FRIESLANDCAMPINA

De harde kant van HR

als onontbeerlijk en stevig fundament

We blikken samen met Patrick Muylle, Directeur Industriële Relaties bij FrieslandCampina, terug op een intussen lange loopbaan in hr, veelal binnen een sterk veranderende omgeving waarbij fusies, herstructureringen, internationalisering,… een rode draad vormden. Tijd voor een hartig gesprek over de hardere kant van hr, een thema dat hem nauw aan het hart ligt. Hij noemt zichzelf dan ook, met de nodige trots, een hr-manager van de oude stempel/generatie.

Patrick Muylle

TEKST: Raph Verbruggen

Patrick Muylle vult dit onmiddellijk aan met de duidelijke stelling hiermee geen afbreuk te doen aan collega's die zich meer bezighouden met de zachtere kant, want hij bevestigt graag dat ook zij broodnodig zijn. "Maar zonder de nodige structuur, duidelijke kpi's, meetbare data, realistische arbeidsvoorwaarden, goede sociale relaties,… verkrijg je nooit een goede voedingsbodem waarbinnen de hr-businesspartners met 'talenten' aan de slag kunnen gaan."

FrieslandCampina

De voorbije 14 jaar was Patrick aan de slag binnen de zuivelsector. Tot aan de fusie in 2008 was dit onder de vlag van Campina; nadien onder noemer van FrieslandCampina. De grootste zuivelcoöperatie ter wereld, eigendom van zo'n 20.000 melkveehouders. Om wat achtergrond te geven: tot 2008 waren Campina en Friesland elkaars concurrent, zowel op de nationale, Nederlandse, als internationale markt. Na elkaar decennialang te hebben bekampt, dook de gedachte *'if you cannot beat them, join them'* op en zijn

ze samengegaan. Het 'economisch model' van de coöperatie bleef met de fusie echter ongewijzigd: melk als grondstof verwerken en vermarkten met de grootste toegevoegde waarde voor de coöperant.

Intussen werkt FrieslandCampina als wereldconcern met circa 22.000 medewerkers, beschikt het over productievestigingen in 32 landen en exporteert het zijn producten naar meer dan 100 landen ter wereld. Het werkt zowel in de productie van consumentengoederen (melk, melkdranken, kaas, …) als aan professionele toepassingen in de voedings- en farmaceutische industrie. In België zijn er vijf productievestigingen (zowel ex-Campina als ex-Friesland). Daarenboven commercialiseert FrieslandCampina bij ons ook producten (zoals kazen en yoghurts) die binnen de groep, maar niet in België worden geproduceerd. FrieslandCampina dekt met haar bekende eigen merken zoals Campina, Joyvalle, Fristi, Cécémel, Nutroma, … een zeer groot deel van de 'merken'-markt af.

Turbulente periodes

Terug naar Patrick. Tijdens het drinken van een kop koffie, waarbij het Nutroma koffiemelkje uiteraard niet kon ontbreken, hebben we het over de voorbije turbulente periode bij FrieslandCampina. De sluiting van hun vestiging in Sleidinge ligt nog vers in het geheugen. We hebben het over onafwendbare evoluties, het samenbrengen van verschillende culturen, lokale versus globale belangen en de vele uitdagingen binnen de organisatie waarbij hr zijn rol dient te spelen. Maar ook over de impact hiervan op zijn eigen loopbaan en de slingerbeweging die hierin herkenbaar is: these, antithese en synthese (*zie ook het antwoord van Patrick op de vraag van Erik onderaan deze pagina.*).

Als Belgisch filiaal was Campina – tot voor de fusie – een Oost-West-Vlaams middelgroot bedrijf (met een 650 FTE), dat deel uitmaakte van een Nederlands concern, maar met een hoge mate van zelfstandigheid, dankzij de organisatie onder de vorm van een landenstructuur.

VRAAG van Erik Prieels, hr-directeur Audi Belgium

Beste Patrick: ik begrijp dat Philips jouw eerste werkgever was (een multinational), daarna werkte je bij Pieters Visbedrijf (een familieonderneming) en nu met Campina-Friesland opnieuw voor een globale wereldspeler (na een fusie): hoe heeft u een (andere?) invulling van hr ervaren in deze verschillende omgevingen?

Beste Erik,

Het antwoord op jouw vraag is een verhaal van de "these, antithese en synthese".

Na mijn studies kon ik starten bij Philips. Dit was mijn post-universitaire hr-opleiding met sterke praktijkinslag. Philips was voortrekker om alle vernieuwende trends en tendensen in personeelsbeleid te implementeren: De eerste voorzichtige stappen in potentieelbeoordeling werden gezet, Philips stuurde al zijn jonge kaders en ingenieurs naar een interne managementopleiding van vijf keer een week,… Het waren in die tijd allemaal innoverende concepten.

Daarenboven had ik het geluk te mogen werken met twee hr-directeuren – personeelschefs heetten ze toen… – die alom beschouwd werden als coryfeeën uit de Vlaamse hr-wereld, waar ik bijzonder veel van heb geleerd. En tal van mijn collega's zijn net als ikzelf uitgevlogen uit deze kweekschool om hr-verantwoordelijkheid te nemen in andere bedrijven. Zij dragen zeker nog altijd deze 'post-universitaire' bagage mee.

Na 10 jaar elektronica volgde Pieters Visbedrijf, een toonaangevend Belgisch bedrijf, leider in zijn sector, en in de vorige twee jaar exponentieel gegroeid van 250 naar 400 medewerkers. Je kan begrijpen dat de structuren en systemen niet meegegroeid waren met het FTE-bestand. Veel zaken die evident waren in het hr-beleid van het grote Philips, moesten bij Pieters nog worden uitgevonden. En je zal dus snel begrijpen dat we in den beginne veel meer bezig waren met de basics van personeelsbeleid (structuur van personeeladministratie, kwaliteit van rekruteringsprocessen,…) Maar het was wel een bijzondere boeiende tijd omdat ondernemerschap sterk werd aangemoedigd: "*Eerst schieten, en dan richten*" was een van de deviezen van eigenaar Gilbert. "*Als je wint met 5-3 i.p.v. 1-0... So what, je hebt toch gewonnen?*"

In het laatste bedrijf (FrieslandCampina) meen ik de synthese gevonden te hebben van de twee vorige: Bij Philips voelde je je geruggensteund door een enorme kennis en expertise van bijvoorbeeld het hoofdkantoor, maar als jonge gast kon ik op een bepaald ogenblik zelf te weinig mijn vleugels uitslaan. Dat kon dan weer wel bij Pieters, maar je staat er voor een aantal hr-vraagstukken toch maar alleen voor. FrieslandCampina is het perfecte huwelijk tussen de twee: enerzijds opnieuw een grote organisatie waar hr makkelijker op de kaart te zetten is, en anderzijds voldoende vrijheid om zelf je "eigen ding" te kunnen doen.

Overigens zitten de verschillen niet louter in de grootte of de aard van de verschillende organisaties. De tijd heeft ook zijn werk gedaan: de klant van hr is niet meer de klant van 30 jaar geleden. Er bieden zich dus nieuwe issues aan die HR moet tackelen: Generatie Z, worklife-balance, burnout, … stonden nog niet in de Dikke Van Dale… Niet verwonderlijk dus dat de accenten in het HR-beleid mee geëvolueerd zijn.

Na de fusie volgde echter een reorganisatie die een directe impact had op het functioneren van zowel de organisatie als het individu. "De nieuwe organisatie trok haar functiedomeinen in een verticale lijn, over de grenzen heen, waardoor de eindverantwoordelijkheid en beslissingskracht veel meer bij de hoofdzetel in Amersfoort (NL) terecht kwam. Misschien was dat ook niet onlogisch in een consolidatiebeweging die een fusie tenslotte is, waarbij een meer gecentraliseerde sturing moet zorgen voor de nodige stabiliteit."

"Werken in een internationale omgeving heeft onvermijdelijk als consequentie dat lokale spelregels en regelgeving voortdurend moeten worden vertaald en gecommuniceerd naar de hoofdzetel. Geen evidentie en niet altijd even makkelijk behapbaar voor een internationale directie en aandeelhouders. Hoe verklaar je bijvoorbeeld ons uniek Belgisch indexmechanisme en overtuig je hen dat dit dient ingepast te worden in de constructie van een globale uniforme salarispolitiek? Of hoe de fiscaliteit van bedrijfswagens in het verloningsbeleid in België anders ligt dan in Nederland…"

Een fusie in al haar facetten – met de integratie van structuren en processen en de versmelting van bedrijfsculturen – vraagt tijd. Volgens Patrick is ze bij Campina en Friesland tot op vandaag nog steeds niet voor de volle 100% voltooid. "Tot 2014 functioneerde FrieslandCampina in België nog vanuit twee aparte juridische entiteiten en pas de laatste twee jaar heeft het uniformiseren zich verder doorgezet. Pas sinds kort functioneren we echt vanuit één Belgisch organisatie-model, waarbij – als logisch gevolg daarvan – ook één hr-beleid en één hr-departement is gecreëerd.

Focus op 'harde' hr

En zo kan Patrick zich sinds dit jaar in de nieuwe hr-structuur focussen op de 'harde' hr: arbeidsvoorwaarden, relaties met de sociale partners, cao's, personeelsadministratie,… "Voor mij een zeer grote, mooie en onontbeerlijke uitdaging voor de succesvolle toekomst van het bedrijf om ook deze hr-structuren, -processen en -tools verder te kunnen uniformiseren en standaardiseren. De verdergaande integratie en evenzeer toenemende interne mobiliteit zorgt er bijvoorbeeld voor dat teams versmelten en er medewerkers samenkomen met tot op heden nog steeds sterk verschillende arbeidsvoorwaarden… Dit dient aangepakt te worden."

Zo loopt er op dit moment intern een project om het personeelsbeheer van het hele concern te organiseren vanuit éénzelfde platform, wat uiteraard een efficiëntie-boost zal geven en tegelijk moet resulteren in het wegwerken van al die verschillende voorwaarden en modaliteiten. "Deze centralisering en automatisering van de 'harde' hr-poot moeten de andere hr-businesspartners dan weer toelaten om verder in te zetten op hun hr-uitdagingen: investeren in mensen en medewerkers van een internationaal ambitieus bedrijf dat FrieslandCampina wil zijn. Er wordt gericht gewerkt aan de invulling van (top)functies door eigen mensen met de bereidheid van internationale mobiliteit. En sinds de fusie is ook een uniform systeem van performance management geïnstalleerd. Wij willen een professionele attitude combineren met een 'no-nonsense'-filosofie. Enerzijds een performant opererende hoogtechnologische omgeving waarin voortdurend sterk wordt geïnvesteerd en anderzijds nog steeds een laagdrempelige opendeurcultuur als verlengstuk van de melkveehouders."

Organisatie van de toekomst

Als organisatie is FrieslandCampina aan het evolueren in de richting van een netwerkomgeving, waarbij een landenstructuur wordt gecombineerd met de verticale lijnen van functiedomeinen. Dit wordt vaak de organisatievorm van de toekomst genoemd, omdat men zo een stuk tegemoet kan komen aan de complexiteit van operationele business in die globale marktcontext. De uitdaging voor hr hierbij zijn de extra rapporteringslijnen die dit soort organisatie met zich meebrengt. Het maakt er heldere afstemming, verantwoording en terugkoppeling voor de individuele medewerker niet makkelijker op.

De conclusie mag zijn dat de fusie FrieslandCampina op de wereldkaart van de globale zuivelmarkt heeft gezet; een strategische keuze die zonder meer de juiste is geweest. De uitdagingen voor de organisatie zijn er echter niet minder om geworden en daarbij kan hr onmiskenbaar zijn toegevoegde waarde leveren, zeker ook de 'hardere kant'. **HR**

Patrick MUYLLE (1961)

Bedrijf: FrieslandCampina

Activiteit: productie en verkoop van zuivelproducten

Functie: Directeur Industriële Relaties België

Diploma: licentiaat Bedrijfspsychologie

Burgerlijke staat: gehuwd, drie dochters

Vroegere werkzaamheden:

- 1984-1994 Philips Brugge: HR-officer
- 1994-2001 Pieters Visbedrijf: Personeelsdirecteur
- 2001-…. Campina België, later FrieslandCampina België