

'Wij mogen inmiddels best wat meer trots laten zien'

Van een vooral kostengedreven organisatie naar een organisatie waar toegevoegde waarde centraal staat. Dat is de verandering die Roy Paalman de afgelopen jaren meemaakte als HR-Director van de Vion Food Group. En dat betekent nogal wat, zegt hij. 'Niet voor niets noemen we ons HR-plan "Een Nieuw Elan".'

De buik van een varken wordt in Nederland meestal gebruikt voor speklappen. Maar in Zuid-Korea is dat anders. Daar is het een ware delicatessie voor op de barbecue. Het is er meer dan het dubbele waard dan een varkenshaasje hier, vertelt Roy Paalman.

Het is zomaar een voorbeeld van hoe het grootste vleesverwerkende bedrijf van Nederland zijn strategie aan het omgooien is. Niet alleen maar streven naar steeds voordeliger productie, steeds meer efficiëntie, steeds lagere kosten, maar juist kijken hoe je de maximale opbrengstwaarde van het varken kunt realiseren. Waarde toevoegen dus. 'Valorisatie' noemen ze dat bij Vion.

Ander voorbeeld is de Tomahawk, een 'stoer' stuk barbecuevlees, dat in mei dit jaar op de markt kwam. Het was een van de eerste *commodity*-producten ooit dat het vleesbedrijf onder eigen naam verkoopt. 'Een eerste try-out', zegt Paalman erover, maar het geeft volgens hem wel duidelijk de veranderende koers aan. Een koers waarbij Vion als grootbedrijf (met zo'n 11.500 medewerkers en ruim 5 miljard euro omzet per jaar) ook meer naar buiten gaat treden. Oók om aantrekkelijker te worden op de arbeidsmarkt, waar volgens Paalman 'trots en passie' best wat meer plaats mogen krijgen.

Vanwaar deze nieuwe strategie?

"Vlees is een *heavy commodity-product*. De marges zijn smal. De vleesmarkt is ook een heel grillige. De ene periode is de vraag naar bepaalde delen van het varken groot, de volgende periode weer minder. En dan weer in Japan, dan weer in Europa, bijvoorbeeld in Italië. Dat betekent nogal wat voor ons, want we verwerken zo'n 300.000 varkens per week, in vijf slachterijen in Duitsland en drie in Nederland, soms in twee shifts per dag, zes dagen per week. Dat is bijvoorbeeld ook een van de redenen waar-

om onze flexschil zo groot en flexibele arbeid zo belangrijk voor ons is.

Dit bedrijf is groot geworden door schaalvergroting, door de vele overnames rond de eeuwwisseling. Zo hebben we ook de kosten zoveel mogelijk kunnen beheersen. En de kosten beheersen, dat blijft natuurlijk belangrijk. Maar nu is het ook tijd om te kijken hoe we met onze producten

'We gaan veel meer op toegevoegde waarde zitten'

meer waarde bij de klant kunnen toevoegen. We hebben gezegd: *cost leader* zullen we nooit zijn. Kosten beheersen was misschien wel cruciaal in de afgelopen jaren om te overleven. Maar we hebben nu een andere filosofie, en dat is dat we veel meer op toegevoegde waarde gaan zitten."

Hoe dan, bijvoorbeeld?

"Een jaar of vijf geleden hebben we gekozen voor een duidelijke focus: we concentreren ons op productie in Nederland en Duitsland, en maken varkens- en rundvleesproducten. We spreken hier vaak van 'vierkantsverwaardig': elk onderdeel van het dier moet zo optimaal mogelijk gebruikt worden. En dat gebeurt ook: naast de verwaardig van de edele vleesdelen, worden bijna alle onderdelen van varkens verwerkt in zaken als pianotoetsen, verfwasten en sigarettenfilters tot aan de snaren van een tennisracket toe.

En dat dan over de hele wereld. Van onze productie in Nederland wordt ongeveer 75 procent geëxporteerd.



Naar Europa, maar ook steeds meer naar Azië – China, Japan – en andere delen van de wereld. Cruciaal is dan dat we toegang hebben tot die markten, en dat we gecertificeerd zijn om te mogen leveren aan bepaalde klanten in deze landen. En dat is gelukt.

Een tweede voorwaarde voor het succes van die valorisatie is dat we niet alleen hopen dat we wel een dubbeltje per kilo meer kunnen krijgen, maar dat we onze productie en verkoop meer op basis van informatie sturen. We hebben hiervoor een paar jaar geleden een speciale valorisatieafdeling opgericht. Daar zitten datagedreven econometristen die veel beter berekenen waar we wanneer terecht kunnen, met welke producten. Die houden niet alleen rekening met vleesprijzen, maar ook met productmarktcombinaties, calculaties, transportkosten, wisselkoersen, noem maar op. Zo professionaliseren we dat idee van valorisatie veel meer, en genereren we meer marge door veel beter te berekenen waar we de optimale opbrengstwaarde kunnen realiseren. De *step-up* die we daarmee gemaakt hebben, dat is eigenlijk een van de belangrijkste redenen dat we er nog zijn."

Wat betekent dat voor HR?

"Behoorlijk veel. Om een voorbeeld te noemen: we werkten hier veel met Polen en – momenteel vooral – Roemenen in de flexschil. In onze huidige organisatie hebben we nu meer behoefte aan een bepaalde stabiliteit in personeelsbezetting. Minder wisselingen van personeel, en de opbouw van een vaster bestand van medewerkers.

In de nieuwe strategie willen we ook 'vakmanschap' weer meer laten terugkomen. Vroeger hadden we hier mensen die bijvoorbeeld een hele ham konden uitbenen en daar trots op waren. Deze oudere medewerkers vinden het vak nu wat 'verschaald'. En dat is misschien ook wel zo. Nu werken we meer met 'varioliijnen', en zijn handelingen veel meer opgedeeld. Dat willen we niet terugdraaien, maar wel 'nieuw vakmanschap' creëren, zodat mensen weer meer passie, motivatie en trots voor hun vak krijgen. Ook de grote wisselingen in flex, daarvan hebben we gezegd: dat kan niet meer. We willen nu in die flexschil een split maken. Eén: de echte flex, voor echte piek en ziek, en voor de wisselende klantvraag. Maar daarnaast ook twee: een semiflexschil. Een beetje zoals vroeger de KVV (kort verband vrijwilligers) bij Defensie, ken je dat? We willen flexkrachten langer aan ons binden. Dan kunnen ze ook bij ons meer gaan verdienen, want dan hebben wij al die wisselingen niet. En dan kunnen ze ook meer opleiding krijgen. Wij hebben dat 'uitzendovereenkomst lange termijn' genoemd en zijn heel intensief bezig deze schil te vergroten. Maar dat betekent voor ons bijvoorbeeld ook

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.



een grotere rol in huisvesting van die mensen. Veel van die mensen willen zich hier vestigen. Via partnerships met de uitzendbureaus willen we zodoende voldoende goede huisvesting regelen. En we kijken met de lokale gemeenten hoe we daaraan vanuit Vion zelf kunnen bijdragen. Huisvesting kan ook echt het verschil maken in hoe aantrekkelijk je bent voor uitzendkrachten.”

Maar dat kost natuurlijk wel wat.

“Handenarbeid is en blijft heel belangrijk in de vleesindustrie. Wij zijn geen typische procesindustrie, en hebben dan ook nog steeds veel mensen nodig om het werk gedaan te krijgen. In deze markt verwacht ik de komende 5 à 10 jaar ook nauwelijks verregaande automatisering en robotisering. Dus dat gaat ons *workforce*-vraagstuk nauwelijks oplossen.

Dat betekent dat je productieproces heel strak georganiseerd moet zijn. Om maar een voorbeeld te noemen: Duitsland kende tot voor kort geen minimumloon in de vleesindustrie. Daar werkten dus veel buitenlandse productiekrachten voor een veel lager uurloon dan hier in Nederland. Zie daar als Nederland maar eens tegen op te boksen.

Gelukkig is dat in Duitsland nu veranderd. Er is nu een minimumloon. Dat ligt nog ongeveer een euro onder dat van ons, maar je kunt nu wel weer gaan rekenen. En het betekent hoe dan ook dat *workforce management*, zoals wij dat noemen, cruciaal is en blijft. De *onboarding*, integratie in ons bedrijf, heeft daar ook mee te maken. Het is misschien een open deur, maar *workforce management* is de kritische succesfactor of je ook de komende jaren je werk kunt blijven doen. Anders kunnen we die valorisatiegedachte ook niet uitrollen. Het ergste wat mij kan overkomen is dat de lijnen stilstaan omdat we de mensen niet kunnen krijgen.”

Je sprak net over trots. Hoe krijg je die trots bij de mensen?

“We hebben bijvoorbeeld een *roadmap* gemaakt rondom het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Dat noemen we hier: ‘Ik blijf vers’. Het gaat erom: hoe blijf je nou vers voor de toekomst? Dat draait volgens ons om drie dingen. In de eerste plaats of je vaardig en wendbaar bent en blijft. Dat wendbaar zijn, zit vooral ook in je hoofd. In de tweede plaats of je vitaal en weerbaar blijft. Dat zit vooral in je lijf. En ten slotte gaat het volgens ons ook om passie en motivatie.

Die begrippen laden we met allerlei instrumenten. Zo beginnen we bijvoorbeeld binnenkort een zogeheten Meat Masters Academy. Mensen die iets extra’s kunnen, die wat we dan noemen ‘nieuw vakmanschap’ laten zien, kunnen daar de titel ‘Meat Master’ verdienen. Niet om intern

competitie te krijgen, maar wel: trots. Mensen die passie uitstralen, mensen die echt specialisten zijn op hun vakgebied en daarin een voorbeeld zijn voor anderen.

Elke productielocatie heeft zo'n roadmap aan de muur hangen. Elke locatie vult die in, want die zijn niet voor elke vestiging gelijk. De nadruk kan bij de één wat meer liggen op het allround zijn, bij de ander wat meer op diploma's, bij een derde wat meer op juist die fysieke of mentale component. We willen daarin wel centraal de regie houden, maar elke locatie ook zelf keuzes laten maken."

Hoe ga je de voortgang op die drie aspecten meten?

"Dat is inderdaad een lastige. Een goed instrument om die drie niveaus van duurzame inzetbaarheid op individueel niveau én op groepsniveau te meten, is eigenlijk niet op de markt, vinden wij. Daarom zijn we het nu zelf aan het ontwikkelen. Met drie mogelijke scores: 'vers', 'kan beter' en 'moet beter'. Zo hopen we voor iedereen begrijpelijk en inzichtelijk te maken hoe duurzaam inzetbaar zij zelf zijn, en voor onszelf het begrip meetbaar te maken."

En het verzuim in de hand te houden?

"Toen we hier in 2004 aan zijn gaan werken, lag het verzuim nog op ongeveer 10 procent. Dat hebben we in Nederland weten terug te dringen tot rond de 4 procent. En dat is nu stabiel. We zijn daarvoor onder meer gewisseld van arbodienst en hebben alle leidinggevenden zelf verantwoordelijk gemaakt en getraind. Maar we hebben medewerkers ook verantwoordelijkheid laten nemen voor hun eigen gedrag en acties.

Vorig jaar zijn we nog een stapje verder gegaan, en hebben we 160 leidinggevenden getraind in 'arbobewust leidinggeven'. We hebben lesstof op maat laten maken, en 160 man examen laten doen. Daarmee creëren we zichtbaar meer bewustzijn bij onze mensen voor arbeidsomstandigheden. Dat is redelijk uniek, hoor. Dat doen niet veel bedrijven."

Hoe ziet jullie HR-organisatie er eigenlijk uit?

"Nou, die is niet zo groot hoor. We hebben hier – naast mijzelf – één persoon voor *compensation & benefits*, en we hebben één recruiter, naast twee senior HR-businesspartners. Daarnaast heeft elke van onze 12 locaties in Nederland ook nog een HR-manager.

We werken trouwens in een matrixorganisatie. Ik ben eindverantwoordelijk voor HR in Nederland, maar ook voor de divisie *Pork*. Ik heb een collega in Duitsland die over *Beef* gaat. Ongeveer 60 tot 70 procent van de HR-issues is landgebonden, zoals de wetgeving. Maar er zijn ook per divisie verschillen. We werken bij *Pork* bijvoor-

beeld met de lean-systematiek, het Vion Operating System. Dat is een Nederlands besluit geweest en helpt mij erg goed in het neerzetten van HR in de plants. Maar *Beef* werkt weer anders.

We komen elkaar natuurlijk ook op bepaalde onderwerpen wel tegen. In Duitsland is bijvoorbeeld functiewaardering nauwelijks geregeld. En het verzuim is er gemiddeld hoger. Daarover proberen we vanuit Nederland wel mee te denken en best practices over en weer te uit te wisselen. Net als over de training van leidinggevenden."

Je hebt één recruiter. Hoe moeilijk is het voor jullie om aan goede mensen te komen?

"*Employer branding* is voor ons zeker een thema voor de toekomst. We willen in onze productie meer met eigen mensen werken. Maar je ziet dat andere foodmerken zoals Mars, Coca-Cola, Heineken en FrieslandCampina bekender zijn, en dus meer aantrekkingskracht hebben. Het is hier ook best intensief werk, bovendien vaak in gekoelde ruimten. Maar ook wij mogen best wat meer trots la-

'Het ergste is als de lijnen stilstaan omdat we de mensen niet kunnen krijgen'

ten zien. We komen misschien uit een moeilijke economische tijd. En als je afscheid moet nemen van grote groepen mensen, dan moet je arbeidsmarktcommunicatie daar wel op aangepast zijn. Maar die tijd ligt inmiddels echt achter ons. We mogen ons nu laten zien aan de externe arbeidsmarkt, hebben daar ook best een goed verhaal te vertellen. We hoeven niet meer zo bescheiden te zijn, mogen best wat meer uit onze schulp kruipen. Daar moet je natuurlijk ook klaar voor zijn. Maar dat zijn we inmiddels ook."

Stel: het is eind 2019. Waar ben je dan zelf trots op?

"Behalve met *employer branding* wil ik ook nog heel graag aan de slag met meer voorspellende HR Analytics. Maar ik zal denk ik het meest trots zijn als we op twee terreinen duidelijke stappen gemaakt hebben. Het eerste is: duurzame inzetbaarheid. Dat het nog veel meer gaat leven, en echt onderdeel gaat zijn van de manier van werken bij Vion. En het tweede is: dat we een meer stabiele *workforce* hebben. Dat is misschien nóg wel crucialer. We zijn een *day-to-day*-maakindustrie, waar je voldoende gekwalificeerde mensen voor moet hebben. Als ik die niet heb, dan kan ik wel stoppen. En die band, die moet natuurlijk wel blijven lopen." ■