

VALUE MATCHING IS VAAK MOEILIJKE OEFENING

SOLLICITANT TILT STEEDS ZWAARDER AAN WAARDEN EN **CULTUUR** VAN **BEDRIJF**

In hun zoektocht naar jong talent is het voor bedrijven soms dansen op een **slappe koord**. Het juiste profiel reikt vandaag een stuk verder dan de zuiver technische bagage en ook de sollicitant is veranderd. De jonge ingenieur komt aankloppen met nieuwe verwachtingen... en vaak met te weinig zelfinzicht of kennis van de bedrijfswereld.

AUTEUR: JEAN-LOUIS VANDEVOORDE



De vijftien deelnemers aan het lunchdebat samen met Nancy Vercammen en Chantal Versweyveld van ie-net en moderator Guy Janssens op de trappen van het Ingenieurshuis.

“Misschien is smart industries een betere roepnaam dan Industrie 4.0.”

Op de laatste werkdag van de Week van de Ingenieur organiseerde ie-net zijn lunchdebat over human resources. Vijftien deelnemers uit de bedrijfsweld namen samen met Nancy Vercammen, algemeen directeur van ie-net, en moderator Guy Janssens plaats rond de tafel. Nancy Vercammen zette de discussie op de sporen met een presentatie van de resultaten die de jongste Ingenieursradar over de impact van Industrie 4.0 opleverde.

CATASTROFE OF SEMANTISCH DETAIL?

Dat twee op de vijf al professioneel actieve respondenten nog niet van Industrie 4.0 hebben gehoord, lokte meteen reactie uit. “Een catastrofe”, vond Philip Maertens, business development expert bij Dema-4Dent. “We spreken daar al bijna twintig jaar over”. Maar welke ingenieur kent de term wel en welke niet? De scheidingslijn loopt niet noodzakelijk tussen grote en kleinere bedrijven of tussen jongere en oudere ingenieurs, klonk het onder meer bij Greet Heylen, HR-manager bij Flanders Make. “Er zijn grote bedrijven met een startup-mentaliteit en kleine bedrijven met een conservatieve ingesteldheid”, stelde Rudy Verlinden, director of Corporate Applications bij Telenet. Veel hangt eveneens af van de functie die de ingenieur in zijn bedrijf bekleedt en van het soort onderneming waarvoor hij werkt. Het concept kennen is iets anders dan op de hoogte zijn van de achterliggende processen, nuanceerde Gianni Duvallier van het VBO. “Alle ingenieurs weten wat 3D-printing is”, gaf hij als voorbeeld. Een container-term als Industrie 4.0 is bovendien onderhevig aan zeer wisselende invullingen, stipte Roel Vermeersch, business unit manager bij Axians Belgium, aan.



Hoe bekijkt iemand uit een startup Industrie 4.0, dat wou Guy Janssens weten van Michaël Callens, ceo van Rein4ced. “Ik ben zeer verwonderd dat zoveel ingenieurs Industrie 4.0 niet kennen. Wij zetten daar enorm op in. Maar we zien het wel als een verzamelterm. Dan bestaat het gevaar voor misbruik of te breed gebruik voor bestaande technologieën die eigenlijk niet in Industrie 4.0 passen. In het dagelijks gebruik doen we er zelf ook niets mee”, luidde zijn antwoord.

“Moeten we dat begrip niet concreter maken? Het heeft zijn focus verloren. Het is zoals digitale transformatie. Iedereen is daar mee bezig, maar elk op zijn manier”, pikte Gianni Duvallier daar op in. “Misschien is *smart industries* een betere roepnaam”, opperde Leo Van de Loock, transitie-manager Industrie 4.0 bij VLAIO.

TE WEINIG OF TE VEEL OPLEIDINGEN?

Hoe kan een bedrijf of een ingenieur zich het best wapenen voor Industrie 4.0? “Wat mij in de studie opviel, is wat daarin staat over het opleidingsaanbod. Iedereen ziet in dat levenslang leren, het overbruggen

van de afstand tussen scholen en arbeidsmarkt ... noodzakelijk zijn, omdat het verwerven van de juiste competenties meer dan ooit belangrijk wordt. De vraag is: wat is er aanwezig en wat hebben we nodig? Het is frappant dat zowat de helft het aanbod als onvoldoende bestempelt. Het leest als een wake-up call”, effende Duvallier het pad naar het tweede luik in de discussie.

“Er is een enorm aanbod”, reageerde Vermeersch. Silke Breyne, talent acquisition specialist bij Unilin, zag net daarin een mogelijk probleem: “Mensen weten niet naar wat ze moeten grijpen. Mails, artikels, publicaties, ... ze krijgen van alles binnen. Wij proberen hen te helpen door wat sturend te werken.” “De verschuiving in jobprofielen kan je ook opvangen door de interne mobiliteit te stimuleren, mensen met de juiste capaciteiten maar zonder de juiste kennis te trainen en te coachen, samen te werken met verschillende instanties, on-line learning aan te brengen, ... Het is een combinatie van al die dingen die mensen binnen het bedrijf de nodige skills kunnen bezorgen”, liet Rudy Verlinden optekenen. “Het profiel van onze werknemers leent zich daar wel makkelijker

“Bedrijven schreeuwen om mensen, maar die moeten dan al 120% inzetbaar zijn. 80% is niet genoeg. Die houding helpt ons niet.”

“In Vlaanderen leeft het gevoel dat je na het afstuderen eigenlijk niet meer moet bijleren.”

toe. Van iemand uit een call center zal je moeilijker een Big Data-expert maken”.

“Ik hou niet zo van vaste traineeships. Je moet vertrekken van de niche en van de persoon, het opleidingsprogramma afstemmen op de competenties en ingesteldheid van die persoon en op maat van werknemer en bedrijf werken”, vulde Silke Breynne het plaatje verder aan. “On the job coaching is in dat opzicht zeer belangrijk, al lees je dat niet af in het opleidingsbudget van een bedrijf”, verklaarde Rudy Verlinden.

ERVARING

Maar opleiding is nog geen synoniem van ervaring. Bedrijven leggen daar de lat soms te hoog, kon Geert Vaerenberg, ceo van Brunel, alleen maar vaststellen. “Wij kunnen mensen “upskillen”, maar bedrijven willen niet alleen iemand die een cursus heeft gevolgd. Zij vragen meteen ook om praktijkervaring. Bedrijven schreeuwen om mensen, maar die moeten dan al 120% inzetbaar zijn. 80% is niet genoeg. Voor ons als detacheerder helpt die houding niet”.

Christine Van Velthoven, algemeen directeur van CPM-HRM, plaatste nog een kanttekening bij het

streven naar interne mobiliteit, op basis van een enquête bij duizend Belgen. “Een substantieel percentage - om en bij 65% - wil in de eerste plaats houden wat ze hebben en staat minder open voor verandering, ... Zij zoeken vooral veiligheid.”

“Dat ligt aan de persoon en niet aan het bedrijf”, repliceerde Kristof Reyntjens, product manager Telematics bij Toyota Material Handling Belgium. “Ikzelf ben van opleiding vliegtuigenieur en heb nooit aan een vliegtuig gewerkt, maar in mijn carrière verschillende paden bewandeld”.

Feedback over opleiding blijft vaak achterwege en dat wordt als een gemis ervaren, constateerde Van Velthoven nog. Gebrek aan tijd beschouwden verschillende deelnemers aan het debat als een ongedig excuus. “Het moet van de twee kanten komen. Je moet een bedrijfscultuur kweken rond opleiding. Mensen moeten het doen en de organisatie moet de ruimte creëren om het te doen”.

BLIJVEN LEREN NA HET AfstUDEREN

“Vlaanderen doet het in vergelijking met de rest van Europa qua opleiding niet slecht. We zitten

daar op het gemiddelde”, zei Greet Heylen. Duvillier trad haar bij: “Belgische bedrijven scoren hoog voor investeringen in opleiding. Die behoefte leeft aan die kant heel sterk en alle recepten die in het buitenland gebruikt worden, bestaan ook bij ons. Alleen is er soms een gebrek aan focus. Er zijn zoveel maatregelen”.

“Voor opleiding hebben we een enorm budget en je kan bij ons zowat elke mogelijke opleiding volgen. HR stuurt dat deels aan en communiceert regelmatig over de mogelijkheden, maar we kunnen en mogen daar ook zelf naar op zoek gaan. 99% van de aanvragen wordt goedgekeurd. Dat budget wordt echter nooit opgebruikt. Wellicht omdat we te druk bezig zijn met onze dagdagelijkse taken”, beaamde Paul Vanneste van Reynaers Aluminium.

Open staan voor levenslang leren kan best al aangeleerd worden voor de student de arbeidsmarkt op gaat. “Zij moeten beseffen dat het leertraject niet af is wanneer zij hun diploma krijgen. Toekomstige ingenieurs krijgen continu te horen dat ze de besten zijn en dat iedereen op hen zit te wachten”, schetste Geert Vaerenberg de situatie. “In Vlaanderen leeft het gevoel dat je na het afstuderen eigenlijk niet meer moet *bijleren*”, was Greet Heylen het daarmee roerend eens.

Eric Billiard, ceo bij AG Solutions, ging in de tegenaanval: “Dat is absoluut niet mijn ervaring. Wij zijn als werkgever net succesvol bij de jongere generatie omdat wij lifetime learning aanbieden. Dat trekt mensen aan. Bedrijven beseffen niet altijd dat zij nieuwkomers nog enorm veel moeten leren.” Ook Roel Vermeersch zit met het omgekeerde probleem: “Ik heb mensen die nooit twee keer hetzelfde willen doen en continu iets nieuws willen. Als je in een bedrijf binnenstapt dat zich zo profileert en waar iedereen continu nieuwe dingen aanleert, dan wordt dat een evidentie”.

WAARDEN UITDRAGEN

Nancy Vercammen merkte op dat hoe gegeerd jonge ingenieurs ook zijn, een geslaagde match met het bedrijf toch vaak uitblijft. “Ongeveer één op de vier afgestudeerden verandert binnen het jaar van baan. De reden is dat het verwachtingspatroon heel anders is dan de realiteit. Dat is niet goed. Ingenieur worden is een toegangspoort naar oneindig veel mogelijkheden, maar de jongeren weten niet wat de bedrijfs-wereld is. Stages zijn weinig talrijk en niet verplicht. Achteraf wil 70% van de afgestudeerden meer - en verplichte - stages. Daar komt nog bovenop dat



studenten niet hebben leren solliciteren en weinig inzicht hebben in wat hen drijft”.

Net daar komt het begrip *value matching* van pas, benadrukte Christine Van Velthoven. “Iedereen zoekt ingenieurs. Hoe kiezen zij een job? En hoe kijken bedrijfsmensen naar het aanwervingsproces? Eén van de conclusies is: waarden zijn en blijven belangrijk. Jongeren beseffen dat nog niet op het moment dat zij de universiteit verlaten. Maar een sollicitant zoekt naar meer dan een bedrijfswagen, een goed salaris, enz. Waarden zoals ethiek, innovatie, duurzaamheid, ... maken het verschil.”

“De HR van het bedrijf moet die waarden ook uitdragen en uitstralen”, oordeelde Roel Vermeersch. “Maar iedereen voert op papier dezelfde waarden in het vaandel en je kan die niet in een sollicitatiegesprek van dertig minuten overbrengen. Dat zit ook in je marketing, in hoe je klanten en collega’s behandelt, in de aanpak op de werkvloer, ... Bij een KMO begint dat bij de ceo”, was de mening van Hans Gielis, zaakvoerder van D+A Consult.

“De technische screening gebeurt door mensen van ons team”, vertelde Roel Vermeersch. “Die leggen de lat zeer hoog. De kandidaat voelt meteen aan: als ik hier kom werken, zal ik mijn tenen mogen uitkuisen. Zo trekken we profielen aan die meteen de volgende stap willen zetten. We merken dat vele kandidaten bij ons willen komen werken net omdat ze zo hevig gescreend en uitgedaagd zijn. Het is maar één schakel in het aanwervingsproces, maar het heeft hen doen aanvoelen dat onze innovatie-claim geen loze woorden zijn”.

Eric Billiard pleitte er in die context voor om operationele mensen het voortouw te laten nemen in het verhaal van levenslang leren. Operationele mensen kunnen de waarden van het bedrijf beter tastbaar maken, al heeft HR daar uiteraard ook een rol in te spelen, was zijn visie. Hij was niet de enige voorstander van een juiste combinatie van beide.

TOOLS EN BUIKGEVOEL

“Een sollicitatiegesprek gaat over buikgevoel, maar vervalt tegenwoordig vaak in een meer commerciële

“Een sollicitant zoekt naar meer dan een bedrijfswagen en een goed salaris. Waarden zoals ethiek, innovatie, duurzaamheid, ... maken het verschil.”



onderhandeling. De kernvraag is: past die persoon bij ons? Heeft die de juiste bagage? Maar ook: woont die dichtbij? Je probeert een aantal topics af te vinken”, legde Bert Verheyen, HR manager bij Jongerius Technology, uit.

“Sollicitanten zijn een pak slimmer geworden en beschikken over heel wat informatie. Iedereen kan roepen: wij zijn een ethisch bedrijf. Maar je kan ze niets meer wijs maken. Waarden zijn belangrijk, maar die vertalen in uw bedrijfscultuur en in attitudes op de werkvloer, maakt of breekt u uiteindelijk”, opperde Geert Vaerenberg van zijn kant.

Opleiding moet deel uitmaken van het takenpakket van leidinggevend, was de consensus. Dat is vaak makkelijker gezegd dan gedaan. “Soft skills zoals het coachen van mensen zijn moeilijker aan te brengen dan technische kennis”, dixit Roel Vermeersch. “Wat jonge ingenieurs niet graag doen, zijn net die dingen. Je moet mensen altijd gaan uitdagen om het toch maar te gaan doen”, heeft ook Nancy Vercammen geleerd uit bevragingen bij laatstejaars.

Dan nog blijft het risico op een mismatch bestaan.

“Zeker als de functie al langer open staat, is de drang groot om ze ingevuld te krijgen, ook bij grote bedrijven”, gaf Kristof Reyntiens toe. Roel Vermeersch herkende dat: “Als er een klant staat te wachten en er dient zich een technisch sterk profiel aan, ...” Het mes snijdt ook aan de kant van de kandidaat. Jonge ingenieurs zijn niet goed voorbereid op de arbeidsmarkt. Christine Van Velthoven: “De kunst bestaat erin hen inzicht te geven in wie ze zijn, wat ze willen en welk traject bij hen past. Daar hebben wij wel de tools voor. Dat is een meerwaarde die wij kunnen leveren.”

“Die tools bestaan inderdaad, maar dan moet je ook managers leren hoe ze werken en beseffen dat ze altijd een hulpmiddel blijven. Zelfs binnen een onderneming waar de waarden goed gedefinieerd en breed gedragen worden, kom je constant in situaties waarin je mensen aanwerft na veel testen en praten en tot de conclusie komt: je weet het niet. De value matching screenen is in die eerste fase bijzonder moeilijk, maar het voordeel is: na een maand weet je het wel. Want waarden en attitudes hangen ook af van de persoon en van de opvoeding die deze persoon gekregen heeft. Wat ze niet meegekregen hebben, zal er niet uitkomen”, vond Philip Maertens. Mensen die de twintig voorbij zijn, ga je intrinsiek niet meer veranderen, maar je kan ze wel nog bijsturen en duidelijk maken wat qua attitudes en waarden de *non-negotiables* van de organisatie zijn, was het slotakkoord.