



Europastry productielijn

# Spaanse multinational maakt Amerikaanse donuts in Nederland

**De Spaanse multinational Europastry opende onlangs in Oldenzaal een ultramoderne productielocatie voor donuts. Het bedrijf was in recordtempo operationeel. De verwachting is dat het bedrijf volgend jaar alleen al in Nederland een marktaandeel van meer dan 50% bereikt. Volgens plantmanager Cor Brookhuis speelt de combinatie van twee culturen de hoofdrol: die van de hoge Spaanse productkwaliteit en de Nederlandse efficiëntie.**

Europastry behoort tot de top vijf producenten in Europa van hoogwaardig halfvoorgebakken brood en diepgevroren gebak en zoete broodjes, zoals donuts. De twaalf locaties van Europastry, die werkgelegenheid biedt aan 2500 mensen, kun je vinden in onder meer Barcelona, Madrid, Lissabon, Istanbul en New York.

Europastry is een private-labelproducent. De producten worden dus verkocht onder de naam van de koper in de retailmarkt. Met de vestiging van het verkoopkantoor Europastry Benelux in Spijkenisse verleidt Europastry sinds 2009 de Noord-Europese markt. Dit verliep zo succesvol dat de multinational besloot een industriële bakkerij in Nederland te openen. Cor Brookhuis, kersverse plantmanager in Oldenzaal, vertelt trots dat 'zijn' locatie in recordtempo operationeel was en aan de modernste standaarden op het gebied van techniek en duurzaamheid voldoet. 'Vijftien maanden geleden was dit nog grasland. In juli 2014 is de bouw gestart, in maart stonden de eerste machines er en in mei zijn we met de productie gestart. We maken nu dertigduizend donuts per uur, dag en nacht.'

De locatie in Oldenzaal bezit het BREEAM-certificaat (Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology). 'Dat betekent dat we aan de milieueisen voldoen van energie- en waterverbruik, materiaal- en afvalstromen, landgebruik, afvalverwerking, enzovoort. Bovendien sourcen we zoveel mogelijk lokaal, van grondstoffen tot kantoorartikelen en van aannemers tot personeel.'

Europastry koos voor Oldenzaal omdat daar een enorme potentie is – meer dan 200 miljoen mensen binnen een straal van 800 kilometer. 'We zitten tussen het Ruhrgebied en de Randstad in en met een goede verbinding naar Scandinavië. Vanuit Oldenzaal exporteren we nu alleen donuts, maar vanaf mei 2016 willen we ook productielijnen opzetten voor patisserieproducten.'

## Twee culturen

Volgens Brookhuis onderscheidt Oldenzaal zich van andere donutfabrieken door de hoge kwaliteit en innovatieve technieken. 'Belangrijk zijn de smaak en kwaliteitsbeleving. Dit laatste uit zich in heel veel zaken tot aan de doos en zelfs of het etiket recht zit. Hoe zuidelijker je komt, hoe meer aandacht voor de productkwaliteit. In Spanje staat dat op nummer één, terwijl efficiency er vlak achteraan komt. In Nederland is het andersom. Wij werken eerst aan efficiency en dan aan productkwaliteit. Maar het is lastig om de efficiency hoog te houden terwijl je de productkwaliteit wilt verbeteren. Ik ben ervan overtuigd dat het andersom wel lukt. In Oldenzaal brengen we deze twee culturen samen. Dat is onze kracht! We krijgen regelmatig bezoek van de R&D-afdeling uit Spanje en de

### In minder dan 50 woorden

- Eerder dit jaar opende de Spaanse multinational Europastry een productielocatie voor donuts in Oldenzaal.
- In korte tijd is een ultramoderne fabriek opgezet die zich kenmerkt door hoge kwaliteit en innovatieve technieken.
- De productielocatie voldoet aan verschillende kwaliteitseisen.
- De Spaanse eigenaar is onder de indruk van de Nederlandse efficiency.

aandacht voor innovatie en productkwaliteit straalt ervan af. Dat is mooi om te zien.'

Cor Brookhuis vindt de Spaanse bedrijfscultuur hiërarchischer: 'In de lagere echelons durven Spanjaarden niet zo snel beslissingen te nemen. Maar in de productie is dat juist nodig om de kosten te beheersen. In Nederland kunnen we snel schakelen, snel opbouwen én snel beslissingen nemen. De Spanjaarden beseffen terdege hoe het is om een volledig nieuw bedrijf met nieuwe productielijnen op te zetten, maar ze realiseerden zich niet dat het hier anders gaat. Zo konden ze zich niet voorstellen dat wij vloerverwarming nodig hebben, of een andere kleedkamerverdeling. In Nederland werken 10-20% vrouwen in de productie, in Spanje is dat 50-60%. Verder nemen ze de begintijd van vergaderingen minder nauw. Twee uur lunchpauze met een wijntje erbij is geen uitzondering, maar ze werken 's avonds wel langer door. Wij pauzeren maximaal een half uur en beginnen eerder als we het druk hebben.'

Cor Brookhuis benadrukt dat het om kleine verschillen gaat, die geen knelpunten opleveren. 'Gevolg is dat wij sneller gaan dan zij verwachtten, en dat we een hogere output hebben per gewerkt uur. Ze hadden wel al gehoord dat wij efficiënter werken, maar nu geloven ze het pas.'

## Opbouwfase

Europastry Oldenzaal heeft in no time een team opgebouwd dat in staat bleek de productie op te starten en tegelijkertijd te voldoen aan de hoge kwaliteit van Europastry. Cor Brookhuis besteedt dan ook veel aandacht aan de selectie. 'Onze mensen weten dat er nog niets vaststaat. Vandaag gaat het linksom, morgen rechtsom. De opbouw duurt nog wel een paar jaar – en in zo'n bedrijf moet je kunnen werken. Ze moeten leren omgaan met nieuwe machines, die je op verschillende manieren kunt bedienen. Wij willen dat ze samen de beste kiezen. Bovendien willen we dat ze in staat zijn om van elkaar te leren. Dus we selecteren op communicatievermogen, flexibiliteit, ondernemendheid en improvisatievermogen. We creëren in Oldenzaal een open en prettige sfeer. Plezier en humor vind ik belangrijk. Maar we maken ook duidelijke afspraken. We vergaderen dagelijks bij een productielijn, waarbij iedereen inbreng heeft. Punten die we niet ter plekke kunnen oplossen, komen in het weekoverleg. Is er een investering voor nodig, dan gaat het naar het MT.'

Europastry heeft een ploegdienst waarbij de operators en ploegchefs een andere cyclus hebben. Bovendien is er altijd een uur verschil in starttijd met de uitzendkrachten, die meedraaien zolang het bedrijf nog in de opstartfase zit. 'We hebben gekozen voor overlap om een goede overdracht mogelijk te maken en om drukte in de kantine en kleedkamers te beperken. De chefs draaien vooruit in het schema en de teamleden achteruit. Dus een chef doet na een week nachtdienst de ochtenddienst, terwijl het team dat hij begeleidde naar de avonddienst verhuist. Een chef komt dus alle teams tegen. Zo leren ze elkaar goed kennen en krijgen de mogelijkheid om van elkaar te leren. Dit systeem is ontstaan tijdens een overleg met de chefs en het bevalt uitstekend. We kijken ook steeds of de mensen wel op de goede plek en in het goede team werken, maar komen pas in actie als meerderen een signaal afgeven over iemand.'

### 'Het gaat om aandacht'

Opbouwen van een nieuwe productiefaciliteit gaat natuurlijk niet zonder slag of stoot. Pluspunt voor Oldenzaal is Europastry's jarenlange ervaring met donuts. Barcelona's productielijn is een kopie van die uit Amerika. Onze lijn voor de 'kale' donut is dat ook, vertelt Cor Brookhuis. 'Die maakt het deeg plat en stanst de donuts eruit. Wij stemmen die lijn af met de machines voor de deegbereiding en decoratie. De donuts worden ook versierd met chocolade en nootjes en dergelijke. Alle machines zijn gebouwd en getest in een machinefabriek en onze eigen engineeringafdeling koppelt ze aan elkaar.'

Voor het proefdraaien heeft Oldenzaal goede systemen uit Spanje gekopieerd. 'We gebruikten een *trial-and-error* methode om de beste donut te maken. Het is een moeilijk proces omdat elke lijn anders reageert op de parameters. Met de beste instellingen zijn we gaan proefdraaien. De eerste twee weken keken we of een productielijn meerdere uren achter elkaar kon draaien. De zaken die daaruit kwamen, losten we vrijdags op. Daarna lieten we de lijn vier dagen lopen en drie weken achter elkaar. Dan ontdek je duurproblemen zoals oververhitte ventilatoren. Nu kunnen we bijna zonder verstoringen draaien. Dan zie je het kwaliteitsniveau omhoog schieten. Het gaat dus puur om aandacht.'

Het afvalpercentage was niet hoger dan verwacht. 'We hebben nu een basisniveau van efficiency, output en kwaliteit bereikt. Ik kan niet zeggen dat we aan het einde zijn van de opstartfase. Voor hetzelfde geld komen we volgende week nog een probleem tegen, zoals te vast aangedraaide schroefjes of scheef gemonteerde assen. Soms uit zich dat pas na maanden. Feit is dat wij onze donutlijn een stuk sneller hebben opgestart dan verwacht. We doen het dus goed in Nederland. Maar de machinebouwers en dus de machines worden ook steeds beter. Essentieel is een goede communicatie en samenwerking met de machinebouwers.

We hebben hier Zweden, Amerikanen, Spanjaarden, Nederlanders en Fransen op bezoek, die allemaal met elkaar moeten praten. We moeten hen goed uitleggen wat er aan de hand is, wat de standaarden zijn. We zoeken samen naar oplossingen.'

### Kwaliteitscontroles

Het maken van donuts is een redelijk moeilijk proces dat beïnvloed wordt door veel factoren, is Brookhuis' ervaring. Daarom zijn er veel kwaliteitscontroles in de keten, vanaf de aangeleverde ingrediënten tot aan het transport. 'De meest kritische zijn de gist, bloem en de mix om het deeg af te maken. Bij elke levering van bloem krijgen wij de analysegegevens en die laten wij regelmatig controleren – zeker vlak na de oogst in augustus/september. De gist controleren we steekproefsgewijs en de mix staat onder controle van ons hoofdkantoor in Barcelona. Donuts worden gefrituurd in palmolie, waarvan de kwaliteit ook kan afwijken, dus die houden we goed in de gaten. De kwaliteit van water, suiker en decoratie is constant.'

Bij Europastry Oldenzaal is één persoon verantwoordelijk voor de kwaliteitssystemen BRC (British Retail Consortium) en IFS (International Food Standard), beide keurmerken voor voedselveiligheid die van toepassing zijn op meerdere onderdelen in de keten. 'De controles worden gedaan door de medewerkers aan de lijn, bewust om meer betrokkenheid te creëren. Wij controleren de productkwaliteit op vier plekken. We checken afmetingen en gewicht van de donuts en de kwaliteit van de decoratie. Dit verwerken we in een zelfgemaakte spreadsheet die direct de gemiddelden uitrekent voor de hele productielijn. We willen weten of en waar we in de lijn gewicht verliezen of toevoegen, en of de omvang van

Van oorsprong is Europastry een familiebedrijf dat in 1987 in Barcelona werd opgericht door de pionier Pere Gallés, om eigen bakkerswinkels te voorzien van afbakbroodproducten. Zijn brood en gebak waren zo gewild dat hij binnen de kortste keren koeltechniek inzette om het diepgevroren te kunnen leveren aan andere winkels en de horeca. Cor Brookhuis: 'Het bleek een gat in de markt. Toen Europastry de Nederlandse markt verkende, kwam ik als bedrijfsleider van een andere industriële bakkerij in contact met Jordi Gallés, de zoon die nu eigenaar is. Het is een enorme uitdaging om plantmanager te zijn van één van Europastry's vestigingen. Jordi streeft naar internationale groei en beseft wat dat vergt van zijn organisatie. Sterker nog, hij beseft dat een organisatie continu in verandering moet zijn – wat in Spanje heel vooruitstrevend is. Europastry investeert sterk in innovatie en internationalisering. En daar hoort een bepaalde mate van flexibiliteit bij, ook ten aanzien van verschillende culturen.'

de donuts constant blijft. De deegmakerij kan zo continu in de gaten houden wat er gebeurt en of er ingegrepen moet worden. Met name voor de controles waarbij we het product nog fysiek moeten aanraken, kijken we op dit moment of en hoe we ze kunnen automatiseren. Dit doen we puur vanuit kwaliteits- en financieel oogpunt. We onderzoeken met een visionsysteem hoe we de steekproefsgewijze en handmatige controle van bijvoorbeeld de kernmaat, buitenmaat, de ronde vorm en de kleur zodanig kunnen automatiseren, dat we kunnen overstappen naar een 100% controle. Dat betekent dat we drie van de vier steekproeven kunnen overslaan. Ik ben ervan overtuigd dat dit ons lukt.'

Om de oliekwaliteit tijdens het bakken op niveau te houden, gebruikt Europastry al een eigen volautomatisch filter-

Manufacturing Practices, is het kwaliteitsborgingssysteem waarbij het bereidingsprotocol nauwkeurig wordt vastgelegd, dus hoe en onder welke omstandigheden de donuts worden gemaakt. In januari volgt dan de definitieve audit. Dit is een intensief proces, maar ook mooi om te doen.

Wat hierbij helpt is dat alle chefs en 80% van onze medewerkers uit de 'food' komen. Sommigen waren bakker, anderen procesoperator. Er is veel variatie. Dat betekent dat ze op de hoogte zijn van de hygiënenormen en kwaliteitscriteria. We hoeven niet uit te leggen waarom ze hun handen moeten wassen of een haarnetje moeten opdoen. Mijn doel is altijd om het niveau in de productieketen hoger te hebben dan wat de markt vraagt en in 80% van de gevallen is de mens hiervoor verantwoordelijk. Daarom vind ik dat ze moeten weten wat wel/niet kan en welk niveau we willen bereiken.

## Wij werken eerst aan efficiency en dan aan productkwaliteit. Hoe zuidelijker je komt, hoe meer aandacht voor productkwaliteit.

systeem. 'Daarmee is het voldoende om iedere 24 uur de vervuiling en iedere acht uur de zuurtegraad te controleren. De kwaliteit van de olie blijft bijzonder hoog met dit innovatieve systeem. Bij een afwijking ondernemen we meteen actie.'

Voor een optimale productkwaliteit worden ook voortdurend luchtvochtigheid en temperatuur in de productiehallen in de gaten gehouden. 'We hebben hallen op verschillende temperaturen: 10, 20, 28 en zelfs 35 graden. Die van de deegmakerij is 20 graden. De glacé bewaren we bij 35 graden. De donuts worden afgekoeld, diepgevroren en vervolgens ingepakt bij 10 graden en dan gaan ze meteen weer de vriezer in. Door de jarenlange ervaring in Barcelona weten we dat de procesparameters zoals vochtigheid en temperatuur cruciaal zijn. De hoeveelheid ingrediënten voor de donuts is constant. Het enige wat varieert zijn de procesparameters. Dit in tegenstelling tot het bakken van brood. Daar voeg je bijvoorbeeld meer of minder water toe bij het kneden.'

### Bovengemiddeld niveau

Europastry Oldenzaal voldeed meteen al aan het wettelijk vereiste voedselveiligheidssysteem HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). 'In oktober 2015 zijn wij gepre-audit voor de standaarden BRC, IFS en GMP. GMP, Good

Hoe ga je met elkaar om, met de materialen en de producten? Ik wil het niveau bovengemiddeld hebben en dat lukt met deze mensen. Ze hebben allemaal dezelfde instelling wat dit betreft. Daarom hoeven wij ons geen zorgen te maken om een audit. Elke auditor mag op ieder moment binnenkomen.'

### Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Europastry Oldenzaal is een erkend leerbedrijf. 'Een bedrijf vaart wel bij de kwaliteit van zijn mensen. Wij weten hoe belangrijk dat is. Blijven opleiden én de mensen daarbij betrekken, zijn voorwaarden voor onze groei. We weten dat we in de toekomst veel mensen nodig hebben. Uit degenen die we opleiden kunnen we selecteren. De leerlingen leren van onze technieken en wij leren van de nieuwe technieken en inzichten op de opleiding. Het is én én. Bovendien kunnen onze mensen door het begeleiden hun didactische vaardigheden verbeteren. Daarnaast heb je ook het sociale aspect. Ik vind dat we een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Het mag niet ten koste gaan van onze productie, maar tot nu toe hebben we er alleen maar baat bij.'

#### Auteur

**Bernadette Koopmans** is freelance journalist.