

In de Nederlandse bakkerijbranche zijn honderden mensen op uiteenlopende plaatsen en in veel verschillende functies actief. Allemaal bezig om uiteindelijk het allerbeste brood en banket te produceren of om ervoor te zorgen dat de branche met plezier aan het werk is. In de serie 'De Werkplek' belicht Bakkers in bedrijf in iedere editie een uniek persoon op een van die werkplekken. Wat drijft hem of haar binnen het vak?

LEON VAN DAALEN: MANAGER PRODUCTIE BAKKERSLAND WAALWIJK

'ASBESTVERHAAL WAS VOOR ONS OUD NIEUWS'

Bakkersland is de grootste bakkerij van Nederland. In zestien vestigingen bakken ze brood en gebak voor onder andere Albert Heijn, Jumbo, Plus en Coöp. Met hun divisie Thuisafbak bedient Bakkersland daarnaast ook een internationale markt. Leon van Daalen werkt als Manager Productie in Waalwijk. Niet langer met zijn handen in het deeg, maar liever als verbindende schakel tussen verschillende mensen en culturen. "Ieder mens is uniek en heeft eigen talenten. Ik vind het een uitdaging om iedereen op één lijn te krijgen."

DOOR LINDA VAN 'T LAND

"De grootste bakkerij van Nederland, Bakkersland, heeft afgelopen zomer uit voorzorg brood teruggehaald uit haar distributiecentrum, omdat er mogelijk asbest op terechtgekomen was. Het brood was bedoeld voor supermarkten." Met dat nieuwsbericht haalde Bakkersland afgelopen januari vele kranten en andere media. Journalisten en tv-programma's klopten het gegeven op tot een gevaar voor de volksgezondheid en veel ambachtelijke bakkers lachten besmuikt of openlijk, bijvoorbeeld via social media, in hun vuistje.

"Heel vervelend als je bedrijf zo in het nieuws komt", beaamt Leon van Daalen. "Helemaal omdat er beslist nooit brood met asbestvezels in de supermarkten terecht is gekomen. Maar intern werden wij er eigenlijk niet warm of koud van. Voor ons was het namelijk allang oud nieuws, waarop we destijds in onze ogen juist heel goed hebben geacteerd. Toen het speelde, hebben we direct onze medewerkers voorgelicht met behulp

van een bedrijfsarts en hen al hun vragen en zorgen laten uiten. Ook onze klanten waren reeds ingelicht en hoorden niets nieuws. Doordat we altijd open kaart spelen en een relatie hebben op basis van vertrouwen met klanten en medewerkers, heeft het ons intern geen schade toegebracht. Maar leuk was het natuurlijk niet. We hebben juist het gevoel zo goed bezig te zijn! Ik kies persoonlijk heel bewust voor mijn loopbaan bij Bakkersland, omdat er trajecten lopen die mensen verder helpen."

Niet altijd bloem

De 34-jarige Leon van Daalen is één van de twee productiemanagers in Waalwijk. Hij is verantwoordelijk voor de weg die het brood aflegt nadat het is gebakken. Dat betekent: snijden, inpakken en op weg helpen naar de klant. "Het blijft een fascinerend gegeven dat grondstoffen die in zakken in het magazijn liggen uiteindelijk iedere ochtend weer als vers brood in volle vrachtwagens hier de oprit afrijden." Hoewel zijn vader 43 jaar

lang bakker was, kiest Van Daalen zelf al snel voor een werkplek buiten de broodbakkerij. "Direct na mijn middelbare school ben ik gaan werken. In het begin stond ik met mijn handen in het deeg, maar toen er een plaats in het magazijn vrij kwam, hoefde ik niet lang na te denken. Ik wilde niet altijd met bloem bezig zijn."

Nu stuurt hij binnen de vestiging van Bakkersland in Waalwijk ruim veertig mensen met wel tien verschillende nationaliteiten aan. Daarin kan hij uitstekend zijn ei kwijt, zeker de laatste twee jaar. "Er zijn een hoop vernieuwingen gaande binnen Bakkersland, waar ik erg achter sta. Ik vind het leuk om met mensen bezig te zijn en hen te helpen zichzelf verder te ontwikkelen." Tien jaar geleden bekeerde Van Daalen zich tot de islam. "Door mijn werk kom ik veel met moslims in aanraking en hun geloof intrigeerde mij. Nu val ik terug op de normen en waarden van de islam en daar voel ik me goed bij. Het helpt mij ook om mensen van



Leon van Daalen, Manager Productie van Bakkersland Waalwijk. "Intern werden wij niet warm of koud van de media-aandacht voor de gevonden asbestvezels in ons brood. Voor ons was het allang oud nieuws dat we goed hebben opgelost."

andere culturen beter te begrijpen en te managen." Van Daalen vindt zichzelf erg veranderd sinds hij moslim is. "Voorheen nam ik dingen niet zo serieus en vond alles vanzelfsprekend. Nu weet ik dat je moeite moet doen en ik ben dankbaar voor alles wat mij toevalt."

Autonoom onderhoud

Een belangrijk aandachtspunt binnen Bakkersland is het werken aan autonoom

onderhoud. "Binnen dit traject maken wij onze medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen machines", legt Van Daalen uit. "Ze moeten deze zelf leren schoonmaken en onderhouden. Hiervoor krijgen ze continue trainingen, waarin ze bijvoorbeeld een bepaalde machine compleet uit elkaar moeten halen zodat ze deze van binnen en van buiten leren kennen. Vervolgens brengen ze de vuilbronnen in kaart, maken zelf een schoonmaakschema voor de diverse

onderdelen en leren de onderhoudsmomenten van verschillende onderdelen zo kort mogelijk te houden, zodat de lijn altijd door kan draaien. Een machine die stil staat, kost namelijk geld."

De medewerkers wordt daarnaast geleerd om labels te schrijven over technische mankementen. "We gaan niet meer akkoord met 'hij doet het niet'", lacht Van Daalen. "Ze moeten duidelijk in kaart brengen wat



PERSONALIA

Naam:

Leon van Daalen (34)

Werkplek:

Bakkersland in Waalwijk

Soort bedrijf:

Bakkersland is een industriële bakkerij met het hoofdkantoor in Hedel. Daarnaast zijn er zestien bakkerijen, verspreid over heel Nederland. Bakkersland heeft een jaaromzet van circa 434 miljoen euro en kent verkooppartners in meer dan twintig landen wereldwijd. Bakkersland bestaat dit jaar vijftien jaar.

Aantal mensen in dienst:

circa 2.100 in heel Nederland, 73 op de locatie in Waalwijk.

Eigen functie:

Manager Productie

Leuk om te weten:

"Als praktiserend moslim probeer ik ook tijdens werktijden ruimte te maken voor gebed."

Meest trots op:

"Als vader van vijf kinderen wil ik graag het goede voorbeeld geven. Daarom probeer ik mijn functie zo in te richten, dat andere mensen baat van mijn werk hebben. Ik heb de indruk dat ik daarin aardig ben geslaagd."



Bakkersland maakt de medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen machines.

er volgens hen aan de hand is en uiteindelijk ook zelf een paraaf zetten als ze vinden dat het mankement goed is opgelost. Zo betrekken we iedereen bij het bedrijfsproces en maken medewerkers medeverantwoordelijk, zeker voor dat deel van de productie waarbij zij zelf dagelijks zijn betrokken."

Het is een onderdeel van de onderhoudsmethodiek TPM, wat staat voor Total Productive Maintenance. Hierin wordt uitgegaan van een transparante organisatie, waarin als een team wordt gewerkt. Het betekent onder meer dat medewerkers meer inspraak krijgen en hun zegje mogen doen over alles waar ze tegenaan lopen. "Graag zelfs!", vindt Van Daalen. "We proberen onze medewerkers ervan bewust te maken dat je niet 38 uur per week hoeft te accepteren dat iets niet naar jouw zin is. Als je een voorstel hebt waardoor je beter of sneller kunt werken, dan horen we dat graag." Het traject loopt nu ongeveer een jaar en levert duidelijk een hogere betrokkenheid, meer tevredenheid en minder storingen op. En dus: een beter bedrijfsresultaat. "De Technische Dienst is veel minder bezig met 'brandjes blussen' en heeft meer tijd voor preventief onderhoud", vult Van Daalen nog aan. "Zo snijdt het mes aan meerdere kanten."

Prestatiemanagement

Een ander traject binnen Bakkersland is gericht op prestatie management. "Dat moet ervoor zorgen dat iedereen op zijn eigen werkplek op een prettige manier aan de slag kan", legt de productiemanager uit. "Als management bepalen wij de normen

voor de dag. Deze worden gemonitord tijdens de dienst. Na afloop van een shift hebben we een whiteboardoverleg om de normen te bespreken. Als blijkt dat iets niet gelukt is, maken we daarvan een actiepoint waarvoor één van de medewerkers verantwoordelijk wordt. Zo laten we het behalen van de normen op de werkvloer liggen."

En dat is een belangrijk uitgangspunt binnen het huidige Bakkersland. Zowel op het gebied van autonoom onderhoud als binnen het prestatie management is de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van het bedrijf lager neergelegd, namelijk op de werkvloer, bij de medewerkers zelf. "Dat is een omslag die jaren duurt", erkent Van Daalen. "De één vindt het moeilijker dan de ander. Maar uiteindelijk trekken ze elkaar mee. Het komt de gehele organisatie ten goede."

Dynamiek

Het dagelijks beleveren van tientallen verkooppunten door heel Nederland, die om 8.00 uur 's ochtends hun brood op de plank willen hebben, is iedere week weer een ingewikkelde, logistieke puzzel. Een stressvolle baan, dus? "Nee, zo zou ik het niet omschrijven", overdenkt Van Daalen. "Het is waar dat ik in mijn functie continu moet schakelen. Een ziekmelding, het schrijven van een jaarplan, de dagelijkse planning, een grote storing en noem maar op. Aan het einde van de dag willen we geen brood tekort komen, maar ook niets overhouden. Dat is een uitdaging die veel van ons en onze medewerkers vraagt. Dat levert echter geen stress op. Wij noemen dat liever: dynamiek!" ■



WAAR NAARTOE?

Zo! Daar sta ik dan, zaterdagochtend op de Europain in Parijs. Twee hallen vol met nieuwe machines, materialen, ontwikkelingen en innovaties. Het is een speeltuin voor bakkers. De ene oven is nog groter dan de ander. En de ene snijmachine snijdt nog sneller dan de ander. De focus is erg gericht op automatisering. Is dat waar we naartoe gaan? Volautomatisch authentiek brood, op de vloer van de oven gebakken, waar geen mensenhand meer aan te pas komt?

Wat ik opmerk op de beurs is dat de passie van het bakkersvak steeds meer in het gedrang komt door deze ontwikkelingen. Is er als kleine ambachtelijke bakker met hart voor het echte ambacht überhaupt nog wel op te boksen tegen deze schaalvergroting? Kan het ambacht in de toekomst zich nog wel onderscheiden van de grote bakkerijen? Of moeten zij juist meegaan in deze ontwikkelingen. Is dit wat snel groeiende ambachtelijke bakkerijen doen? Is arbeid ook voor hen te duur en dient er daarom juist geautomatiseerd te worden?

Is er nog toekomst voor het ouderwetse ambacht: dat is de vraag. Of is het juist alleen nog de beleving en het verhaal die het product verkoopt? De consument ziet namelijk toch niet wat er achter de schermen gebeurt...

De bakkersbranche staat steeds meer onder druk door alle negatieve media-aandacht in de afgelopen periode. Moet de bakkerijbranche de consument niet eens laten zien waar we echt mee bezig zijn?

Bakkers maken toch een eerlijk, natuurlijk en authentiek product waar ze achter staan. En iedere bakker doet dit op zijn eigen wijze. Het verschil en de keuze van de bakkers binnen de branche moet daarom ook blijven.

SANDER BERTENS

BAKTECHNISCH ADVISEUR SONNEVELD