



Creatief met schaars talent

Weinig bedrijven ontsnappen vandaag aan de krapte op de arbeidsmarkt. Onze jongste inspiratienota 'Creatief met schaars talent' schetst drie pistes om daarmee om te gaan. 'Ondernemen' van zijn kant bezocht twee ondernemers die ze ook volgen.

Maar we staan eerst even stil bij Chris Wuytens, managing director bij Acerta Consult en medeauteur van de nota. Hij schetst vanuit zijn expertise en cijfermateriaal bij Acerta maatregelen om te beletten dat mensen opbranden en/of weggaan. Hij wijst ook naar een belangrijke bron van potentieel talent: laaggeschoolden, allochtonen, langdurig zieken, niet-Europese vluchtelingen. (p.12)

Dat klinkt misschien niet evident, maar een bedrijf als Goddeeris boort die bron van talent aan met veel succes. Deze constructeur van industriële installaties trekt veel buitenlanders aan en integreert die voorbeeldig in de werking. Bovendien wordt dat ook nog eens de basis voor een goede reputatie als werkgever. (p.14)

Goddeeris zet ook sterk in op de ontwikkeling van mensen. Bij De Kringwinkel Hageland is dat de absolute prioriteit. Daarnaast maakt De Kringwinkel er ook een punt van om in tijden van krapte niet te zoeken naar witte raven, maar naar mensen met potentieel om witte raaf te worden. (p.16)

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: shutterstock.com

Talent vinden, houden en rematchen

Industrie 4.0 focust op talent. Talent vinden is al een uitdaging. Juist daarom moet men het ook creatief inzetten en zorgen dat het niet wegloupt.

Het is de kern van de boodschap in onze jongste inspiratienota 'Creatief met schaars talent'. Op de jongste ETION Outlooksessies (zie ook p.33) focuste medeauteur Chris Wuytens, managing director Acerta Consult, op een aantal aandachtspunten om talent creatief in te zetten en te houden.

Knelpunten

De werkbaarheidsgraad in ons land daalt nog steeds, vertelt Wuytens aan de aanwezige ondernemers: "Dat is het gevolg van vier knelpunten die zich situeren op de volgende domeinen: psychische vermoeidheid van medewerkers en welbevinden op het werk, naast leermogelijkheden en de werk-privébalans. Een ander punt waarop je als werkgever moet inzetten, is verloning op maat. Vier op de tien medewerkers vinden het belangrijk flexibel verlonend te worden en zelf keuzes te kunnen maken. De ene



Chris Wuytens (managing director Acerta Consult)



Van de 73.000 vluchtelingen die in ons land aankwamen in 2015, is de helft aan de slag.

medewerker kiest voor bijvoorbeeld meer vakantie en de andere voor mobiliteit. Dat laatste betekent dat men loon wil kunnen inruilen voor een fiets of een wagen. Anderzijds willen medewerkers niet te lang in de wagen zitten. Het is als werkgever van belang individuele oplossingen aan te bieden.”

Talent aantrekken

In ons land ligt de participatiegraad aan de arbeidsmarkt nog steeds lager dan in de ons omringende landen. Chris Wuytens ziet nog potentieel bij minder opvallende groepen, zoals de langdurig zieken. Ook hebben heel wat niet-Europese vluchtelingen en allochtonen geen werk. De mogelijkheden tot creativiteit illustreert Wuytens via twee voorbeelden: “VDAB realiseerde een succesvol proefproject met vluchtelingen. Van de 73.000 vluchtelingen die in ons land aankwamen in 2015, is de helft aan de slag. De reden voor deze snelle integratie is dat deze mensen

eerst aan het werk werden gezet en dat ze pas dan de taal gingen leren. Bpost ging met langdurig zieken aan

niet, om de verkeerde reden. Schrik voor het verlies van loon of anciënniteit en onzekerheid over de eigen

“De werkbaarheidsgraad in ons land daalt nog steeds.”

de slag om ze op te leiden tot vrachtwagenchauffeurs. Tot slot zien we dat het inzetten op preboarding en onboarding vermijdt dat aangetrokken talent snel weer vertrekt.”

Talent maximaal inzetten

Acerta stelde vast dat slechts één op de drie werknemers zijn talenten kent dankzij de werkgever. Mensen hebben meer talent dan de organisatie vermoedt. Daarom is ook rematching van belang. Dat betekent dat mensen binnen het bedrijf evolueren in functie van hun talenten en competenties. Chris Wuytens: “Dat vraagt om doorgroei in diverse rollen. Vier op de vijf bevrageden staat daarvoor open. Vandaag bewegen veel onder hen

mogelijkheden zijn de redenen.” De Acerta-specialist illustreert de mogelijkheden aan de hand van succesvolle voorbeelden bij De Hagelandse Kringwinkel en Goddeeris (zie elders in dit nummer).

Tekst: Patrick Verhoest
Foto: Johan Martens & Belgalmage



Vader Jan en zoon Jean-Louis Goddeeris (Goddeeris)

Bij Goddeeris in Roeselare zet men in op het werkgeversmerk en het welzijn van de medewerkers. Dat leidt tot een versnelde groei waarbij met enig gemak het hoofd geboden wordt aan de krapte op de arbeidsmarkt.

We ontmoeten Jan en zoon Jean-Louis Goddeeris op de werf van de nieuwbouw van het bedrijf, een specialist op de markt van 'industrial HVAC' (heating, ventilation, airconditioning) en 'industrial piping'. Beiden tekenen voor een HR-luik. Jean-Louis is verantwoordelijk voor de Goddeeris Academy, het opleidingsluik: "We groeien snel. Door tekorten op de arbeidsmarkt moesten we opdrachten weigeren. Daarom focussen we ons al jaren op ons merk. Met onze marketing-campagne willen we dat merk steeds bekender maken. We willen een beeld naar buiten brengen dat klopt met onze manier van werken en onze waarden.

“De mond-tot-mondreclame onder de buitenlanders levert ons nieuwe vakmensen op.”

(Jean-Louis Goddeeris)

Diversiteit

Het is onderdeel van een bewuste keuze om gedurfd te plannen. "Dat gedurfd plannen bepaalt onze visie en missie en maakt onze langetermijnplannen concreet." Goddeeris wil in 2035, met 1000 medewerkers aan de slag, internationaal aanwezig zijn en de omzet vertienvoudigen. Ook de bouw van een nieuw bedrijfsgebouw past in dat plan. Bedrijfsleider en HR-verantwoordelijke Jan Goddeeris: "Al onze beslissingen staan in het teken van de verwachte groei. Toen we geen mensen meer vonden in eigen land, zijn we over de grenzen gaan kijken. Dat leidde tot de tewerkstelling van achttien verschillende nationaliteiten. Ik raad ondernemers aan Europees te denken. We redeneren te lokaal. In Amerika verhuizen mensen van staat om te gaan werken. Rekruteren doen

wij waar het kan. Als je die uitstraling eenmaal hebt, komen de potentiële medewerkers automatisch. We startten met één Roemeen en stellen er vandaag verschillende tewerk. We begonnen te werken aan dat imago met de hulp van VDAB en Unizo. Zo verkregen we de diversiteit die we vandaag hebben."

Door die diversiteit trekt Goddeeris gemakkelijker medewerkers aan. Jean-Louis Goddeeris: "De interimkantoren spelen een belangrijke rol voor ons. Maar vooral de mond-tot-mondreclame bij de buitenlanders levert nieuwe vakmensen op. Intern zien we dat de mix van collega's leidt tot onderlinge beïnvloeding. Ze leren van elkaar, zowel op technisch als op cultureel vlak." Jan Goddeeris ziet nog voordelen: "Onze werknemers zijn verschillende talen gewoon en dat leidt tot flexibiliteit. Men is gewoon met elkaar te communiceren ondanks de taalverschillen. We werken aan een communicatie waarbij we gemakkelijk instructies kunnen doorgeven. Dat moet de drempel voor anderstalige medewerkers nog verlagen."

Respectvolle diversiteit tegen talentschaarste

Waarden

Respect voor elkaar wordt hoog in het vaandel gedragen bij Goddeeris. De familie geeft daarbij het voorbeeld, zegt Jean-Louis: “We verlagen de drempel door samen met onze buitenlanders en hun familie op zoek te gaan naar onderdak.” Vader Jan vult aan: “Elke dag staat iemand van onze familie aan de ingangspoort van het bedrijf. Daarmee tonen we aan klaar te staan om iedereen bij te springen.

hebben leren respecteren. Dat is een werk geweest van lange adem. Respectvolle diversiteit implementeer je niet op een dag. Dat moet groeien.”

Welzijn

Bij Goddeeris hecht men veel belang aan het welzijn van de medewerker. Daarvoor gaan de initiatieven alle richtingen uit, weet Jean-Louis: “We geven onze mensen duidelijke opdrachten en zijn steeds bereid

“We selecteren niet langer uitsluitend op kennis, maar op attitude.”

(Jan Goddeeris)

Ik probeer ook alle werknemers bij naam te kennen. Elke collega kan ons op elk moment aanspreken. Het welzijn van onze medewerkers ligt ons nauw aan het hart. Respect en waardering voor hun werk is een minimum. Anders gaan mensen weg. Van hen eisen we echter ook maximaal respect voor elkaar. Er is nultolerantie tegenover racisme. Maar we zien dat medewerkers — doordat ze elkaar goed leren kennen — elkaar

hen bij te staan. In onze nieuwbouw starten we ook met onze versie van het nieuwe werken. We voorzien een polyvalente ruimte met gym- en fitnesszaal. Via een gezamenlijke ruimte proberen we onze bedienden en onze vakmannen nog dichter bij elkaar te brengen. We opteren voor ruimtes in functie van het werk. Minder geluid en dus minder gestoord worden, is het doel. Mensen moeten zich kunnen inpluggen in een stille

ruimte waar ze geconcentreerd kunnen werken. Dat moet de afleiding en de stress verminderen. We geven medewerkers maximale vrijheid qua werk.” Jan Goddeeris: “Het management moet zelf het voorbeeld geven. In ons nieuw hoofdkwartier wil ik af en toe een werkplek zoeken aan de onthaalbalie. Dat moet aantonen dat ook ik maximaal flexibel wil zijn. Samen met mijn zoon Jean-Louis ben ik een groot voorstander van een powernap als een moment van vermoeidheid zich aandient. Mijn wens is dat dat ook voor onze medewerkers mogelijk wordt.”

Opleiding

Goddeeris wil op een krappe arbeidsmarkt nog verder gaan. Lassers zijn gegeerd, weet de bedrijfsleider: “Naast de VDAB, willen we ook zelf lasopleidingen faciliteren. Onze ervaren mensen kunnen in onze gebouwen hun collega's opleiden. Ze geven hun kennis met plezier door. We geven ook kansen aan wie moeilijk een plaats op de arbeidsmarkt vindt. Via de VDAB spreken we vluchtelingen aan. Na een rondleiding bij ons weten zij wat hen te wachten staat. Wie de opleiding aanvangt, is erg gemotiveerd om bij ons aan de slag te kunnen. We hebben ook onze selectieprocedure aangepast. We selecteren niet langer uitsluitend op kennis, maar op attitude. Dat levert meer successen op en minder tijdsverlies. Tot slot investeren we in projectmanagement. Voor elke werf opteren we voor een volledig uitgewerkt, voorbereidend plan. De dagelijkse beslommeringen en alle voorzieningen zijn ingecalculleerd. De projectmanagement officer zorgt ervoor dat deze werkmethode doorheen de organisatie gevolgd wordt. Hij wordt de coach van het geheel.”

Tekst: Patrick Verhoest
Foto: Dries Decorte

Ontwikkel je eigen witte raaf

De Kringwinkel Hageland zet mensen in op hun sterktes en talenten. Dat gebeurt onder andere via heroriëntering. Tevreden medewerkers is het doel. HR-verantwoordelijke Dominique Dauwen is de mede-architect van het talentgerichte personeelsbeleid.

De Kringwinkel Hageland is een sociale tewerkstellingsplaats op weg naar het statuut van maatwerkbedrijf. Het combineert de fysieke winkels van Diest, Aarschot en Tienen met twee onlineshops. Personeelsverantwoordelijke Dominique Dauwen werkt ontwikkelingsgericht en bouwt aan een personeelsbeleid gebaseerd op talent: "We hebben een economische en een sociale doelstelling. Je kan stellen dat we goederen en mensen nieuwe kansen geven. We zoeken in tijden van krapte niet naar witte raven. We kijken uit naar mensen die

potentieel hebben en witte raaf kunnen worden door hun competenties te ontwikkelen. Wie bij ons team past, is welkom. Wat nadien gebeurt zoeken we samen uit."

Stappenplan

Talentgerichtheid en welzijn zijn de doelstellingen van het HR-beleid. Bij De Kringwinkel Hageland worden mensen ingezet waar dat het beste kan voor hen en het bedrijf: "We proberen onze medewerkers terug aan de slag te krijgen in de reguliere economie. Daarvoor zetten we in



op hun capaciteiten en op wat ze het liefste doen. Mensen komen bij ons terecht via onder andere mutualiteiten, OCMW, als vrijwilliger — al dan niet via VDAB — of gewone sollicitant. Na het intakegesprek gaan we op zoek naar de beste mogelijkheid voor de collega. Iedereen start een begeleidingstraject met stappenplan op. Via gesprekken met de loopbaanbegeleider of de leidinggevende wordt de

Rematching: de praktijk

Rematching is geen ijdele belofte bij De Kringwinkel Hageland. HR-verantwoordelijke Dominique Dauwen geeft ons inzicht in de praktijk.

Een ex-zelfstandige bij wie het was misgelopen, kwam in het systeem van leefloon terecht. Hij startte bij De Kringwinkel Hageland in een administratieve functie, maar dat bleek niet zijn droomjob te zijn: "Bij navraag kwam zijn voorkeur voor de winkel naar boven en dus werd hij tewerkgesteld in onze webshop. Na een tijdje vertelde hij ons dat hij het klantencontact miste. Zo kwam hij in de winkel in Diest aan bod. Hij bleek er na verloop van tijd interesse te hebben voor het management van de verkoop van goederen per kilo in de Kilomeet en leerde er de afdeling zelfstandig runnen. Het is een succesverhaal van iemand die op zoek gaat naar zijn voorkeuren. Door hem de tijd en de kansen te gunnen, konden we hem een nieuw contract aanbieden."

Een ander voorbeeld is dat van een van de onthaalcellen. Die functioneerde niet goed en bevatte ongelukkige medewerkers. HR kwam tussen met de TMA-techniek (Talent en Motivatie Analyse). Dauwen: "We hebben de medewerkers eerst laten invullen wat ze graag wilden doen, in functie van hun talenten en competenties. We bepaalden nauwkeurig wat onze klanten verwachten van een onthaalcel. Na check van de ingevulde lijsten en terugkoppelingsgesprekken, bekeken we het concept opnieuw. Dan zijn we in samenspraak met de medewerkers rollen gaan toewijzen. Zo is het ganse team met succes her-samengesteld." (PV)



ontwikkeling opgevolgd. Wie niet goed blijkt te zitten, wordt geheroriënteerd (zie kaderstuk p.16). Dat is onze vorm van rematching. Wie op zijn juiste stek zit, werkt met meer plezier, blijft en is minder ziek.”

Innovatieve Arbeidsorganisatie

De Kringwinkel Hageland diende zijn klassieke arbeidsorganisatie te kantelen volgens de principes van innovatieve arbeidsorganisatie. Dauwen: “We streven naar zelfsturende teams. Daarbinnen nemen teamleden zoveel mogelijk het eigenaarschap over de gezamenlijke opdracht. Op dagelijkse basis staat werkoverleg op het programma. De chef wordt dan eerder een coach. Naast het overleg binnen het team organiseren we gesprekken tussen de leidinggevenden en de loopbaanbegeleiders. Zo krijgen we een overkoepelend zicht over de spreiding van ons talent en de noodzaak tot heroriëntering. Communicatie is van groot belang. Rematching is niet steeds onmiddellijk mogelijk, maar mits afspraken kan het voorzien worden. Recent gaf een vrijwilliger te kennen met een vrachtwagen aan de slag te willen. Aangezien hij niet meteen kon gemist worden, werd tussen de teams een stappenplan opgemaakt.”

Medewerkers die op hun juiste competenties worden ingezet, zijn tevreden. Dat straalt af op de klant, ziet de HR-manager: “Niet alleen werken onze collega’s graag bij ons. Het ziekteverzuim is gedaald. We zien dat onze klanten tevreden

“We kijken uit naar mensen die potentieel hebben.”
(Dominique Dauwen)



zijn. Anders dan in andere bedrijven is het voor ons soms een succes als iemand onze organisatie verlaat. Een teamlid zien vertrekken kan hier het gevolg zijn van schitterend werk van de leidinggevende. Soms krijgen hun mensen dan betere kansen in de reguliere economie. Dat is vaak een zware stap, maar die begeleiden we met een soort van drietrapsmodel, zodat de overgang geleidelijk gebeurt. Het is een manier van werken die loont. Daarvoor hebben we diverse trajecten lopen. Naast de pure rematching, coachen we vanuit de begeleiding ook het zelfsturen. We hebben hoge verwachtingen naar onze medewerkers toe.”

Tekst: Patrick Verhoest | Illustratie: iStockphoto.com | Foto: GF

‘Creatief met schaars talent’

De zogenaamde ‘war for talent’ woedt in alle hevigheid. Volgens onze jongste inspiratienota ‘Creatief met talent’ hebben werkgevers drie manieren om hiermee om te gaan.

De eerste is om het talent dat er reeds is, zo goed mogelijk aan boord te houden.

De tweede is nieuw talent aantrekken. Maar daarbij kan men beter breder kijken dan alleen naar de 100% perfecte kandidaten. De potentiële reserve zit niet alleen bij het contingent werklozen maar ook bij een grote groep niet-beroepsactieven. Ondernemingen moeten ook vermijden dat nieuwkomers vroegtijdig vertrekken. Dat vraagt om een onboarding- en preboardingtraject dat reeds begint vanaf de ondertekening van het arbeidscontract.

Een laatste piste is het aanwezige talent verder te ontwikkelen door er creatief mee om te gaan. De wet ‘Werkbaar en Wendbaar Werk’ gaf daartoe een aanzet die werkgevers en werknemers evenwel verder tot ontwikkeling moeten brengen.

Janssens Geert & Wuytens Chris, Creatief met schaars talent. Naar een slimme invulling van Arbeidsmarkt 4.0, ETION Inspiratienota 105, november-december 2018.
U kan deze nota gratis downloaden via www.etion.be.

