

**Veiligheidsstraining  
executive board**

**Innovatie nieuwe stijl**

**Koploper in  
suikerverlaging**

**Optimale schaalgrootte  
supply chain CPE**



**FrieslandCampina**

**spark**



## Innoveren door samenwerking

Het jaar 2011 is bijna voorbij. De verleiding zou groot kunnen zijn om in deze column vooral achterom te kijken. Maar juist het einde van het jaar wordt gemarkeerd door zaken die ons sterk bij de toekomst bepalen. Medio december heeft de voorzitter van de raad van commissarissen Kees Wantenaar zijn voorzitterschap beëindigd. Kees heeft samen met Sybren Attema de basis gelegd voor de fusie. Zijn visie en zijn inzet hebben grote betekenis gehad voor het FrieslandCampina van vandaag. Zo heeft hij sterk bijgedragen aan de acceptatie van het duurzaamheidsconcept onder ledenmelkveehouders. Kees Wantenaar zag hoezeer een duurzame melkveehouderij ten goede komt aan de positie van de onderneming. Piet Boer volgt Kees op als voorzitter van het coöperatiebestuur. Het afgelopen jaar heeft Piet als vice-voorzitter gefunctioneerd, een functie die hij ook voor de fusie vervulde. Piet is een ervaren bestuurder met een heldere visie. Met zijn inzichten zal hij de komende jaren leiding geven aan de coöperatie en ik kijk uit naar de continuering van een uitstekende samenwerking zoals ik die ook met Kees heb gehad.

Ook aan het einde van het jaar begon de bouw van ons nieuwe FrieslandCampina Innovation Centre. Innovatie is één van de onderdelen van route2020: één van de voorwaarden om onze ambities te kunnen realiseren. Innovatie wordt gevoed door elkaar te ontmoeten, kennis te delen en elkaar te inspireren door samen te werken. Om die samenwerking te voeden heeft FrieslandCampina besloten de verschillende R&D afdelingen die nu verspreid zijn over Nederland, samen te voegen in een nieuw, geavanceerd Innovation Centre, vlakbij Wageningen Universiteit & Research. Een betere plek kun je je voor het verzamelen en delen van kennis in ons vakgebied niet wensen. Gelukkig is het niet zo dat we tot die tijd moeten wachten op veelbelovende innovaties. Collega Emmo Meijer, corporate director Research & Development, kon onlangs aan vier teams van medewerkers uit de R&D-discipline prijzen uitreiken voor de ontwikkeling van nieuwe producten en processen. Ontwikkelteams voor merkkaas, voor boter, voor ingrediënten (eiwit-hydrolysaten) en coffee creamer, werden door Emmo Meijer onderscheiden voor hun baanbrekende werk. Met het uitreiken van prijzen

aan deze onderzoekers wil FrieslandCampina laten zien hoezeer de inspanningen op het gebied van innovatie worden gewaardeerd en aangemoedigd.

Bijna aan de andere kant van de wereld, in Thailand, werden eveneens buitengewone inspanningen verricht. Maar wel onder heel andere omstandigheden. De overstromingen die Thailand in het najaar hebben geteisterd, hebben aan velen in het land het leven gekost en het dagelijks leven van miljoenen mensen ernstig ontwricht. Tal van onze collega's in Thailand kregen persoonlijk te maken met de gevolgen van het hoge water. Voor zover medewerkers nog naar de fabrieken en kantoren konden komen, hebben zij alles op alles gezet om de levering van onze zuivelproducten zoveel mogelijk door te laten gaan. Het management van FrieslandCampina in Thailand heeft geprobeerd om hen zoveel mogelijk bij te staan en te helpen. We leven zeer met de collega's in Thailand mee en zijn hen dankbaar voor wat zij onder zulke moeilijke omstandigheden voor het bedrijf hebben willen doen. Dankzij hen kunnen we volgend jaar weer verder bouwen aan onze business in Thailand.

En over bouwen gesproken.... We hebben opnieuw een succesvol jaar achter de rug waarin we verder gebouwd hebben aan onze relatief jonge onderneming. Namens de executive board wil ik u graag bedanken voor uw enthousiasme, inzet en energie. Een onderneming wordt gemaakt door mensen: medewerkers, waar ook ter wereld, op alle mogelijke plekken in dit bedrijf. Indien u het kerstfeest viert: ik wens u met uw familie een mooi kerstfeest toe. En voor alle medewerkers van FrieslandCampina: alle goeds gewenst voor het nieuwe jaar.

Cees 't Hart  
CEO Royal FrieslandCampina

4

'The way we work' van Cooperative Affairs



11

5 vragen aan Fabian Dooijeweerd

12

Waar moet de melk naar toe? Chess2020

31

Nieuwe merkbeploofte van DMV



15

Boterfabriek Noordwijk heropend



8

Investerings in Aalter door Footprint 1

Bij de voorpagina:  
Margrethe Jonkman en haar drie collega 'benefit platformleiders' geven richting aan research en development in nauwe samenwerking met de category teams en de business groups. Zie pagina 12.  
Foto: William Hoogteyling

Colofon:  
Spark is het internationale personeelsblad van Royal FrieslandCampina en verschijnt in een oplage van 15.000 exemplaren in het Nederlands, Engels en Duits.  
Redactie: Helma de Waardt  
Redactionele bijdragen: Roy Ramaker, Esther Krijgsman, Ronella Bleijenburg, Theone Joostensz.  
Vertalingen: Bosch&Bosch, Amsterdam (Nederland), Norbert Zänker & Kollegen, Berlijn (Duitsland), Lisé Nijman, Arnhem (Nederland) en HSM Vertaalbureau, Berkel-Enschot (Nederland)  
Ontwerp: WAT ontwerpers, Utrecht (Nederland)  
Druk: Albe de Coker, Hoboken (België)  
Overname van artikelen is toegestaan onder bronvermelding.

**Hans van Pelt, adviseur buitendienst (regio Utrecht):**

'Het event was heel goed georganiseerd en had een hoge toegevoegde waarde. Het doel was om de onderlinge banden te versterken en meer als eenheid te opereren. Dat is goed uit de verf gekomen, mede dankzij de manier waarop mensen in groepen werden gekoppeld. In onze groep zaten bijvoorbeeld twee Duitsers, twee Belgen en een nieuwe medewerker uit Amersfoort. Dankzij het intensieve contact leer je elkaar te waarderen, te respecteren en te vertrouwen. Die ervaring hadden we allemaal. Het is jammer dat er niet nog tien van zulke dagen waren. Wat betreft het kweken van bewustwording en saamhorigheid is dit de beste dag die ik heb meegemaakt.'

## Co-operative Affairs versterkt de banden

Hoe geef je als afdeling invulling aan 'The way we work'? Samenwerking en omgaan met feedback zijn belangrijke speerpunten voor Co-operative Affairs in Amersfoort, de afdeling die onderneming en leden-melkveehouders verbindt. Ze vormden de hoofdmoot van een speciaal nazomer-event. In totaal deden 120 medewerkers mee.

Co-operative Affairs wil een goede invulling geven aan 'The way we work'. 'Dat vinden we zo belangrijk dat we er speciale activiteiten voor organiseren. Eerder dit jaar hielden we workshops over de kernwaarden in 'The way we work'.

Onder andere uit die workshops kwam de behoefte naar voren om aandacht te besteden aan samenwerking; zowel binnen de afdeling als met andere afdelingen binnen FrieslandCampina', vertelt stafmedewerker Riëtte Petter.

Vanuit een speciale The way we work-werkgroep was Riëtte betrokken bij de organisatie van het nazomer-event op het gebied van teamvorming en ervaringsleren. 'Naast het versterken van de samenwerking is omgaan met feedback een aandachtspunt, veel medewerkers blijken dat lastig te vinden. Daar hebben we het event op ingericht, door te kiezen voor ervaringsleren, gericht op feedback en samenwerking', vertelt Riëtte.

### Kennismaken

Co-operative Affairs is de afdeling die de onderneming en de leden-melkveehouders verbindt. Circa 120 medewerkers houden zich bezig met onder meer melklogistiek, kwaliteitszaken, melkbetaling en de binnendienst voor veehouders. Ook de adviseurs in de buitendienst, verspreid over Nederland, België en Duitsland, horen bij Co-operative Affairs. 'Medewerkers wilden beter van elkaar weten wat ze doen en wat de afdeling als geheel doet. Mensen die dagelijks vrij dicht bij elkaar zitten, kenden elkaar soms niet goed en hebben nader kennisgemaakt', zegt Riëtte. Het is de bedoeling dat het nazomer-event niet op zichzelf staat. 'De werkgroep bekijkt welke activiteiten in 2012 nader aandacht krijgen, waarna ze kunnen indalen in de organisatie. Het gaat erom dat deelnemers de opgedane vaardigheden uiteindelijk vertalen naar hun eigen werk.'



'Onderlinge banden versterken' Foto: FrieslandCampina

**Geert Hegen, manager binnendienst:**

'Ik heb de dag als heel positief beleefd. Het is prettig om als collega's in een ongedwongen sfeer te praten over activiteiten waarmee we dagelijks bezig zijn. Je kunt er dan nog eens anders naar kijken en je leert collega's beter kennen. Ook kun je bespreken hoe je als team vooruit komt en elkaar op een positieve manier van feedback voorziet. Het is belangrijk dat we ervan doordrongen zijn dat route2020 invloed heeft op ons dagelijks werk. Zo'n dag helpt daarbij. De oefeningen waren vrij eenvoudig, maar steeds gerelateerd aan het dagelijks werk. Tijdens deze dag was er aandacht voor hoe je werkt en hoe je veranderingen doormaakt. Wat nu nieuw is of lijkt, is straks ons dagelijks werk.'



## Leden executive board verdiepen zich in veilig werken

**Over veilig werken praten is een ding, veilig werken aan den lijve ervaren een heel andere. Voor de leden van de executive board staat veiligheid hoog op de agenda. Vier leden van de executive board brachten medio november een bezoek aan het productiebedrijf in Ede (Nederland) om met eigen ogen te zien wat er goed of minder goed kan gaan tijdens het werk in een productiebedrijf.**

'We zijn begonnen met een veiligheidsobservatie-training', legt William Wold project manager Safety Awareness uit. 'Onze CFO Kees Gielen, Piet Hilarides (business group director Cheese, Butter & Milkpowder), Roelof Joosten (business group director Ingredients) en Freek Rijna (business group director CPE) hebben deelgenomen aan deze training en het bedrijfsbezoek dat direct daarop volgde. We hebben in het bedrijf een paar situaties in scene gezet om te kijken of ze zagen wat ze moesten zien. Dat ging heel goed. Stuk voor stuk stapten ze op medewerkers af om hen attent te maken op onveilige situaties. Ook voor hen gaat veiligheid in het werk echt leven als je ter plekke ziet wat er mis kan gaan. We gaan deze training overigens aan alle board leden geven.'

### Prioriteit

De executive board heeft veiligheid op het werk tot prioriteit verheven. 'Bij al het werk geldt: doe het veilig. Als het niet veilig is, doe het dan

niet! Leg het werk neer', aldus William Wold. 'Dat betekent niet dat er niks mis gaat. Een gebrek aan veiligheid heeft dikwijls met onze eigen onoplettendheid te maken of het is een ongelukkige samenloop van omstandigheden. Helaas hebben we dit jaar in Nederland al meerdere ernstige bedrijfsongevallen meegemaakt. Dat drukt ons heel erg met de neus op de feiten. We hebben op dit moment programma's lopen om veilig werken te bevorderen, maar het heeft tijd nodig voordat het echt tussen de oren van alle medewerkers zit.' Het is niet voor het eerst dat leden van de executive board zich in het onderwerp verdiepen. 'Elke twee maanden zullen leden van de board een bedrijf bezoeken. Dan zullen we niks meer in scene zetten en gaan ze 'in het echt' observeren hoe het gesteld is met de veiligheid van de medewerkers in het bedrijf.'

Links op de foto Piet Hilarides, samen met Roelof Joosten in de fabriek in Ede. Helemaal rechts de SHE-coördinator van Ede.



Links Kees Gielen in gesprek met Freek Rijna aan een van de productielijnen. Foto's: William Hoogteyling

Back on Track heet het programma dat in het eerste kwartaal van dit jaar van start ging op de productielocatie in Lummen (België). Het doel: het structureel versterken van de prestaties van operations binnen FrieslandCampina Professional. 'We stellen intern orde op zaken', aldus programmamanager Acronius Hettinga. De basis van het back on track- programma is een masterplan met verbeterpunten waarop elke maand de gehaalde targets worden afgestreept. 'En dan gaat het vooral om veiligheid, kwaliteit en efficiency.'

## Locatie Lummen weer op stoom

Tijdens een rondje door de fabriek treffen we ploegbaas Eddy Geerts, assistent-ploegbaas Reymen Johan en projectingenieur Jens Coenen druk in overleg over hoe straks met een nieuwe machine een nieuw model spuitmondje voor de slagroomsputbussen het beste verdeeld kan worden. 'Dat is nou precies zoals ik het graag zie,' zegt Acronius Hettinga. 'Verschillende disciplines die samenwerken om zo tot de beste oplossing te komen. En die nú al denken over een oplossing voor straks. Dat is waar we naar toe moeten. Niet correctief werken, maar preventief. Er bovenop zitten en zaken gestructureerd aanpakken.' De programmamanager, die daarnaast ook directeur supply chain is van zowel Lummen als Nuenen (Nederland) en Saint Paul en Jarez (Frankrijk), is in maart teruggekomen uit de FrieslandCampina vestiging in Vietnam, waar hij drie jaar plantmanager was. Zijn taak: een structurele prestatieverbetering bewerkstelligen binnen de plant in Lummen, de totale logistieke keten en de logistieke operatie. 'Het kantoor' en de fabriek moesten dicht bij elkaar komen. Er is besloten om te investeren in nieuwe apparatuur, bijscholing en nieuwe werkwijzen. Tegelijkertijd kampte de fabriek met een gebrek aan mankracht, en moest de productie ook gewoon door. 'Er zijn de eerste maanden al veel maatregelen genomen. Daardoor was ik wel veel in de fabriek te vinden, dus ik heb de processen van heel dichtbij meegemaakt.'

### Kwaliteit, efficiency, veiligheid

Direct na zijn aantreden stelde Acronius een masterplan op, dat begon met het analyseren van de stand van zaken en het formuleren van actiepunten. Vervolgens werd een groot aantal verbeter teams opgezet die ieder een onderwerp voor hun rekening namen. 'Back on Track'

is een project van lange adem. De doelstellingen zijn dan ook uitdagend: het verminderen van het kwaliteitsverlies, een verbetering van de veiligheid, efficiëntere werkprocessen en het borgen van processen en procedures. We willen een stevige basis leggen voor een nog hoger veiligheidsbewustzijn en nog stabielere kwaliteit. Daarvoor zijn we projecten gestart als het veranderen van de planningssystematiek, het overplaatsen van ons productenpakket naar een andere logistieke dienstverlener en het verbeteren van processen en machines. We richten ons heel sterk op veilig werken. Dat kost tijd. Inmiddels zijn alle procesleidingen en alle apparatuur van begin tot eind volledig geanalyseerd en aangepast. Daarnaast worden de schoonmaakprocedures strenger gehandhaafd. En met succes: het aantal monsters dat buiten de strenge specificaties vallen, is gereduceerd tot 1 of 0. Bovendien is het aantal werkgerelateerde ongevallen afgenomen, krijgen alle uitzendkrachten standaard uitleg over veiligheid en kwaliteit en hebben we in overleg met de klant het assortiment gereduceerd. We maakten bijvoorbeeld een slagroom met 26% vet en een met 27%. In overleg met de klant hebben we er daar één van laten vallen. Zo benut je de lijnen veel efficiënter zonder dat de klant hiervan enige hinder ondervindt. Het is onze opzet om dit proces jaarlijks te herhalen.'

### Stevig fundament

'Op de werkvloer starten we elke werkdag met een kwartier overleg over onze belangrijkste punten: veiligheid, kwaliteit en efficiency, zodat we eventuele problemen bij de shift ervoor meteen kunnen oplossen en iedereen direct geïnformeerd is. Onze medewerkers zijn absoluut kundig en gemotiveerd', benadrukt Acronius Hettinga. 'Alleen wilden we te veel op



Productie van flesjes Fresti in Lummen

hetzelfde moment beetpakken. Er was behoefte aan een aangepaste structuur en een nieuw elan. Inmiddels is het heel duidelijk waar we naar toe willen, én maken we zichtbaar hoe ver dat al gelukt is. We stoppen er veel tijd in om de medewerkers te betrekken en informeren en een nieuwe manier van werken aan te leren (The way we work). De verbetering moet immers gedragen worden op de werkvloer. Meer samenwerken (ook over de afdelingsgrenzen heen), proactief zijn, zaken structureel aanpakken. Elke twee maanden is er een informatiesessie, elke twee weken zijn de geboekte resultaten te zien op schermen in het bedrijf. Om de medewerkers van de fabriek te overtuigen van het belang van nieuwe manieren van werken, maakt Acronius Hettinga zaken graag aanschouwelijk. Door abstracte zaken als de hoeveelheid afgekeurde productie te vertalen in aantallen vrachtwagens, bijvoorbeeld. En toen geconstateerd werd dat, ondanks duidelijke

hetzelfde moment beetpakken. Er was behoefte aan een aangepaste structuur en een nieuw elan. Inmiddels is het heel duidelijk waar we naar toe willen, én maken we zichtbaar hoe ver dat al gelukt is. We stoppen er veel tijd in om de medewerkers te betrekken en informeren en een nieuwe manier van werken aan te leren (The way we work). De verbetering moet immers gedragen worden op de werkvloer. Meer samenwerken (ook over de afdelingsgrenzen heen), proactief zijn, zaken structureel aanpakken. Elke twee maanden is er een informatiesessie, elke twee weken zijn de geboekte resultaten te zien op schermen in het bedrijf. Om de medewerkers van de fabriek te overtuigen van het belang van nieuwe manieren van werken, maakt Acronius Hettinga zaken graag aanschouwelijk. Door abstracte zaken als de hoeveelheid afgekeurde productie te vertalen in aantallen vrachtwagens, bijvoorbeeld. En toen geconstateerd werd dat, ondanks duidelijke



Acronius Hettinga:  
'Stevige basis leggen'  
Foto's:  
Van Assendelft

## Ingrijpende verschuiving van productie binnen CPE

# 'Compliment aan onze mensen'

In Aalter en Bornem (België), in Kalkar, Gütersloh, Elsterwerda, Heilbronn en Keulen (Duitsland), in Leeuwarden (Nederland) en in Patras (Griekenland): negen productiebedrijven van Consumer Products Europe waar medewerkers te maken hebben met project Footprint 1. De productie van deze bedrijven wordt volledig herverdeeld. Peter Beemsterboer is director Supply Chain Benelux/Dagvers bij CPE en betrokken bij de uitvoering van dit project in Leeuwarden, Kalkar, Bornem en Aalter. 'Kostleiderschap is een belangrijke voorwaarde voor de resultaten van onze business group. Dit project helpt ons om onze schaalgrootte optimaal te benutten. Dat lukt alleen maar door de inzet en het harde werken van heel veel collega's.'

Fristi, Chocomel/Cécémel, Lang Lekker/Domo Lang Lecker, Friesche Vlag koffiemelk in glas, kartonnen verpakkingen en in cupjes, NoyNoy, Mona-toetjes: een groot aantal producten zal in 2012 op een andere plek geproduceerd worden. Dirk Jan Hoekstra, director Supply Chain bij CPE: 'Toen dit project eind 2009 werd aangekondigd, hebben we dat gedaan na een intensieve studie. We wisten dat er na de fusie een overlap in productiecapaciteit ontstond. Die studie mondde uit in de aangekondigde sluiting van het bedrijf in Kalkar en in Leeuwarden, Packaging Zuid. Ook het productiebedrijf in Elsterwerda zou gesloten worden, maar dat is eind 2010 verkocht aan ODW Frischwerke met de afspraak dat onze productie gedeeltelijk en gefaseerd zou overgaan naar andere FrieslandCampina-vestigingen. De veranderingen in de productie in Duitsland worden aangestuurd door de director Supply Chain Duitsland, Norbert Reuss. In de Duitse productievestigingen zorgde Footprint 1 ook voor ingrijpende gevolgen voor zowel Keulen, Heilbronn als Gütersloh. In dat laatste bedrijf is de capaciteit aanzienlijk uitgebreid.'



In Gütersloh zijn vijf productielijnen geplaatst, onder meer voor het afvullen van Mona-toetjes Foto: William Hoogteyling

### Afronden

Sinds eind 2009 is er veel gebeurd. Peter Beemsterboer vertelt gedreven over de investeringen die zijn gedaan in Aalter en Bornem om de productiecapaciteit uit te breiden en te verbeteren. 'Het besluit om productie over te plaatsen brengt investeringen in andere vestigingen met zich mee. Het gaat om een complexe operatie die goed voorbereid en tot in de puntjes geregeld moet verlopen. Wij hebben met onze merken een reputatie op te houden. De investeringen in Aalter en Bornem zijn

natuurlijk een opsteker voor de bedrijven, maar het vergt wel veel inzet van alle mensen om die investeringen naast het gewone werk in het bedrijf, te vertalen in goed lopende productieprocessen. We hebben daar iets meer tijd voor nodig gehad dan we aanvankelijk dachten maar nu zijn we ook op een punt dat we goed in staat zijn om de productieverplaatsing af te ronden. Er is geweldig werk geleverd in de ontvangende bedrijven.'

We gaan ons kostenniveau voor deze afzetmarkt duidelijk omlaag brengen.'

### Trots

Het onderdeel Leeuwarden Packaging Zuid is intussen gesloten. 'Onze vestiging in Leeuwarden is zo groot, we konden de mensen van Packaging Zuid gelukkig ander werk aanbieden in Leeuwarden of andere vestigingen. Voor de mensen in Kalkar in Duitsland zoeken we ook naar mogelijkheden', aldus Peter Beemsterboer. 'Medio 2012 zal het bedrijf gesloten worden. Een groep van ongeveer 30 medewerkers gaat aan de slag in Lochem, Ede, Born, Rijkervoort en Veghel in Nederland en enkelen maken de reis naar Gütersloh. Degenen die in Nederland gaan werken volgen nu Nederlandse les. We begeleiden de mensen bij het solliciteren en bij het zoeken naar ander werk; het lukt helaas niet om iedereen intern herplaatst te krijgen. Dat neemt niet weg dat de medewerkers in Kalkar hun uiterste best doen om de productie zo goed mogelijk ter plekke over te dragen naar de collega's in Patras en Aalter. We kunnen uitermate trots op hun houding en loyale opstelling zijn. De Nederlandse bedrijven bij wie de collega's uit Kalkar gaan werken kan ik alleen maar zeggen: je zult er prima collega's aan krijgen.'

## Optimistisch

Natuurlijk zijn de afgelopen twee jaren pittig geweest voor Joe Alford, voorzitter van de ondernemingsraad, de collega's in het bedrijf en de ondernemingsraad in Kalkar. 'Maar we hebben altijd een positieve insteek gekozen vooral met het oog op het vinden van alternatieven voor ons bedrijf. Ik ben optimistisch van aard maar er is helaas nog geen oplossing gevonden. De productie wordt de komende maanden beetje bij beetje overgeplaatst.'

Het grootste deel van de producten voor de Griekse markt wordt nu in Patras gemaakt. Carlo Mueller (teamleider vulafdeling) en Michael Schreiber (quality control) zijn wekenlang in Patras geweest voor het inwerken van de Griekse collega's. We zijn druk bezig met de overplaatsing van collega's. Ruim 70 medewerkers hebben intussen een baan binnen of buiten FrieslandCampina. Voor de overige 120 zijn we nog op zoek, met de hulp van een bureau dat mensen helpt om werk te zoeken. Dat blijft actief zolang dit bedrijf nog open is. Daarna krijgen de mensen de kans om nog een jaar bij dat bureau in dienst te komen en naar werk te zoeken. We hebben als ondernemingsraad erg ons best gedaan om goede regelingen af te spreken met de werkgever, maar makkelijk wordt het natuurlijk nooit.'

### Melk

In Kalkar werden tot voor kort de producten voor de Griekse markt gemaakt. Dirk Jan Hoekstra: 'Die brengen we vanaf eind 2011 over naar Patras in Griekenland. Het productiebedrijf in Patras is uitgebreid om de productie voor de Griekse markt over te kunnen nemen. In Griekenland stonden we voor de uitdaging om voldoende melk van goede kwaliteit bij de Griekse boeren op te halen. Daar is intensief aan gewerkt onder leiding van senior project manager FrieslandCampina Hellas Henk Pijffers. We hebben nu voldoende Griekse boeren die aan ons leveren en begeleiding krijgen van FrieslandCampina in hun melkveehouderijbedrijven.



In zowel Aalter als Bornem zijn officiële openingshandelingen verricht voor het in gebruik nemen van de nieuwe apparatuur. In beide bedrijven feestelijke momenten die een plechtig moment in de fabriek markeerden als de start van het nieuwe tijdperk voor de collega's in Aalter en Bornem.



In oktober vond de opening plaats van de nieuwe productie unit voor NoyNoy melk in Patras, in aanwezigheid van een grote groep gasten, variërend van regeringsvertegenwoordigers tot melkveehouders. Managing director Gregory Sklikas benadrukte het belang van de investering voor de lokale economie, de kansen die dat biedt aan melkveehouders en het bedrijf in Patras dat met deze investeringen klaar is voor de toekomst. Een nieuwe campagne op tv, in de kranten en via facebook benadrukt de Griekse herkomst van NoyNoy producten onder het motto: 'This land deserves the glass full.'



Judith Bezemer is project manager voor Footprint 1. Zij weet uit haar hoofd wat er gebeurt:

- Het verpakken van koffiemelk is verplaatst vanuit Leeuwarden (Nederland) naar Aalter en Bornem (België).
- De productie van Kalkar (Duitsland) wordt opgedeeld tussen Patras (Griekenland), waar de producten voor de Griekse markt worden gemaakt, en Aalter (België) waar alle langhoudbare drinks naar toe gaan zoals Chocomel, LangLekker en Fristi.
- In Gütersloh in Duitsland zijn vijf productielijnen geplaatst vanuit Elsterwerda (Duitsland) en Maasdam (Nederland) voor het maken van onder meer Mona-desserts.
- De productie van Elsterwerda gaat voor een deel naar andere Duitse vestigingen in Gütersloh, Heilbronn en Keulen en blijft voor een deel in Elsterwerda.
- In totaal verschuift de verwerking van tientallen miljoenen liters melk. 'Onze afnemers en consumenten mogen hier niets van merken de kwaliteit en de smaak van elk product moet op het hetzelfde hoge niveau blijven.'

# Indruk

'Een mega-project, zonder meer: project Footprint 1 binnen Consumer Products Europe. In twee jaar tijd wordt er productie van drie bedrijven verplaatst. Dit project levert belangrijke besparingen op doordat de capaciteit van bestaande bedrijven veel beter wordt benut en we veel minder transportkosten zullen hebben. Het levert ook een verlies aan arbeidsplaatsen op en dat is zonder meer moeilijk'. HR director Elsbeth Janmaat ziet de goede én de pijnlijke kanten van deze mega-operatie heel duidelijk. 'Wat daarbij veel indruk op mij maakt is de inzet van medewerkers. Normaal gesproken wordt er al hard gewerkt, maar dit project vraagt om extra inspanningen terwijl het dagelijkse werk: consumentenproducten maken voor de markt, ook doorgaat. Voor de bedrijven die uitbreiden is het veel werk, maar ook voor de bedrijven die gaan sluiten. De manier waarop de collega's vanuit Leeuwarden en Kalkar zich inzetten voor de onderneming, voor hun producten maakt op mij veel indruk. Zij helpen collega's in de ontvangende bedrijven om het werk zo optimaal mogelijk over te nemen. Ook de ondernemingsraden spelen daar een positieve rol in. Alle elementen uit 'The way we work' ('grow together', 'embrace challenge' and 'feel accountable') worden hier in optima forma toegepast.'

## Fabian Dooijeweerd, informatiespecialist

Verzamelaars van nieuws en informatie. Dat zijn de mensen van DNA, Dairy News Analysis, bij de afdeling Corporate Strategy op het central office in Amersfoort. Fabian maakt deel uit van een klein team dat in de afgelopen jaren een indrukwekkende hoeveelheid informatie bij elkaar heeft gebracht. Voor iedereen toegankelijk en te gebruiken. Kijk gewoon op intranet bij DNA.

### Wat voor informatie kunnen we vinden bij DNA?

'Nieuws over de zuivelwereld, nieuws over het Europese landbouwbeleid, informatie over andere zuivelondernemingen, over zuivelmarkten, over landen, noem het maar op. Als je intranet start, kom je ons tegen op de home page, onder 'In the media'. Als je doorklikt, zie je een uitgebreid menu met mogelijkheden om informatie te raadplegen. Er is ook een nieuwsrubriek met 'FrieslandCampina in de pers'. Daarin zie je wat anderen over onze onderneming schrijven.'

### Wat doen we als onderneming met zoveel gegevens?

'DNA is onderdeel van de afdeling Corporate Strategy. In alle business groups, in category teams, overall wordt gewerkt aan nieuwe plannen. Als je daarover beslissingen wilt nemen, is het nodig om je te kunnen verdiepen in landen en markten, in concurrerende ondernemingen, of politieke omstandigheden in een land. DNA kan ons dus helpen om de juiste beslissingen voor de toekomst te nemen. Gebaseerd op feiten.'

### Hoe verzamel je dat soort informatie?

'Door jaarverslagen op te vragen, persberichten, door nieuws uit kranten te halen en te analyseren en door onze kennis van het zoeken op internet. Daarin zijn we gespecialiseerd. Zo hebben we een informatiecentrum op intranet kunnen bouwen dat heel veel relevante informatie bevat.'

### Zijn er nieuwe ontwikkelingen op dit gebied?

'Op 1 januari 2012 introduceren we een app voor iPhone en iPad. Sommige collega's hebben die intussen aangeschaft en voor hen is er de mogelijkheid om de DNA databank via de iPhone en iPad te raadplegen. Verder is er een indeling gemaakt naar informatie voor de verschillende category teams van zuiveldranken (dairy based beverages), merkaas (branded cheese) en baby- en kindervoeding (infant & toddler food). Zo sluit DNA nog beter aan op de keuzes van route2020.'

### Waar streven jullie verder naar?

'Dat nog veel meer collega's gebruik gaan maken van DNA. Er staat zo verschrikkelijk veel handige informatie in. If only you knew what we know...'



Foto: William Hoogteyling

Kijk op intranet op de homepage onder In the media, of tik DNA in bij de zoekmachine.

# Chess2020: Strategische

Ruim 10 miljard kilo melk: die immense plas melk is in 2010 verwerkt in de productiebedrijven van FrieslandCampina en naar verwachting wordt dat in de komende jaren alleen maar méér. De collega's van Milk Valorization & Allocation (MVA) in Amersfoort, zitten figuurlijk tot over hun oren in die melk. Zij buigen zich onder meer over de toewijzing van melk op de langere termijn. Welke productiecapaciteit hebben we nodig, waar en voor welk product? Maak kennis met Chess2020.



Vlnr: Han Kampman,  
Friso Munnik, Nico  
Lok, Lieuwe  
Montsma, Ruud  
Krimpenfort en  
Kees-Jan van Wees.  
Foto: Marcel Bekken

# capaciteitsplanning

Chess2020 is een toepasselijke naam. Het zet je meteen op het been van route2020. 'Terecht', aldus Nico Lok, projectmanager: 'Het project ligt in het verlengde van route2020, de strategie van FrieslandCampina. Via dit project - dat in 2010 is gestart - willen we ervoor zorgen dat FrieslandCampina klaar is voor de toekomst. Chess2020 geeft aan wat we moeten doen om de strategie te realiseren als het om de verwerking van melk gaat.' Nico Lok brengt de belangrijkste keuzes van route2020 nog even in herinnering: groeien met speerpunten: baby- en kindervoeding, met kaas onder merk en met zuivel- dranken wereldwijd. Maar ook in Foodservice en basisproducten: 'Als we willen groeien in de afzet van baby- en kindervoeding, moeten we voldoende productiecapaciteit hebben voor dat product, voldoende melk en voldoende componenten van melk. Dat is een kwestie van langetermijndenken en plannen tot en met het jaar 2020.'

## Meer of minder

'Vooruit kijken is altijd moeilijk. De wereld is zo zeer in beweging. Maar je moet bepaalde keuzes maken. Als je als onderneming extra productiecapaciteit wilt bouwen om de strategie route2020 in te vullen, kost dat veel tijd en geld. Je wilt je keuzes dus weloverwogen maken. We werken daartoe met een calculatiemodel. De basis daarvoor is de verwachte melkaanvoer over 10 jaar, de verwachte afzet en de beschikbare productiecapaciteit. De uitkomst van die berekening geeft aan welke productie-uitbreiding we nodig hebben. Het model vertelt ons ook meer over de consequenties van seizoensinvloeden. Koeien geven niet het hele jaar door evenveel melk of melk van dezelfde samenstelling. Soms hebben we meer melk, soms wat minder. Dat betekent dat we marge nodig hebben in de verwerkingscapaciteit om de seizoensinvloeden op te vangen.'

## Stromen verknoopt

Chess2020 biedt ook de mogelijkheid om over de hele onderneming naar de productiecapaciteit te kijken. En dat blijkt nodig. 'Onze zuivelstromen zijn zozeer met elkaar verweven, dat je het werk van de ene business group niet los kunt zien van het werk van de andere business group. In ons model zijn alle stromen met elkaar verknoopt om de melk in hoofd- en bijstromen zo goed mogelijk te kunnen plannen. Iedere business group streeft ernaar de productie zo efficiënt mogelijk in te richten en zo goed mogelijk aan de markt vraag te voldoen. Dat is goed voor een business group maar kan consequenties hebben voor andere business groups en dus de onderneming als geheel. Bijvoorbeeld: het opvoe-

ren van de kaasproductie betekent meer room voor Butter en meer wei voor Ingredients. Vanwege de verregaande verknoping van hoofd- en bijstromen is het zo belangrijk naar het geheel van zuivelstromen te kijken: integraal denken is bij lange termijn capaciteitsplanning essentieel.'

## Grote lijnen

Er komt dus nogal wat kijken bij melkbestemming. Niet alleen de capaciteit en de vraag uit de markt, maar ook: welke business group krijgt hoeveel melk en wat levert dan het meeste op? Strategisch planner en Chess2020 teamlid Friso Munnik: 'We hebben de toewijzing van melk in grote lijnen vastgelegd in de onderneming. In onze strategie is gekozen voor de product/marktcombinaties waarmee we willen groeien. Die premium-producten staan bovenaan onze lijst. Onze basisproducten staan op de tweede plaats en uiteindelijk volgen de 'commodities'. In het Chess2020 model berekenen we welke hoeveelheden commodities we naast onze premium-producten het beste kunnen gaan produceren gebaseerd op de lange termijn prijsverwachtingen. Vervolgens beantwoorden we vragen als 'Hoeveel productiecapaciteit is daar precies voor nodig en wanneer?' en 'Zijn er op de lange termijn voldoende melkcomponenten beschikbaar voor onze eindproducten?' Bij het beantwoorden van deze vragen gaat het om de lange termijn, 10 jaar vooruit, dus we concentreren ons vooral op de grote lijnen.'

## Denken in melkcomponenten

Een opvallend resultaat heeft betrekking op het gebruik van de melkcomponenten vet, eiwit en lactose. Nico Lok: 'Door het 'component-denken' te introduceren in de capaciteitsplanning weten we nu beter hoe we de componenten in de melk over een periode van tien jaar inzetten en kunnen we de eindproducten beter afstemmen op het aanbod. Kijkend naar de route2020 strategie kunnen we nu een aantal noodzakelijke beslissingen nemen en bijstellingen doorvoeren. Vele vervolgcacties zijn inmiddels opgepakt op basis van deze bevindingen. Dit Chess2020 project levert het eerste, integrale lange termijn capaciteitsplan voor heel FrieslandCampina. Van nu af aan moeten we dit plan elk jaar tegen het licht houden en opnieuw doorrekenen om te kijken of we nog goed op koers zijn.'



## Operators kleinverpakking geslaagd!

Maar liefst 22 operators van de kleinverpakkingafdeling van de boterfabriek van FrieslandCampina in 's-Hertogenbosch hebben de opleiding Vapro basis-operator met goed gevolg afgesloten. Binnen een jaar hebben ze allemaal hun opleiding Vapro basis-operator afgerond en hun diploma gehaald. In twee groepen kregen ze allemaal officieel hun diploma en natuurlijk een mooie bos bloemen om ze te feliciteren met het behaalde resultaat.



Op de foto vlnr: staand Gea Vogels (plantmanager), Frans Jansen, Mohammed Imouriq, Hassan Saïdi, Eric Beset, Steef Drenth, Leo Molenaar, Zittend: Frank Oomen, Sjef v.d. Ven, Marcel van der Horst  
Foto: FrieslandCampina

## Willem kreeg de Gouden boor!

Willem Jongsma, bedrijfstechnoloog bij FrieslandCampina Cheese in Gerkesklooster, werd eind oktober de beste kaaskeuder van Nederland uit een groep van 407 kaaskenners. Niet alleen kaasproducenten, maar ook de kaashandelaren doen in ruime mate mee aan het concours. Al 52 jaar is het Nederlands Nationaal Kaaskeur Concours één van de grootste vakwedstrijden in Nederland waaruit moet blijken wie de beste kaaskenner van Nederland is. De deelnemers proeven 'blind' tien kaasmonsters van de meest gangbare Nederlandse kazen. Van de tien kaasboorsels moet de soort, de leeftijd, de geur, de smaak en de kwaliteit worden omschreven. Diegene die het beste deze kenmerken kan benoemen, wint de 'Gouden Kaasboor'.

Naast de Gouden Kaasboor van Willem Jongsma waren er prijzen voor FrieslandCampina medewerkers. Een gouden medaille in de categorie Industrie voor Peter Piersma (locatie Amersfoort), een zilveren medaille in dezelfde categorie voor Bas Gerrits (locatie Bedum) en twee bronzen medailles in de categorie Industrie voor Claudia Broens (locatie Born) en Miranda Mathijssen (Wageningen).



Willem Jongsma kreeg de prijs uit handen van cabaretière Karin Bloemen.



December 2011  
Cheese, Butter & Milkpowder

# Feestelijke opening in Noordwijk

**De uitbreiding van de boterfabriek in Noordwijk (Nederland) is eind oktober gerealiseerd. Deze verbouwing en de realisatie van de extra productielijnen zijn een mijlpaal om niet onopgemerkt voorbij te laten gaan. De sluiting van het boterbedrijf in Klerken (België) en de opschaling van het bedrijf in Noordwijk, maken deel uit van de strategie van de business group Cheese, Butter & Milkpowder om kostleiderschap in de hele keten te bereiken.**

Op vrijdag 28 oktober vond de officiële opening van de nieuwe fabriek plaats in een speciaal daarvoor ingerichte feesttent op het terrein van de fabriek, in aanwezigheid van ongeveer 80 genodigden, veelal externe gasten.

De dag erna werden in diezelfde feesttent honderden gasten verwelkomd en uitgenodigd voor een rondleiding door de fabriek onder begeleiding van medewerkers. Tijdens de feestelijke officiële opening, toastte business director Piet Hilarides met de genodigden met champagne en zorgde een percussiegroep voor een knallend optreden. Daarvoor gebruikten zij niet alleen hun eigen slaginstrumenten maar ook de 225 kilogram boterolievaten die Noordwijk sinds de uitbreiding aan haar assortiment heeft toegevoegd.

### Trots

'Het is feest', zo opende Plantmanager Herman Toenhake zijn welkomtspeech richting de genodigden tijdens de officiële opening. 'Er is met man en macht knetterhard gewerkt de afgelopen maanden en er is veel veranderd. We hebben een zeer efficiënte productielocatie gekregen voorzien van de laatste technieken en technologieën; elke vierkante meter is gebruikt. Tijdens de verbouwing en uitbreiding is er gewoon doorgewerkt en zijn er geen calamiteiten geweest. Iets om trots op te zijn.' Piet Hilarides stond stil bij de geschiedenis en bij de toekomstkansen van de locatie in Noordwijk. Oppericht in de jaren zestig als bedrijf in het vriesdrogen van champignons, kaas en

boterolie, groeide Noordwijk uit tot het huidige FrieslandCampina-bedrijf, dat gespecialiseerd is in boteroliespecialiteiten. Door de uitbreiding stijgt de jaarlijkse productiecapaciteit van 45 miljoen kilo eindproduct naar 65 tot 70 miljoen kilo eindproduct. 'Dat is een rij van 250 gram boterpakjes van Noordwijk tot in Beijing (China).' Daarnaast zijn dé voordelen van de uitbreiding dat de fabriek een stuk efficiënter is ingericht en dat de productieprocessen zijn verbeterd. Op die manier kunnen er meer innovatie producten worden gemaakt waardoor er meer marktkansen gecreëerd worden. Er wordt bovendien veiliger gewerkt in deze locatie', aldus de business group director.

### Verbouwingen

Zoals Herman Toenhake het in zijn openingspeech al aangaf: met man en macht werd er de afgelopen maanden hard gewerkt om de uitbreiding in Noordwijk te realiseren. Albert Smid, Manager QA/QC/SHE, volgde met zijn team de verbouwingen op de voet om de kwaliteit, de veiligheid en de arbo- en milieuregels te bewaken tijdens het hele proces. 'Dat resulteerde er soms in dat medewerkers met helmen op moesten werken omdat er bijvoorbeeld een verdiepingsvloer gestort werd. Maar nieuwe productielijnen en nieuwe technieken betekenen ook nieuwe procedures en nieuwe veiligheidsplannen die wij als kwaliteitsafdeling opstelden. Een flinke, maar uitdagende en veelzijdige klus.'



Foto's: Marten Aukes

## Leadershipteam Cheese, Butter & Milkpowder:

# Intensiever samenwerken

Samenwerken en strategie: beide onderwerpen lopen als een rode draad door de plannen van de business group Cheese, Butter & Milkpowder heen. Tijdens de tweedaagse leadershipdays van eind september in Sneek (Nederland) spraken ruim 100 collega's met elkaar over de doelen die ze met elkaar willen realiseren.



Samen werken loopt als een rode draad door het werk heen.  
Foto's: Robin Britstra

## Waar gaat de melk naar toe?

Ruim 10 miljard kilo melk verwerkt FrieslandCampina. En een groot deel van die melk vindt jaarlijks zijn bestemming in de productiebedrijven van Cheese, Butter & Milkpowder. Martien van den Hoven: 'Melkbestemming en melkallocatie is een ingewikkeld proces. De onderneming wil de melk zo optimaal mogelijk verwerken. Er zijn veel factoren van invloed op het tot waarde brengen van melk. Om daar meer inzicht in te krijgen, hebben wij met elkaar het Milkvalorization spel gespeeld. Dat leverde inderdaad begrip op voor het feit dat we soms meer melk krijgen dan we zouden willen hebben en soms minder. Dat hangt bijvoorbeeld af van de opbrengst van andere producten of van de beschikbare capaciteit. In ieder geval leert het ons dat we niet alleen binnen onze business group samenwerken, maar binnen het geheel van FrieslandCampina.'

De eerste dag van de bijeenkomst stond in het teken van intensiever samenwerken en keten-denken. De tweede dag bogen de werkmaatschappijen zich over hun eigen lange termijn plannen. 'Samenwerking loopt als een rode draad door onze operatie heen. Het besef leeft sterk dat we steeds meer samen moeten ondernemen', aldus Martien van den Hoven, managing director Butter & Milkpowder. 'We proberen steeds meer buiten onze eigen kaders te denken. Werken aan oplossingen voor een hele business group. Daarbij speelt het keten-denken een rol van betekenis. Het besef dat we de hele keten, vanaf de koe tot aan de winkel, beheersen. Daar kunnen we belangrijke voordelen uit halen als die schakels onderling goed met elkaar communiceren. Werken aan oplossingen die goed zijn voor de hele keten. De lange termijn plannen van de verschillende onderdelen zijn ook naar elkaar gecommuniceerd. Daar is in een aantal sub-groepen over gesproken.'

### Nadruk

De resultaten, de marktomstandigheden, de hoogte van de melkprijs en de focus op de toekomst: het werd allemaal besproken. Zowel kaas, als boter, als melkpoeder vormen alle drie basisproducten van FrieslandCampina. 'Zowel voor onze basisproducten als voor kaas onder merk, dat benoemd is als value driver, geldt dat keten-denken van belang is.' Bé Kats, finance director: 'Het benutten van

alle voordelen die het beheersen van de keten biedt, leidt tot een optimale kwaliteit, tot veiligheid, tot klantbewustzijn en tot lagere kosten. In alle onderdelen van de business group wordt daarover gesproken. Het streven naar keten-denken en naar een zo laag mogelijk kostenniveau zien we in al onze bedrijfsprocessen terug. Dat bereiken we onder meer door de goede dingen in een keer goed te doen. Van het aannemen van een order tot de aflevering bij de afnemer. Dat helpt ons ook om ons werkkapitaal te verbeteren. Elke nota die onbetaald bij een klant blijft liggen omdat er een fout in zit, kost ons geld. Efficiency in onze processen, standaardisatie (hoeveelheid artikelen, recepturen, soorten product) en verbetering van onze marktpositie, zullen een positieve bijdrage aan onze resultaten geven. Het gaat niet om bezuinigen maar vooral om kostenbewustzijn.'

## Veiliger werken

Veiligheid tijdens het werk kreeg bijzonder veel aandacht tijdens deze leadershipdays. Met de inbreng van veiligheidsexperts van DuPont, een multinational uit de Verenigde Staten, hebben de deelnemers aan deze dagen zich gebogen over een verhoging van het veiligheidsniveau in de bedrijven van Cheese, Butter & Milkpowder. 'We hebben ons ten doel gesteld om het aantal Lost Time Accidents te verlagen. Veilig werken is nog onvoldoende in onderdeel van ons gedrag', meent Bé Kats. 'Bedrijven als DuPont hebben ook met productieprocessen te maken waarin risico's besloten zijn. Toch slagen zij er in om het aantal LTA's werkelijk tot een minimum te beperken. Vanuit HR wordt een veiligheidsprogramma voor onze bedrijven uitgerold dat ook bij ons tot een verhoging van het veiligheidsbewustzijn moet leiden en tot minder ongevallen.'



Op de tweede dag was er voor Cheese Specialities en Butter & Milkpowder een inspirerende bijeenkomst met hockeycoach Marc Lammers die vanuit de sport vertelde over teambuilding. Foto: Robin Britstra

## Benefit platforms en ontwikkeling:

# Focus is het sleutelwoord

Een onderneming die de blik op de toekomst heeft, kan niet zonder innovatie. route2020, de strategie van FrieslandCampina, noemt innovatie als een van de vaardigheden die de onderneming moet hebben om te kunnen groeien. Maar 'groei' kan plaatsvinden op veel gebieden. Waar richt je je op als onderneming? FrieslandCampina concentreert zich op vier gebieden voor innovatie. Vier zogenaamde 'benefit platforms' waar alle focus op is gericht: Growth & Development, Functionality, Daily Nutrition en Health & Wellness. Een volledige samenwerking met business groups en category teams staat daarbij voorop. Platformleider Rolf Bos: 'Als we als onderneming slagen willen maken, moet we dat samen doen.' Co-creation dus.

## Margrethe Jonkman, platformleider Growth & Development

'Het platform Groei en ontwikkeling richt zich vooral op baby's en kleine kinderen. FrieslandCampina maakt ingrediënten voor kindervoeding, maar ook eindproducten die we zelf in de markt brengen. Kindervoeding is vooral belangrijk voor onze markten in Azië en Afrika. Wij beschikken over een uitstekende grondstof: melk die van nature rijk is aan goede bouwstoffen en allerlei beschermende stoffen. Een stroom die wij vanaf de koe tot aan het eindproduct zelf in handen hebben. Wij kunnen de betrouwbaarheid van onze melkstromen garanderen.' 'Wij redeneren vanuit onze markt en we proberen vast te stellen op welke manier wij een onderscheid kunnen maken ten opzichte van onze concurreren.

Laten we voorop stellen dat moedermelk de beste voeding is voor baby's. Dat is de gouden standaard. Onze producten moeten het beste alternatief voor moedermelk zijn. Borstvoeding wordt meestal niet langer dan drie tot zes maanden gegeven. Ook voor kinderen ouder dan één jaar kan speciale voeding belangrijk zijn. We weten dat veel jonge kinderen in Azië (ongeveer van 1 tot 3 jaar oud) last hebben van infecties wat bijvoorbeeld kan resulteren in diarree. Via de voeding zou deze kwalen beter bestand te zijn en de weerstand te verbeteren. De toevoeging van Vivinal GOS, (een ingrediënt uit lactose dat een positief effect heeft op de darmflora) is daar een voorbeeld van. Alles wat wij doen gebeurt in nauwe samenwerking met het category team voor kindervoeding. Waar is behoefte aan en wat is wel of niet mogelijk. Wat is baanbrekend? Dat moet uitmonden in producten waar de consument behoefte aan heeft, die bijdragen aan de gezonde groei en ontwikkeling van baby's en kinderen én waarmee wij het verschil maken in de markt.'

## Rolf Bos, platformleader Daily Nutrition

'Het begint allemaal met melk. Als je vraagt waarom melk gezond is, weet men dat niet meer. Wij hebben nagelaten om consumenten aanhoudend duidelijk te maken welke prachtige eigenschappen melk bezit. Buiten Europa heeft melk vaak nog wel een bijzondere status maar ook daar zou we consumenten meer kunnen vertellen over haar 'magic'. Onze eerste opdracht is om met een frisse blik naar alle beschikbare informatie te kijken zodat we munitie hebben om de boodschap van het goede van melk opnieuw naar buiten te brengen. Ons benefit platform werkt dan ook nauw samen met ons Centre for Dairy Nutrition. Verder doen wij onderzoek naar de plaats van zuivel in onze voeding. Hoe worden vitamines uit zuivel opgenomen in ons lichaam? Wij kijken naar de voedingskundige aspecten van melk en naar de manier waarop bepaalde voedingsstoffen elkaar versterken. Ons derde agendapunt is de rol van melk, voeding en gezondheid. Het is niet eenvoudig om bewijzen te leveren van de invloed van zuivelproducten op je gezondheid. Wij hebben zoveel boodschappen te vertellen maar iedere claim die je doet als producent, moet wetenschappelijk onderbouwd worden. Dat geldt trouwens voor alle voedingsmiddelen. Als je vergelijkingen wilt maken, ook voor de lange termijn, zou je - in ons geval - een groep consumenten moeten laten opgroeien zonder zuivelproducten en een andere groep met zuivelproducten. Dat is natuurlijk geen reële mogelijkheid. Het is dus niet eenvoudig om te bewijzen wat melk voor je gezondheid doet over een reeks van jaren. Maar er komen nieuwe technologieën om dat te meten, om te volgen wat bepaalde voedingsstoffen voor ons doen. Op wat zuivel betekent voor ons dagelijks leven, ook op de lange termijn, daar richten wij ons op.'



## Hans Westerbeek, platformleader Functionality

'Functionality van zuivel klinkt nogal ingewikkeld, maar je snapt het beter als je denkt aan mondgevoel, aan de romigheid van een zuivelproduct of aan de textuur (structuur) van bijvoorbeeld yoghurt of vla. De eeteigenschappen van een product zijn heel belangrijk voor de manier waarop een consument jouw product ervaart. Hoe meer wij weten van de functionele eigenschappen van zuivelproducten; eiwitten, vetten en dergelijke, hoe beter wij zuivelproducten kunnen ontwikkelen die de

consument waardeert. Dit doen we vooral voor de category 'dairy based beverages' en 'branded cheese' (zuivelranken en kaas onder merk). Daarnaast willen wij zo goed en efficiënt mogelijk gebruik maken van alle componenten die in melk zitten en dat geldt vooral voor de melkeiwitten. Met eiwitten is heel veel mogelijk. Als je zuivelproducten wilt ontwikkelen die bijvoorbeeld minder vet, of suiker of zout bevatten dan moet je heel goed weten hoe je daarbij een optimale textuur en smaak kunt bereiken.'

'De onderzoekers en ontwikkelaars die zich met functionaliteit van zuivel bezighouden, ontwikkelen zelf vaak niet direct nieuwe producten, maar ondersteunen de innovatie van pro-

ducten met baanbrekend werk. Daarbij werken zij nauw samen met de collega's van de andere benefit platforms en met de category teams voor 'dairy based beverages' en 'branded cheese'. Ons onderzoek moet altijd in lijn zijn met de strategische doelen van het betreffende category team. Het is niet meer zo dat werkmaatschappijen of onderzoekers hun eigen onderzoeksprogramma's kunnen bepalen, we moeten de behoeften van consumenten en klanten zo goed mogelijk vertalen in globale richtingen van ons onderzoek en ontwikkeling. Ons innovatieve onderzoeksprogramma is er echt op gericht om de strategische doelen van FrieslandCampina te helpen realiseren.'

## Wouter Noordman, platformleader Health & Wellness

'Dairy based beverages (zuivelranken) en branded cheese (kaas onder merk) zijn de categories waar dit benefit platform zich op richt. Met deze category teams - collega's van marketing en R&D - stellen we vast waar we naar toe werken, en die doelen zijn richtinggevend voor de onderzoeksprogramma's. De verlaging van suiker in zuivelranken en de textuur van laag-vet kaas bijvoorbeeld, zijn onderwerpen waar we ons mee bezig houden. Hoe maak je een zuivelproduct zo, dat het ondanks een suikerverlaging nog net zo lekker is? Bij Milner, kaas gemaakt van halfvolle melk, zien we dat een vetverlaging een prima product oplevert, maar we blijven werken aan smaakverbeteringen.'

'We zien dat consumenten steeds meer de behoefte hebben om met voeding iets te doen voor hun gezondheid. Die behoeften kunnen overigens zeer verschillend zijn. In Azië is de aandacht meer gericht op gezondheid van kinderen, in Europa zijn het vooral de volwassen consumenten voor wie het behoud van gezondheid van belang is. Dat is, samen met overgewicht, ook een groot maatschappelijk thema, wereldwijd. FrieslandCampina heeft al een aantal merken die op deze behoeften aansluiten, zoals Optimel en Milner en lokale merken zoals Vifit en Slankie in Nederland, Betagen in Thailand en zo meer. We zoeken met de category teams naar nieuwe gebieden die voor de consument belangrijk zijn als het om voordelen voor de gezondheid gaat. We willen producten voor kinderen vanaf zes jaar ontwikkelen. Met zuivel hebben we de consument hier echt iets goeds te bieden.'

'Ons derde aandachtsgebied is het

ontwikkelen van het meest optimale 'health & wellness' product qua sensoriek. Dat wil zeggen, qua textuur, dikte, mondgevoel en dat niettemin past bij een gezonde beleving. Dit programma is gericht op de doelen die wij in de markt willen bereiken. Alleen als je gezamenlijk scherpe doelen stelt en deze continu aanscherpt, kun je samen nieuwe doorbraken realiseren.'



## Smaakspecialisten treffen elkaar

Om het vak van smaak en smaakontwikkeling naar een hoger plan te tillen wordt via de bestaande Community of Practice veel gedaan aan kennisopbouw en -uitwisseling.

Op 11 november vond de eerste officiële "International Sensory Day" plaats. Research & Development medewerkers en collega's van marktonderzoek ontmoetten elkaar daar. Onderzoeker sensory & consumer science Pascal Weijzen: 'We vormen met elkaar een Community of Practice. We treffen elkaar vooral virtueel, maar het is goed om elkaar ook eens in het echt te ontmoeten. Dat maakt de andere contacten toch gemakkelijker.' 35 collega's uit Europa en Afrika kwamen dus bij elkaar op het central office. Niet alleen uitwisseling van kennis en ervaring stond op het programma. 'We hebben vier externe sprekers uitgenodigd die ons nieuwe inzichten geven in onderwerpen die voor ons vakgebied van belang zijn', aldus Pascal. Dit keer vond de bijeenkomst in Europa plaats. 'Als we de volgende keer bij elkaar komen, kiezen we wellicht een plek in Azië zodat we ook de collega's uit Thailand, Vietnam, Maleisië en Indonesië kunnen ontmoeten.'



Collega's van de Community of Practice bij elkaar Foto: William Hoogteyling



Vinr: Eef van Arem, Bram Dekkers en Anke Janssen. De prijs werd uitgereikt door Emmo Meijer. Foto: Peter Lammers

# Uitreiking vier Innovation Awards!

**Vier uitstekende innovaties zijn eind november beloond met een Innovation Award tijdens de Leadershipdays voor Research & Development. Innovatie is een belangrijke factor om als onderneming succesvol te zijn. Met het toekennen van de Awards wil FrieslandCampina de inspanningen van de onderzoekers dan ook voor het voetlicht brengen.**

Bij de gouden Award gaat het allemaal om kaas. De Award is uitgereikt aan het team van Yeux de boules (met het oog op bolletjes, red.) voor het ontwikkelen van een optisch inline systeem van het meten van de grootte van wrongeldeel-tje. Door de grootte van wrongeldeel-tjes te kunnen meten wordt de kaas constanter van kwaliteit en gewicht. Dat brengt een kwaliteitsverbetering en een aanzienlijke besparing met zich mee. Het development team van branded cheese & basis products tekende voor het bedenken van dit systeem.

Een zilveren Award was er voor de onderzoekers van het developmentteam Branded Butter dat in samenwerking met FrieslandCampina Research 'Botergoud Roomboter voor bakken en braden' ontwikkelde. Door het verbeteren van het productieproces (er worden kleine luchtbelletjes in de boter ingebracht) spat de boter niet tijdens het bakken, terwijl de boter wel mooi 'bubbelt'.

De ontwikkeling van een niet-gefilterd wei-eiwit hydrolysaat werd beloond met de bronzen Award. Eiwit-hydrolysaten zijn behulpzaam bij

het verteren van eiwitten in hypo-allergene babyvoeding. Door het niet-filteren van de hydrolysaten wordt de productie efficiënter, waarbij het de uitdaging was ook de smaak te verbeteren. De niet-gefilterde wei-eiwit hydrolysaten mogen bovendien het predikaat Kosher en Halal dragen. Een samenwerking tussen het developmentteam in de Verenigde Staten (Delhi, waar het productiebedrijf voor eiwithydrolysaten staat) en de collega's van Domo in Wageningen (Nederland).

De zogenaamde 'Feeding the funnel' Award, voor de uitvinding met de meeste potentie, ging naar de 2-in-1 coffee creamers van FrieslandCampina Kievit. Bij de productie van creamers wordt glucose gebruikt als draagstof. Nieuwe technologie maakt het mogelijk glucose te vervangen door een kleine hoeveelheid (duurzame) suiker waardoor het product minder calorieën bevat en de klant zelf minder suiker hoeft toe te voegen.

## CoP Nutrition: Nadenken over klinische studies

Ook de voedingsdeskundigen, die met elkaar de Community of Practice Nutrition vormen, ontmoetten elkaar in een grote groep in Nederland. Uit alle landen waar FrieslandCampina actief is, leerden voedingsdeskundigen elkaar en elkaars producten kennen. 'Voor ons is het opbouwen van een netwerk een belangrijke reden om dit event te organiseren: samen staan we sterk in het vinden van oplossingen.'

Het opzetten van klinische studies was een van de onderwerpen waar de voedingsdeskundigen over spraken. Jan Geurts, principal scientist en organisator van het event: 'Klinische studies zijn heel belangrijk voor onze onderneming. Iedere keer als wij een claim willen geven aan een bepaald voedingsmiddel, moeten we die met bewijzen onderbouwen. Klinische studies spelen hierin een cruciale rol. Als CoP willen we daarom de handen ineen slaan om opzet, uitvoering en analyse van dit soort studies een stap verder te brengen'. Uiteraard was er ook tijd om elkaar en de lokale producten beter te leren kennen.



Lokale producten over en weer leren kennen. Foto: Bram Petraeus

## Seminar over gewicht, goede voeding en eiwitten

Begin oktober organiseerde het benefit platform Health & Wellness (zie pagina 18 en 19) haar eerste seminar. Twaalf externe deskundigen waren uitgenodigd om te praten over de rol van eiwitten in gewichtsbeheersing. Dat deden ze met de dertig medewerkers van Corporate Research, het Centre of Dairy Nutrition, het FrieslandCampina Institute en R&D medewerkers van de business groups CPI, CPE en Ingredients. Het seminar werd gehouden in het central office van FrieslandCampina. Jan Bles, directeur van het Centre of Dairy Nutrition, gaf een presentatie waarbij het ondermeer de rol van gezonde voeding in relatie tot onze strategie route2020. De volgende dag discussieerde de groepen aan de hand van stellingen die gemaakt waren door collega-wetenschappers binnen FrieslandCampina. Professor Wim Saris, hoogleraar Humane Voeding aan Universiteit Maastricht, ging daar vervolgens weer op in. Internationale gasten en medewerkers hadden intensief contact met elkaar en dat zorgde voor een verbreding van de visie op de rol van eiwitten in een gezond dieet.

# FrieslandCampina Benelux koploper in suikerverlaging

Steeds meer producten van FrieslandCampina Benelux bevatten minder toegevoegde suiker. Niet alleen wordt de receptuur van bestaande producten geleidelijk aangepast. Ook bij nieuwe introducties is het gehalte toegevoegde suiker een belangrijk aandachtspunt. FrieslandCampina levert zo een bijdrage aan een gezonde en verantwoorde voeding: een van de vier pijlers van het beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Petra Dekker (l) en Astrid Bakker: 'Zonder smaakverlies suiker verlagen'.  
Foto: Marcel Bekken

Een van de doelstellingen uit het MVO-beleid is meehelpen aan de bestrijding van obesitas. Bijvoorbeeld door de hoeveelheid toegevoegde suiker in reguliere producten te verminderen. Hierdoor worden ze lager in calorische waarde, en dus beter voor de consument.

'De suiker die van nature in zuivel en vruchtendranken zit, kunnen we niet zomaar verlagen', vertelt Petra Dekker, corporate diet & health manager bij FrieslandCampina in Amersfoort (Nederland). 'Als we de consumptie van deze suiker willen verlagen, moeten we minder zuivel en vruchtensap gebruiken. Daardoor wordt ook de inname van goede voedingsstoffen verlaagd, zoals eiwitten, vitaminen en mineralen. Dat wil je niet. Je wilt zoveel mogelijk goede voedingsstoffen tegen zo min mogelijk calorieën. Toegevoegde suiker levert alleen maar calorieën. Er valt dus veel gezondheidswinst te behalen door het gehalte toegevoegde suiker te verlagen.'

De aandacht voor gezonder eten is niet nieuw. Wel nieuw is dat het streven naar het maken van gezondere producten komt vast te liggen in een MVO-plan dat met alle business groups wordt opgesteld. Petra Dekker: 'Sommige business groups zijn heel ver met suikerverlaging, zoals FrieslandCampina Benelux, onderdeel van de business group Consumer Products Europe.'

#### Stapsgewijs

FrieslandCampina Benelux startte twee jaar geleden een suikerverlagingsprogramma. Bij de meeste producten verloopt de suikerverlaging stapsgewijs zodat de consument er niets van merkt. 'Als je in één klap alle suiker weglaat of vervangt door zoetstoffen, dan heeft dat grote gevolgen voor de smaak', zegt Astrid Bakker, senior nutritionist bij FrieslandCampina Benelux in Amersfoort. 'De grootste uitdaging is om zonder smaakverlies het suikergehalte te verlagen.'

Dit gebeurt op drie manieren: door middel van kunstmatige zoetstoffen, door stapje voor stapje de suiker te verminderen en door portieverkleining. Welk procedé er gebruikt wordt, hangt af van het product en de productcategorie. Voor producten gericht op kinderen en producten met een gezondheidsclaim gelden strengere eisen dan voor de dagelijkse zuivelproducten en vruchtendranken en de categorie verwenproducten. Aan de receptuur van Chocomel, een typisch verwenproduct, wordt bijvoorbeeld niet getornd. Wel is Chocomel Dark op de markt gebracht, een nieuwe smaak met 17 procent minder suiker. Ook het suikergehalte

van Mona puddingen is een klein beetje verlaagd. Daarentegen geldt voor alle kinderproducten dat ze eind dit jaar moeten voldoen aan de voedingskundige criteria van het 'Ik Kies Bewust'-logo.

Astrid Bakker: 'Bij DubbelFrisss zijn we al zeven jaar bezig om stapje voor stapje het suikergehalte te verlagen. Bij andere producten zoals GoedeMorgen drinkontbijt, Fristi en Vifit, is het suikergehalte wel in een keer verlaagd om meteen te kunnen voldoen aan de criteria van het 'Ik Kies Bewust'-logo.'

Consumenten hebben geen idee hoeveel energie en geld de business en research & development steken in suikerverlaging. Petra Dekker: 'Als het verschil met de vorige versie 30 procent is, mogen we het op de verpakking zetten. Omdat we in kleine stapjes werken, is dit zelden het geval.'

Astrid Bakker: 'We vertellen wel zoveel mogelijk wat we doen: in de media, op congressen en in onze contacten met overheden en andere officiële instanties. Dat heeft FrieslandCampina Benelux onder meer de Aanmoediging Jaarprijs Voedingcentrum 2010 opgeleverd. Ook het 'Ik Kies Bewust'-logo is een manier van communiceren. Eigenlijk zeggen we tegen de consument: blijf maar lekker genieten van onze producten. Wij zorgen ervoor dat ze gezonder worden.'



**In 2004 lanceerde de World Health Organization (WHO) haar Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health. Hierin stelt ze dat obesitas een van de grootste bedreigingen is voor de volksgezondheid. Vooral onder kinderen neemt obesitas schrikbarende vormen aan. Zowel de overheid als de maatschappij moeten hierin hun verantwoordelijkheid nemen, aldus de WHO. In haar Global Strategy roept ze overheden en de voedingsmiddelenindustrie op om samen te werken aan gezondere producten die minder vet, zout en toegevoegde suiker bevatten. Met haar suikerverlagingsprogramma neemt FrieslandCampina de verantwoordelijkheid om haar producten gezonder te maken.**

**Het gebruik van zoetstoffen en aroma's is een van de vele technologieën waarmee het suikergehalte en het aantal calorieën in producten wordt verlaagd. 'Samen met Corporate Research werken we hard aan de ontwikkeling van nieuwe technologieën', zegt Fanny Weinbreck van Development DBB (dairy based beverages). 'Een idee is om naast sensorische analyse een andere manier te vinden voor de meting van zoetkracht. Onlangs kreeg FrieslandCampina een belangrijke subsidie toegekend van de provincie Gelderland (Nederland) voor het onderzoek naar suikerverlaging.'**



Foto's: William Hoogteyling

## FrieslandCampina investeert in talent

Hoe zorgt FrieslandCampina ervoor dat zij beschikt over getalenteerde mensen die de bedrijfsstrategie succesvol kunnen uitvoeren? Hoe verzeker je je als bedrijf van medewerkers die in de toekomst in staat zijn om het roer over te nemen? Door in te zetten op 'talent management'. Heel letterlijk: het zoeken, begeleiden en behouden van talenten en het selecteren van de juiste mensen. 'We moeten ervoor zorgen dat de organisatie nu en in de toekomst de juiste spelers aan boord heeft om ons blijvend succesvol te maken en houden', stelt Jaap de Vries, Corporate Director Human Resources in Amersfoort.



'Om de strijd om talentvolle medewerkers te kunnen winnen, moet je als bedrijf mensen boeien én aan je binden. Een goed salaris is niet genoeg. Een onderneming moet een aantrekkelijke plek op de arbeidsmarkt zijn. FrieslandCampina is dat nu al en wil dat natuurlijk in de toekomst nog meer zijn', zegt Jaap de Vries. 'Talent management is een instrument dat in route2020 wordt genoemd als een van de voorwaarden om succesvol te zijn en te blijven. We gaan dan ook versterkt inzetten op het zorgvuldig selecteren en recruterend van talentvolle medewerkers voor de onderneming. Daarnaast zullen we hen een aantrekkelijk en optimaal opleidings- en ontwikkelingspad bieden.'

### Leiderschap

Tijdens de discussies over de route2020 strategie die in 2009 en 2010 zijn gevoerd, kwam het belang van talent- en leiderschapsontwikkeling duidelijk naar voren als één van de noodzakelijke speerpunten. Zo ontstond vanuit de onderneming én vanuit de medewerkers de vraag naar meer beleid op het dit gebied. 'We hebben onze inspanningen op dit gebied duidelijk aangescherpt', stelt Jaap de Vries vast. 'Zo hebben we voor diverse doelgroepen in de organisatie succesvolle leiderschapsprogramma's ontwikkeld. Voor de executive board en het Leadership Team het programma 'Courage to Lead' in samenwerking met de Business School IMD in Zwitserland. Voor het Senior management het programma 'Leading with Impact', ook met IMD. Daarnaast worden via de FrieslandCampina Academy bijvoorbeeld Leading People en Leading Business aangeboden. Maar ook voor de talenten met minder ervaring, staat er nu een prachtig programma.'

### Nieuw programma

Jacqueline Niessen, Corporate Director Talent Management, en Patricia Snel, Corporate Talent Management Manager, stonden aan de basis van het nieuwe ontwikkelingsprogramma

### Erik Petter (Nederland)

**Future leader, is programmamanager Infant & Toddler Food (IFT) in Beilen, verantwoordelijk voor de samenwerking en voortgang op de twintig investeringsprojecten ter hoogte van 100 miljoen euro die de strategische groei van IFT moeten garanderen.**

'Dit programma zie ik als een geweldige kans. FrieslandCampina neemt mijn ontwikkeling serieus en investeert daarin. Niet alleen via een opleiding, maar ook door het vinden van een functie die in mijn ontwikkeling past. Per 1 november word ik als plant manager verantwoordelijk voor de het Domo-deel van de plant in Bedum (Nederland).'



**Szabo Orsolya (Hongarije)**  
**Academic potential, is key account manager voor Tesco and Penny Market.**

'Ik werk acht jaar bij FrieslandCampina en heb ervaring op diverse afdeling opgedaan. Dit programma biedt voor mij een kans om te werken in internationale teams en te leren van collega's.'



### Larisa Kuznetsova (Rusland)

**Future leader, is chief Accounting FrieslandCampina Russia.**

'Ik krijg de gelegenheid om mijn lokale focus te verleggen naar een global focus en kan ik bouwen aan mijn internationale netwerk. Door meer kennis over de strategie van de onderneming kan ik effectievere beslissingen nemen.'



### Cees 't Hart over leiderschap

De aftrap van het 'Leading to succeed' programma vond plaats op 10 oktober. Cees 't Hart, CEO FrieslandCampina, sprak daar over leiderschap: 'Ik geloof in het stap voor stap bouwen aan een carrière. Doe ervaring op, leer van je werk en doe je uiterste best. Ik durf tegenwoordig meer te vertrouwen op mijn intuïtie, maar ik weet dat intuïtie groeit door ervaring.' Zijn eigen leiderschapsstijl omschrijft Cees 't Hart als co-creation. 'Teamwork is noodzakelijk in deze complexe wereld. We moeten samenwerken en naar elkaar luisteren.'

voor medewerkers van wie FrieslandCampina verwacht dat zij tot tot een hoog niveau kunnen doorgroeien: de 'high potentials'. Het programma is ontwikkeld in samenwerking met de internationale Business School Ashridge in het Verenigd Koninkrijk. Jacqueline Niessen: 'Eerst is bepaald aan welke criteria onze 'high potentials' moeten voldoen. Vervolgens hebben we samen met de lijnmanagers bepaald wie in het profiel passen.'

Om te worden geselecteerd, moet een medewerker bovengemiddeld presteren en het potentieel hebben om versneld door te stromen naar minimaal de top 200 van FrieslandCampina. Verder zijn internationale mobiliteit en academisch werk- en denkniveau vereisten.

'Dit betekent niet dat kandidaten in een mal moeten passen, in eenzelfde patroon. Er is behoefte aan authenticiteit: mensen die oorspronkelijk zijn, bewust levend en onderzoekend. We verwachten dat de kandidaten in staat zijn om gestelde resultaten te behalen, lerend vermogen hebben en een team kunnen leiden', aldus Patricia Snel.

Momenteel zijn er 124 kandidaten, waarvan 74 academic potentials. Zij staan aan het begin van hun loopbaan en hebben minder dan vijf jaar werkervaring. Van de overige 50 die geselecteerd zijn wordt verwacht dat ze toekomstige leiders kunnen worden. Zij hebben minder dan tien jaar werkervaring. Jacqueline Niessen: 'Hiermee maken we een inhaalslag in vergelijking met de afgelopen jaren. Het is de bedoeling dat ieder jaar een nieuwe groep academic potentials en future leaders wordt geselecteerd voor het programma. Op die manier creëren we een belangrijke leiderschapsgroep voor de toekomst'.

#### Leading to Succeed

Voor deze high potentials is het programma Leading to Succeed ontwikkeld. In oktober is de eerste groep van 40 kandidaten, een internationale mix van medewerkers, van start gegaan met een driedelig programma. Hierna volgen nog

andere groepen.

Belangrijke elementen in het programma zijn uiteraard de strategie en de organisatie van de onderneming. Daarnaast zijn er gesprekken met leden van het huidige Leadership Team van FrieslandCampina over hun ervaringen met leiderschap. Ook de kandidaten en het team waarin ze zelf werken worden onder de loep genomen. Ze verdiepen zich in onderwerpen die ze tegenkomen in hun eigen werkomgeving en zetten hun tanden in 'business challenges': vraagstukken uit de praktijk waarmee de onderneming te maken heeft. Ook de 'roots' van de onderneming worden niet vergeten: zo brengen de kandidaten een bezoek aan een boerderij van een van de leden-melkveehouders. Buiten de drie gezamenlijke bijeenkomsten in Nederland, Shanghai (China) en het Verenigd Koninkrijk, kunnen kandidaten contact met elkaar onderhouden en informatie raadplegen via een online portal. Patricia Snel: 'De onderneming en de kandidaat stippelen samen een toekomstplan uit. Hierbij zijn HR, de leidinggevendenden en coaches nauw betrokken. Maar aan het eind van het traject wordt er geen baan op een presenteerblaadje aangeboden. De kandidaat is zelf verantwoordelijk voor het benutten van de kansen die hij of zij krijgt.'

## Hoge onderscheiding Vietnamese regering voor FrieslandCampina

Voor vijftien jaar lang investeren in de Vietnamese gemeenschap en samenwerking met de lokale bevolking is FrieslandCampina Vietnam onderscheiden met de Labour Medal II van de Vietnamese regering. 'Wij hechten waarde aan goede relaties met de mensen in dit land. FrieslandCampina wil duurzaam ondernemen. Dat zie je terug in een aantal programma's die we in Vietnam voeren. De regering waardeert dat en heeft ons daarvoor onderscheiden', aldus Mark Boot, managing director of FrieslandCampina Vietnam.

De geschiedenis van FrieslandCampina in Vietnam gaat terug tot 1924, toen een begin werd gemaakt met de verkoop van gecondenseerde melk in Vietnam. De merken: Dutch Lady en Longevity. De eerste productielocatie kwam er in Binh Duong in 1995, de tweede fabriek in Hanam in 2008. 'In de laatste 15 jaren is steeds meer aandacht uitgegaan naar de rol van onze onderneming in de gemeenschap. Het Dairy Development Program begeleidt intussen 2.400 Vietnamese melkveehouders. 'Zij leveren met elkaar 170.000 liter melk per jaar van hoge kwaliteit. Dat is 23 procent van de nationale melkproductie in Vietnam', aldus Mark Boot. Het Dairy Development Program tilt de economische situatie van de 2.400 melkveehouders en hun gezinnen naar een hoger plan en het zorgt voor de aanvoer van hoogwaardige melk naar de bedrijven van FrieslandCampina.

#### Bijdragen

Het Den Dom Dom studiefonds zorgt voor de opleiding en ontwikkeling van Vietnamese kinderen. Sinds de oprichting van het fonds in 2002, zijn al 20.000 beurzen gegeven aan jongeren. Acht scholen zijn gebouwd voor kinderen in dunbevolkte gebieden om ervoor te zorgen dat ze hun opleiding in een goede omgeving kunnen voortzetten. 'Wij voelen ons verbonden met de levens van de Vietnamese mensen. Wij willen bijdragen aan de samenleving, aan de economie en het bestaan van de kinderen en volwassenen in Vietnam. Ook onze producten dragen daartoe bij. Wij willen de beste en veiligste voeding leveren voor een redelijke prijs die bereikbaar is voor ieder familiebudget en de kennis over gezond leven en gezond eten bevorderen. Daarom doen wij onderzoek en voeren we projecten uit om consumenten bewust te maken van het belang van gezonde voeding.'

De onderneming in Vietnam is de afgelopen jaren enorm gegroeid. Door de bouw van twee eigen fabrieken en het opzetten van een distributiesysteem door het hele land, is het belang van FrieslandCampina in Vietnam sterk toegenomen. Het aantal medewerkers groeide navenant. Met merken als Dutch Lady, Friso, YoMost en Fristi is FrieslandCampina bekend bij grote groepen consumenten. 'Wij zijn en blijven een integraal deel van dit land', besluit Mark Boot.

Aanvoer van kwaliteitsmelk in Vietnam. Foto: FrieslandCampina



# 'Goodness of milk': meerwaarde voor merken



Foto: FrieslandCampina

Dat melk bijzonder is en gezond, is een boodschap die het Centre for Dairy Nutrition het afgelopen jaar flink onder de aandacht heeft gebracht. Een hernieuwde waardering van melk, kan helpen de dalende consumptiepatronen voor melk in West-Europa hopelijk ten goede keren. 'We hebben geprobeerd onze medewerkers te inspireren en de goede eigenschappen van melk weer voor het voetlicht te brengen', aldus Jan Bles, corporate director van het Centre for Dairy Nutrition. 'Het wordt tijd om die boodschap verder te brengen.'

Misschien komt de boodschap over al het goede van melk precies op het juiste moment. Consumenten in West-Europa - en zeker in Nederland - hebben weer belangstelling voor voedingsmiddelen die zoveel mogelijk lokaal en op een natuurlijke wijze gemaakt worden. Ze stellen prijs op 'puur natuur' en zo min mogelijk toevoegingen. Jan Bles: 'Melk is puur natuur. Het is een wonder als je bedenkt dat de koe de bijzondere eigenschap heeft om voor de mens onverteerbaar gras om te zetten in een van de rijkste voedingsmiddelen die er bestaan. Er wordt niets aan melk toegevoegd.'

Het afgelopen jaar zijn zo'n 800 medewerkers naar een workshop 'Goodness of Dairy' geweest. 'We hebben vooral de medewerkers van marketing en research & development uitgenodigd om een workshop bij te wonen. We streven ernaar dat ze het goede van melk of zuivel kunnen vertalen of benutten in de producten en merken.'

Wij kunnen de collega's in de business groups en categorieën alles vertellen over de voedingskundige meerwaarde van melk, maar we zullen samen moeten optrekken om er invulling aan te geven. Vooral de category teams van 'dairy based beverages' en 'branded cheese' en de werkmaatschappijen spelen daarin een cruciale rol in. Zij zijn immers degenen die bepalen hoe onze zuivelproducten naar de markt worden gebracht. 'We merken dat 'gezond' en 'duurzaam' twee thema's zijn die door de markt gemakkelijk gecombineerd worden. Van een product dat gezond is verwachten ze ook dat het op een duurzame manier wordt gemaakt. Zowel duurzaamheid als gezondheid zijn onderwerpen uit route2020 die we beide terug gaan zien in onze producten en merken.'

## Strikt

Dit jaar is er veel tijd besteed aan het ontwikkelen van 'interne ambassadeurs'. In het komende jaar moet dat zich vertalen in externe communicatie, zowel vanuit de merken als vanuit FrieslandCampina. 'Daarin gaan we actiever worden dan we tot nu toe waren'. Er wordt nu hard gewerkt aan de afronding van de Goodness of Milk boodschappen voor de merken ' Ook gaan we begin 2012 de 'Milkstory' (het verhaal van melk) publiceren voor onze eigen medewerkers. We zijn trots op melk, het wonder van moeder natuur.'



Foto: FrieslandCampina

# Ken On Milk

Ken Ihedioha melkambassadeur, is nationaal Medical Detailing Manager bij FrieslandCampina WAMCO Nigeria.

'De burgeroorlog tussen Nigeria en Biafra, waarbij aan beide kanten twee miljoen slachtoffers vielen, was nog maar net voorbij. Het leven was hard. Ik was een ongelukkig kind van vijf jaar oud en wist nog van niets. Maar aan de uitdrukking op het gezicht van mijn ouders en dat van andere volwassenen voelde ik al wel aan dat de toekomst er niet rooskleurig uitzag. Nkwere, in de buurt de geboorte- grond van mijn voorouders, lag pal naast de geïmproviseerde barakken van het Nigeriaanse leger dat de oorlog had gewonnen. Vaak deelden vertegenwoordigers van het Rode Kruis en Nigeriaanse soldaten hulpgoederen uit zoals tweedehands kleren en dekens, voedsel in blik, melk, meel en rijst.

Voor zover ik kan nagaan was dat de eerste keer dat ik melk heb geproefd. Ik vond het lekker. Tot op de dag van vandaag koester ik warme herinneringen aan de lepels poedermelk die ik in mijn mond kreeg geduwd door een van de vrouwelijke vertegenwoordigers van het Rode Kruis. "Hoe heet je?" vroeg ze. "Oge" stamelde ik. Ze wenkte me. Ik kroop verlegen tegen haar aan en zij lepelde een flinke portie van die romige, poederige substantie in mijn hongerige mond.

Sinds die ontmoeting ben ik nooit teruggekomen op mijn fascinatie voor dit complete voedingsmiddel met meer dan 400 voedingsstoffen. Op de lagere school maakte melk - voor pap, vla of cornflakes - vaak deel uit van het ontbijt. En hoewel zuivelproducten als yoghurt en kaas in mijn kinderjaren in Nigeria

niet populair waren, dronken middelbare-school-avonturiers als ik melk regelmatig bij "soakis" - een mengsel van geweekte garri + melk + suiker + aardnoten. En ook tijdens mijn studie Food Science & Technology, was zuiveltechnologie mijn favoriete vak. Daarvoor werkte ik als journalist bij Concord Press of Nigeria.

Ik was natuurlijk zeer opgetogen toen ik in 1993 in dienst trad bij de toenmalige West Africa Milk Company (WAMCO) om te helpen bij de verkoop van dagverse producten als kaas, yoghurt en verse melk. Het was mijn taak om de gezondheid van zuivel en al het goede dat melk te bieden heeft, onder de aandacht te brengen van de consument. En al snel groeide de naam Peak uit tot een begrip bij een groot aantal klanten. Nu, vele jaren later, heb ik nog altijd een hechte band met melk.'

## Meld je aan voor de Toon van Hooijdonk Award

Met het instellen van de 'Toon van Hooijdonk' Award, wil FrieslandCampina excellente initiatieven op het gebied van de 'Goodness of Dairy' belichten en belonen.

De Award zal ieder jaar worden uitgereikt aan een medewerker die een bijzondere bijdrage levert op dit gebied. Het kan gaan om een nieuw initiatief in de markt, een nieuwe product dat zich onderscheidt met een gezond imago, onderscheidende communicatie of de realisatie van een sterke wetenschappelijke claim. Het initiatief mag niet ouder zijn dan twee jaar. De winnaar ontvangt een beeldje en een oorkonde.

Stuur uw aanvraag voor 1 februari 2012 naar [toon.vanhooijdonk@frieslandcampina.com](mailto:toon.vanhooijdonk@frieslandcampina.com) of kijk op intranet: Goodness of Dairy

## De rol van 'Inkoop' in route2020

De ambities uit de strategie, route2020, zijn ook van belang voor het werk van de inkopers van FrieslandCampina. Eind oktober kwamen 134 collega's uit deze discipline bij elkaar voor de jaarlijkse Inkoopdagen, ofwel Procurement days.

Het thema voor de bijeenkomst van dit jaar was: 'Procurement, Together Towards the Next Phase'. (Inkoop, samen op weg naar een volgende stap). Chief Financial Officer Kees Gielen en business group director Consumer Products Europe Freek Rijna, praatten de inkopers bij over de resultaten en meest recente ontwikkelingen. Johan Keerbergh, director corporate Procurement, verzorgde de kick-off van het P-TOP. P-TOP is de naam van het strategische plan voor Inkoop voor de komende jaren. Het plan concentreert zich op het leveren van uitstekende resultaten op vier verschillende gebieden: financiële resultaten, innovatie, duurzaamheid en 'contingency' (onverwachte gebeurtenissen).

### Levering garanderen

Met uitzondering van boerderijmelk, kopen onze inkopers alles, voor al onze producten, wereldwijd. Alle ingrediënten, alle verpakkingen, alle energie, logistieke diensten en opslag, alle kantoorbenodigdheden, alle machines, alle ICT-diensten, alle uitzendkrachten. Johan Keerbergh: 'Contingency' wil zeggen dat we de levering van al onze inkoop en diensten die we wereldwijd nodig hebben, veilig willen stellen. Dat is natuurlijk erg belangrijk voor zo'n grote onderneming als FrieslandCampina. We willen ervoor zorgen dat wij de levering van elk ingrediënt, product of dienst die van vitaal belang is voor onze bedrijfsvoering, kunnen garanderen. Daarom maken we gebruik van verschillende leveranciers, over de hele wereld om de beste zaken te doen voor FrieslandCampina. Dat doen we in nauwe samenwerking met de business groups.'

### Ontwikkelingen

Tegelijk met de Inkoopdagen voor alle inkopers wereldwijd, hield elke business group een dag voor de eigen inkopers, waarbij werd ingegaan

op die onderwerpen die voor de groep belangrijk zijn. Tijdens die bijeenkomsten zijn de verschillende business group directors aangesloten die de groep informeerde over de laatste ontwikkelingen. Dat werd erg op prijs gesteld.

De bijeenkomsten waren een prima start van het P-TOP plan met de hele inkooporganisatie. 'Het zal ons inderdaad naar de volgende stap brengen, waarbij onze discipline de prestaties zal leveren die het bedrijf van ons verwacht', besluit Johan Keerbergh.

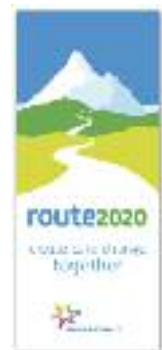


Foto: Van Assendelft

## Simply trusted, nieuwe merkbefolte DMV

De kleur blauw blijft, het DMV schildje blijft, DMV zelf blijft, maar voortaan is DMV 'Simply trusted'. De nieuwe tekst onder de naam van DMV staat voor het belangrijkste kenmerk van de organisatie: betrouwbaarheid in alle opzichten. 'Onze afnemers vinden ons betrouwbaar en dat is een onderscheidende eigenschap', vertelt Benno Mersbergen, business development manager van DMV. 'Het is onze merkbefolte'.

DMV in Veghel (Nederland) zelf is enigszins veranderd. 'Na de fusie zijn de producten van de totale business group Ingredients tegen het licht gehouden en min of meer herverdeeld. Veel ingrediënten die vroeger onder DMV-vlag verkocht worden, horen nu bij Kievit of Domo', aldus Natalie Meijers, communicatie-medewerker bij DMV.

'Dat betekent voor ons dat we na moesten denken over wat DMV nu is en welke betekenis wij hebben voor onze klanten', vertelt Benno Mersbergen. 'Wij zijn nu een grote producent van caseïnaat en een aantal ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie. Producten die worden gebruikt in diëetvoeding en sportvoeding. Maar ook in soepen en sauzen en vleesproducten. Wij hebben onze klanten gevraagd waar ze ons het meest om waarderen. Wat belangrijk voor hen was. En dat bleek betrouwbaarheid. Onze producten worden altijd uit verse melk gemaakt. Dat vinden wij heel

gewoon, maar elders in de wereld is dat misschien minder vanzelfsprekend. Onze klanten rekenen op ons en dat kunnen ze doen omdat wij in dit bedrijf op elkaar kunnen rekenen. De introductie van 'Simply trusted' gebeurt door interne ambassadeurs die het idee van betrouwbaarheid verder uitdragen. Dit gebeurt als onderdeel van het project 'Internal Branding' dat geleid wordt door HR manager Carin van de Rijt. 'We vragen al onze medewerkers om op een blauwe tegel hun eigen tekst over 'vertrouwen' te schrijven', voegt Natalie Meijers toe. 'Met al die bijdragen gaan we een complete wand betegelen. We vertellen het verhaal van 'vertrouwen' niet alleen, we zijn het.'

### Vertrouwen

Een van die ambassadeurs van 'Simply trusted' is Bart Verhoeven, repro-medewerker en verantwoordelijk voor al het handelsdrukkerwerk bij DMV in Veghel. 'Vanmiddag sta ik – met andere DMV'ers – voor een groep van 40 medewerkers om de idee van 'Simply trusted' in de organisatie uit te dragen. Er komen 12 bijeenkomsten en iedere keer komt een andere ambassadeur het verhaal vertellen. Vertrouwen gaat niet alleen om onze belofte aan onze klanten, het moet vooral in onszelf zitten en in de manier waarop wij met elkaar werken. We hebben er tot nu toe nooit op die manier over nagedacht, maar ik denk dat de meeste collega's het wel herkennen. Het is belangrijk dat we het ook bewust gaan inzetten als een kenmerk van onze organisatie en onze producten. We gaan ook met elkaar een oefening in vertrouwen doen en dan merk je dat het heel vanzelfsprekend is.'



# Investerings in productie kindervoeding



Foto: FrieslandCampina

Kindervoeding is een van de drie speerpunten voor groei in route2020, zowel voor ingrediënten als voor complete eindproducten. Daarom wordt de komende jaren ruim 130 miljoen euro geïnvesteerd in de fabrieken van FrieslandCampina Domo; vooral in Beilen en Bedum.

De investeringen komen niet uit de lucht vallen; de groeiende marktvraag is al enkele jaren zichtbaar. 'In 2007 zagen we al dat onze capaciteit een probleem werd. Daarom is toen een Masterplan gemaakt, om de capaciteit stapsgewijs uit te breiden', vertelt Jan Maathuis, clustermanager techniek in Beilen. Het Masterplan telt drie fasen, waarvan de eerste al grotendeels is afgerond. Plant manager Theo Jeurnink: 'De strategie gaat uit van flinke groei. De vraag is groot. Elke kilo product die we hier maken, kunnen we verkopen. Het wordt een uitdaging om de capaciteit verder uit te breiden, terwijl we tegelijkertijd volop doorgaan met produceren.'

#### Capaciteitsuitbreiding

Verdere capaciteitsuitbreiding is het doel van fase 2. 'Wat het meest in het oog springt, is de bouw van een nieuwe sproeitoren, waarmee we onze poedercapaciteit flink vergroten. Deze toren is met 47 meter hoger dan de bestaande toren, waardoor Beilen al van afstand herkenbaar is', zegt Jan Maathuis. Naar verwachting start de bouw rond kerst. 'Veiligheid en duurzaamheid zijn speerpunten in de werkzaamheden', geeft Theo aan. 'We kiezen voor state of the art apparatuur, die op laag energieverbruik is geselecteerd. Iedereen die aan de bouw meewerkt, krijgt een grondige veiligheidsinstructie. Speciale veiligheidsfunctionarissen zien ter plekke toe op de veiligheid.'

Tijdens de bouwwerkzaamheden moet de fabriek volop doordraaien. 'Dat vergt organisatorisch het nodige. We werken met deelprojecten waar we steeds de juiste mensen op aansluiten. Uiteindelijk hebben we de hele organisatie erbij nodig', zegt programmamanager Herman Krab. Hij is verantwoordelijk voor de uitvoering van alle projecten die onderdeel zijn van het route2020-investeringspakket. Begin 2012 moet de nieuwe toren in bedrijf gaan. Daarna is fase 3 van het Masterplan voorzien. De omvang en het tijdstip van fase 3 hangt af van de marktontwikkelingen.

#### Weiontzouting

Ook in Bedum wordt de productiecapaciteit in twee jaar tijd flink uitgebreid. Het gaat om het

ontzoute-weiproduct Deminal 90. Het product Deminal 90 is geschikt voor gebruik in kindervoeding. Met name voor zuigelingenvoeding is het belangrijk de zouten te verwijderen, omdat de nieren nog niet zijn volgroeid de eerste maanden.

De uitbreiding kent drie hoofdonderdelen: uitbreiding van de waterzuivering, van de procesapparatuur in de fabriek en van de utilities; voorzieningen rondom het productieproces. 'We hebben onderzocht waar qua capaciteit de grootste bottlenecks zaten', zegt projectmanager Gerrit Westhoff. 'De waterzuivering bleek het grootste probleem, dus daar zijn we begonnen.' Eerder dit jaar is de beluchttingscapaciteit uitgebreid, waarmee onmiddellijk een bottleneck bij de zuivering verdween. Daardoor kon de productiecapaciteit worden verhoogd. Gerrit: 'Bedum krijgt een uniek en efficiënt systeem voor afvalwaterzuivering. Het moet begin 2012 klaar zijn.'

De productiecapaciteit wordt uitgebreid door eerst een nieuw gebouw te plaatsen, waarna het productieproces deels daarheen wordt verplaatst. 'Het oude gebouw wordt daarna opgeknapt en van nieuwe procesapparatuur voorzien. Dit moet begin 2013 klaar zijn', zegt Gerrit. Tijdens de werkzaamheden draait Bedum volop door, met maximale aandacht voor veiligheid en kwaliteit.

Met al deze investeringen kan beter ingespeeld worden op de groeiende vraag naar ingrediënten voor kindervoeding en de productie van complete kindervoeding. Daarnaast anticipeert FrieslandCampina Domo op toekomstige kwaliteitseisen die gesteld worden door klanten en door wetgeving. Met de uitbreidingen kan FrieslandCampina Domo in de toekomst ook een diversiteit aan kindervoedingproducten blijven produceren.



Theo Jeurnink, Herman Krab en Jan Maathuis.  
Foto's: Jan Buwalda



#### Ongeval

Begin december vond ondanks alle veiligheidsmaatregelen een bedrijfsongeval plaats op het terrein van de fabriek. Twee medewerkers van een bouwbedrijf zijn daarbij bekneld geraakt en gewond overgebracht naar het UMC Groningen. De oorzaak van het ongeval was niet direct duidelijk. De bouwwerkzaamheden zijn op dat moment stopgezet. De arbeidsinspectie heeft een onderzoek ingesteld naar de oorzaak van het ongeluk. In en rond het bedrijf gelden strikte veiligheidsmaatregelen. Het ongeval toont aan hoe noodzakelijk een strikt veiligheidsbeleid is.

## FrieslandCampina Kievit: Veiligheid topprioriteit



FrieslandCampina Kievit in Meppel (Nederland), onderdeel van de business group Ingredients, is dit jaar begonnen met het organisatiebreed aanbieden van safety awareness trainingen. Het accent ligt hierbij op het herkennen van gevaarlijke situaties op de werkvloer. Frank Hanema, SHE officer (Safety, Health & Environment) bij FrieslandCampina Kievit, constateert dat het veiligheidsbewustzijn sinds de trainingen merkbaar is toegenomen. 'We krijgen veel meer vragen van medewerkers over veiligheid. Ook het aantal meldingen van potentiële risico's is gestegen.'

Een plas vloeistof op de vloer. Een slang die op de grond slingert. Negen van de tien keer stap je eroverheen. Totdat het de tiende keer misgaat, met alle vervelende gevolgen van dien. Bovendien had het ongeluk gemakkelijk voorkómen kunnen worden. 'Alle arbeidsmiddelen zijn een potentieel gevaar', weet Frank Hanema. 'De kunst is om dit gevaar te signaleren en er iets aan te doen. Door je proactief op te stellen, voorkom je ongelukken. En dat is waar we met z'n allen naar streven.'

### Werkbordessen

Net als bij alle andere FrieslandCampina-vestigingen is ook bij Kievit veiligheid en gezondheid topprioriteit. Omdat veiligheid continu voor verbetering vatbaar is, is ze onderdeel geworden van het verbeterprogramma Kievit Works! En dat werkt echt. Op grote borden in de fabriek neemt veiligheid een prominente plek in. 'Iedereen kan veiligheidsissues inbrengen die worden uitgezet bij de werkgroep', aldus Frank Hanema. 'De werkgroep komt vervolgens met een verbetervoorstel. Het gaat dan om structurele verbeteringen en niet om een loszittend stopcontact. Dat wordt natuurlijk direct gemeld aan de technische dienst.' Een structurele verbetering is bijvoorbeeld de investering in verstelbare werkbordessen die een ongunstige werkhouding, en dus een

te grote fysieke belasting, voorkomen. 'Arbeidsveiligheid is als KPI (kritieke succesfactor) net zo belangrijk als economische KPI's', zegt Frank Hanema. 'Daarom is bij alle vergaderingen veiligheid agendapunt nummer één. Op die manier blijven we veiligheid onder ieders aandacht brengen.'

### Trends

Dat veiligheid bij iedereen leeft, is ook terug te zien in de cijfers. Werden er voorheen hooguit een paar meldingen per week gedaan over onveilige situaties, sinds de awareness trainingen is dat aantal toegenomen. 'Medewerkers zijn kritischer geworden over hun eigen werkomstandigheden', aldus Frank Hanema. 'Ze stellen vaker vragen en doen eerder melding van gevaarlijke situaties. We gebruiken de meldingen ook om trends vast te stellen. Trends vertellen ons dat er iets aan de hand is dat nader onderzoek behoeft. Zo komen er de laatste tijd meldingen binnen over een machine die relatief kleine snijwondjes veroorzaakt aan de handen. Dat is voor ons een goede reden om uitgebreid proeven te doen op deze machine. Op een veilige manier, uiteraard.'

Frank Hanema:  
'Ze stellen vaker  
vragen...'  
Foto: Robin Britstra

## Koester je klanten

Meer aandacht aan de klant kunnen besteden door het uitlijnen van interne werkprocessen. Dat is waar Commerce 2011 zich mee bezighoudt. Commerce 2011 is een van de strategische projecten uit het 'Never Stop Growing' programma van FrieslandCampina Kievit in Meppel (Nederland). Projectmanager Marijke de Ridder: 'Wij willen het beste commerciële team worden binnen de industrie.'

Hoewel FrieslandCampina Kievit een stevige positie inneemt op de ingredients-markt, is het zaak om de groeiende concurrentie een stap vóór te blijven. Want, zo luidt de ambitie van de werkmaatschappij uit Meppel, we zijn niet van plan om ook maar één klant in de EMEA-regio (Europa, Midden-Oosten en Afrika) te verliezen. Dus moet die klant gekoesterd worden. Vaak ontbreekt daar echter de tijd voor omdat interne werkprocessen alle aandacht opeisen. Het project Commerce 2011 rekent hier definitief mee af.

### Standaardisatie

'Commerce 2011 gaat over toewijding en perfecte processen', zegt Marijke de Ridder, manager Customer Services bij FrieslandCampina Kievit. Ze licht toe: 'Door onze interne processen te stroomlijnen, creëren we meer tijd om de klant service te bieden. Voor ons is dat van essentieel belang om feeling te houden met de klant. Voor klanten is service doorslaggevend om bij een leverancier te blijven.' Concreet houdt Commerce 2011 in dat de sales- en ondersteunende salesprocessen beter op elkaar aan-

sluiten en zoveel mogelijk worden gestandaardiseerd. Dit levert veel tijdswinst op. 'Er worden geen dingen meer dubbel gedaan en er is minder overleg nodig tussen verschillende partijen over reguliere zaken', aldus Marijke de Ridder. 'Een voorbeeld: De invoer van de order verplaatst zich van sales naar shipping. Onze account assistants van sales gaan zich meer focussen op opvolging van gemaakte klantafspraken. Hierdoor kunnen we proactiever en dichter bij de klant zijn. Ook shipping krijgt meer contact met klanten. De klant weet dat zijn order in goede handen is: één expert van order tot aflevering!'

### Multidisciplinair

'Wat Commerce 2011 bijzonder maakt, is de multidisciplinaire aanpak', zegt deelprojectleider Renée van Eelen, customer service support. 'Vier multidisciplinaire projectteams bestaande uit medewerkers van onder meer sales, operations en finance hebben zich gebogen over hoe we de dingen samen slimmer kunnen doen. Dat leverde soms felle discussies op! Uiteindelijk zijn er heel goede oplossingen bedacht voor de



Marijke de Ridder (r)  
in gesprek met  
Renée van Eelen.  
Foto: Robin Britstra

knelpunten in de huidige processen die ons nu veel tijd kosten. Bovendien hebben medewerkers veel meer begrip gekregen voor elkaars rol. Ze zien ook dat hun inbreng er toe leidt dat het werk efficiënter wordt ingericht. Je haalt dus een hoop frustratie weg.' Inmiddels is de implementatie van Commerce 2011 begonnen. 'Het project verdwijnt straks, maar het initiatief blijft', aldus Marijke de Ridder. 'We hebben nu al veel winst behaald. Zoals het besef bij medewerkers dat verandering nodig is om jezelf continu te verbeteren.'



## La Dolce Vita

Goed eten en drinken staan centraal in het leven van de Italianen. De dag begint doorgaans in een koffiebaretje, met een croissantje en een kop koffie. Er wordt buiten de deur gelunched. Rond een uur is het tijd voor wat simpele pasta-gerechten met een gemengde salade erbij. Na het werk wordt er gesport, met vrienden een glas wijn gedronken en als er tijd is komt er een glas bubbels met een appetizer op tafel. Pas 's avonds tegen achten gaan ze naar huis voor het avondeten, waarbij met familie of partner de dag wordt doorgenomen. Eerst een antipasta, een koud voorgerechtje dat de eetlust moet opwekken. Dan I primi, het warme voorgerecht (vaak pasta, dat in Italië nooit als hoofdgerecht wordt gegeten). Vervolgens I secondi, het hoofdgerecht (vlees of vis), en als afsluiting een dolce (zoet nagerecht). Samen vormen die gerechten een uitgekiende compositie van verschillende texturen en smaken, want 'De Italiaan' wil dat eten een belevenis is. Knapperig naast zacht, warm naast koud, pittig naast zoet. Gaat het om

buiten de deur eten, dan speelt FrieslandCampina Professional een belangrijke rol. Deze werkmaatschappij, onderdeel van de business group Consumer Products Europe, levert talloze soorten kookroom, ingrediënten, halffabricaten en kant-en-klare sauzen en desserts van Debic, die gebruikt worden door patissiers, bakkerijen, ijsmakers en koks van klein tot groot. Voor semifreddo, bijvoorbeeld (ijscake, de naam betekent halfbevoren), panna cotta of een pastagerecht. Zo'n beetje elke regio in Italië heeft wel een eigen specialiteit waarin de zuivel verwerkt wordt. In Sicilië heb je Granita, de lokale trots in Piemonte, Venetië en Toscane is tiramisù. Topkok Carlo Cracco van het prestigieuze Milanese Ristorante Cracco, waar je al maanden van tevoren moet reserveren, gebruikt Debic voor zijn creaties en heeft zijn gezicht onlangs aan het merk verbonden. De FrieslandCampina-vestiging, verantwoordelijk voor sales en marketing, staat in Agrate Brianza, een kleine twintig kilometer

van Milaan. In het openingsjaar 2006 werkten er vijf mensen, inmiddels zestien - waaronder een chef-kok. In diezelfde periode steeg de omzet steeg de omzet aanzienlijk. Daarna volgen boter, melk, spuitroom en desserts. Melk is overigens een opvallende afwezige in het consumptiepatroon van de Italiaan. Dat is historisch bepaald: een gebrek aan grasgrond maakte veehouderij altijd duur. Voor de meeste Italianen is melk vooral iets dat je in de koffie gebruikt. In de bergachtige regio's echter, waar wel koeien worden gehouden, is het de regionale trots. Het komt immers van eigen gras en stimuleert de regionale economie. Boeren sponsoren dan ook met liefde schoolmelk.