



Hernan Rein, Global Human Resources Director Vopak

# 'We zijn cooler dan van buitenaf lijkt'

De cultuur van 'work hard, play hard' staat hoog in het vaandel bij Koninklijke Vopak. De van oudsher oer-Hollandse dienstverlener in tankopslag is een multinational geworden met medewerkers en partners wereldwijd. Vanuit Rotterdam waakt Hernan Rein als CHRO over hen. Voor nieuwkomers legt hij de lat hoog, ook om HR te ontlasten. Want eenmaal een toptalent binnenboord, gaat de rest vrijwel vanzelf.

TEKST HANS VELTMEIJER BEELD MARK VAN DE BRINK



**A**ls expat in Nederland verloopt zijn leven nogal rimpelloos, misschien wel te rimpelloos. Zijn kinderen gaan naar een internationale school en hebben daar hun sociale contacten. De noodzaak om zelf de taal te leren, is er ook niet. Meestal gaan die vriendelijke mensen vanzelf al Engels tegen hem praten. Maar daarvoor blijft er ook een afstand bestaan; er is geen sprake van het echt opgaan in de cultuur van het nieuwe land. Hij heeft het anders meegemaakt in de VS, Frankrijk en Duitsland.

“Ik ken mensen die hier al twintig jaar wonen en de taal nog niet spreken. In Nederland is het heel eenvoudig om lang een bezoeker te blijven.” Economisch noemt hij het kleine Nederland ‘een succescase’, en het bedrijf waarvan hij de mondiale CHRO is, is daar een exponent van. “De handelsgeest zit in het DNA van Vopak én van Rotterdam.”

De Zuid-Amerikaan is in het vak gepokt en gemazeld – ruim 25 jaar ervaring – en werkt alweer veertien jaar bij Vopak. Tijdens het begin van de coronacrisis streek hij neer in de Nederlandse havenstad om vanuit daar leiding te geven aan de HR-afdeling. Daarmee bedient hij de circa 6000 medewerkers in 23 landen verspreid over de wereld. Van Canada en Mexico tot China en Australië.

### Een goed 2022

De Russische invasie in Oekraïne had geen grote invloed op de HR-afdeling van Vopak, omdat het bedrijf niet actief is in de twee landen. Privé merkten Hernan Rein en zijn gezin het sterker. Ze zetten zich in voor de opvang van Oekraïense vluchtelingen in Nederland. Ook van de energiecrisis die volgde had Vopak relatief weinig last. “Wij faciliteren handel tussen overvloed en schaarste. Via onze infrastructuur in Rotterdam kon gas vanuit onder meer Amerika worden geïmporteerd toen Rusland de gaskraan dichtdraaide. Over het algemeen zijn we niet zo gevoelig voor turbulenties in de wereld, omdat onze portfolio zeer evenwichtig is. We hebben een goed 2022 gehad.”

Enige invloed van de mondiale onrust bereikt Vopak wel. Zo is Rein als CHRO uiterst attent op de voortgang van cursussen over compliance op het gebied

van sancties tegen Rusland. Mondiale teams werken daar aan. “En de energiecrisis, vanwege de oorlog, maakt de vraag hoe we de energietransitie kunnen helpen versnellen nog dringender.”

Vopak slaat op (en voert door) wat de klanten brengen. Vaak gaat dit via contracten voor een lange termijn van tot wel twintig jaar. Dat laatste betreft vooral gas. Voor olie en chemicaliën zijn contracten meestal minder lang. Het veilig opslaan van de producten die essentieel zijn voor de economie en het dagelijks leven van mensen, is de *purpose* van Vopak. “We willen allemaal naar groenere energie en groenere grondstoffen. Omdat we de producten van klanten behartigen, zijn we ook een partner in de investeringen op dat gebied”, zegt Rein daarover.

### Energietransitie

Zo werkt Vopak aan infrastructurele oplossingen die bijdragen aan de komende wereldwijde transitie in energie en industrie. Die boodschap staat ook prominent op de homepage van de website van het bedrijf. In de terminal in Vlissingen worden voorbereidingen getroffen voor de opslag van groene ammonia. Daarnaast is Vopak sinds januari bezig met de herontwikkeling van een groot havengebied in Antwerpen. Het is de bedoeling dat zich hier in de toekomst met name meer duurzame industrie kan ontwikkelen. Ook aan de opslag van biobrandstoffen, CO2, batterijen en hergebruikte chemicaliën wordt gewerkt.

Bij Vopak wordt nu ook geleerd hoe waterstof op te slaan met nieuwe vloeibare organische waterstofdragers (LOHC-technologie). Rein: “We doen testen in Europa, Singapore en de VS. Dit is echt een grote kans, maar ook een potentiële bedreiging voor ons, want er is veel concurrentie. We leiden de mensen nu op in dit nieuwe vakgebied. In deze fase is dat vooral ‘learning by doing’, met vallen en opstaan. Wat helpt is dat we al veel ervaring hebben met het veilig opslaan van producten als ammonia.”

### Diffusere identiteit

Er zijn veel meer uitdagingen. Zoals de toename van technologie, en de globalisering. Het is duidelijk *a different ball game* voor Vopak. “De eerste vier eeuwen van



“Buiten Nederland moeten we harder werken om lokaal talent aan te trekken”







**Hernan Rein** houdt zich al sinds 1997 bezig met HR in de industriële sector. Toen nog in zijn geboorteland Argentinië voor de Argentijns-Italiaanse Techint Group. Daarna lonkte het buitenland. Tussen 2003 en 2009 werkte hij voor Schneider Electric, een multinational met ruim 140.000 medewerkers. Aanvankelijk in Zuid-Amerika, daarna drie jaar als Senior Vice President Human Resources and Communication in Parijs. Sinds 2009 is Vopak zijn werkgever. Eerst keerde hij terug naar Argentinië, in de rol van HR Director Latin America. In 2013 vertrok hij naar Houston in Texas en werd daar HR, Communication en Legal Director voor de Amerika's. In 2020 streek hij met zijn gezin in Nederland neer. Vanuit het hoofdkantoor van Vopak in Rotterdam is hij Global Director Human Resources. Hernan Rein studeerde politicologie aan de Universiteit van Buenos Aires en behaalde zijn MBA bij INSEAD in Fontainebleau, Frankrijk.

kan iedereen met de CEO praten en wordt iedereen gehoord. En je kunt internationaal werken in een gezonde arbeidscultuur van 'work hard, play hard'. Dat trekt kandidaten die zo'n levensstijl koesteren." Het vertellen van 'dat verhaal' ziet hij aanslaan bij toptalenten in landen als China, Brazilië, Singapore en de VS.

### Uitstekende kandidaten

De bedrijfscultuur van 'work hard, play hard' ontdekken medewerkers pas echt wanneer ze eenmaal binnen zijn bij Vopak. "We komen wat saai over, maar we zijn cooler dan het van buitenaf lijkt. De mensen blijven meestal lang bij ons en als ze vertrekken zijn het goede ambassadeurs." Rein ondervindt dagelijks dat er een *war for talent* gaande is. "Het is lastig, het duurt langer om de vacatures op te vullen. We proberen steeds onze recruitment te verbeteren, onder meer met voorspellende assessment tools. Tegelijkertijd blijven we wel de lat hoog leggen. We zijn ambitieus, een kandidaat moet echt top zijn. En wanneer er nog

het bestaan was het meer een Nederlands bedrijf, nu is het een multinational met een trotse Nederlandse erfenis. We werken tegenwoordig anders, diverser en complexer. Zo doen we veel projecten samen met partners. De identiteit van het bedrijf is meer diffuus geworden."

Dat ziet Hernan Rein ook sterk terug bij de werving van personeel. Het vereist wendbaarheid. "In Nederland trekken we vrij eenvoudig jonge talenten aan. We zijn een aantrekkelijke, toekomstgerichte werkgever met een goede, gevestigde naam en een mooi hoofdkantoor in Rotterdam. In Houston ligt dat anders, daar zijn we een van de vele onbekende spelers tussen de grote oliemaatschappijen. Hoe trek je dan lokaal talent aan? We moeten daar harder voor werken en unieke dingen aanbieden zoals de korte lijnen van een kleine multinationale omgeving. Bij ons

drie uitstekende kandidaten over zijn, dan kijken we of we meer diversiteit kunnen krijgen. Diversiteit is ook een handelsmerk van Vopak."

Het zo selectief werven van nieuwe talenten ontlast HR vervolgens, betoogt Rein. "Alles gaat daarna vrijwel vanzelf. Net zoals een gezonde plant waarvan je weet dat die gaat bloeien. Een getalenteerd manager levert HR heel weinig uitdagingen op." Hij noemt de aantrekkingskracht van Vopak voor talenten 'verbeterd'. "Maar het blijft een permanent punt van aandacht." Soms brengen simpele, en eigenlijk voor de hand liggende, veranderingen die verbeteringen. Zo was Vopak voor het Zuid-Afrikaanse team jarenlang tevergeefs op zoek naar een buitenlandse directeur, eentje met een rijk cv. Totdat werd gekozen voor iemand dicht bij het vuur. Een Zuid-Afrikaan ging zijn eigen mensen aansturen. "En alles werkt nu beter, van communicatie tot resultaten. We kiezen nu overal ter wereld eerder voor lokaal talent dan voor expats."

### Gestroomlijnde HR-infrastructuur

Daarnaast biedt Vopak medewerkers wat Rein 'de hygiënefactor' noemt: een efficiënte en schone HR-infrastructuur, wereldwijd met behulp van Workday en een mooi ontwikkelprogramma voor talenten, in samenwerking met universiteiten zoals Oxford. Het gestroomlijnde systeem als HR-ruggengraat brengt hem ook veel voordelen. Zo ziet hij op zijn mobiele telefoon bijvoorbeeld hoeveel medewerkers er zijn ingedeeld voor de ochtendienst in Los Angeles, en wie er zijn getraind in Russische sancties-compliance. "Het systeem brengt veel datagedreven besluitvorming", concludeert hij ook.

Qua genderdiversiteit heeft hij in het systeem een opbeurende statistiek waargenomen. "Drie jaar geleden, toen ik hier begon, hadden we 12 procent vrouwen in de top van het bedrijf, nu is dat meer dan 20 procent." Een 'cultural change programme' heeft die ontwikkeling in gang gezet. "En nu gaat het vanzelf." Hij dicht zichzelf de kwaliteit toe van 'goed zijn in andere mensen geweldig te maken'. Hoe dan? "Ik help mee om de omstandigheden te creëren om talenten te laten groeien. Door onder meer een goede werkplek,

moderne arbeidsvoorwaarden, een cultuur waarin mensen zichzelf kunnen zijn, marktconforme beloningen en mooie loopbaanperspectieven." Daarnaast zijn er bij Vopak 'voortdurende dialogen' met de medewerkers, als vorm van performance management. "Ook dan behandelen we de medewerkers als gelijken, als slimme volwassenen en niet als kinderen." Die dialogen gebeuren gewoonlijk als vanzelfsprekend. "Maar soms zorgen we ervoor dat ze plaatsvinden."

### Hybride werken

Al voor de coronapandemie werkte wereldwijd een groot deel van de kantoormedewerkers van Vopak plaatsonafhankelijk. Deze optie is uiteraard onwerkbaar voor de operationele medewerkers, de mensen die in een van de 78 terminals werken. Hoe het verder gaat met de ontwikkeling van hybride werken staat volgens Rein nog in de sterren geschreven. "We weten het niet. Het zal geen volledige terugkeer naar kantoor worden, maar ook geen totale hybride werkvorm. Tijdens corona namen de prestaties toe en de productie verhoogde. De managers waren er superblij mee. Ten behoeve van het creatieve proces voelden we ons later wel genoodzaakt om teams weer meer bij elkaar te laten komen." Hij voelt als verantwoordelijke voor HR 'uit alle hoeken de maatschappelijke druk om te groeien in allerlei aspecten van diversiteit'. "Maar het is onduidelijk wat de ambitie is op de lange termijn. Ik weet niet wanneer we het gewenste niveau hebben bereikt." Tijdens corona nam de diversiteit op de werkvloer op sommige locaties af, merkte hij. "Helaas. Dat kwam door de complexe thuissituatie, waarbij toch nog vaak de vrouw veelal de zorg voor de kinderen op zich nam. We kunnen iedereen heel veel flexibiliteit bieden, medewerkers goed faciliteren om te blijven werken. We kunnen alleen niet zeggen: 'werk maar niet'. Dat is een spanningsveld." Die problematiek beperkt zich voornamelijk tot West-Europa, heeft hij ook vastgesteld. "In Brazilië is dat bijvoorbeeld niet gebeurd. Daar moeten man en vrouw sowieso allebei werken om het hoofd boven water te houden. Dat geldt niet voor een welvaartsstaat, daarin kun je je soms veroorloven minder te werken." ●

“

Diversiteit is ook een handelsmerk van Vopak

”