

‘We gaan strategisch meekijken met de klant’

Aan de horizon van de wereldhavens doemen grote veranderingen op. Havenbedrijf Rotterdam reageert met een nieuwe strategie. Met HR in een co-leidende rol, aldus HR-directeur Jean Nijsten. ‘Richting geven en een visie daarop hebben.’

“Iedereen heeft wel een mening over wereldhaven Rotterdam, maar niet iedereen beseft de bijdrage en de relevantie van het Havenbedrijf voor die positie. Want die is mede een grote verdienste van het Havenbedrijf,” zegt HR-directeur Jean Nijsten. Achter hem ontvouwt zich een panoramisch uitzicht over de Erasmusbrug en het uitgestrekte havengebied. Nijsten: “Vanuit hier ben je eerder in Breda dan op de tweede Maasvlakte.” In 2012 startte hij bij The Port of Rotterdam, na bijna 30 jaar in

voor het Havenbedrijf essentieel hierbij actief de belangen van alle stakeholders te bewaken, ongeacht of dit de aandeelhouders gemeente en Rijk, het publiek of de medewerkers zijn. En niet in de laatste plaats die van de klanten. Voor hen vervult het Havenbedrijf steeds meer de rol van businesspartner. Alles draait om het creëren van nog meer toegevoegde waarde voor onze klanten en hun klanten. Wij moeten ver kunnen kijken, zowel economisch, politiek, geografisch als in de toekomst. Want alleen dan kunnen wij de beste waardepropositie waarmaken. Het gaat er dus niet om de grootste te zijn, maar vooral de beste.”

‘We hebben onszelf in transitie verklaard’

het – zoals hij zelf zegt – snelle en internationale bedrijfsleven gewerkt te hebben. Dat was even wennen. “Ik heb vooroordelen aan de kant moeten zetten en moest er bijvoorbeeld aan wennen dat sommige delen van de organisatie ambtelijk georganiseerd zijn. En dat dat passend en effectief is.”

Havenbedrijf Rotterdam – omzet in 2014 circa € 600 miljoen – heeft circa 1.100 medewerkers op commercieel, nautisch en infrastructuur gebied. De organisatie opereert onder verschillende petten: enerzijds als havenautoriteit, anderzijds als ontwikkelaar, beheerder en exploitant van de Rotterdamse haven. Die is nog altijd verreweg de grootste van Europa. Maar de concurrentie in de containeroverslag is sterk en de raffinagesector en de chemie staan onder druk omdat energie en grondstoffen elders in de wereld goedkoper zijn. Het Havenbedrijf richt zich daarom zowel op de bestaande omvangrijke sectoren in de haven (zoals raffinage, tankopslag, chemie, containers) als op innovatie en verbreding. Denk daarbij aan *biobased* chemie en offshore-industrie. “Het is

DE TOEKOMST VAN HET HAVENBEDRIJF WORDT ONZEKER?

“Anders. Decennialang konden we jaar na jaar voortborduren op de aanpak die er lag. Maar de haven van Rotterdam heeft te maken met structurele veranderingen en activiteiten van onze klanten moeten fundamenteel aangescherpt worden. Die nieuwe werkelijkheid heeft consequenties voor onze dienstverlening. We moeten klanten nadrukkelijker faciliteren bij het aanscherpen van bestaande respectievelijk het ontwikkelen van nieuwe activiteiten. We moeten hiertoe hun waardeketen begrijpen, zien welke synergiemogelijkheden er zijn met andere industrieën en tussen klanten onderling. Zorgen dat klanten in Rotterdam succesvoller zijn dan elders. En dat hun investeringen in de haven van Rotterdam uiterst rendabel zijn. Als Havenbedrijf hebben wij overview, beschikken we over intelligence, die we daarvoor steeds gericht en intelligenter moeten leren inzetten.”

DAT VERGT OOK HEEL ANDERE COMPETENTIES VAN DE MEDEWERKERS.

“Klanten zien ons wel eens als arrogant. Wij moeten ze juist het gevoel geven dat we naast hen staan en ze positief kunnen ver-



rassen door strategisch mee te kijken. Daar valt veel te winnen. De notie van klantgerichtheid zullen we voor onszelf en met elkaar moeten invullen. Hier betekent dat iets heel anders dan bijvoorbeeld bij een van mijn vorige werkgevers, EY. Voor iedere functie reflecteren we momenteel over wat klantgericht precies betekent. Alle medewerkers moeten nog meer en duurzaam *fit for purpose* blijven. Van dienstbaar zijn naar proactief meedenken.”

EN ALS MEDEWERKERS DAAR NIET IN MEE KUNNEN?

“We zetten in op het aan boord houden van onze mensen. Die reis maken we dus samen. Dat hoort bij onze cultuur en het is tegelijkertijd onze bewuste keuze. Het lastige is wel dat de urgentie nog niet overal zo sterk gevoeld wordt. Het gaat redelijk goed met het Havenbedrijf, mede doordat onze klanten langjarige pachtcontracten hebben. Daardoor zal een groot deel van de omzet voorlopig stabiel blijven. Daarbij verschilt het verandertempo per onderdeel. De afdeling assetmanagement beheert bestaande assets, terwijl onze commerciële afdeling moet inspelen op de ontwikkelingen die nu gaande zijn. Om de beweging in de organisatie te versnellen, hebben we onszelf daarom in transitie verklaard.”

HOE BEPAALT DIT DE HR-AGENDA EN DE HR-FUNCTIE?

“Een jaar geleden kwam deze verandering in een stroomversnelling met de komst van onze nieuwe CEO, Allard Castelein. We zijn alle processen aan het optimaliseren. Zowel de processen gericht op onze markt- en klantbewerking als die gericht op interne samenhang en efficiency. Daarbij moeten we ook inspelen op de feiten, zoals die betreffende onze demografie. De gemiddelde leef-

‘Het gaat er niet om de grootste te zijn, maar vooral de beste’

tijd bij bijvoorbeeld onze divisie Havenmeester is bijna 50 jaar, het gemiddelde dienstverband meer dan 20 jaar en de *mindset* was tot voor kort gericht op stoppen als je 60 bent. Dat is intussen 67 geworden. Er zijn hier bovendien veel functies met zware taakelementen. Daarom hadden we een regeling voor functioneel leeftijdsontslag. Neem het controlecentrum hier waar via grote beeldschermen het scheepvaartverkeer gecontroleerd wordt. De scherpte die dat vergt, vraagt veel van onze mensen.”

DEZE WERKZAAMHEDEN KUNNEN TOCH GEAUTOMATISEERD WORDEN?

“Ja, maar dat gaat niet zo maar en niet zo snel. Er moet goed gekeken worden naar wat je precies kunt automatiseren zonder dat je daarmee veiligheidsrisico's oproept. Daar gaat veel tijd overheen. Wel hebben we het FLO in de cao afgebouwd. Onder meer door *job carving*, waarbij je de zwaarte van de functie vermindert. Ook monitoren we onze mensen om te kijken of zij nog fit zijn voor de job. Niet iedereen is op de leeftijd van bijvoorbeeld 55 opeens disfunctioneel. Verder begeleiden we mensen om zich te ontwikkelen voor een ander loopbaanperspectief. Daar investeren we veel in. Bij voorkeur houden we onze mensen met hun cruciale kennis en ervaring binnen en boren we bij

hen talenten aan die we eerder niet benutten. Dat betekent dat mensen vitaal, blij en productief moeten kunnen blijven doorwerken tot hun 67e. En dan was er de systematiek van de automatische periodieken. Die hielp niet in het sturen en verbreden van gedrag. Daarvoor hebben we performance-management en performance-beloning ingevoerd in overleg met de bonden.”

DAT OVERLEG ZAL NIET GEMAKKELIJK ZIJN GEWEEST.

“Een stevige onderhandeling, waarin we twee jaar hebben geïnvesteerd. Het is natuurlijk nogal een trendbreuk. Medewerkers moesten ook vertrouwen hebben in het management. Maar ze krijgen daar meer perspectief voor terug. Ze kunnen sneller door groeien, maar ook trager. Ze kunnen meer verdienen, maar ook minder. Daarin heeft de medewerker nu ook duidelijk een eigen verantwoordelijkheid.”

EEN GROTE OVERGANG VOOR DE MEDEWERKERS.

“Wat ik in dit traject wederom geleerd heb is dat je niet domweg een PM-systeem van de plank kunt pakken. Je moet dat op maat voor de organisatie in deze business ontwikkelen. Als HRM'er heb je dus veel kennis nodig van de organisatie en van de business. Niet in een volgersrol maar als leider, die de co-architect van de toekomst van de organisatie kan zijn.”

LUKT DAT MET TWEE BOTSSENDE INTERNE CULTUREN?

“Botsen is te veel gezegd. We zitten bijvoorbeeld allemaal in dezelfde cao, het is één organisatie, maar er zijn wel twee culturen. De divisie Havenmeester is een operationeel en 24-uurs volcontinuubedrijf, op kantoor hebben we een vijfdaagse kantoorwerkweek. Verder zijn onze kantoren verspreid over een fysiek uitgestrekt gebied. Wij hier zijn ‘het kantoor’ en er wordt wel eens gezegd: jullie komen nooit naar ons toe. Toch ga ik

‘Leading HR betekent dat je voorop durft te lopen, het vaandel draagt’

regelmatig mee het water op, de haven in. Dat vind ik leuk, maar het helpt ook het werk van de collega's en de werkprocessen te leren kennen. Dat heb je nodig als HR om te snappen wat het werk in de haven inhoudt.”

OP JE LINKEDIN-PROFIEL STAAT DAT JE ‘LEADING’ HR-MANAGEMENT WILT REALISEREN. WAT VERSTA JE DAARONDER?

“Dat betekent dat de CEO mij dat niet hoeft te vragen, maar dat we daarin vooroplopen, het vaandel durven en kunnen dragen. En dat we de organisatie niet hoeven te vragen hoe het beleid eruit moet zien, maar dat we zeggen: we hebben erover nage-

dacht als HR, we zien deze verschillende mogelijkheden, waarvan deze onze voorkeur heeft en wel hierom. En voor je professionele mening en visie blijven staan. Dát noem ik leidend. Richting geven en een visie daarop hebben.”

WELKE AANPASSINGEN VROEG DIT VAN DE HR-FUNCTIONALITEIT?

“Een heftige transitie die nog steeds gaande is. De afdeling die ik aantrof was niet gewend die leidende rol aan te nemen. De rol van businesspartner was afwezig. Nu heb ik de afdeling meer klassiek georganiseerd, waardoor ik als directeur integraal overzicht heb over alle thema's. Er is een afdeling arbeidszaken, een afdeling ontwikkeling van organisatie, talent en leiderschap, een afdeling recruitment, een afdeling businesspartnering en een shared service center. Daarnaast is er nog een afdeling gericht op het optimaliseren van de sociale infrastructuur in de haven zelf.” “De crux in deze nieuwe opzet was en is om professionaliteit te vergroten en de onderlinge samenwerking goed te organiseren. Om dat waar te kunnen maken heb ik een flink aantal van de huidige mensen moeten vervangen en zijn we van 30 naar 25 fte's teruggegaan. In de huidige bezetting kunnen we zorgen voor de nodige kruisbestuiving tussen de expertisegebieden. Zo raakt bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid aan al die gebieden.”

WAT IS ER VERANDERD IN DE DAGELIJKSE HR-ACTIVITEITEN?

“We zijn de hele dag bezig met de interne organisatie, met enerzijds de winkel professioneel openhouden en anderzijds met transitie. En verandering is vaak *contre coeur*. Dat is soms leuk, als je stappen kunt zetten, maar het is niet leuk als het moeizaam gaat. Daar moet je tegen kunnen als HR-professional, dat is onderdeel van je vak. Ik kan hiervoor dus niet zomaar iedereen binnenhalen. Ik zet in op zware mensen, mogelijk ietwat overgequalificeerd maar die zijn ook nodig voor de fase waarin we zitten. Straks heb ik misschien weer meer mensen nodig die vooral goed op de winkel kunnen passen.”

ZIE JE JEZELF HIER ALS HR-PROFESSIONAL IN EEN DIRECTIEROL OF ALS DIRECTIELID MET EEN HR-PORTEFEUILLE?

“Ik hoop allebei. Als directielid moet ik oog hebben voor alle aspecten van de organisatie, maar ik kan me niet permitteren als psycholoog en HR-professional de ogen te sluiten. Dat maakt onlosmakelijk deel uit van mij. En van mijn specifieke verantwoordelijkheid. Zo zien mensen in de organisatie mij ook. En terecht.”

OVER DE ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS ZEI JE DAT DIT NIET AFGELEID MOET WORDEN DOOR ‘FRATSEN DAAROMHEEN’. WAAR DOELDE JE OP?

“Ik heb ooit een boek geschreven waarbij ik dacht: zo is het en zo moet het. Het ging om het implementeren van organisatie- en leiderschapsontwikkeling bij Ten Cate, een organisatie met

destijds 35 verschillende werkmaatschappijen. Ik heb toen een methode bedacht om deze onderdelen en de fit van menselijk potentieel snel door te lichten. Maar eigenlijk kun je mensen niet echt beoordelen op basis van een methode. Dat is ook het risico van automatiseren en van modellen. Zaken en vooral mensen moet je holistisch benaderen en niet reduceren tot bijvoorbeeld een vijfpuntsschaal. Niet dat meetinstrumenten niet kun-

'Ik kan me niet permitteren als psycholoog en HR-professional de ogen te sluiten'

nen helpen, integendeel. Maar het zijn hulpmiddelen die je niet moet overwaarderen. Bovendien is het de kwaliteit van leiderschap dat het verschil maakt en niet allerlei tools. Tot voor kort hielden we hier alle HR-processen bij in Word-bestanden. Inmiddels hebben ook wij het meeste geautomatiseerd. Maar ik wilde dat doen zónder *over-engineering* oftewel fratsen."

HOEZO OVER-ENGINEERING?

"Mijn ervaring is dat dit je qua performance veel minder oplevert dan je geneigd bent te denken. Minder dan wanneer je vooral gewoon met een deskundige, ervaren, menselijke blik naar de ander kijkt. Toch is het me weer niet helemaal gelukt en gebruik ik die fratsen ook hier weer. Zaken ingewikkeld maken, is een valkuil voor experts zoals HR. Het sluipt erin als je niet vaak genoeg zegt dat je het simpel moet houden. Ik zie dat bijvoorbeeld ook bij het leren gebeuren."

JE BEDOELT DAT LEREN INGEWIKKELD WORDT GEMAAKT?

"Ja. En de opbrengst van opleiding en training wordt vaak schromelijk overschat. We zouden daar selectiever mee om moeten gaan. Ontwikkeling begint bij het werven en selecteren van de juiste mensen. Er valt veel te winnen door het verder professionaliseren van de recruitmentfunctie. En niet eenzijdig kijken naar *fit for the job*. Je moet juist mensen aantrekken die ook *fit for career* zijn. Dat lijkt een open deur. Maar toch. Ik heb in mijn loopbaan enorm veel trainingen en opleidingen gedaan omdat mijn werkgevers dat verwachtten. Alleen, in hoeverre beklijft dat? Iemand moet echt zélf willen, want anders leert hij niets. Dan nog leer je het meeste in je werk, *on the job*, als er ook emotie en eigenbelang bij komt kijken."

BETER LEREN DOOR EMOTIES?

"Natuurlijk. Je weet toch nog precies wat je deed toen je hoorde van de aanslag op het WTC in september 2001? De

emotie die deze gebeurtenis opriep, heeft de ervaring van dat moment als het ware in je brein geëetst. Zo beklijft ook het geleerde beter als er tijdens het leerproces een gevoel geraakt wordt. Daarom moeten we niet te veel verwachten van leren uit een boek of het leren van kunstjes. Het merendeel van wat we dagelijks doen, komt voort uit ons limbisch systeem, niet omdat we erover nagedacht hebben. Leren door vallen en opstaan, is leren met emotie. Je kunt in een interview de STAR-methode toepassen, maar het blijft een kunstje. Iemand leren kennen vergt mensenkennis die je alleen opdoet door vergissingen en verrassingen. Met behulp van die mensenkennis krijg je een completer en genuanceerder beeld van de ander."

"En dan is het ook nog zaak de vraag van de organisatie kritisch te begrijpen. Immers, je moet talent niet alleen goed kunnen herkennen en inschatten, je moet het bovendien kunnen beoordelen op slaagkans en tegen de achtergrond van hetgeen passend en nodig is. Verkeerde inschatting is erg kostbaar. Dit lijken open deuren, maar de praktijk is weerbarstig. Je kunt in HR helaas nooit iets letterlijk absoluut vaststellen. Dat moeten we goed voor ogen houden."

TOEN JE EEN HALFJAAR BIJ HET HAVENBEDRIJF WERKTE, SPRAK JE IN EEN INTERVIEW OVER JE EERSTE ERVARINGEN. TEGEN WELKE ONDERWERPEN KIJK JE NU ANDERS AAN?

"Nou, ik was op dat moment duidelijk veel meer een buitenstaander dan ik nu ben. Dat had voor- en nadelen. Toen dacht ik vaker: het moet beter of anders, het was met andere woorden vaker 'niet goed'. En ik zat mentaal nog in de modus van bijvoorbeeld EY. Ik kwam binnen met vooringenomen ideeën, was wat eenzijdig georiënteerd, zeg maar."

IN WELK OPZICHT?

"Ik begreep bijvoorbeeld niet dat mensen twintig jaar bij dezelfde werkgever wilden blijven werken. Maar nu ik het Havenbedrijf, het soort mensen hier en de werkzaamheden beter ken, snap ik dat maar al te goed."

JE IDEE OVER DEZE ORGANISATIE IS VERANDERD?

"Precies. Neem DHMR, de dienst Havenmeester. Daar werken mensen die elk jaar hun kennis en ervaring blijven uitbouwen, want in dit werk ben je nooit uitgeleerd. Ze blijven heel productief in die functies, door de dynamiek en de afwisseling in het werk. Op een vaarttuig in de haven verloopt elke dag anders. Een inspecteur gaat bij schepen aan boord, praat met kapiteins van allerlei pluimage. Dat is zó interessant. Heel wat anders dan elk jaar een jaarrekening verzorgen. Daarbij straalt ook de aandacht voor de haven als wereldspeler af op onze medewerkers. De organisatietrots is hier enorm. Dat is intrinsiek. Twee jaar terug zag ik dat veel minder, maar nu voel ik het zelf ook." ■