

# Edwin van den Oetelaar, DAF Trucks NV: 'Wij zijn geen routinemachine'

DAF Trucks is een van de meest gelauwerde namen uit de Nederlandse maakindustrie met wereldwijde erkenning. Zo'n koppositie brengt ook uitdagingen, onder andere op de arbeidsmarkt. 'Daar zijn we soms te bescheiden.'

"Hypes in HR gaan gemakkelijk aan ons voorbij. Wij zijn een bedrijf dat zich vooral evolutionair ontwikkelt. Daarbij zijn we gefocust op het eindproduct en op de klant," zegt Edwin van den Oetelaar, Directeur HR DAF Trucks N.V. Met die focus heeft de vrachtwagenbouwer uit Eindhoven een reputatie opgebouwd tot ver over de landsgrenzen. Inmiddels is het een hightechconcern met bijna 9.000 medewerkers dat ook financiële diensten aanbiedt en actief is als leverancier van onderdelen. Sinds 1996 maakt het bedrijf deel uit van het Amerikaanse vrachtwagenconcern PACCAR, met in totaal ruim 23.000 medewerkers en een omzet van ruim 17 miljard dollar in 2016. Aan de wereldwijde strategie van PACCAR levert DAF Trucks een cruciale bijdrage. Zo werden in Europa vorig jaar meer zware DAF Trucks verkocht dan het jaar daarvoor. In 2013 maakte het bedrijf zijn entree in Brazilië en meer recent in Turkije met een eigen vestiging. De komende jaren wacht verdere uitbreiding in onder meer Afrika, het Midden-Oosten en Zuidoost Azië. De vrachtwagenbouwer was al succesvol actief in onder meer Maleisië en is in Taiwan zelfs marktleider.



## Elk uur 11 vrachtwagens

DAF werd in 1928 opgericht door Hub van Doorne, die in 1949 ook met de productie van vrachtwagens begon. Tegenwoordig beslaat het fabrieksterrein in Eindhoven meer dan een dozijn voetbalvelden. Op een autominuut rijden van de hoofdingang staat het oorspronkelijke DAF-gebouw. Edwin van den Oetelaar ontvangt het bezoek er in zijn klassiek met hout gelambriseerde werkruimte, de voormalige vergaderkamer van de gebroeders Van Doorne. Recht daar tegenover bevindt zich een raam dat een blik in de assemblagehal biedt. Medewerkers zijn er druk bezig met het monteren van onderdelen en bouwen zo elke dag 200 complete vrachtwagens. Dit fysieke aspect van de werkzaamheden neemt op de HR-agenda een belangrijke plaats in, aldus Van den Oetelaar. Hij kwam in 2013 in dienst, aanvankelijk als Senior HR-manager van DAF Trucks Operations. De regio Eindhoven kent hij dan al via voormalige werkgevers Philips en NXP Semiconductors. In oktober 2014 werd hij eindverantwoordelijk Directeur HR voor DAF Trucks N.V. "De hoogste HR-functie kwam eerder vrij dan verwacht. In die eerste anderhalf jaar heb ik de organisatie goed van binnen uit kunnen leren kennen."

## Wat zie je als de meest impactvolle interventie sinds je in 2014 eindverantwoordelijk werd voor HR?

"We hebben eind vorig jaar een employee survey laten uitvoeren onder alle bijna 9.000 medewerkers. Een uniek project, want zo'n survey was hier nooit eerder gedaan. Bovendien was het organisatie-breed. De response zijn we nog aan het verwerken tot actieprogramma's. Een ander belangrijk project is het opzetten en lanceren van een programma voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Dat betekent dat we nadrukkelijker werken aan loopbaan- en levensfasebeleid. Hiervoor hebben we onlangs een programmamanager aangesteld die de eerste initiatieven hiervoor ontwikkelt."

## Wat was de aanleiding om daar juist nu mee te beginnen?

“Met name omdat de gemiddelde lengte van het dienstverband en de gemiddelde leeftijd van de medewerkers momenteel stijgen. Dit als gevolg van het verhogen van de pensioenleeftijd en het ontmoedigen van het vroegpensioen. Dat wordt voelbaar, zeker in de productieprocessen. Daar wordt het meeste fysieke werk gedaan.”

## Zijn de gevolgen al merkbaar?

“De gemiddelde leeftijd is rond de 46 jaar. Die zien we gestaag stijgen. Nu is een derde van de medewerkers boven de vijftig, over vijf jaar is dat de helft. Ik krijg ook vaker de vraag hoe we hiermee als organisatie moeten omgaan. Het antwoord is in elk geval zoveel mogelijk preventief. We kijken bijvoorbeeld naar de mogelijkheden van parttime pensioen om medewerkers van boven de zestig een dag per week minder te laten werken. Dat heeft een positief effect op het verlagen van het verzuim. Momenteel loopt daarvoor een interne voorlichtingscampagne. Maar als de belangstelling erg groot is, zullen we wel organisatorische maatregelen moeten nemen om de capaciteit op peil te houden.”

## Betekent dit dat er wordt nagedacht over verdere automatisering?

“Dat doen we altijd. Denk bijvoorbeeld aan het verlichten van fysieke werkzaamheden hier in de fabriek. We voeren waar mogelijk automatisch handgereedschap in en zorgen dat medewerkers minder hoeven tillen. Goeddeels automatiseren, zoals bij de fabricage van personenauto's mogelijk is, dat gaat hier niet. Een truck is namelijk geen standaard product. Die bouwen we helemaal naar de specificaties van de klant. In onze fabriek in het Belgische Westerlo bouwen we voor ruim 100 miljoen euro wel een volledig computergestuurde lakstraat. Die nemen we dit jaar in gebruik. Dat lakproces kunnen we wél automatiseren.”

## Wat maakte dat het employee survey zoveel impact had?

“Het omvatte het hele personeelsbestand. En we vroegen in de breedte feedback op een flink aantal aspecten: de organisatie, arbeidsvoorwaarden, leidinggevenden, de werkplek en de ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. We vonden dit een dermate belangrijk project, dat we de productie er een half uur voor hebben stilgelegd. Zo kon iedereen de enquête invullen. Uiteindelijk heeft 83 procent van de medewerkers er aan deelgenomen. Het idee is nu om dit elke twee jaar te herhalen.”

## Leverde de peiling verrassende resultaten op?

“Echt verrassend niet. De uitkomsten zijn eigenlijk heel herkenbaar. Over het geheel genomen vinden medewerkers ons een goede werkgever, voelen zich gerespecteerd door hun baas, ervaren het werk als uitdagend, beschikken over de juiste middelen om hun werk goed te doen, en worden niet overvraagd. Een sterk punt is dat medewerkers zich zeer bewust zijn van het feit dat we hier een kwaliteitsproduct maken.”

## Wat kwam er minder goed uit?

“De communicatie mag een stuk beter, zowel die tussen het management en de werkvloer als die tussen verschillende afdelingen onderling. We hebben een sterk functionele organisatie. In de communicatie tussen afdelingen is daarom ruimte voor verbetering. Een ander verbeterpunt is dat we ervoor moeten gaan zorgen dat medewerkers zich meer bewust zijn van de klant voor wie zij uiteindelijk werken. Dat kan ook een interne afdeling zijn. Daar willen we beslist meer aandacht aan besteden.”

## In juli 2016 trof de EU een schikking met DAF Trucks en vier andere vrachtwagenbouwers van in totaal 2,93 miljard euro wegens kartelvorming. Hoe reageerden de medewerkers daar op?

“Het betrof inderdaad een zeer groot bedrag, 752 miljoen euro voor DAF Trucks, en dat ging natuurlijk niet voorbij aan de aandacht van de medewerkers. Bij de hen riep de boete vragen op ten aanzien van de financiële positie van de organisatie en mogelijke personele consequenties. We hebben uitgelegd dat DAF de boete kon voldoen en dat er geen personele consequenties werden voorzien.”

## Is er de afgelopen jaren ook geïnvesteerd in HR-faciliteiten?

“We hebben achter de schermen een aanzet gegeven om meer HR-processen te automatiseren. Eigenlijk gebeurt er nog veel op papier. Dat gaan we stap voor stap vervangen door HR-software. Daarmee zijn de nodige investeringen gemoeid en het vergt een verandering in de manier van werken. Verder hebben we de nodige aandacht besteed aan de ondersteuning van de diverse Europese dochterondernemingen die onder meer actief zijn op het gebied van sales, financiële diensten en de levering van onderdelen.”

## Wat is in essentie de visie op HR binnen DAF Trucks?

“Uiteindelijk niets meer en niets minder dan het zorgen voor de juiste man of vrouw op de juiste plek op het juiste moment. Dat doen we door te binden en te boeien met uitdagende functies. In die behoefte kunnen we voorzien omdat we een groot bedrijf zijn waar mensen zich op verschillende manieren kunnen ontwikkelen. Zij kunnen dat doen binnen hun functie, of in de richting van een managementrol, maar ook over de grenzen van hun huidige functie of locatie heen.”

## De interne mobiliteit wordt actief bevorderd?

“Ja, interne roulatie van medewerkers moedigen we aan en faciliteren we. Ook internationaal. Zo hebben we in Mississippi een PACCAR-motorenfabriek opgestart. Daar gingen mensen uit Eindhoven voor langere tijd naartoe, om te helpen deze nieuwe locatie goed draaiend te krijgen. In 2013 hebben we in Brazilië geïnvesteerd in een fabriek. Ook daarvoor is een expat-programma opgezet.”

## Wat zie je de komende jaren als belangrijkste uitdaging voor de organisatie waar de HR-functie wezenlijk aan kan bijdragen?

“Naast de noodzaak om de duurzame inzetbaarheid te verhogen, is er de toenemende competitie op de arbeidsmarkt. Die vergrijst; het aanbod van jonge gekwalificeerde kandidaten neemt af, terwijl de vraag naar deze doelgroep in de regio Eindhoven alleen maar toeneemt. Daar staat tegenover dat werktuigbouwkundigen met interesse voor de automobielenindustrie ons nog altijd blind weten te vinden. Het aantrekken van IT-specialisten is voor ons als vrachtwagenbouwer een grotere uitdaging. Daarvan hebben we er steeds meer nodig. Maar deze groep kijkt allereerst naar bedrijven als NXP, Philips of ASML. Daarom moeten wij onze specialisatie op IT-gebied veel beter gaan uitdragen. Daarin zijn we nog te bescheiden.”

## En ook aantrekkelijker worden voor vrouwen misschien?

“Dat willen we heel graag, maar dat is soms lastig. Dat begint al met het feit dat vrouwen vaak minder affiniteit hebben met ons product. Bovendien kiezen vrouwelijke studenten zelden voor autotechniek. Als we daar een positieve invloed op kunnen hebben, dan zou dat al helpen. De afdeling employer branding organiseert jobbeurzen en bedrijfsexcursies voor studenten. Dat dient ook om jonge vrouwen voor DAF Trucks te interesseren. Dat doen we overigens zowel voor technische als niet-technische vakken.”

## Welk geografisch gebied dient voor DAF Trucks als arbeidsmarkt?

“De meeste mensen zijn afkomstig uit de Benelux en Duitsland. De regio Eindhoven trekt veel geschikte mensen aan, dus is het aanbod kwalitatief hoogwaardig. Maar de concurrentie binnen de regio is ook groot. Toch kunnen we vacatures nog goed invullen vanwege een aantal duidelijke pluspunten: we zijn een betrouwbare en stabiele werkgever met relatief lange dienstverbanden en we maken een wereldwijd toonaangevend product. En dat mogen we veel meer uitventen.”

## Welke middelen zet DAF Trucks in om schaars talent te werven?

“Ik heb een eigen recruitment-afdeling met vier mensen. Voor generieke profielen passen we web-posting toe, voor het zoeken naar specifieke profielen gebruiken we linkedin-searches. Heel belangrijk zijn ook employee referrals. Daarnaast zorgen we voor een soepel recruitment-proces en een goede onboarding. En dat betaalt zich uit in loyaliteit van onze medewerkers.”

## Is tijdelijke inhuur ook onderdeel van dit proces?

“Dat hebben we uitbesteed aan specialisten van Randstad. Die verzorgen alle interne uitzendkrachten. Dat is de manier om de loonkosten te laten mee-ademen met de productie-aantallen, die nogal kunnen schommelen. Langs deze weg huren we ook geregeld gespecialiseerde mensen in voor de duur van projecten.”

## Hoe kijk je aan tegen de huidige discussie over flex en vast in Nederland en welke kant zou die op moeten?

“De Nederlandse flex-markt wijkt te veel af van die in de ons omringende landen. Het sterke beroep op flexwerkers hier wordt gestimuleerd door onze arbeidsregelgeving. Die maakt de risico's voor werkgevers groter en beperkt de flexibiliteit van vaste contracten. In Nederland lopen werkgevers bij een vast dienstverband meteen het risico op lange loondoorbetaling bij ziekte. Zeker voor kleinere werkgevers is dat een risico dat ze moeilijk kunnen dragen. Uiteindelijk zou de overheid dat meer in balans moeten brengen. In België kennen ze bijvoorbeeld de tijdelijke WW. Het zou goed zijn wanneer een volgend kabinet kijkt hoe het voor werkgevers aantrekkelijker wordt om mensen in vaste dienst te nemen. Het zou dan vooral ook over de landsgrenzen moeten kijken.”

## DAF Trucks heeft als een van de weinige organisaties nog een eigen arbodienst. Wat zijn de pijlers van het gezondheidsbeleid?

“We leggen grote nadruk op preventie door middel van goede ergonomische standaarden, blijven leren, het aanmoedigen van een gezonde levensstijl en we willen op termijn een rookvrij bedrijf worden. Dit beleid faciliteren we bijvoorbeeld door voorlichting, het aanbieden van gratis health-checks onder werktijd, het labelen van gezonde producten in de kantine. En het maximaal faciliteren van mensen met beperkingen door het aanpassen van de werkplek.”

## Zoals meer organisaties streeft ook DAF Trucks naar zelfsturing bij teams. Is de leidinggevende dan nog voldoende in staat om verzuimrisico's bij medewerkers te signaleren?

“Binnen het PACCAR Productie Systeem - of PPS - is er inderdaad veel ruimte voor eigen initiatief van medewerkers. Dat systeem is gebaseerd op de stap-voor-stap verbetermethode 'kaizen'. Medewerkers hebben daarin ruimte om verbeteringen op de werkplek te introduceren, zelf te plannen en te organiseren waar dat mogelijk is. De leidinggevende heeft bij PPS een meer coachende rol. Het persoonlijke contact met de leidinggevende voor wat ieders individuele behoeften betreft, verandert daarbij niet.”

## Medewerkers krijgen een grote individuele verantwoordelijkheid?

“Ja. Een ander voorbeeld daarvan is het veiligheidsprogramma 'Ik maak het verschil'. Dat adresseert ieders eigen verantwoordelijkheid in het verhogen van de persoonlijke veiligheid van alle medewerkers. Veiligheid staat bij alles voorop. Los daarvan is complete zelfsturing binnen DAF Trucks niet goed mogelijk omdat er daarvoor teveel inter-relaties zijn tussen afdelingen en teams.”

## Lukt het goed om noodzakelijke veranderingen in gang te zetten?

“Onze organisatie verandert vooral evolutionair. De innovaties die onze branche ontwikkelt, zijn eigenlijk nooit disruptie. Bij Philips bijvoorbeeld, waar ik heb gewerkt, was dat anders. Neem de introductie van de platte televisie. Die was disruptie, met name voor de fabrikanten van beeldbuizen. Voor ons geldt dat we constant de technologische ontwikkelingen scherp in de gaten moeten houden, om voorop te blijven lopen.”

## Wat zou wel disruptie zijn voor de automobielindustrie?

“Als er morgen een motor op de markt komt die 30 procent zuiniger is en wij de technologie daarvoor niet hebben. Daarom moeten wij keen zijn op alle voor ons relevante technologische ontwikkelingen.”

## Volgens Ben Tiggelaar is menselijk gedrag de bottleneck bij verandering. Bedrijven zijn volgens hem routinemachines. Herken je dat?

“Niet voor onze organisatie. De dynamiek is hier groot, we zijn zeer bewust bezig met de kwaliteit van ons product, werken continu aan het verbeteren van de technologie. Natuurlijk gebeuren hier ook dingen routinematig maar een routinemachine is DAF Trucks zeer zeker niet.”