



“Je kunt hier zomaar verliefd worden op een vrachtwagen”

Ralph Otte, directeur HR DAF Trucks.

door Rik Rensen

In het rijtje aansprekende namen van Nederlandse bodem neemt DAF Trucks naast merken als Philips, Tom Tom, Heineken of Shell een prominente plaats in. Het is ook een nostalgische naam, die teruggaat tot 1928 toen de gebroeders Van Doorne uit Eindhoven met Van Doorne's Aanhangwagen Fabriek (D.A.F) van start gingen.

Nu is DAF een van 'de laatste der Mohikanen' in de Nederlandse automotive industrie en legt zich toe op de ontwikkeling, productie, marketing, verkoop en service van vrachtwagens, waarvan er in het Brabantse Eindhoven dagelijks 142 van de lopende band rollen en in Leyland (UK) 62.

Maar het succes van DAF Trucks kent ook zijn uitdagingen. Ondanks een stijging van de omzet van 2.7 miljard in 2010 tot 4 miljard euro vorig jaar en een winststijging met 11 procent tot 296 miljoen wordt het steeds moeilijker voldoende gekwalificeerd personeel te vinden en te behouden om die groei ongestoord te kunnen continueren. Dat wil zeggen: technisch personeel want daaraan ontbreekt het nu juist. Het gevolg is dat de zoektocht naar hoogwaardige medewerkers zich heeft verlegd naar het buitenland.

“We zijn actief op de internationale markt om de juiste mensen binnen te halen,” zegt directeur Ralph Otte die bij DAF Trucks sinds 2010 verantwoordelijk is voor het Human Resources beleid. Voor zijn afdeling van 62 HR medewerkers in Eindhoven en 10 in Westerlo is het ‘all hands on deck’. Zijn mensen concentreren zich onder meer op de driehoek Eindhoven – Aken – Leuven. In die regio heeft DAF Trucks met de technische universiteiten goede contacten.

Otte: “Als we nog verder van huis kijken dan praten we over de Britse, de Duitse en de Scandinavische markt waar onze recruiters actief zijn.”

Is het acquireren van hoogwaardig technisch personeel thans uw grootste uitdaging?

Het binnenhalen van gekwalificeerde mensen is een uitdaging van alle tijden. Maar het aantrekken van hoogwaardige technici is een specifieke uitdaging van deze tijd. Dat wordt alleen maar moeilijker, want het aanbod is zeer beperkt. Wij zoeken juist technici in de 'automotive' en u weet dat Nederland die specialistische kennis bijna helemaal kwijt is.

Wat maakt u als werkgever aantrekkelijk?

Dat we een mooi, aansprekend product maken, dat zich onderscheidt in de markt.

Dat zegt elke HR directeur die hart heeft voor zijn bedrijf...

Laat ik dan voor mezelf spreken. Ik heb een directe binding met het product. En ik ben trots op dat product.

Dat moet u overtuigender kunnen formuleren.

Ik ben trots op de technische innovaties die van DAF Trucks een voorhoedespeler in deze concurrerende markt hebben gemaakt. Zelfs als je geen directe binding met automotive hebt dan word je hier toch verliefd op die vrachtwagens. Dat garandeer ik u. De nieuwe motor, de Euro 6, is echt een technisch hoogstandje...

Is de sfeer goed. Zijn de medewerkers goed gehumeurd ondanks de economische crisis.?

De sfeer is goed. De betrokkenheid is onveranderd hoog. Mensen gaan voor hun werk. Dat zit in de genen van dit bedrijf.

Waar ligt u de laatste tijd wakker van?

...van de gevolgen van de vergrijzing en het flexibel maken van arbeid. DAF Trucks is een organisatie met een relatief hoge leeftijd ten opzichte van het gemiddelde in onze bedrijfstak. Dit betekent dat grote groepen medewerkers met kritische kennis de komende jaren de organisatie zullen verlaten. Ja... daar lig ik wakker van, want die mensen moeten we vervangen. Hoe gaan wij ervoor zorgen dat er dadelijk voldoende aanwas is? En wat de flexibiliteit van de arbeid betreft: we onderzoeken hoe DAF Trucks die kan verruimen, terwijl tegelijkertijd de kwaliteit en continuïteit van bijvoorbeeld het productieproces gegarandeerd moet zijn.

Welke worst houdt u de mensen voor?

De grootte van de organisatie zorgt er voor dat medewerkers hier stappen kunnen maken in hun carrière. Bovendien is DAF Trucks onderdeel van PACCAR uit de VS. Ook een internationale carrière is dus ook mogelijk. Op dit moment zetten we een fabriek op in Brazilië en gaat bijvoorbeeld een collega van de afdeling 'product development' daar met zijn gezin naartoe verhuizen.

Wat is uw toegevoegde waarde voor DAF Trucks? Waar maakt u het verschil?

De HR organisatie is weer goed gaan werken. Als een eenheid bedoel ik en vanuit een integrale visie. Daar heb ik mij samen met mijn team sterk voor gemaakt.

Was de versplintering van HR het gevolg van bewust beleid of van slechte aansturing?

Geen van beide. Het had te maken met teveel wisselingen binnen de HR afdeling. Die waren niet bevorderlijk voor de eenduidigheid in aanpak en het beleid. Hierdoor waren binnen HR eilandjes ontstaan. Bovendien kwam DAF Trucks net uit een behoorlijke crisis. Hierdoor lag een grote operationele druk op de HR-afdeling om vooral te focussen op korte termijnzaken als werktijdverkorting en deeltijd WW.

Brandjes blussen bedoelt u zonder oog te hebben voor een gemeenschappelijk visie.

Zo kun je het ook zeggen.

Heeft u veel moeite moeten doen om de directie uit te leggen dat HR meer moet doen dan brandweer spelen?

Dat wisten ze hier echt wel. 't Was alleen aan mij om de toegevoegde waarde van HR in de praktijk te versterken.

De directie had ook kunnen besluiten HR te outsourcen.

Ja, dat had gekund. Inhuren wat je nodig hebt. Maar deze directie weet dat HR belangrijk kan bijdragen aan het succes van dit bedrijf. Je kunt alleen een volwaardige business partner voor andere afdelingen in het bedrijf zijn als je medeverantwoordelijkheid draagt. HR zou niet goed kunnen functioneren als we alleen maar met de uitkomsten van de besluitvorming zouden worden geconfronteerd.

Wat heeft u als eerste aangepakt toen u hier in 2010 aan de slag ging?

Allereerst is de afdeling Human Resources op een andere manier ingericht. Je moet vaststellen wat kritisch is voor de succesvolle ontwikkeling van een bedrijf. En daarop – om die ontwikkeling adequaat te ondersteunen – moet je de HR afdeling inrichten. Een HR medewerker moet zich niet druk hoeven maken over de manier waarop Excel formuliertjes worden ingevuld. Onzin. Je moet business partner zijn van de afdelingen die onze ondersteuning nodig hebben. Ook een HR medewerker moet wakker liggen als de afdeling die hij ondersteunt minder presteert. Wij moeten dus de juiste mensen binnenhalen en er voor zorgen dat de medewerkers zich adequaat kunnen ontwikkelen, kunnen doorstromen en lol hebben in hun werk.

Wat betekent dat concreet?

Als eerste zijn we begonnen met het aanpakken van de administratieve rompslomp. Terugbrengen tot een minimum zodat zowel de business-manager als de personeelsmedewerker zich op het echte werk kunnen concentreren. Ook op het gebied van ons recruitment proces hebben we ook stappen gezet. Als je de goede mensen wilt binnenhalen dan moet er een logische en

ononderbroken lijn zijn tussen employer branding, recruitment, training en talent ontwikkeling.

Waarom?

Een potentiële medewerker moet eerst en vooral beschikken over het juiste beeld van DAF Trucks. En vervolgens is de vraag hoe je die potentiële doelgroep informeert over vacatures. De recruitmentafdeling moet op zo'n manier zijn ingericht dat op elk gewenst moment de juiste vacatures kunnen worden ingevuld. Nog belangrijker: dat je de nieuwe medewerker niet alleen een arbeidscontract aanbiedt, maar ook een voorstel doet over de manier waarop hij zich bij DAF Trucks verder kan ontwikkelen. Dan weet de medewerker wat hem te wachten staat en dat stimuleert enorm. En tenslotte moeten de talenten van medewerkers maximaal worden ontwikkeld en ingezet binnen de organisatie.

Hoeveel mensen heeft u bij HR moeten ontslaan om het kaf van het koren te scheiden?

Ik werk nog steeds met nagenoeg hetzelfde team. De kwaliteit was er op individuele basis wel. Wel heeft een aantal mensen binnen de nieuwe structuur een stap naar een nieuwe functie kunnen maken en is een aantal nieuwe mensen binnen gekomen.

De meeste medewerkers kunnen hier toch niet weg? In Nederland heb je DAF Trucks en Nedcar en die laatste sluit binnenkort de poorten.

De gehele automotive sector in Nederland heeft werk voor 45.000 mensen. En de verwachting is zelfs dat deze nog zal groeien. Maar voor mensen met zeer specialistische kennis zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van motoren, zijn de mogelijkheden om binnen onze industrie een andere baan te vinden in Nederland inderdaad beperkt.

Waarom vindt u het zo belangrijk dat hier meer vrouwen komen werken?

Ik geloof in gebalanceerde teams. Teams met de juiste verhouding tussen mannen en vrouwen presteren bewezen beter dan teams waarin mannen en vrouwen gescheiden werken. Dan spreek ik over de manier van samenwerking, over problemen oplossen of over de sfeer. Door het grote aantal functies met een technische vooropleiding blijkt het in de praktijk zeer lastig om voldoende vrouwelijke kandidaten te vinden.

Wat doet u extra om meer vrouwen naar DAF Trucks toe te lokken?

We acquireren op verschillende niveaus. Wat het middelbare beroepsonderwijs betreft: we hebben een sterke relatie met de ROC's en presenteren ons daar bewust en regelmatig. We laten daar zien dat techniek leuk is. Ook met de HBO's en Universiteiten bestaan sterke contacten. Maar voor jonge vrouwelijke bedrijfseconomen die net van de universiteit afkomen geldt dat zij DAF Trucks niet in hun top vijf van potentiële werkgevers hebben staan. Begrijpelijk want ze denken aan grote vrachtauto's, aan een technisch product,

aan mannen met grote spierbundels die aan een vrachtwagen staan te sleutelen. Terwijl we een veel grotere diversiteit aan functies aanbieden.

Sommige mensen vinden zo'n macho-omgeving best aantrekkelijk....

Dat ziet u verkeerd want het beeld is verkeerd. We moeten er hard aan trekken om het mogelijk te eenzijdige beeld van DAF Trucks te veranderen. Onze afdeling 'employer branding' is hard bezig om ons bedrijf op een andere manier in de arbeidsmarkt te zetten. De focus daarbij is dat we een echte high tech organisatie zijn. De motoren van de nieuwe vrachtwagens zitten boordevol technologie. Onze Euro 5 vrachtwagens zijn de beste trucks die we ooit hebben geproduceerd. Die innovatie zie je ook terug in onze nieuwe motor, de Euro 6.

Hoe ver kijkt u vooruit?

Zo'n 5 tot 10 jaar. Tot die tijd is het nog steeds mogelijk in Europa hooggekwalificeerde medewerkers te vinden die DAF Trucks nodig heeft. In Nederland wordt het daarna voor de specialistische competenties echt bijzonder moeilijk.

Overigens denk ik dat onze sector vooral in steeds sterkere mate zelf mensen zal moeten opleiden. Vacatures zullen in de toekomst dus vooral met eigen mensen worden ingevuld. Van onderuit stroomt wel nieuw en vooral jong personeel binnen dat intern verder zal worden gespecialiseerd.

Die visie staat of valt met het binden van je medewerkers aan het bedrijf. Als u het niet leuk maakt voor de medewerkers dan zijn ze zo weer vertrokken want er is vraag genoeg.

Dat is zo.

Hoe bindt u de mensen dan?

Door ook rekening te houden met hun wensen. Daarom introduceren we projecten zoals flexibiliteit van arbeid waardoor medewerkers in grotere mate zelf hun tijdsinzet kunnen sturen. Dat voorstel wordt in juni aan de 'directie' voorgelegd. Daarom ook automatiseren we zoveel mogelijk de administratieve processen. Een medewerker moet niet worden geconfronteerd met allerlei nodeloze bureaucratische procedures. Nog een voorbeeld: we zijn gestart met de introductie van people reviews. We kijken niet alleen naar de prestatie, de output, maar beoordelen ook of en welk potentieel iemand heeft om zich verder te ontwikkelen. Zo kun je al vroeg de talenten van een medewerker identificeren en vervolgens voorstellen doen voor verdere ontwikkeling door middel van aanvullende scholing.

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

Wat wordt de belangrijkste verandering voor de gemiddelde HR medewerker gelet op de grote toekomstige veranderingen?

In de toekomst zal Human Resources nog veel meer een business partner van afdelingen moeten worden. We zullen nog meer adviseur moeten zijn. Beoordelen hoe teams werken, hoe mensen binnen die teams onderling samenwerken en daarop proactief adviseren opdat jouw teams de best mogelijke resultaten behalen. De nieuwe HR medewerker zal ook moeten anticiperen op wat er zich aan vernieuwing binnen de organisatie aandient en die vernieuwing vertalen in concrete acties voor de teams waarvan hij of zij adviseur is.

Van reactief naar anticiperen?

Zo is het en dat maakt ons werk alleen maar leuker.

Waarom hebben ze u twee jaar geleden aangenomen voor deze baan?

Ik denk dat ze mij hebben aangenomen...

U weet het niet zeker?

Ik heb nooit de vraag gesteld welk punt doorslaggevend is geweest om voor mij te kiezen.

Wat denkt u?

Mijn persoonlijkheid past bij dit type bedrijf. Ik heb een 'can do' mentaliteit. Ik beperk mij niet alleen tot strategische bespiegelingen maar weet nieuw beleid ook te vertalen naar acties. Kortom: ik kan strategisch denken en tegelijkertijd samen met mijn team de handen uit de mouwen steken.

Waar bent u slecht in?

Slecht? Ik kan zaken moeilijk loslaten. En kan ongeduldig zijn in het bereiken van resultaten. Ik ben geen micro manager maar wil wel geïnformeerd blijven over de voortgang en effecten.

Waar bent u goed in?

In het motiveren van mensen. En in het formuleren van en vertalen van strategie naar de praktijk.

Ben u een veeleisende leider?

Jazeker. Soms tè. Ik streef ernaar om het beste uit mensen te halen. Ik verwacht hoge kwaliteit. En stel hoge eisen aan de uitvoering en realisatie daarvan.

Is dat uw Defensie, uw KMA achtergrond?

U bedoelt doorgaan waar anderen denken aan opgeven? Misschien. Nog belangrijker vind ik de kameraadschap. Samen een klus volbrengen.

Is té enthousiast zijn ook een valkuil?

Ik moet ervoor waken dat mensen mijn tempo kunnen bijhouden.

Wanneer bent u het laatst in zo'n kuil gevallen?

.....Nou.....gevallen. Dat is niet het helemaal goede woord. Maar bijvoorbeeld de HR Roadmap 2012 van mijn afdeling is zeker ambitieus en vraagt veel van mensen. Dan ben ik nu eerder geneigd dan vroeger daar een beetje meer ruimte in te geven als de medewerkers niet alle resultaten kunnen halen.

Van wie heeft u geleerd eerder in te binden?

Van de mensen met wie ik werk. Maar ook uit ervaring. Je moet tenslotte samen over de eindstreep en bent met elkaar verantwoordelijk voor het uiteindelijke resultaat.

Ralph Otte

Human Resources Director DAF Trucks	(2010 – heden)
Vice President HR&O Europe ASML	(2008 – 2010)
WW HR Business Partner Customer Services ASML	(2006 – 2008)
WW HR Business Partner Sector Marketing & Technology ASML	(2000 – 2006)
Manager Organization & Change Strategy Accenture	(1998 – 2000)
SIOO Master Study Executive Change Management	(2005 – 2006)
TIAS Master Study Financial Economics	(1996– 1997)
University Tilburg Master Study Human Resources & Organization	(1989 – 1993)
Royal Military Academy	(1982 – 1986)
KWL	(1976 – 1982)

De auteur van de interviewserie De Stijl van de HR leider is Rik Rensen, voormalig journalist bij NRC Handelsblad, hoofdredacteur van RTL Nieuws, NOVA en nu hoofdredacteur bij Radio Nederland Wereldomroep.