

“Wij zijn betrouwbaar van het gras tot het glas”

Jaap de Vries van FrieslandCampina,
Corporate Director Human Resources

door Rik Rensen

Jaap de Vries hoeft slechts een paar seconden na te denken over de nieuwe baan die hem in 2009 onverwachts wordt aangeboden. Het is begin van het nieuwe jaar en de spreker aan de andere kant van de lijn houdt het kort en zakelijk: de zuivelcoöperaties Friesland Foods en Campina zijn net gefuseerd en zoeken voor de gelijknamige onderneming die is ontstaan een nieuwe internationale baas voor de nieuwe afdeling Corporate Human Resources. Met de fusie stoot de onderneming in één klap door naar de top vijf van grootste zuivelbedrijven in de wereld. Het nieuwe bedrijf is uiterst ambitieus. Het wil groeien in Europa en Afrika en verder uitbreiden op de Aziatische markten, waaronder die in China.

De Vries: Toen ik hoorde dat het om FrieslandCampina ging, krulde er een glimlach om mijn lippen. Ik was er helemaal klaar voor om te gaan werken in een bedrijf met een tastbaar product. In dit geval melk, kaas, boter en vele andere zuivelproducten met het predicaat 'gezond'. Een beetje doorvragen leerde mij al snel dat het hier een echte multinational betrof: 20.000 medewerkers in 25 landen. Een paar dagen later was ik in gesprek met directievoorzitter Cees 't Hart.

Wat trok u het meeste aan in de nieuwe werkgever?

Natuurlijk het begeleiden van de fusie. Dat was een mega klus waar ik graag mijn tanden in wilde zetten. Ik wilde natuurlijk weten of het een echte fusie of een overname betrof. Het werd een samengaan tussen gelijken en dat maakte het werk voor mij alleen maar interessanter. Waarom? Omdat Ajax en Feyenoord als het ware in één team samen gingen voetballen. Je zegt: dit wordt één elftal, jullie krijgen allemaal één kleur shirtje en de fans moeten goed met elkaar door een deur kunnen.

Waarom heeft FrieslandCampina eigenlijk voor u gekozen?

Omdat ik een HR-professional ben en de HR-business hier op een hoger plan kon brengen. Bovendien had ik ervaring opgedaan bij de fusie van Mannesmann en Vodafone. Dat ik neutraal was – dus niet een van de twee bloedgroepen vertegenwoordigde – heeft natuurlijk ook een positieve rol gespeeld in de keuze voor mij.

Ik ontmoet Jaap de Vries in zijn werkkamer op het hoofdkantoor in Amersfoort. Een lange, slanke man. Blauw colbert, bijpassende das. Vriendelijk gezicht met een nieuwsgierige blik. De Vries kijkt via de drie glazen wanden, die de muren van zijn kantoor vormen, uit over zijn HR-afdeling. Een grote open ruimte die model lijkt te staan voor de transparante sfeer die het bedrijf ademt.

U komt zes jaar na de fusie nog steeds elke dag fluitend uw bed uit?

Meestal wel. Altijd fluitend je bed uitkomen is natuurlijk een utopie. Maar in het algemeen ben ik zoals de Engelsen zo mooi zeggen 'quite happy'. En dat wordt veroorzaakt door het DNA van dit bedrijf. Dit is echt een heel bijzonder bedrijf om voor te werken.

De fusie ligt nu 6 jaar achter ons en heeft het nieuwe bedrijf geen windeieren gelegd. De omzet van FrieslandCampina, een onderneming in het bezit van zuivelcoöperatie met 19.000 aangesloten melkveehouders steeg van 8.2 miljard euro in 2009 tot 11.4 miljard euro in 2013. Toch was het de afgelopen jaren niet alleen rozengneur en maneschijn. Vooral 2014 bleek een moeilijker jaar met onverwachte tegenvallers. De valutacrisis, het afbranden van een grote kaasfabriek in Noord-Nederland en de Russische boycot van zuivelproducten zorgden ervoor dat de financiële resultaten meer onder druk stonden dan in 2013. Ondanks dat ademt het bedrijf, dat kantoor houdt in Amersfoort, optimisme in al zijn poriën. Het loslaten van Europese melkquota in april van dit jaar en ook de verdere penetratie op de Chinese markt zijn slechts twee van de vele voorbeelden die FrieslandCampina voor een uitdaging zonder weerga stelt. In die verdere groei speelt HR een prominente rol.

U lijkt me een baas die thuis alleen FrieslandCampina in de koelkast heeft staan.

Klopt. Iets anders komt er bij mij niet in.

's Morgens geen danoontje bij het ontbijt?

Geen sprake van. Ook mijn vrouw en kinderen eten geen producten van de concurrenten.

De fusie is een succes. Uw werk als fusiebegeleider lijkt erop te zitten. Tijd voor een nieuwe baan?

De Vries reageert hoofdschuddend: Er is juist nog heel veel te doen!

En dan gedecideerd: wereldwijd speelt HR een cruciale rol in het uitdragen en implementeren van onze people strategy die gericht is op 'engagement, talent en change.'

Er zijn dus nog een aantal gebieden waarop we als HR meer waarde aan de business willen toevoegen, zoals change management en organisatie ontwikkeling. En dat is een essentieel onderdeel van de rol van business partner die dicht op de lijn zit. Niet een stafdienst op afstand. Dat is een ongelooflijk intensief proces. Zowel voor HR als wel voor de verschillende businessunits.

Hoe zorgt u daar in de praktijk van alledag dan voor?

Dat doet HR door bovenop en middenin de business te zitten. We worden daarbij steeds meer geholpen door vernuftige IT-systemen die ons veel meer in staat stellen de duizenden medewerkers in inmiddels 30 landen te motiveren en met elkaar te verbinden. Een goed voorbeeld daarvan is de manier waarop we de laatste jaren ons performance- en talentmanagement geprofessionaliseerd hebben. Dat heeft bijgedragen aan het voor het overgrote deel intern kunnen vervullen van vacatures, wat weer een positief effect heeft op de motivatie van de medewerkers.

Hoe bindt en boeit u uw talenten?

Door bijvoorbeeld onze jonge talentvolle medewerkers in de praktijk van alledag ook echt te begeleiden en fors uit te dagen. Daarvoor hebben we intensieve programma's ontwikkeld. Weet u wat mij motiveert? Op de sociale media verschijnt de ene na de andere enthousiaste reactie van medewerkers. Die delen dat enthousiasme weer met hun vrienden en dat leidt er weer toe dat we nu in de top 10 staan van populairste werkgevers in Nederland en ook in andere landen bekend staan als een 'good place to work'.

Trots?

Natuurlijk. Dit helpt enorm. We hoeven steeds minder uit te leggen waarom dit zo'n mooi bedrijf is. Nu kloppen talenten bij ons aan in plaats van andersom. In Wageningen bijvoorbeeld bij ons innovatiecentrum. Maar ook in Singapore of in China waar we volop aan het werk zijn. Onze omzet in China was 5 jaar geleden nog geen 100 miljoen en die belooft tegen het einde van dit jaar ongeveer 1 miljard euro. En toch zijn we daar nog een relatief kleine speler. Onze naam moet daar nog verder uitgebouwd worden.

Hoe doet u dat?

Door te hameren op kwaliteit en veiligheid. Daardoor zijn wij betrouwbaar van het gras tot het glas. Dat kan FrieslandCampina ook waarmaken want we hebben tenslotte samen met onze leden melkveehouders de hele waardeketen in eigen hand.

Wat is het geheim van dit bedrijf?

Naast het zijn van attractieve werkgever maken we een eerlijk product waarmee we mensen wereldwijd voorzien van natuurlijke essentiële voedingsstoffen als eiwitten, vitaminen en mineralen. Dat motiveert enorm.

In uw visiedocument staat dat u een internationaal bedrijf bent met een lokale focus. Wat voor cultuur hoort daar bij?

Dit is een open organisatie. Hier wordt hard gewerkt én samengewerkt. Politieke spelletjes zie ik niet veel om me heen, dat past niet bij ons. Belangrijk is ook dat onze toekomststrategie, route 2020, voor iedere medewerker volstrekt duidelijk is. Die strategie is consistent en consequent wereldwijd naar alle vestigingen gecommuniceerd.

Met succes?

Nou en of. We hebben een enorme groeispurt ingezet. Van ruim 8 miljard euro aan het begin van de fusie naar ruim 11 miljard euro nu. Dat betekent dat we de melk van onze leden melkvee-houders wereldwijd goed tot waarde gebracht hebben, en dat is precies waarom we bestaan. En dat doen we al meer dan 140 jaar.

Maar dat zegt niks over de cultuur in uw bedrijf.

We degelijk. Het zegt iets over het entrepreneurship dat ook deel is van de cultuur. No nonsens, hard werken, zelf je producten op lokale markten aan de man brengen. Dat zijn allemaal onderdelen van onze cultuur. Dat entrepreneurship zit er nog steeds en daar moet je knalhard voor werken want de concurrentie zit niet stil.

Is het een harde cultuur waar mensen worden afgerekend op hun prestaties?

Prestatiegericht, en hard alleen als het moet. Maar we managen ook onze talenten, we geven open feedback, we zijn recht door zee, we zijn kritisch. Wilt u nog meer horen?

Jazeker. In uw visiestatement staat dat vertrouwen, integriteit en inspiratie centraal staan in de bedrijfscultuur. Waarom heeft u juist voor die elementen gekozen?

Omdat medewerkers zich juist hierdoor thuis gaan voelen in een bedrijf en dus ook in het onze. We testen dat ook in de tevredenheidsonderzoeken en we komen er echt goed uit.

Wat inspireert u in uw werk?

Als je talent spot en je die persoon verder kunt helpen in de ontwikkeling.

Waarom is dit zo inspirerend?

Omdat leren en ontwikkelen belangrijke waarden voor mij zijn. Als je je niet ontwikkelt dan val je in slaap.

Hoe ontwikkelt u zichzelf dan?

Als ik in een kleine intieme setting met een aantal gerespecteerde HR-collega's van andere bedrijven rond de tafel zit en informatie uitwissel. Daar leer ik het meest van. Veel meer dan door naar een groot congres te gaan.

Wat besprak u het laatst met uw HR-collega's?

De wereldwijde introductie van een nieuw HR-informatie systeem: hoe krijg je de fondsen bij elkaar, welk systeem gebruiken zij, hoe implementeer je het, wat zijn de voetangels en de klemmen?

Waar bent u goed in ?

Ik kan goed de richting voor HR formuleren. In dit bedrijf betekent dat: formuleer een visie en maak meteen ook goed duidelijk in hoeverre die visie bijdraagt aan de strategie van FrieslandCampina. Belangrijk is ook alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.

Hoe doet u dat?

In ieder geval niet door met de vuist op tafel te slaan. Ik heb geleerd iets meer tijd te nemen en je ervan te vergewissen dat iedereen alles begrijpt. Dat duurt in het begin ietsje langer maar op de lange termijn sorteert deze methode meer en een blijvend effect voor al je stakeholders.

En wie is in zo'n proces uw belangrijkste stakeholder?

Uiteindelijk doen we het voor onze aandeelhouders, de 19.000 leden melkveehouders. En natuurlijk is de executive board, waarbinnen voor mij de CEO aan wie ik rechtstreeks rapporteer, een heel erg belangrijke stakeholder.

Waarom zit u zelf niet in de executive board?

Omdat de constructie hier anders is.

Zou u er niet in moeten zitten?

Ik vind het niet zo belangrijk. Veel belangrijker is, dat ik toegang heb tot de board als dat nodig is. Ze vergaderen eens in de twee weken en ik sta regelmatig op de agenda. Daar hoef ik geen gevechten voor te leveren.

Het is toch opmerkelijk dat de manager die verantwoordelijk is voor 21.000 medewerkers niet in de executive board zit. U functioneert beter als u direct hoort wat zich binnen de board afspeelt in plaats van indirect of via de notulen.

Er is inderdaad een verschil maar door de manier waarop hier wordt gewerkt merk ik dat niet.

Als u zelf een bedrijf van enige omvang zou oprichten, zou HR dan wel in de board vertegenwoordigd zijn?

Puur persoonlijk geredeneerd: Ja. Omdat ik het leuk vind in zo'n team te werken, daar leer je veel van. Dat is inspirerend, ook in het samenspel met een raad van commissarissen. Maar ik functioneer op deze manier ook prima omdat ik een directe lijn met onze CEO heb.

BlaauwSombeek & partners is specialist in werving, selectie en direct search van HRM-professionals, interim-HR en HR-advies.

Het topteam van FrieslandCampina is tegelijk ook rolmodel voor de rest van de medewerkers. Hoe zorgt u ervoor dat die voorbeeldfunctie op een actieve manier wordt uitgedragen binnen het bedrijf?

Doordat we binnen het topteam effectief samenwerken. Drie keer per jaar komen we bij elkaar om de richting te bespreken, prioriteiten te stellen en ervoor te zorgen dat we allemaal dezelfde taal spreken. Je moet eendrachtig de strategie naar de mensen uitdragen.

U zult toch ook wel eens verschil van mening hebben?

Ja dat kan ook. Dit is een Nederlands bedrijf met een Nederlandse cultuur. Nederlanders discussiëren graag, lang en veel.

Is er ook ruimte voor scherpe kritiek?

Jazeker. Maar de cultuur van roddel en achterklap bij de koffiemachine tref je hier niet aan. In het geval van kritiek achteraf spreken we elkaar daar stevig op aan. Waarom? Voordat een besluit genomen wordt, is er alle ruimte voor discussie. Maar na het besluit moet iedereen er ook echt voor gaan.

U klinkt geïrriteerd.

Ja zeggen en nee doen... daar kan ik ontzettend slecht tegen. Dat maken we hier gelukkig nauwelijks mee.

Bent u een dienstbaar leider?

Ik houd er niet van mijn stijl van leidinggeven te vangen in een modewoord. Dienstbaar leider, authentiek leider... Dat is allemaal kretologie.

Wat voor type leider bent u dan?

Sturend en verbindend. Ik zet graag de koers uit en ik zorg ook dat we er met zijn allen komen.

Hoe verbindt u dan?

Door te luisteren naar de input van anderen. Daar destilleer ik de beste elementen uit en die probeer ik weer te integreren in het doel dat we met zijn allen moeten bereiken. Je bouwt als het ware op elkaar voort.

Neemt u gemakkelijk beslissingen in die processen?

Ja, maar ik neem er wel de tijd voor. Soms zijn medewerkers aan het duwen en trekken om maar snel tot een besluit te komen. En toch wil ik over een beslissing dan soms nog een nachtje slapen. We komen er echt wel, maar ik bepaal het tempo omdat ik goed weet dat bepaalde stakeholders perse mee moeten om tot gedragen resultaat te komen.

U ontwikkelt de visie van uw afdeling alleen?

Nee, samen met mijn collega's. Getalenteerde mensen brengen elkaar op een hoger niveau. Maar ik heb wel een visie. Ik wil wel een bepaalde kant op.

Wat zeggen uw collegae over u?

Dat ik een HR professional ben. Dat ik ruimte geef. En stuur als het nodig is.

Kunt u goed delegeren?

Ja. Dat doe ik graag. Ik vertrouw mensen tot het tegendeel bewezen is. Het is de kunst een goed team samen te stellen. En als dat gebeurd is dan moet je ze ook allemaal de wedstrijd laten spelen.

Soms zult u mensen op de bank moeten zetten. Omdat ze bijvoorbeeld nog net niet goed genoeg zijn.

Dan moeten ze beter worden. Daar wil ik ze graag in begeleiden. Maar echte talenten stel je natuurlijk wel op.

Ontvangt u De Stijl van HR-leider in de toekomst graag digitaal? Meldt u dan aan via onze website www.blaauwsombeek.nl

Dit is een uitgave van Blaauw Sombeek & partners. De auteur, Rik Rensen, is communicatiestrategus Value@Stake en voormalig hoofdredacteur van RTL-nieuws, NOVA en de Wereldomroep.