

DE STIJL

VAN DE HR-LEIDER



STEFAN WASSER

HRM-directeur van Arriva Nederland

Stefan Wasser is de directeur HRM van Arriva Nederland. Hij is een rijzige man met een scherpe blik en een diepe basstem die tijdens het gesprek alleen maar aan diepte wint. Het grootste deel van zijn werkzame leven heeft hij voor technische bedrijven in HRM-functies gewerkt.

Bovendien was hij tussen 1999 en 2008 managing director van het specialistische detachingsbureau voor technische functies, HiTecs – the flexibility organizer.

NR. 21 MAART 2018

DOOR RIK RENSEN

Wat is voor u op dit moment de belangrijkste uitdaging bij Arriva?

'Toen ik bij Arriva begon, ben ik me als eerste gaan richten op de vermindering van het ziekteverzuim. Het percentage was ongekend hoog. Ik liet weten naar lager dan 5 procent toe te willen. Iedereen keek me verbaasd aan. Met blikken die boekdelen spraken. Zo van, dat is in de sector openbaar vervoer niet mogelijk.'

Toen dacht u: we zullen nog weleens zien wie er gelijk krijgt?

'Ja. Moeten ze net mij hebben. Ik zei: jongens, dit moet gebeuren. Je doet mee, of niet. Maar ik weet dat het kan, want ik heb deze klus al een paar keer eerder geklaard.'

U was niet bang voor een sof?

'Daar denk ik niet bij na.'

Wist u zeker dat het u zou lukken?

'Niet helemaal. En dan lachend: Er bleken toch een paar hobbeltjes te zijn waarmee ik geen rekening had gehouden.'

Waarop staat het verzuim nu?

'Nu zijn we de afgelopen twee jaar met ruim 2 procent gezakt en dus op de goede weg. Maar tevreden? Nee, dat ben ik nog niet.'

Hoe is het gelukt om de daling in gang te zetten?

'Teamleiders hebben leren praten met hun mensen. Ze vragen zich af waarom iemand ziek is en gaan daarover in gesprek. Managementtaal helpt hier niet. Gewoon praten en belangstelling tonen. Daar gaat het om. Als de manager in moeilijke situaties gaat roepen dat er targets gehaald moeten worden dan roept dat weerstand op. Het gaat om de persoonlijke aandacht die teamleiders aan hun mensen moeten geven. Niet alleen als ze ziek zijn maar continu. Je medewerkers zijn immers je belangrijkste 'asset.'

'Dit is een leuk vak en ik wil er de beste in zijn,'

OVER ARRIVA

Arriva is een toonaangevende exploitant van personenvervoer, actief in 14 Europese landen. In Nederland is Arriva met circa 6.000 medewerkers actief in de provincies Drenthe, Flevoland, Friesland, Gelderland, Groningen, Limburg, Noord-Brabant, Overijssel en Zuid-Holland. Naast trein- en busvervoer exploiteert Arriva samen met Koninklijke Doeksen de Waterbus in Zuid-Holland en is zij actief in de Nederlandse touringcarbranche onder de naam Arriva Touring.

W e ontmoeten elkaar 's morgens op een tussenstop in Utrecht, terwijl hij op weg is naar het hoofdkantoor van het vervoersbedrijf in Heerenveen. Hij is een man van de klok. Even voor negen staat hij voor de deur, opdat het gesprek om stipt negen uur kan beginnen. Hij praat bevlogen over de 'rijke' periode aan ervaring die achter hem ligt bij bedrijven als Stork, waar scheepsmotoren werden gebouwd zo groot als een huis met drie verdiepingen. 'Een groot verlies dat dit type bedrijven in Nederland verloren is gegaan,' zegt hij.

Wasser praat gepassioneerd over zijn uitdagingen bij Arriva dat in 1998 nog 'the new kid on the block' was in de Nederlandse vervoerswereld, maar nu met 6000 medewerkers een toonaangevende speler is geworden in het bus en treinvervoer én het vervoer over water.

De van oorsprong Britse vervoerder die nu in handen is van het Deutsche Bahn AG is een van de grootste vervoersorganisaties van Europa en actief in landen als het Verenigd Koninkrijk, Denemarken, Italië, Polen, Spanje en Nederland.

In Nederland is de vervoerder vast van plan delen van het hoofdrailnet in te lijven bij nieuwe aanbestedingen en heeft het de ogen altijd nog gericht op de Hoge Snelheidslijn HSL.

In 2014 maakt Stefan Wasser de overstap naar Arriva. Hij gaat meteen voortvarend aan de slag. Maar niet nadat hij met ceo Hettinga afgestemd had ook als business partner deel uit te maken van zijn directieteam.

Wasser zegt: 'HRM is in vrijwel elke organisatie een stafafdeling en moet erg zijn best doen om in de lijn te mogen meepraten. Dat vind ik onbestaanbaar. HRM is een vitaal onderdeel van een bedrijf. Als het product een 'commodity' wordt, dan kun je alleen nog verschil maken met je personeel en hun vakmanschap. Dat gegeven en die verantwoordelijkheid vereisen dat je niet alleen als HRM-directeur, maar ook als Arriva-directeur je verantwoordelijkheid pakt'

Waarom heeft u de overstap naar Arriva gemaakt?

'Arriva bulkte en bulkte nog steeds van de ambitie: het wil uitbreiden, concessies winnen, professionaliseren, de beste vakmensen in dienst nemen.

Dat is natuurlijk een kolfje naar de hand van elke HRM'er want dat betekent dat een organisatie professionaliseert. Er komen nieuwe mensen in dienst en de zittende medewerkers moeten zich klaarmaken voor de volgende stap. Kortom: er is volop werk voor de HRM-afdeling.'

Waarom is de ontwikkeling van medewerkers zo belangrijk voor Arriva?

'We hebben 150 mensen die hier leidinggeven aan zo'n 6000 mensen. En in onze specifieke situatie, met al die concessies, kunnen we alleen vernieuwend en aantrekkelijk zijn als we bereid zijn onze mensen gedegen te ontwikkelen. Mijn ambitie is om als een betrokken werkgever in plaats van concessiehouder op afstand te worden gezien. Dat is een lastig parcours maar als het ons lukt dan kunnen we het verschil maken.'

Waarom is goed werkgeverschap zo belangrijk?

'Omdat we anders van een 'kouwe' kermis thuis zullen komen. Het openbaar vervoer zal de komende jaren geleidelijk aan veranderen. De behoefte aan mobiliteit worden steeds gevarieerder en minder voorspelbaar. Dat heet marktwerking.

Stefan Wasser

2014 - nu - Directeur HRM - Arriva Nederland

2010 - 2014 - HR Directeur TBI-Wolter & Dros groep

2008 - 2010 - Eigenaar/management consultant
HRM bureau - ModernWorkx

1999 - 2008 - Managing director HiTecs BV

1995 - 1999 - VP Human Resources Wärtsilä NSD -NL

1983 - 1995 - Manager HR bij Stork NV

En die zal ongetwijfeld ook zijn uitwerking hebben op onze manier van werken. Het is dan het beste vanuit één gemeenschappelijk werkgevers- en werknemersbelang toekomstplannen te maken voor deze veranderingen waarmee we in de markt worden geconfronteerd, dan dat vanuit tegengestelde belangen te doen. We moeten de klant, de reiziger samen centraal stellen.'

En dan komt er ook nog eens een golf aan pensioneringen op u af. Hoe gaat u die opvangen?

'De komende vijf jaar zullen wij inderdaad 40 procent van onze buschauffeurs verliezen. We zullen nieuwe, gemotiveerde mensen moeten binnenhalen.'

Heeft u moeite met het aantrekken van nieuw personeel?

'Nu nog niet, maar dat zal door de schaarste aan goed opgeleide mensen wel steeds moeilijker worden.'

Hoe lost u dat probleem op?

'Onder meer door mensen zelf op te leiden. Die halen we binnen via advertentiecampagnes maar ook door langdurig werklozen via het UWV voor ander werk te interesseren met als toezegging dat zij van begin tot eind bij Arriva worden opgeleid. Dat betekent dat ze hier bijvoorbeeld hun groot rijbewijs halen of via een andere interne opleiding worden klaargestoomd voor het werken bij deze vervoerder.'

Heeft u zelf een groot rijbewijs?

'...Nee... goede vraag...'

De grote baas wel?

'Niet dat ik weet eigenlijk ..'

Wanneer gaat u het halen?

'...ja...ha ha ha..., nogmaals: een goede vraag. Ik zou 't best leuk vinden.'

Waar bent u goed in?

'In het ontwikkelen van een visie. Een team bouwen.'

En wat is uw geheime recept bij het bouwen van een team?

'Mensen bij elkaar halen die totaal verschillend zijn.'

Hoe doet u dat?

'Op basis van mijn intuïtie. Maar ik zoek ook naar spanning.'

Humor?

'Ja, dat is ook een wapen dat brekend en verbroederend kan werken.'

Kunt u goed loslaten?

'Ik deleger maar soms aan de late kant. Ik geef wel ruimte. Maar sommige onderwerpen wil ik niet zo snel loslaten.'

Dat betekent dat u zelf alle dossiers moet lezen!

'Nee, ik houd niet van lezen. Maar helemaal niks te lezen kan ik me ook niet veroorloven, want sommige details móet je kennen. Pas als ik merk dat de verantwoordelijke van een belangrijk dossier niet meer bij mij terugkomt, laat ik het los.'

Waar zou u beter in willen worden?

'Meer delegeren, meer loslaten.'

Werkt u zich gemakkelijk over de kop??

'Nou ja. Over de kop, dat is sterk uitgedrukt. Ik trek het werk wel naar me toe.' En dan schertsend: 'Ik zou best wel wat luiër mogen worden.'

Uw werk is uw leven?

'...ik vind werken ontzettend leuk. En ik vind HRM heel erg leuk. Dat vind ik ook wel een voorrecht.....dat ik elke morgen zin heb in mijn werk!'

U gaat elke dag fluitend naar uw werk?

'Ja. Volmondig ja. Een enkele dag niet, maar dat heeft dan niets met het werk te maken.'

Hoe zou u het humeur van Arriva beschrijven?

'Ontzettend praktisch en oplossingsgericht.'

En bent u het type leider dat naadloos in deze organisatie past?

'Wat wilt u weten?'

Vrolijk?

'Jazeker. Ik vind: er moet regelmatig gelachen worden!'

Veeleisend?

'Ja, ja. Ik vind namelijk dat HR-managers hun rol in het bedrijf moeten pakken. Soms is dat lastig want dan wordt er gedacht dat ze geen beslissingsbevoegdheid hebben. Maar als er een koers is uitgezet en ik geef rugdekking dan moet die rol écht gepakt worden. Dan accepteer ik niet als wordt gezegd: ik heb te weinig strepen om dingen voor elkaar te krijgen. Die strepen interesseren me helemaal niks. Als we afspraken hebben gemaakt, dan worden die ook uitgevoerd.'

Kunt u daar te ver in gaan, in uw directieve aansturing?

'Nee niet te ver, maar als het gaat om het staan voor de rol als HRM blijf ik vastbesloten.'

Ongeduldig?

'Ja, ontzettend. Ik wil soms te snel. Ik loop soms te ver op de troepen vooruit. Als ik daar niet op let dan kan ik een proces verwaarlozen.'

U werkt nu 4 jaar voor deze vervoerder. Heeft u nog een grote uitdaging of zit de klus er weer bijna op?

'Ik wil dat de HRM-machine door draait als ik op een dag weg ben.'

Stel: u moet HRM opheffen bij Arriva. Wat gebeurt er dan?

'Dan draait de boel op korte termijn eerst gewoon door. Maar eigenlijk vraagt u mij: wat is het bestaansrecht van HRM in een organisatie? Dat zal ik u vertellen. Pas als lijnmanagers de HRM-taken volledig en met bezieling hebben overgenomen dan heeft HRM zijn werk goed gedaan.'

U bedoelt: dan heb je HRM niet meer nodig?

'Dat is het halve antwoord. Je hebt nog steeds wel een aantal experts nodig dat voor de vernieuwingen zorgt op HRM-gebied. En natuurlijk ook mensen die de HRM-businesspartner voor de directie zijn.'

Wat is in essentie de voornaamste taak van HRM?

'Dat je niet wordt gezien als een typische stafmedewerker, die onderaan de streep geen bijdrage levert. De toegevoegde waarde van HRM moet altijd meetbaar en herkenbaar zijn.'

Waarom vindt u dat zo belangrijk?

'Omdat wij ook een belangrijke en meetbare bijdrage leveren aan de continuïteit van het bedrijf.'

Hoe meet u uw eigen bijdrage dan?

'Die kan ik uitrekenen. Ik wil ook niet meer mensen in dienst hebben dan ik minimaal zou kunnen terug verdienen. HRM moet dus geen kostenpost zijn.'

Nog niet uitgekeken op Arriva?

Nog lang niet. Pas als ik zelf meer roering ga veroorzaken dan nodig is.....dan moet ik weg. Maar zolang ik kan bijleren en aantoonbare toegevoegde waarde heb, en dat is nog steeds het geval, dan blijf ik. HRM is echt een leuk vak en ik wil er ook de beste in zijn!'

**Dit interview wordt u aangeboden door
Bureau Blaauw | HR Search & Interim**

**De Oude Molen 1
1184 VW | Ouderkerk a/d Amstel
020 472 39 08
info@bureaublaauw.com**

**De auteur, Rik Rensen is partner bij
de REPUTATIEGROEP en voormalig
hoofdredacteur van RTL-Nieuws, Nova
en de wereldomroep**