


Frederic Bulcaen (Typhoon): een eigenzinnige visie op HRM

“Iedereen is HR-verantwoordelijke”

Na de managementbuy-out bij milieutechnologiebedrijf Typhoon in Beveren-Leie is de aandacht voor HR spectaculair toegenomen. Toch heeft de onderneming geen HR-manager. Hoe rijmt gedelegeerd bestuurder Frederic Bulcaen die paradox?  tekst Jan Dhaene

- Arbeidstevredenheid staat hoog op de agenda
- Typhoon wil de arbeidstevredenheid nog verhogen door aangepaste en veilige werkomstandigheden, opleidingskansen en een competitief loon.
- Typhoon wil voorlopig geen HR-manager, iedereen kan terecht bij de leidinggevenden.
- Een personeelstevredenheidsenquête werd de aanzet tot een HR-actieplan.
- Vinden van geschikte nieuwe medewerkers is een probleem.
- Geef duidelijkheid over mogelijke loonevolutie en loopbaanperspectieven.



En jaar geleden ondertekenden Frederic Bulcaen, Kris Devitd en Luc Dhont de managementbuy-out (MBO) van Typhoon Industriële Ventilatie, een milieutechnologiebedrijf uit Beveren-Leie (bij Waregem), gespecialiseerd in luchttechniek. “Ik ben hier terechtgekomen als crisismanager om het juk van een gerechtelijk akkoord weg te werken”, vertelt Bulcaen. “Na een vrij zware herstructurering hebben we met drie managers een MBO gedaan. Tijdens de herstructurering hebben we één van onze twee afdelingen gesloten. Tevens hebben we vrijwel het volledige kader laten vertrekken, op drie mensen na. Met de overblijvers heb ik een team gevormd en samen hebben we de visie en missie van Typhoon geheroriënteerd. Waar zijn we goed in? Waar ligt onze toekomst? Je kan je voorstellen dat innovatieve systemen in HR even geen prioriteit waren, maar nu zitten we op het juiste spoor en gaat mijn aandacht volop naar het uitwerken van een professioneel maar pragmatisch HR-beleid. Want ik ben gebeten door HR. Wat is een machine zonder de mens die ze bedient? Typhoon is in de eerste plaats een bedrijf van mensen.”

Inzetten op arbeidstevredenheid

In de nieuwe visie staat arbeidstevredenheid hoog op de agenda. “We willen daarvoor zorgen door ten eerste aangepaste en veilige werkomstandigheden te creëren”, zegt Frederic Bulcaen. De huidige gedelegeerd bestuurder van Typhoon werkte voordien negen jaar als auditor bij Deloitte.

“Ten tweede doen we dat door de mensen de mogelijkheid te bieden om bij te leren en ten derde door een competitief loon te bieden”, somt Bulcaen op. “We willen geen hangmatcultuur installeren, maar juist de betrokkenheid vergroten. In onze nieuwe missie staat expliciet dat we nummer één willen worden in bepaalde segmenten van onze markt. Dat is een concrete doelstelling voor iedereen in het bedrijf.”

“Het is wel geen rechtstreekse target voor onze mensen in de zin dat ze er op afgerekend worden, maar eerder een vorm van respect voor hen, zodat ze weten waar het bedrijf naartoe wil. Zodat iedereen op dezelfde lijn zit en elk radertje in het geheel meedraait om die gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. In dat kader is HR een zeer belangrijk, pragmatisch en

doorleefd onderdeel van Typhoon. Ik ben ervan overtuigd dat HR dagelijks moet bijdragen aan het welzijn en de motivatie”, aldus Bulcaen.

Zonder HR-manager

“Omdat we kort op de bal willen spelen, kiezen we er voorlopig voor om geen HR-verantwoordelijke te hebben. Vroeger was er wel een externe HR-manager, maar die zat te veel in zijn ivoren toren”, vindt Bulcaen. “Vandaag is iedereen HR-verantwoordelijke. Laten we er eerst voor zorgen dat iedereen HR ademt en dan bekijken of we iemand moeten aanstellen die hen daarin kan ondersteunen. Maar vraag vandaag aan onze medewerkers bij wie ze terecht kunnen met hun vragen of ideeën en ze zullen allemaal hun rechtstreekse leidinggevende aanwijzen. Het blijven de mensen op de werkvloer die verantwoordelijk zijn voor hun mensen.”

Gezamenlijk HRM uitvoeren en toch de Typhoon-visie in ere houden vereist constante en duidelijke communicatie. “Dat is de moeilijkheid”, beseft Bulcaen. “We zijn nog maar een jaar bezig met het opstarten van een aantal HR-zaken, maar we weten heel goed wat we willen. Daarom proberen we zoveel mogelijk te communiceren, zowel van boven naar beneden als van onderen naar boven.”

“Om het goede voorbeeld te geven over communicatie, geven we uitleg over de bedrijfsresultaten, zij het niet tot in de details. Onze mensen moeten geen financiële experts zijn, ze krijgen te horen of we die of die cijfers gehaald hebben of niet.

“Ik ben voorstander van een flexibele verloning, maar de basisvergoeding moet fair zijn.”



Of de rendabiliteit goed was of niet. Op die manier zetten we hen ertoe aan om dagelijks mee te denken.”

Actieplan na tevredenheidsenquête

Toch blijft de communicatie naar boven toe stroef verlopen. “Je moet weten dat Typhoon 52 jaar bestaat en de gemiddelde anciënniteit 13 jaar bedraagt. Dan weet je dat de oude cultuur in heel wat van onze mensen ingebakken zit”, legt Bulcaen uit. “Dat was een cultuur waarin er helemaal niet gecommuniceerd werd, cijfers geheim waren en zin voor initiatief en innovatie nog niet in de visie stonden. Een voorbeeld: drie medewerkers hebben één slijpmachine die ze vaak nodig hebben. Voortdurend moet op zoek gegaan worden naar die ene slijpmachine, er wordt rondgelopen, tijd verloren. In plaats van ons te vragen een tweede of zelfs derde aan te kopen, blijven ze inefficiënt werken. Het zit erin gebakken, al begint het traag maar gestaag te verbeteren.”

Een manier om de communicatie te verhogen, is formele overlegmomenten te organiseren. “Daar zijn we nu mee van start gegaan, met een soort coachingmoment”, vertelt Bulcaen. “Daarin geven we individueel een aantal boodschappen mee zonder met het vingertje te wijzen. We vermelden competenties waarop ze goed scoren en die waarop ze minder goed scoren. Daaraan koppelen we de vraag wat we kunnen doen om dat te verbeteren. Het is dus een opbouwend proces. Ook nieuw is een personeelstevredenheidsenquête. We hebben onze mensen een brief thuis opgestuurd en hier op het werk een bus gezet waarin ze de enquête kunnen stoppen. Ze mogen die anoniem invullen, met eventueel de vermelding van hun afdeling. Uit die enquêtes hebben we een actieplan gedestilleerd, die we nu stukje bij beetje in werking zetten. Het houden van coachinggesprekken is al een actiepoint, maar er gebeuren evengoed kleinere zaken, zoals een likje verf voor de oudste machines om de werkvloer wat op te fleuren.”

Naar permanente vorming

Een volgende stap is een systeem van permanente vorming en opleiding. Bulcaen: “In onze branche is dat geen gemakkelijke oefening. Zo wist ik, bijvoorbeeld, niet dat lastechnieken zo snel evolueren. Nu wil



Frederic Bulcaen
(Typhoon)

“Laten we er eerst voor zorgen dat iedereen HR ademt en dan bekijken of we iemand moeten aanstellen die hen daarin kan ondersteunen.”

© gf

ik de lassers graag een à twee keer per jaar op vorming sturen. Als ik met onze vakmannen praat, zie ik nog het vuur in hun ogen, de motivatie om het te doen. Ook op individueel niveau wil ik vorming en opleiding mogelijk maken. We hebben een zeer ervaren medewerker al op een cursus communicatie voorgesteld en hij reageert er enthousiast op. Een andere afdelingsverantwoordelijke heeft moeite met delegeren. Hem willen we ook een opleiding delegeren aanbieden.”

“Let wel, we hebben het hier over arbeiders”, stipt Bulcaen aan. “Vorming en opleiding zijn dan niet altijd vanzelfsprekend, maar ik voel de motivatie. Het is hen zeker niet te min om bijgeschoold te worden, ze ervaren het als een blijk van respect.”

Op zoek naar personeel

Voor Typhoon en het recent opgestarte My Maintenance Partner, dat industrieel

“Ik wil dat mijn medewerkers te allen tijde weten waar ze aan toe zijn.”

onderhoud verzorgt en waarvan Bulcaen ook gedelegeerd bestuurder is, wordt voortdurend personeel gezocht. “Ik denk dat, als we volgend jaar onze budgetten willen halen, dat voor een groot stuk zal afhangen van de juiste mensen die we al dan niet vinden. Voorlopig is dat een groot probleem.”

Het contact met de VDAB en andere instanties verloopt niet altijd van een leien dakje. “Ik heb respect voor de mensen die bij de VDAB werken, maar als instelling is het een ondoorzichtig kluwen. Ik verlies onwaarschijnlijk veel tijd met het ontwarren van hun structuur. En dan heb je nog de diverse initiatieven van Unizo, de Vlaamse overheid, de federale overheid, de sectorfederatie Metaal Bedienden, de sectorfederatie Metaal Arbeiders,... Zoek het maar uit. Waarom niet gewoon wat meer centraliseren? Want elke structuur kost op zich ook handenvol geld. Voor werkgevers is het bijzonder tijdrovend om op elk forum opnieuw hetzelfde verhaal te moeten doen. Voor hen is het vaak dwei-

len met de kraan open, want de wetgeving helpt hen geen stap vooruit. Denk maar aan de werkloosheidsuitkeringen. De VDAB heeft daar geen enkele zeggenschap over en dus ook geen instrument in de hand om mensen te motiveren. Ik heb onlangs iemand aangeworven die in geldproblemen zat. Je kan je niet inbeelden wat de VDAB allemaal gedaan heeft voor hem. Maar na twee weken stuurt die man zijn kat. Zo zijn er waarschijnlijk honderden verhalen. Mijn hoed af dus voor hun medewerkers.”

“Als de overheid iedereen laat werken die wil werken, zouden er al heel wat problemen van de baan zijn. Ik heb twee Franse grensarbeiders in dienst. Heel goede vakmannen. Maar nu wil de overheid de wetgeving veranderen, zodat er geen instroom meer mogelijk is van grensarbeiders. Waarom? Terwijl ik onlangs nog zes klanten heb moeten ontgoochelen omdat ik niet genoeg mensen ter beschikking kon stellen.”

Faire en flexibele verloning?

Is het als kmo moeilijk opboksen tegen grote spelers om mensen aan te trekken? Bulcaen: “Ik geloof er niet in dat je mensen aan je bedrijf kan binden door enkel veel geld te betalen. Ik denk wel dat je op een faire en transparante manier moet proberen te verlonen. Daar zijn we nu ook mee bezig. Ik ben voorstander van een flexibele verloning, maar de basisvergoeding moet fair zijn. Een te grote variabele in het loon zorgt voor te veel financiële druk. Maar we proberen wel de bedrijfsdoelstellingen te koppelen aan de doelstellingen van ons personeel. Zo hebben we vorig jaar gewerkt met het systeem van cao 90, de resultaatsgebonden bonus die tot een bepaald maximum niet belast wordt voor de werknemers. Als we een bepaalde doelstelling haalden, kreeg iedereen die bonus. Haalden we die niet, dan zou niemand de bonus krijgen. Een financiële doelstelling waarbij iedereen mag meeprofiten van het feit dat het bedrijf het goed doet.”

“Transparantie en consequentie zijn hier sleutelbegrippen”, beklemtoont Bulcaen. “Voor de montageafdeling hebben we nu duidelijk op papier gezet welke loonevolutie onze monteurs op welk moment mogen verwachten. Dat wil ik in de nabije toekomst doortrekken naar al onze medewerkers.”

Carrièreplanning in een kmo?

Naar analogie met de verloning wil Bulcaen ook duidelijkheid scheppen over doorgroeimogelijkheden: “Bij het begin van mijn loopbaan werkte ik ook in een kmo en toen is me gewezen op de beperkte doorgroeimogelijkheden. Ik ben daar dan ook vertrokken, omdat ik ambitieus was. Wel, ik wil nu dat mijn medewerkers te allen tijde weten waar ze aan toe zijn.”

“Naast het systeem van verticale promotie, zijn er ook mogelijkheden om zich te heroriënteren. Zo is er een magazijnier die de aankopen helpt administreren. Vroeger was dat in handen van een aankoopmanager, maar die kende te weinig de finesses van onze producten, waardoor er heel wat misverstanden waren. Een zelfde voorbeeld voor de afdeling van bestellingen van losse producten. In de praktijk werden acht op de tien telefoons naar onze magazijnier doorgeschakeld om te helpen met de opname van de speciale bestellingen. Nu is hij het eerste klantencontact en moeten er maar twee op de tien telefoons doorverbonden worden met een commerciële bediende. En onze magazijniers herleven, ze voelen zich gewaardeerd, want hier en daar worden ze gefeliciteerd voor het goede werk door klanten en leveranciers.”

“Een ander voorbeeld is een operator van een lasermachine. Die zag dat de programmeurs tot over hun oren in het werk zaten. Daarop stelde hij voor om het programmeren aan te leren om hen te kunnen helpen. Vijf zaterdagvoormiddagen is hij zich komen bijscholen en nu kan hij inspringen als het wat druk is. Hoewel dit soort initiatieven eerder individueel georiënteerd is, is multi-inzetbaarheid van alle medewerkers wel een concrete doelstelling. We willen dat iedereen uit de fabriek en de montageploeg overal ingezet kan worden. En we merken dat daar ook vraag naar is, op een paar oudere werknemers na, die rustig willen uitbollen, al ben ik ervan overtuigd dat ze ook nog gemotiveerd kunnen worden. Ik merk trouwens dat steeds meer bedrijven zo beginnen te denken. Gemotiveerde werknemers zijn veel belangrijker dan de nieuwste machines.”

Laag verloop

Typhoon telt zo'n 50 medewerkers met een gemiddelde anciënniteit van 13 jaar.

Dat wijst op een zeer laag verloop? “We zijn vorig jaar begonnen met 38 mensen, nu zijn het er bijna 50. Twee van de 38 mannen zijn vertrokken. Dat valt wel mee, niet? Ik denk dat het werk bij ons intrinsiek interessant en afwisselend is. We maken stukken op maat, dus elke dag brengt ander werk. Onze groei zorgt ook voor veel mogelijkheden. Maar ik geloof ook dat onze HR-initiatieven bijdragen aan de retentie. In het verleden werden Typhoon-medewerkers niet echt verwend op HR-vlak. Wat we nu doen, is echt vernieuwend.”

“Er staat natuurlijk ook een nieuwe generatie van medewerkers klaar die de oude cultuur bij Typhoon niet hebben meegemaakt. Voor hen is het belangrijk om verantwoordelijkheid en flexibiliteit te bieden. Ik wil niet tot op de tweede controleren wie wanneer vertrekt op donderdag- of vrijdagavond, maar ik wil wel dat de deadlines gehaald worden. Eigen verantwoordelijkheid dus, gekoppeld aan flexibiliteit. De jongere generatie vraagt dat ook. Als het vroeger normaal was om in de zomer een lange vakantie te nemen, willen de jongeren vandaag hier en daar een langer weekend. Dat is trouwens niet altijd om te luieren. Een medewerkster had onlangs een examen van boekhouding in het verschiet, maar ze had niets gezegd. Tot ik hiervan hoorde en vroeg hoe de examens verliepen. Ze had nog heel veel werk en ik heb haar toen een middag studieverlof voorgesteld. Die middag toestaan is peanuts in vergelijking met de extra's die deze werknemer verricht iedere dag.”

“We willen dat iedereen uit de fabriek en de montageploeg overal ingezet kan worden.”

“Zo is de cirkel rond: communicatie in alle fasen is cruciaal. Denk maar aan het systeem van brugpensioen. Soms denken medewerkers: als ik met brugpensioen ga, kan ik eindelijk wat meer reizen. Dan denk ik: spreek met mij, misschien hoef je daarvoor helemaal niet op brugpensioen te gaan, maar kunnen we eens *babbelen* over een uitzonderlijk lange vakantie tussendoor. Want het gevaar bestaat dat die medewerker in zijn zetel terecht komt op heel jonge leeftijden er niet meer uit geraakt. Soms hoor ik dat mensen zaken willen realiseren eens ze met pensioen zijn. Maar er is toch niets mooiers om zaken te realiseren tijdens uw actieve periode? Communicatie: het is iets wat de komende jaren heel relevant zal worden voor Typhoon.” ■