?

Wij maken uitgangsmateriaal van sierteeltproducten voor kwekers. Dat zijn jonge planten van de soorten die consumenten kopen om hun balkonbakken en tuin te vullen in het voorjaar. Dat doen we voor planrassen uit stek en uit zaad. We zijn dusdanig goed en groots ingericht dat we meerdere productielocaties hebben. Daarnaast ontwikkelen wij als veredelaar ook nieuwe en verbeterde planrassen.

Van oorsprong zijn we een familiebedrijf, ontstaan in de oorlogsjaren. Opa Hamer ging op zijn fiets erop uit om zaden te verkopen door zaadcontracten af te sluiten. Door de jaren heen zijn we uitgegroeid tot een internationaal opererend bedrijf met vestigingen in diverse landen. We hebben verschillende verkoopkantoren in Europa, stekproductielocaties in Ethiopië, Kenia en Portugal en 3 jonge planten productielocaties in Nederland.

Kunnen jullie kort vertellen wie jullie zijn en wat jullie rol is binnen Florensis?

Mijn naam is Hans Goudswaard. Ik werk al heel lang voor Florensis, en ben in diverse rollen werkzaam geweest. Ik ben altijd bezig geweest met kwaliteit, ooit begonnen met het opzetten van een kwaliteitscontrolesysteem. De laatste jaren als Quality Assurance Manager draag ik zorg voor certificeringen en het kwaliteitsmanagementsysteem. Hierin ben ik meer gaan kijken vanuit processen, terwijl ik eerder meer gefocust was op het product. Recent heb ik onder andere een nieuw softwarepakket aangeschaft voor kwaliteitsmanagement. Zo zijn we een ‘vliegtuig’ aan het bouwen, wat luchtwaardig is en al vliegt, maar dat nog niet helemaal klaar is. En het is mijn taak om dit de komende jaren compleet te krijgen.

Mijn naam is Edwin Broekhuizen, ik ben in 2004 voor Florensis Kenia begonnen en via allerlei omzwervingen sinds 5 jaar weer terug bij Florensis, nu in Nederland. Eén van de afdelingen die ik onder mijn beheer heb is wat we Nucleus Stock noemen. Daar houden we basismateriaal, de Florensis-genetica, in stand, van waaruit moederplanten worden opgebouwd op onze stekproductielocaties. Dat is ‘Naktuinbouw Elite’ gecertificeerd, en daar ligt een enorme eis om een

goed kwaliteitsmanagementsysteem te hebben.

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

Die is tweeledig. Enerzijds hadden we al jaren een worsteling. We hadden een kwaliteitshandboek gebouwd op onze server en zaten met de vraag: hoe gaat dit nou leven voor onze collega’s? Hoofdzakelijk werd dit handboek gebruikt om certificeringen voor elkaar te boksen, voor de rest werd het gezien als het feestje van de stafafdeling kwaliteit. Als je je ontwikkelt als bedrijf gaat dat op een gegeven moment wringen: voldoet het nog wel? Is het nog wel van deze tijd? Moet het niet anders, maar hoe moet het dan? Hans: “Ik heb al heel lang kennis van het INK-model en ik realiseerde me dat we hulp nodig hadden om via dit model te gaan werken.” Tweede aanleiding was het advies van kwaliteitsbewakings- en certificeringsinstantie Naktuinbouw om ons oude systeem te verbeteren. Wij zijn als bedrijf heel goed in het maken. Als het morgen anders moet, dan maken we het anders. Waar we minder goed in zijn is in het borgen en structureren van zaken. Dat is onze valkuil. Edwin: “Iets wat ik al heel lang roep is dat we nog te veel in onze (afdelings)hokjes aan het denken en werken zijn. Ik heb tijdens dit traject steeds meer het gevoel gekregen dat we de proceskant op moeten, want daar ligt mijns inziens de toekomst.”

Hoe zag het begin van het traject eruit toen het contact gelegd was?

We zijn gestart met een brown paper sessie met de directie, om te bepalen wat we nu eigenlijk doen. Het resultaat is één plaat die precies laat zien wat Florensis doet, opgeknipt in hoofdprocessen. Dat is goud, want dat is ook de beginplaat van het nieuwe kwaliteitssysteem. Vervolgens hebben we de focus gelegd bij één afdeling, vanwege de eisen die we zelf stellen en die Naktuinbouw stelt. Daar stond druk op de ketel om te verbeteren. Het proces ‘produce & maintain clean starting material’ is de pilot geworden. We zijn begonnen met processen in beeld te brengen. Ik kan me herinneren dat dit zeker aan het begin een zoektocht was. Dit kwam omdat ons proces heel gecompliceerd is. Uiteindelijk is dit inzichtelijk geworden.

Eén van de doelen was dus om eisen inzichtelijk te maken in het proces, hoe heb je dit gedaan?

Ja, dat is redelijk gelukt. Ik zeg redelijk omdat je

hier altijd mee bezig moet blijven. Nadat we het productieproces van het plantmateriaal inzichtelijk gemaakt hadden, hebben we dit opnieuw doorgelopen om risico’s te bepalen. Dus op welke momenten in het proces zijn er kwaliteitsrisico’s voor het plantmateriaal? Dit kan van alles zijn, bijvoorbeeld fytosanitaire risico’s (risico’s op verspreiding van schadelijke organismen), maar ook vermenging van soorten of het verkeerde labeltje bij een soort. Het is belangrijk dat een kwaliteitsmanagementsysteem ontwikkeld wordt op basis van kwaliteit in de breedste zin van het woord. Hans: “Ik heb heel bewust niet aan de sessies deelgenomen vanuit het principe ‘created-by-owner’. De proceseigenaar en zijn team moeten het gaan doen. Het was best moeilijk om zo’n afstand te nemen, maar uiteindelijk was dat een perfect begin want het geeft eigenaarschap voor degene die het gemaakt hebben en ik kan er nu onafhankelijker naar kijken.”

Hoe zagen die sessies eruit?

We zaten daar met meerdere betrokken collega’s. Er waren afvaardigingen vanuit diagnostiek, omdat zij zich bezighouden met de fytosanitaire toetsing, en vanuit supply chain cuttings, die zorgt voor de planning van stekproductie en -aanvoer. Het was ook super dat er tijdens de sessie volle betrokkenheid was vanuit de directie. Het was niet zo van ‘ik zie wel wat eruit komt’.

Als je terugkijkt naar de uitvoering van de pilot, wat ging goed?

We zijn gedetailleerd door het proces heen gelopen en hebben het zodoende goed in kaart gebracht. Het is een grote stap vooruit. We hebben ons als bedrijf opengesteld om kennis naar binnen te halen en om ons te laten helpen op dit gebied. We hebben een grote leercurve doorgemaakt, maar moeten ook zeker kijken of we dit vast kunnen houden.

En als je terugkijkt naar de uitvoering van de pilot, wat ging minder goed?

Edwin: “Het was een pilot en deze hebben we geëvalueerd. Maar ik vind dat we daar te makkelijk doorheen gestapt zijn, dat we dat niet kritisch genoeg gedaan hebben. We hadden daar beter en grondiger bij stil moeten staan.” Hans: “Ik zie dat een project als deze opgepakt moet worden naast het reguliere werk van de afdelingen. Daarbij komt onze valkuil: we zijn niet goed in uitgebreid evalueren, structureren en borgen.

Gestructureerd verbouwen terwijl de winkel open is, is geen makkelijke opgave.”

Hoe hebben jullie collega’s betrokken in de pilot?

In plaats van regeltjes opleggen in de organisatie hebben we de mensen meegenomen in het proces. We hebben geprobeerd dit proces aan hen uit te leggen, met daarbij ook

de risico’s die we bepaald hebben. Van het hoofd van de afdeling tot en met de uitzendkracht. In de weekstarts hebben we heel concreet het volgende doorgenomen: ‘we gaan nu deze activiteit ondernemen’, ‘die staat daar in het proces’ en ‘dit zijn de bijbehorende werkinstructies’.

En wat is het resultaat?

Edwin: “Er is meer beleving, meer eigenaarschap”. Hans vult hierbij aan: “Het is nu ook heel toegankelijk voor mensen. Dichterbij kunnen we het niet brengen.”

Toen je dit eigenaarschap meer bij medewerkers ging leggen, waar liep je tegen aan?

We lopen hierbij nog elke dag tegen dingen aan. We zitten nog volop in dat traject, het moet nog

“ In plaats van regeltjes op te leggen in de organisatie hebben we de mensen meegenomen in het proces.

gaan rijpen in de organisatie. We hebben het BPM maturity-model met elkaar ingevuld en dit geeft handvatten in deze groei. Eigenaarschap is nog best wel eens eng en spannend. We hebben nu een aantal processen op de nieuwe manier vormgegeven en dat levert spanning op met de oude manier van werken en het eigenaarschap dat daarbij hoort. Er komt een moment dat we met elkaar het gesprek moeten voeren hoe we definitief de verantwoordelijkheden gaan beleggen.

Jullie zijn dus in overgang van een oude situatie naar een nieuwe situatie. Weten jullie al hoe die nieuwe situatie eruit moet zien?

Edwin: "Mijns inziens moeten we de procesgerichte denkwijze bedrijfsbreed meer op gang laten komen. Ik denk procesmatig en heb hier allerlei ideeën en visies bij. Ik zie de mogelijkheden hoe we verbeter- en efficiëntieslagen kunnen maken. Dat vind ik leuk, ik word er enthousiast van. Maar dit is tot nu toe te weinig geland bij de mensen waar ik nu mee praat. Het frustreert me dat het niet begrepen wordt in de organisatie."

Hans: "Dit komt waarschijnlijk omdat je met de pilot helemaal vooraan in de trein zit. Ik herken dat, dan loop je voor de muziek uit en dan is het lastig mensen mee te krijgen. Het is belangrijk om met elkaar op hetzelfde niveau te komen, dat iedereen dit gedachtegoed ademt. Want anders word je niet begrepen. Dat is de trektocht die we moeten maken, en dat kost tijd".

Als je dit traject opnieuw mocht doen, wat zou je anders doen?

Edwin: "Ik zou proberen nog breder en

diepgaander draagvlak te creëren. We zijn nu klein en met een paar mensen begonnen, zonder dat anderen daar überhaupt vanaf wisten. Ik had het achteraf gezien beter gevonden als de verandering en het belang daarvan breder bekend en gedragen werd."

Hans: "Dat betekent ook meer aandacht voor communicatie, onder andere aan productieafdelingen. Dat is het nadeel om te

werken vanuit een kleine stafafdeling, dat er beperkt zicht is op de operatie. Ik wil mijzelf niet aan hen opdringen met ongevraagd advies."

Edwin: "Waar ik heel blij mee ben is dat we vanaf het begin op basis van het daadwerkelijke werkproces waar we dagelijks mee bezig zijn dit vormgeven. Want wat ik voorheen heel duidelijk zag, was dat het kwaliteitsmanagementsysteem werd gezien als een bijkomstigheid, 'iets dat erbij zat'. Dus dan is hier de realiteit en

daar ergens heel ver weg hebben we ook nog dat kwaliteitsmanagementsysteem. Dan is het eerder ballast en wordt het als vervelend ervaren."

Wat zou je collega-projectleiders mee willen geven die een soortgelijke verandering willen ondernemen?

Hans: "Begin er gewoon aan en evalueer goed. Koudwatervrees blokkeert. Op een gegeven moment moet je starten door de eerste afspraak te plannen en een gedeelte van je bedrijf te informeren. Dat is best spannend want mensen

“ Ik zie de mogelijkheden van de procesgerichte denkwijze en hoe we hiermee verbeteren efficiëntieslagen kunnen maken. Dat vind ik leuk, ik word er enthousiast van.



denken: we worden opgesloten in een kamer met een consultant en wat gaan we dan doen?"

Over dat opgesloten worden met een consultant, hoe heb je de rol van BPM Consult ervaren?

Edwin: "Ik kan niet anders zeggen dan positief. Ik was onder de indruk van hoe de vinger aan de pols werd gehouden. Vooraf vroeg ik me nog wel af: moeten de consultants niet meer inhoudelijk begrijpen van ons werk en onze kwaliteitseisen? Maar nu zie ik dat het inhoudelijke juist bij ons vandaan moet komen." Hans voegt daaraan toe: "Alles wordt uitgevraagd, ze vragen je gewoon helemaal leeg. Dat vind ik het goede eraan, geen vraag blijft achterwege". 