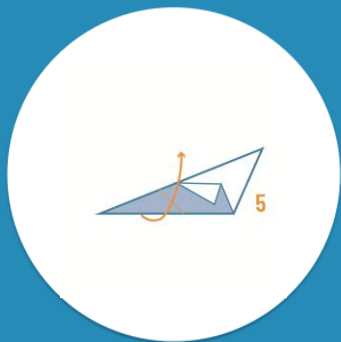




LEAD WITH RESPECT



Agristo

we love potatoes

wilde
zwanen

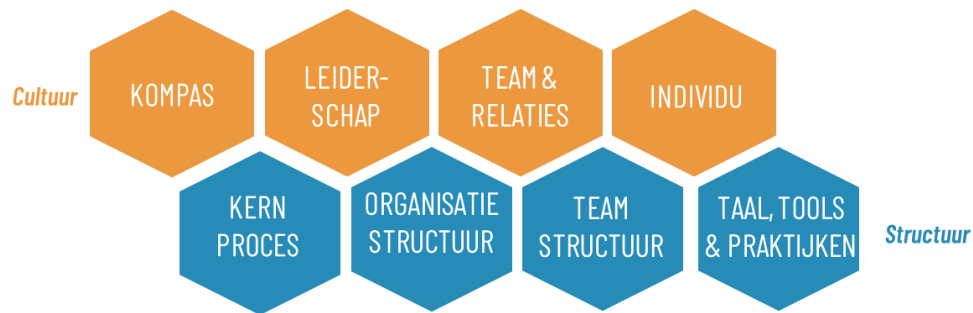
ORGANISATIE ARCHITECTEN
we love Potatoholics

GEDRAG



CONTEXT

- Problemen samen oplossen
- Actief luisteren en betrokkenheid tonen
- Leiden door vertrouwen en waardering
- Transparantie en eerlijkheid
- Autonomie en groei stimuleren



Naar een helder KOMPAS



Leiderschap & team van teamleiders



Zelfsturend Supply Chain team
(een experiment)



Teamontwikkeling
diverse teams



Ondersteunen
plant management team



2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026



Help ik groei!
Crisis in inpak.



Wielsbeke
Uitbreiding 1
Organisatie model



Wielsbeke
2030
Organisatie model



Internationaal
Organisatie model

Naar een helder KOMPAS



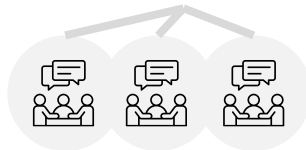
Leiderschap & team van teamleiders



Zelfsturend Supply Chain team
(een experiment)



Teamontwikkeling
diverse teams



Ondersteunen
plant management team



2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026



Help ik groei!
Crisis in inpak.



Wielsbeke
Uitbreiding 1
Organisatie model

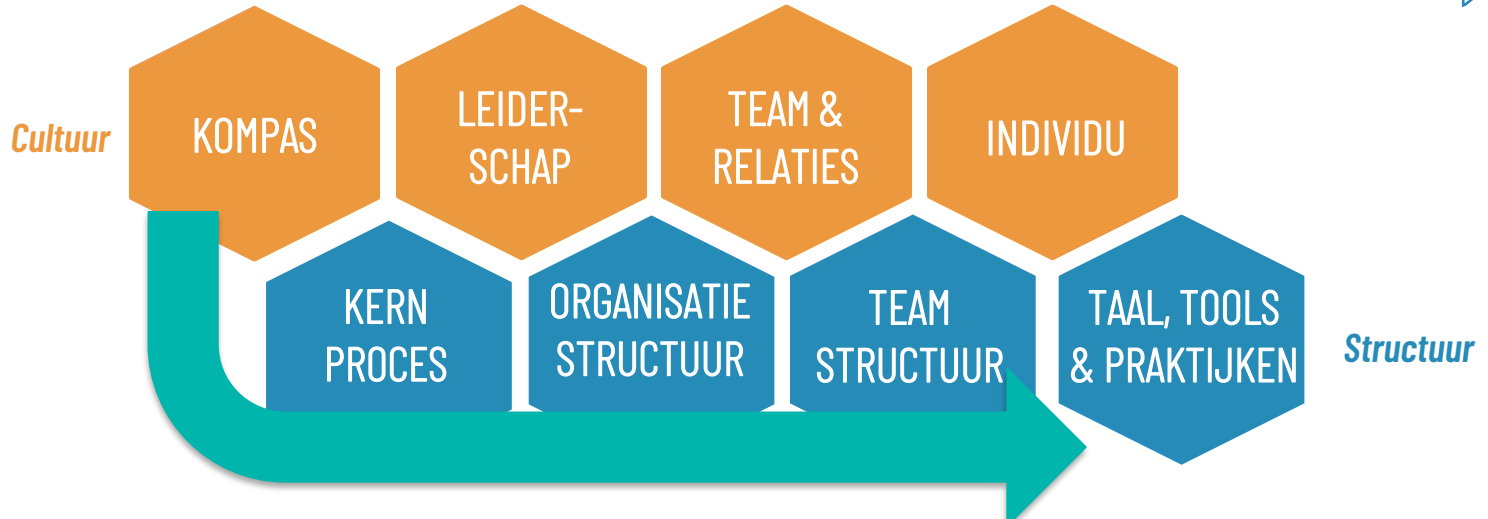


Wielsbeke
2030
Organisatie model



Internationaal
Organisatie model

Werken aan *cultuur*: hoe onze medewerkers mobiliseren & ontwikkelen



Werken aan *structuur*: hoe onze organisatie inrichten

A pair of hands is shown from the chest up, holding several small, yellow, speckled potatoes. The hands are cupped together, and the potatoes are nestled in the palms. The background is a soft, out-of-focus brown. The lighting is warm and natural, highlighting the texture of the potato skins and the skin of the hands.

Agristo
we love potatoes

A large, solid yellow circle that serves as a background for the main text.

Deel 1: We are Agristo



We love
potatoes...

And have loved
them since
1986



A few numbers.

A looooooot of potatoes.

7 branches



Harelbeke (BE) Tilburg (NL)
 Wielsbeke (BE) Bijnor (IN)
 Nazareth (BE) Escaudœuvres (FR)
 In progress
 North Dakota (US)
 In progress

145 countries



and 680 customers
 served with frozen
 potato products

12 sales offices



worldwide,
 operating close to
 customers in all
 regions

1.500 employees

that have
 become true
 Potatoholics

950.000 tonnes

of finished products in 2025

€ 1,2 billion

turnover in 2024

Our potatoes don't travel far.

Farmers close to Agristo.

Our farmers are located maximum 150 km away
in Belgium, The Netherlands, France and Germany.

811

**passioned growers
we work with**



We are a private label producer for



50%

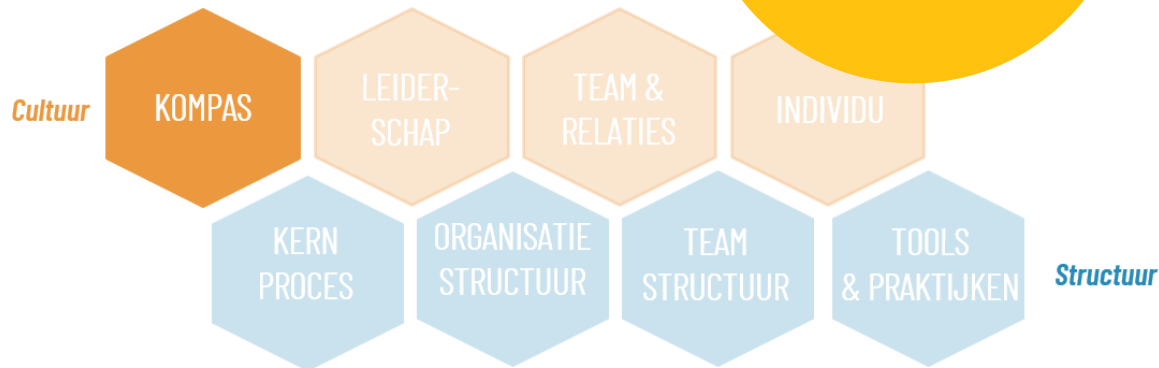
Retail

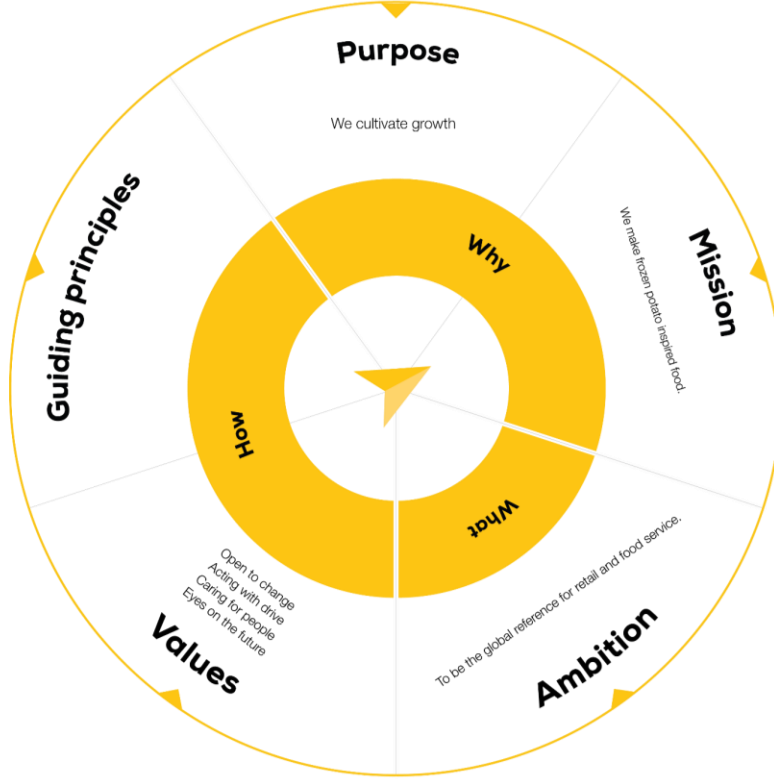


50%

Foodservice

Ons Kompas





Onze waarden

Bij alles wat we doen, houden we de kernwaarden van Agristo in gedachten.



open to
change



care
for people



do with
drive



eyes on
the future



Einde intro

Ons verhaal

**Trouw blijven aan de
waarden die onze vaders
voorstonden**



A large, solid yellow circle that serves as a background for the main text.

Deel 2: Hallo, ik ben



Elise, *potatoholic*

Sinds 2018 actief in Wielsbeke

- Quality engineer
- Procesingenieur 2e productielijn
- Projectleider **Future Wielsbeke**
- Sinds oktober Improvement manager



Deel 3:

future

Wielsbeke

Het aardappelproces



Waarom project Future Wielsbeke?



Groeiambitie Agristo

verdubbelen productiecapaciteit
in WB



Hoe sturen we zo'n

grote plant aan?

6 productielijnen (AW4 start begin
2026)

+ vlokkenafdeling +

Uitbreiding hoogbouwen,
aardappelontvangst, waterzuivering, ...



Altijd op zoek om het beter te doen

Leren van afgelopen 5
jaar

Uitbreiding Wielsbeke

Productielijn 1

$\pm 40 \text{ ton/u}$

2017

Productielijn 2

$\pm 20 \text{ ton/u}$

2019

Productielijn 3

$\pm 20 \text{ ton/u}$

2022

2023

Productielijn 4

25 ton/u

2026

Directie beslist

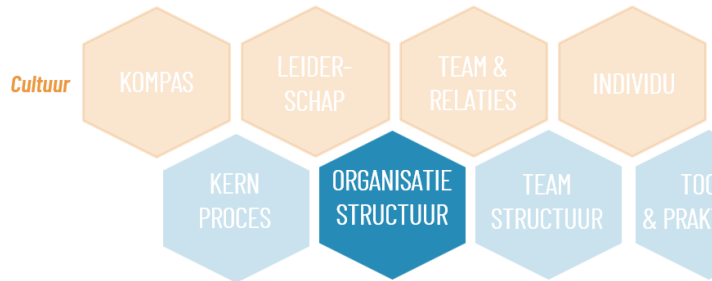
over model

wilde
zwanen
INNOVATIE EN OERERF

future
Wielsbeke

Nieuwe model

“Een Unit is verantwoordelijk van aardappel tot zakje”



COORDINATING UNITS - PLANT

STUURTEAM

CAMPUS

SUPPLY CHAIN PLANNING

OPERATIONAL UNITS

potato
inbound

UNIT AW1 (Production - Packaging - Quality control)

UNIT AW2 (Production - Packaging - Quality control)

UNIT AW3 (Production - Packaging - Quality control)

UNIT AW4 (Production - Packaging - Quality control)

UNIT AW5 (Production - Packaging - Quality control)

UNIT AW6 (Production - Packaging - Quality control)

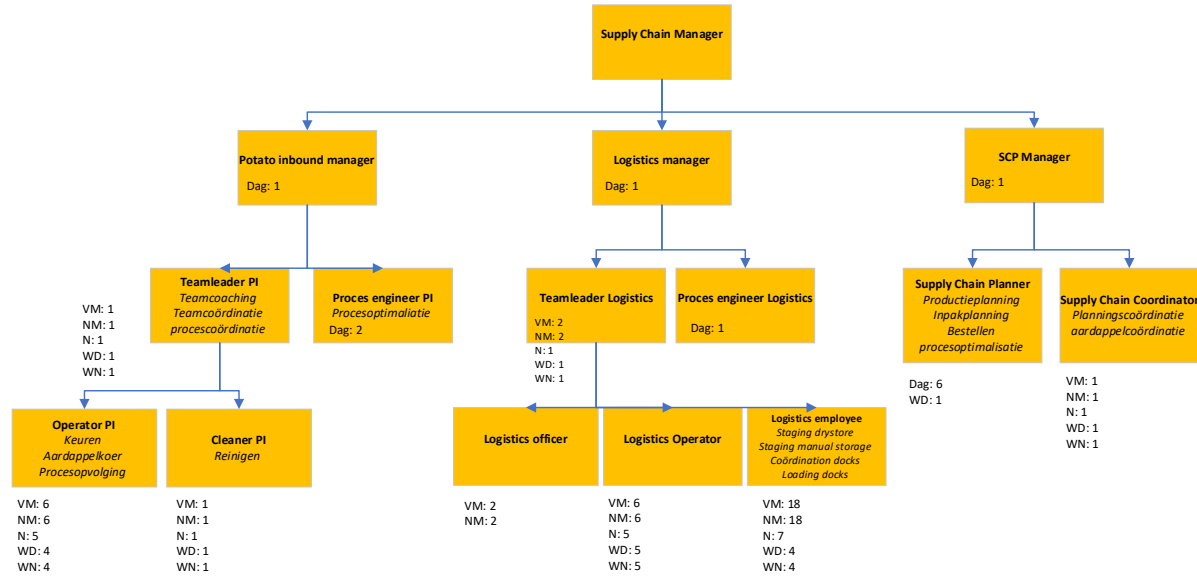
UNIT AW10 (Production - Packaging - Quality control)

logistics

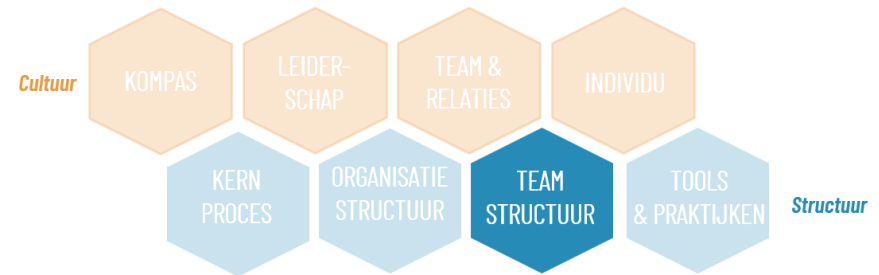
maintenance & quality

Waar zit de verandering?

- **Wendbaarheid:** kennis in het hoofd van een individu verspreiden in het team
- **Groei:** medewerkers laten groeien – de drempel verlagen aanleren extra rol – variatie in een job
- Verantwoordelijk voor een **geheel:** van aardappel tot zakje
- **Autonomie:** leggen waar ze hoort ⇔ *“doen wat ik graag wil doen”*
- Mensgerichte **teamleader:** die tijd krijgt om te werken aan en in een team – geen expert ⇔ *“mijn beste operator wordt teamleader”*



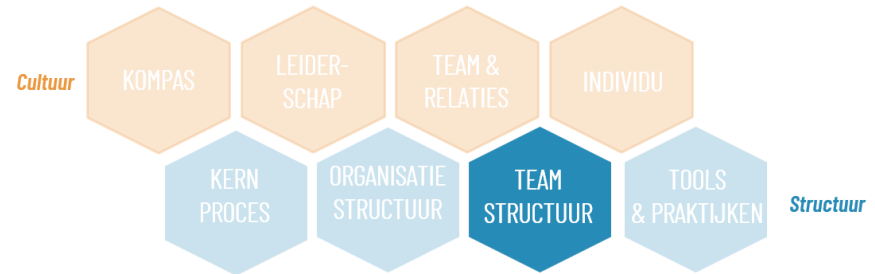
Organogram toont de
teamstructuur



- ploeg Xavier	rollen:	teamcoaching	teamcoördinatie	productcontrole	procescontrole	procesbeheer	grondstofbereiding	Reinigen	Manueel transport	coördinatie inpakproces	kartonbereiding	verpakken	bijlijn (enkel Unit 1)	coördinatie paletisatieproces		Buddy	reiniging 4 wekelijks	kwantiteitsrol	safety
Teamleader	1	V	V			V			V								V		
ator kwaliteit	2			V	V				V		V	V	V						
itor productie	3		B			V	V		V								V		
itor productie	4																		
operator unit	5						V	V	V										
operator unit	6						V	V	V										
inerend inpak	7								V	V	V	V	V	V			V		
inerend inpak	8		B	V	V					V	V	V	V	V			V		
perator inpak	8										V	V	V						
perator inpak	9										V	V	V						
perator inpak	10										V	V	V						
perator inpak	11			V	V						V	V	V						
perator inpak	12																		
ator reiniging	13																		

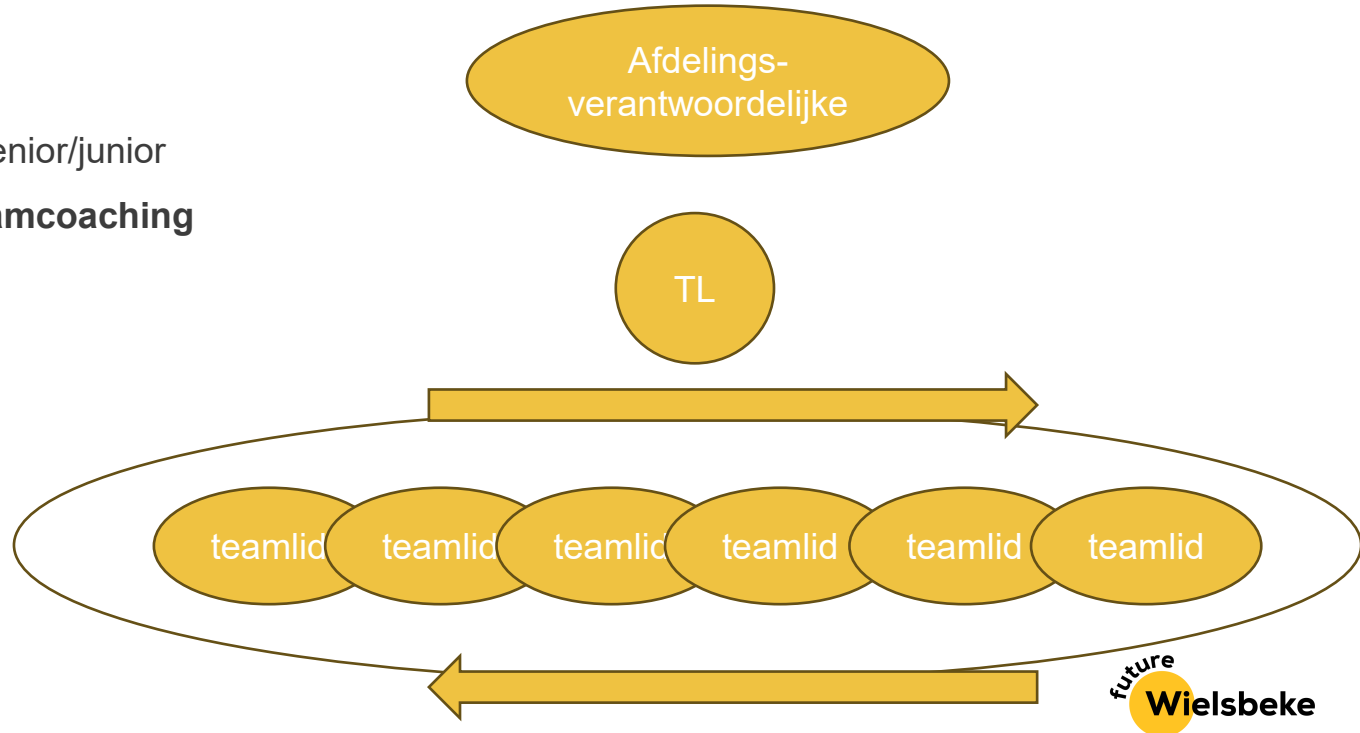


Wendbare teams en
groeikansen inzichtelijk via
fleximatrix



Waar zit de verandering?

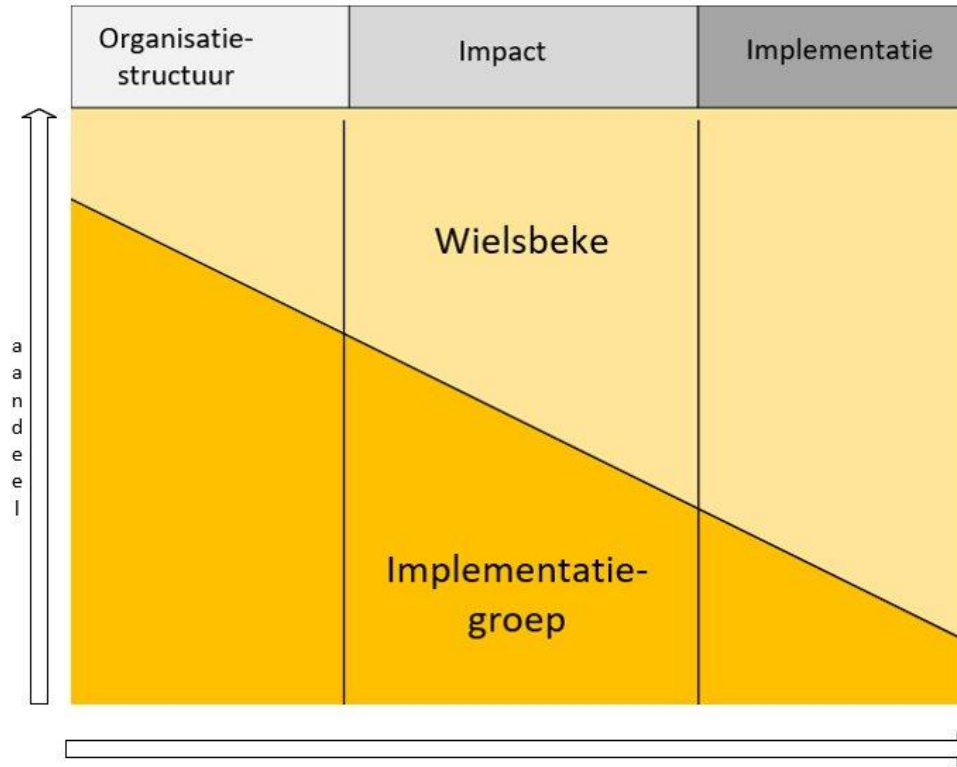
- Vlakke structuur, geen senior/junior
- Teamleader doet aan **teamcoaching** en **teamcoördinatie**





**Organisatiewijziging
doorvoeren met impact op >
400 *potatoholics***

Opdelen in fases





Fase 1: Structuur

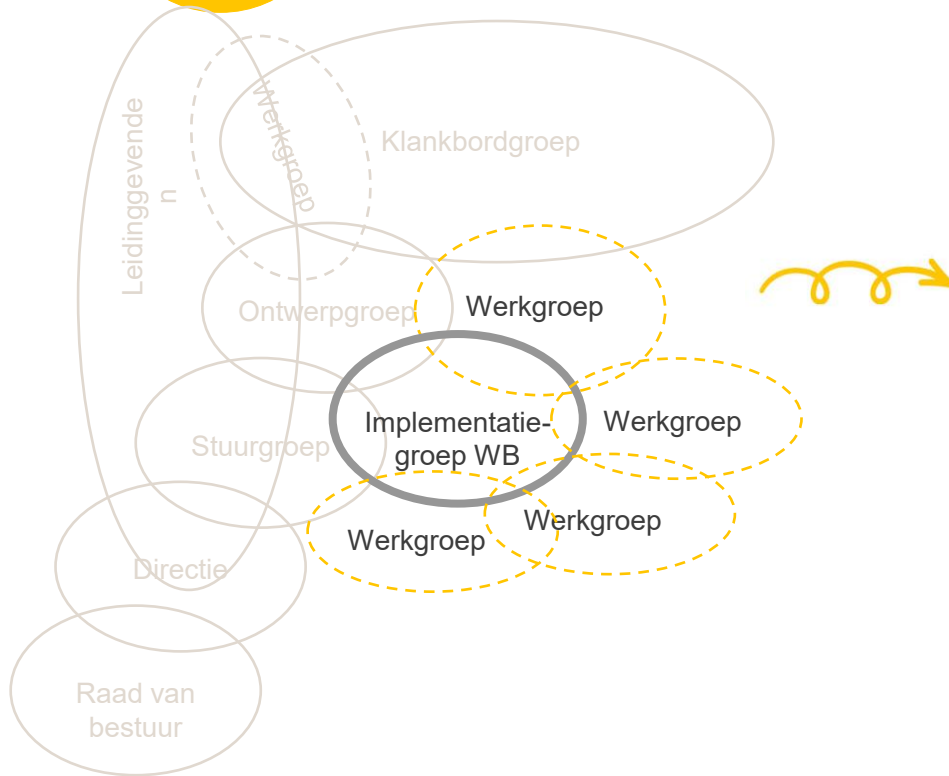
De ontwerpgroep



De stuurgroep geeft de **opdracht** aan de ontwerpgroep. Zij formuleert **voorstellen**, met hulp van bv. werkgroepen en leidinggevenden.

Advies wordt ingewonnen bij de klankbordgroep. Finaal **beslist** de stuurgroep.

De overdracht *(in 2023)*



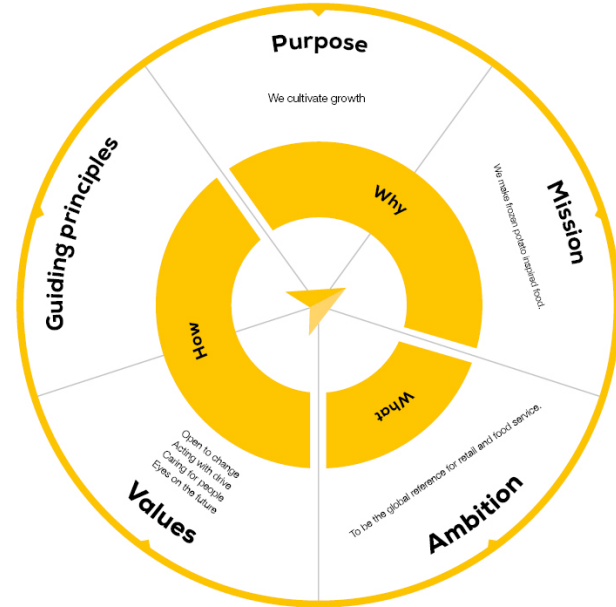
Een implementatieteam die de transitie begeleidt in nauwe **samenwerking** met de ganse organisatie.

Georganiseerde **betrokkenheid** van alle afdelingen, teams, ... om **binnen het kader** aan de slag te gaan.

Our compass

11 principles guide us through the Potatoverse.

1. We each take responsibility to name and solve tensions.
2. We are individually and jointly responsible for personal and shared growth.
3. We are personally and jointly responsible for safety and food safety.
4. Every problem comes with a proposal of solution.
5. We measure today against the future.
6. We take decisions based on head, heart and gut.
7. We dare to act and we encourage entrepreneurship.
8. We give and accept feedback directly to be able to grow together.
9. Team needs take precedence over individual interests.
10. We question what works today to do even better tomorrow.
11. We start from a relationship of trust.



Criteria

- De robuustheid (flexibiliteit, polyvalentie, back-ups) van een team wordt per team actief inzichtelijk gemaakt en bijgehouden. We ontwikkelen hiertoe een tool die over teams heen wordt gebruikt (bijvoorbeeld; een fleximatrix). De tool geeft inzicht in de actuele robuustheid, de ontwikkel noden binnen (en over teams heen).
- Elke organisatie eenheid (team, unit, afdeling) is zo georganiseerd dat ze de opdracht zo autonoom mogelijk kan waarmaken. Elke eenheid is zo georganiseerd dat ze zelfvoorzienend is en ze zoveel mogelijk ("normale"/"verwachte") interne problemen zelf kan opnemen (binnen de opdracht bepaling).
- Er zijn duidelijke momenten van "werken in het team" & "werken aan het team" georganiseerd. Ieder(e) teamlid (potatoholic) heeft hier recht op.
- Expertise wordt geborgd. Expertise borgen we als team, niet als individu.
- Het is duidelijk wie jouw leidinggevende is. + Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor een resultaat domein inclusief mandaat
- Kennisontwikkeling- en deling over disciplines heen wordt gestimuleerd.
- Over functies heen werken, multidisciplinair werken wordt ingebed in de organisatie structuur. Er is een stimulans.
- Transparantie is leidend in communicatie
- We zien teams als kleinste bouwsteen van onze organisatie & niet het individu. We zijn toekomstgericht niet afhankelijk van individuen. "Nobody is perfect but a team can be".
- We zorgen voor robuuste en wendbare teams die voldoende capaciteit hebben om eigen bezettingsproblemen op te lossen, die werken aan en groeien in flexibiliteit, die werken aan groei in autonomie.

Hoe komen we tot structuren?

“van grof naar fijn”

Opdracht

Welk werk hebben we te doen? Waar zijn wij verantwoordelijk voor?

Taken en activiteiten bundelen

Rollen

Klankbordsessies

Advies en feedback

Aantal Potatoholics

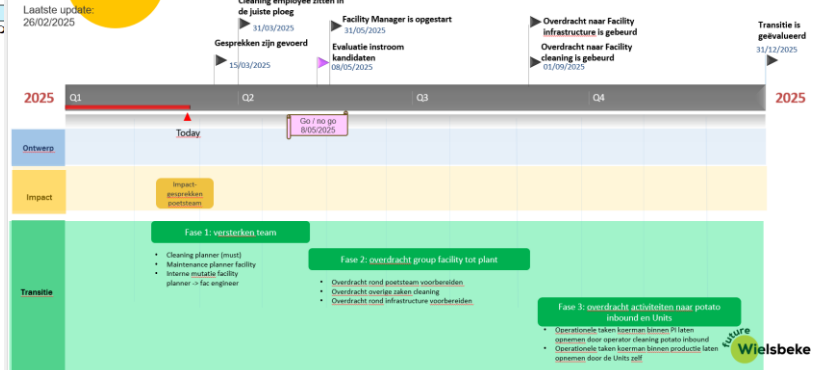
Met hoeveel Potatoholics moeten we zijn om het werk te kunnen uitvoeren

Projectopvolging

Roadmap met milestones

	Status	Deadline	Startdatum	Einddatum	Anne Melissa Lisa Ploegchefs Academy IT Sierco HR(BP) stuurteam Werkgroep L
De impact van logistiek is geanalyseerd					
De transitie is voorbereid		17/04/2024	1/02/2024	1/04/2024	
Impact inschatten per functie (oude structuur)	done	30/01/2024			
Vacatureteksten goed zetten	to do				
Opleidingstrajecten per rol bepalen (high level)	on going	30/03/2024			
Opleidingscapaciteit in kaart brengen per rol	to do				
Voorstel tot transitie uitwerken	done	30/03/2024			
Bepalen minimumvereisten voor transitie	to do	30/03/2024			
Validatie voorstel transitie door stuurteam en stuurgroep	on going	17/04/2024			
Ploegchefs zijn opgeleid tot TL		1/10/2024	1/09/2024	1/10/2024	
Individuele gesprekken voeren met ploegchefs	to do				

Technical – Facility roadmap



- acties om een deeltaak te voltooien
- acties die volgen uit overleg om onze doelen te bereiken

- bijhouden over welke zaken er geen bezwaar is

- bijhouden van risico's + welke te escaleren zijn naar stuurgroep

Actielijst

Werkgroep

HR

Implement...

Stuurgroep

WG AO en NS

WG Mainte...

WG Units

(leeg)

WG Logistiek

Wie

Ann-So...

Elise

Femke

Goedele

Gwend...

Implem...

Jery

Jürgen

Karen

Kristof B

Lieve

Lieven

Loïc

Maite

Maité

Robert

Sofie

Steven V

Status

Klaar

Open

Te communiceren

Wachten op

Deadline overschreden?

JA

NEE

(leeg)

Startdatum

Werkgroep

Fase

Actie

Wie

Deadline

Deadline

Deadline

Deadline

Line oversc

Status

Status



Fase 2: impact

Impact op medewerkers

1.

Functie blijft ongewijzigd

Geen selectieproces

2.

Functie wijzigt

Bespreken gewijzigde
functie of rollen

Medewerker wordt uitgenodigd
op gesprek door leidinggevende

3.

Functie verdwijnt

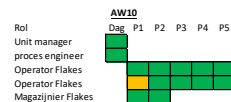
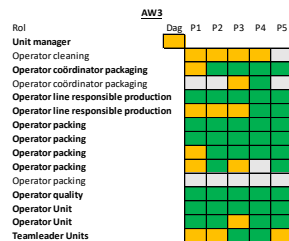
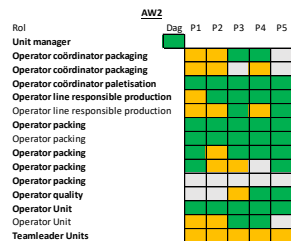
Een alternatief zal
voorgesteld worden
tijdens een gesprek met
leidinggevende



Visualisatie impact

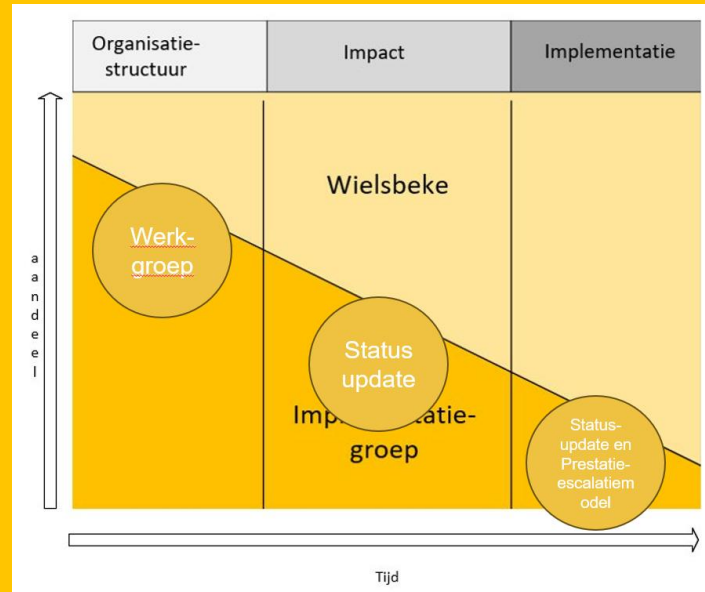
Legenda

- 0 - Open vacancy
- 1 - Employee will likely not succeed
- 2 - Employee needs training
- 3 - Employee is capable
- 4 - employee is temporary/extern





“Met enkel projectmatige aanpak komen we er niet”



Belang van leiderschap en changemanagement





Changemanagement

- Bewuste keuze medewerkers **vroeg** betrekken in het process
 - Geen meningenfestival
- Belang van HR en communicatie (↔ “we zijn ermee bezig”)
- 10 aspects of prosci als tool
- Nabijheid creëren
 - Landingspagina (info + FAQ)
 - Kwartaalsessie
 - Klankbordgroepen, brainstormgroepen, infosessies ...
 - E-mailadres
 - Georganiseerd overleg met HR en plant management team

Oeps...



We houden van
wat we kennen en
weten



COMFORT
ZONE

UNCERTAINTY

DEVELOPING

GROWTH

CHANGE ZONE

Vragen?



Open communicatie – geen veronderstellingen

We zijn elk verantwoordelijk om spanningen te benoemen en op te lossen.



OrganisatiestructuurWB@agrsto.com



Verantwoordelijke, HRBP, projectgroep...

future Wielsbeke

Waarom organiseren in 'Units'?

De organisatie evolueert naar een **toekomstgerichte unitstructuur** om een **beter overzicht** en **wendbaarheid** te creëren. Binnen de unit werken medewerkers aan **één gezamenlijk doel: van "patat tot pallet"**. Potatoholics **ontwikkelen** zich door **multidisciplinair** te werken. Teams krijgen meer **autonomie** in hun kernopdrachten, ondersteund door een mensgerichte teamleader.

Naast de 'Units' rekenen we uiteraard ook op onze **operationele en ondersteunende diensten**. Zonder hun inzet zou de organisatie niet kunnen functioneren. Ook deze diensten moeten zich herorganiseren in functie van de nieuwe organisatiestructuur en de werkwijze met de unitstructuur. Denk hierbij aan afdelingen zoals **'Potato Inbound'**, **'Logistics'**, **'Maintenance'** en **'Quality'**. Met andere woorden: iedere afdeling bereidt zich voor op de uitbreiding.

Units



Ondersteuning

Maintenance & quality





Leiderschap

- Leider is het gezicht van de verandering
 - Geeft de updates
 - Doet de communicatie, bv. Supply chain manager stond erop de intro te doen tijdens een informatiemoment
- Onder controle ⇔ overzicht
- Geen meningenfestival

Fase 3: implementatie

Kader creëren
Ontwerp



Overgang naar
de nieuwe situatie
Transitie



Impact

1. Functie blijft ongewijzigd
2. Functie wijzigt
3. Functie verdwijnt



3 opties
A. Big Bang
B. In fases
C. Uitbreiding



Voorbereiding transitie

- Stilstaan bij soort transitie
 - Volgens de soort aangepaste ondersteuning voorzien
 - Bv. gewijzigde ploegoverdracht met support van afdelingsverantwoordelijken en **OPEX**
- Afsluit en kick-off
- Nazorg (cascade indien het fout loopt)
- Personeelssystemen, opleidingssysteem aangepast
- “goed genoeg voor nu, veilig om te starten”
- “van grof naar fijn”



De overdracht

De business runnen ↔ de business organiseren

- Rol van **schattenbewaarder** ingebed in het plant management team
- Lead with respect
 - “We willen respect hebben voor de keuzes die in het verleden gemaakt zijn”
 - “We hebben aandacht voor de medewerker”
- Extra criteria

“Elke implementatie evaluatie start met de vraag “Hebben we gedaan wat we gezegd hebben wat we gingen doen, binnen de gestelde voorwaarden?”



Link met Operational Excellence

3 **Opex Pillars**



**Operations
Management
System**



**One Way
of Working**



**Continuous
Improvement**



Einde

Tot straks aan “de ronde tafel gesprekken”