

'Anderen kunnen een voorbeeld nemen aan onze efficiëntie'

Hoogvliet is een supermarktketen die misschien niet meteen in het oog springt. Het bedrijf maakt evenwel al 50 jaar een gestage groei door. Wat is daarbij het HR-geheim? Petra van der Vlist: "Deze organisatie is enorm plat. Daardoor heb je snel het gevoel: ik doe ertoe."

Het hoofdkantoor van Hoogvliet is best lastig te vinden. Je ziet van een afstand al de kenmerkende blauwe logo's en de vlaggen, maar waar is nou de ingang? De TomTom heeft het al eventjes laten afweten als je na enig speurwerk toch de oprit naar de parkeerplaats treft. 'Servicecentrum' staat er boven de voordeur van het pand. Het tekent het supermarktbedrijf, dat wars is van opsmuk en waar de centrale organisatie nog volledig in dienst staat van de bijna 70 filialen in het land, het distributiecentrum en een eigen bakkerij en slagerij. Ook binnen in het kantoor in Alphen aan den Rijn is er van overdreven luxe bepaald geen sprake. Want ook dat past naadloos in de filosofie van hoge kwaliteit voor een lage prijs, legt Petra van der Vlist uit. Voor haar ook geen functie als CHRO of zelfs 'HR-directeur'. Nee, er staat gewoon 'manager P&O' op haar kaartje. Zodat iedereen meteen snapt waar ze van is. Van P&O dus. En dat dan in dienst voor 6.000 medewerkers. Op de eerste vraag, hoe de HR-strategie is gelinkt met de organisatiestrategie, verschijnt dan ook meteen een glimlach op haar gezicht.

Hoe is de HR-strategie gelinkt met de organisatiestrategie?

"Dat de HR-strategie niet gelinkt is met de organisatiedoelen, dat is voor mij echt ondenkbaar. Alles wat we hier doen, alle middelen die we inzetten, dragen bij aan de business, anders

gebeurt het niet. We houden continu de markt in de gaten en we weten wat de concurrent doet. We zitten in een tak van sport met dunne marges. De competitie in de foodbranche is heel uitdagend. Dan kunnen we het ons echt niet veroorloven om met dingen te komen waar de business niet op zit te wachten."

En, waar zit de business op te wachten?

"Van de vijf strategische speerpunten hebben er drie direct een raakvlak met HR: klanttevredenheid, *operational excellence* en leiderschap. De juiste service verlenen, werken met passie, vakmanschap, je kennis op peil houden, een efficiënt recruitmentproces en voldoende gekwalificeerd personeel zijn allemaal dingen die heel belangrijk zijn in de winkel en die

'De medewerkers-app is een mooi voorbeeld van hoe snel je hier kunt schakelen'

we vanuit HR kunnen ondersteunen. Daarnaast werken we ook aan organisatiebrede thema's zoals duurzame inzetbaarheid, aantrekkelijk werkgeverschap en betrokkenheid bij onze cultuur."

Kun je een voorbeeld noemen wat je dan juist doet?

"Een leuk voorbeeld is de medewerkers-app die we binnenkort lanceren. Van onze bijna 6.000 medewerkers is 70 procent jonger dan 23 jaar. Zij kunnen met die app bijvoorbeeld hun beschikbaarheid aangeven en het rooster invullen, maar ook via een chat onderling contact onderhouden en nieuws en inspiratie delen. Er zit e-learning in, maar ook een ideeënbus, hartstikke handig allemaal.

Die app is ontwikkeld op initiatief van een stagiaire hier op



de HR-afdeling. Als bijbaan werkte ze in ons filiaal in Zoetermeer. Daar heeft ze een enquête gehouden en in samenwerking met een reclamebureau heeft ze een prototype van de app gemaakt. Ik zei: ik ga regelen dat je die meteen aan de directie kunt presenteren. En zo is het gegaan. Daarna is ze bij ons gaan werken op de marketing- en communicatieafdeling. Dat is volgens mij een supermooi voorbeeld van hoe snel je hier kunt schakelen en hoe je zelfs als student mag meepraten, als je maar een goed idee hebt. Dat is wel het ondernemende dat we hier nog hebben. En het kan ook nog, gezien de schaalgrootte.”

Is die schaalgrootte wat jullie het meest onderscheidt van de grotere supermarktketens?

“In de regio’s waar wij sterk zijn, vooral in Zuid-Holland en Utrecht, hebben we een goede positie. We groeien nog steeds in filialen en de consument ervaart ons als een prettige winkel. We hebben een heel trouwe klantenkring. Dat zie je ook terug bij onze medewerkers. Die zijn, vergeleken met de concurrenten, ook loyaler en trouwer. Er liggen wel uitdagingen om het lage prijsniveau en het hoge serviceniveau vast te houden, natuurlijk. De hoogste kwaliteit, tegen de laagste prijs, dat is continu de spanning die we zoeken. Dat betekent dat we heel veel nadruk leggen op efficiency en operational excellence. En zo kunnen we blijven groeien.”

Maar de jongere die de bijbanen voor het uitkiezen heeft, kiest misschien niet in de eerste plaats voor Hoogvliet.

“Waarom niet? In deze regio is onze naamsbekendheid goed. Ook in de gebieden waar wij een nieuw filiaal openen, lukt het ons om voldoende nieuwe medewerkers aan te trekken, al merk ik wel dat het lastiger wordt om in sommige regio’s onze vacatures te blijven invullen. Dat komt deels door schaarste, maar aan ons imago ligt het niet. We zijn zeker in

deze regio een sterke speler. En volgens mij bieden we een superleuke bijbaan.”

En dat speelt zelfs voor bijvoorbeeld traineeships?

“Dat denk ik wel. We kunnen onze medewerkers hier geen internationale carrière aanbieden, maar we hebben wel een op maat gemaakt traineeship voor supermarktmanagers. En daarmee kun je snel op een positie komen waar je elders vele malen langer over doet. En je praat meteen mee, en er wordt ook naar je geluisterd.”

Hoe ziet jullie groeistrategie eruit?

“Er zijn nog genoeg plekken in deze regio, van Gelderland tot Noord-Holland, waar we nog geen winkel hebben en waar we iets kunnen toevoegen. We hoeven niet zo nodig naar het oosten, noorden of zuiden van het land. Dat kunnen we nooit aanrijden vanaf ons distributiecentrum hier in Alphen aan den Rijn. We zijn dan het voordeel van ons unieke logistieke systeem kwijt en het gaat ten koste van onze belofte aan de klant van dagelijks vers. Dus dat doen we dan niet.”

Jullie rijden hiervandaan dagelijks naar alle winkels?

“Jazeker. Overigens niet lang meer vanaf deze plek. We zijn bezig met een heel nieuw, hoogmechaniseerd distributiecentrum aan de A12 in Bleiswijk. Op dat terrein is sinds 2016 onze bakkerij al operationeel. We hebben in maart daar de eerste paal geslagen van het nieuwe pand, waar straks alles heen verhuist.

In het nieuwe DC gaat straks een pot pindakaas via volledig automatische orderpicking zó de vrachtwagen in. Daar komt bijna geen handwerk meer aan te pas. Het is een heel mooie stap voorwaarts, maar ook een grote verandering voor de medewerkers. Teamleiders moeten veel meer in processen leren denken en waar nu veel manuele arbeid door mede-



werkers wordt verricht, hebben we straks operators nodig. Dat vergt echt andere competenties. Met behulp van een assessment stellen we het technisch inzicht vast van onze medewerkers die nu in het DC werken. We hebben baanbehoud afgesproken, dus willen we medewerkers vooral intern herplaatsen.

Als projectleider van deze organisatieverandering gaat hier gedurende een dag in de week mijn volle aandacht naar uit. De hele verhuizing gaat dan ook heel wat teweegbrengen, daar ben ik zeker van."

Is er nu al wat van het nieuwe DC te zien?

"Toevallig staat op het terrein op dit moment een grote feesttent. We bestaan dit jaar 50 jaar en dat vieren we met een feest voor alle medewerkers. Kensington komt, Johnny de Mol, Hans Klok en als knaller DJ Martin Garrix."

Zo, het kan eraf.

"Ja, we bestaan maar één keer 50 jaar en we willen de medewerkers laten zien hoe belangrijk ze daarbij zijn."

Wat is jouw HR-agenda nog?

"We willen een aantrekkelijk werkgever zijn. En ook wij hebben een uitdaging om de juiste mensen te vinden en te binden. We geven intern invulling aan talentmanagement en we zijn nu heel druk bezig met een nieuwe werkenbijhoogvlietwebsite te ontwikkelen. Onze site was nog niet *mobile proof*. Met onze doelgroep is dat gewoon niet handig. Dus dat zijn we nu aan het aanpassen."

'Je toegevoegde waarde is hier heel groot'

We hebben elk jaar zo'n 20.000 sollicitanten. De supermarktmanager is echter zelf verantwoordelijk voor de werving in zijn filiaal, en dus ook voor de gesprekken met de kandidaten. We willen ook dit recruitmentproces zo efficiënt mogelijk inrichten, om de supermarktmanager zo min mogelijk te belasten."

Waar ben je het meest trots op?

"Ik ben hier in 2010 in dienst gekomen. Ik werkte bij Blokker en werd op een gegeven moment benaderd of ik geen zin had de overstap te maken. Omdat het hier een platte organisatie is, waar je snel veel verantwoordelijkheid kunt krijgen, sprak Hoogvliet mij erg aan. Je toegevoegde waarde is hier heel groot en dit geeft mij veel voldoening."

In 2011 zijn we gestart met de vraag: wat is ons DNA? Daar is

'Wij Hoogvliet' uitgekomen, wat staat voor onze normen, waarden, cultuur en de ambitie die we met elkaar hebben om continu de verwachtingen van onze klanten te blijven overtreffen. Dat is ook echt een begrip geworden in de organisatie, daar ben ik wel trots op.

'Een beetje interne strijd met andere filialen vinden ze meestal wel leuk'

Om de drie jaar organiseren we 'Wij Hoogvliet'-dagen, waarbij we alle kadermanagers en de aangewezen talenten laten meedenken. Dan komen 400 à 500 leidinggevendenden in vier dagen, dus 125 per dag, een dag meepraten en meedenken over wat we aan het doen zijn en de uitdagingen waar we voor staan. Dat wordt enorm gewaardeerd.

En we maken daarnaast vier keer per jaar een officiële winkelronde. Dan beoordelen we met meerdere teams medewerkers alle winkels. Daar komen scores uit, en daar kunnen de filialen dan bijvoorbeeld een extra winkelbudget mee winnen. Ik probeer zelf altijd mee te gaan, het is fijn om met medewerkers in gesprek te zijn en te ervaren wat er leeft in de teams."

Vinden ze dat niet vervelend, zo streng beoordeeld te worden?

"Dat hoor ik nooit. De medewerkerbetrokkenheid is hier gelukkig ook heel hoog, en een beetje interne strijd met andere filialen vinden ze meestal juist wel leuk."

Vrezen jullie de opkomst van het online boodschappen doen?

"We investeren heel veel in online. Je kunt bij ons gewoon online bestellen. En we hebben vijf jaar geleden de DC gerealiseerd, speciaal voor de e-commerce. Maar het is wel waar: het komt er wel bij. Zonder dat het meteen extra omzet of extra marge oplevert. Dus ook hier moeten we weer heel efficiënt ons werk doen willen we er niet te veel bij inschieten."

Heb je ook contact met de concurrentie?

"Ja, we zijn allemaal aangesloten bij dezelfde branchevereniging, het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel. Ook omdat we allemaal onder dezelfde cao vallen, zoeken we elkaar wel op. Je kijkt toch waar je de gemene deler kunt vinden. En je probeert van elkaar te leren, terwijl je ook je eigenheid wilt bewaren. En voor de inkoop zijn we aangesloten bij Superunie en werken we samen met onder meer Vomar, Deen, Plus, Spar, Poiesz, Nettorama, Coop en Dirk van den Broek."

Dan nog een keer: wat is die eigenheid van Hoogvliet precies?

"We zijn een familiebedrijf met een bijzondere geschiedenis. We hebben in 50 jaar bijvoorbeeld nog nooit een reorganisatie gehad. We zijn een sociale, gezonde organisatie met loyale medewerkers. Er zijn hele gezinnen die hier werken of gewerkt hebben.

Leen Hoogvliet is nu 78 en nog steeds heel betrokken. Iedereen vindt het bijzonder om Leen te ontmoeten. Een van de dingen die hij heeft gedaan: hij heeft altijd veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van de medewerkers. Hij heeft zelfs in de statuten laten vastleggen dat een deel van de omzet moet worden besteed aan opleidingen.

Onze kracht is verder: een platte, flexibele organisatie, met de klant altijd voorop. Je verantwoordelijkheid is groot op alle niveaus. Daardoor heb je snel het gevoel: ik doe ertoe, ik lever mijn bijdrage. Ik vraag me echt af of dat bij andere bedrijven ook zo is. Zo'n medewerkers-app bijvoorbeeld, waarbij mensen direct verbeteringen kunnen aandragen, of de 'Wij Hoogvliet'-dagen waarbij we leidinggevendenden laten meedenken, ik vind dat zelf niet meer dan vanzelfsprekend. Anders moet ik het allemaal zelf bedenken..."

Hoe groot is je team eigenlijk?

"We hebben een HR-afdeling van 7 medewerkers, 5,3 fte, voor circa 6.000 medewerkers. Daarbij moet ik wel zeggen dat we een aparte personeels- en salarisadministratie hebben. Maar we doen met mijn team zoveel mogelijk zelf. Zo ontwikkelen we bijvoorbeeld onze e-learning zelf. Waar het kan proberen we ons op HR-beleid te onderscheiden van onze concurrenten. Ik ben er 100% van overtuigd dat hoe wij werken, klantgericht en het hele proces efficiënt ingericht: daar kunnen andere sectoren nog écht een voorbeeld aan nemen." ■

Hetty Moll is mededirecteur en -oprichter van Compagnon in Zoetermeer; Peter Boerman is journalist, gespecialiseerd in werving en selectie en de werking van de (flexibele) arbeidsmarkt.