

TALENTENJACHT!

HOE DOEN WATERBEDRIJVEN DAT?

Tekst Peter Boorsma | Beeld iStockphoto e.a.

De watersector vergrijst en er dreigt tekort aan goed geschoold technisch personeel. Wat doen bedrijven in de sector om jonge mensen te werven en medewerkers aan zich te binden? Welke strategie hanteren ze?



Ron van Oorschoot:

'Bij Dunea moet de doorstroom op gang komen'

Dunea

'Twee sporen: verjongen én vitaal blijven'

Na tien jaar kom je bij ons net een beetje kijken; de gemiddelde leeftijd is 47 jaar. Dat is deels het gevolg van ons succesvolle hr-beleid", zegt Ron van Oorschoot. Hij is adviseur Arbo van Dunea, dat drinkwater levert aan ruim 1,3 miljoen klanten in achttien Zuid-Hollandse gemeenten en drie duingebieden tussen Monster en Katwijk beheert.

Dunea is een plezierig bedrijf om voor te werken, aldus Van Oorschoot. De arbeidsvoorwaarden zijn aantrekkelijk. Het is een heel informele organisatie ("de directeur heet gewoon Wim"), er zijn veel mogelijkheden tot zelfontwikkeling en 'natuur en drinkwater' zijn mooie producten. Gevolg: jongeren komen binnen en gaan nooit meer weg.

Dat fenomeen is nog eens versterkt door het project 'Fit en vitaal', waarmee vijf jaar geleden is begonnen om duurzame inzetbaarheid te vergroten. "We hebben *workability-tests* afgenomen en er zijn actieplannen gestart om overbelasting te voorkomen. Dat heeft ertoe geleid dat de uitval is verminderd en er maar weinig vacatures ontstaan voor jongeren. Tegelijk is het voor sommige functies steeds moeilijker jonge kandidaten te werven."

Dat alles resulteert in een zeer scheve leeftijdsverdeling is; bijna 200 van de 500 medewerkers zijn tussen de 45 en 54 jaar. "Nu de pensioenleeftijd opkruipt naar 67, blijven die mensen voorlopig bij ons. En doen we niets, dan is de situatie over vijf jaar nog nijpender."

De aanpak 'De wendbare organisatie' moet daar een antwoord op formuleren.

"We willen dat Dunea kan blijven inspelen op nieuwe ontwikkelingen, zoals de komst van een nieuw digitaal systeem dat consequenties gaat hebben voor alle werkprocessen en de manier van werken van medewerkers."

"Maar ook zijn er nieuwe ideeën en nieuw bloed nodig. En de oudere generatie moet de gelegenheid krijgen de kennis en ervaring ruim voor hun pensioen over te dragen. Maar ook de doorstroom binnen Dunea moet op gang komen: oudere werknemers moeten plaats maken voor jongeren. Hoe doe je dat? En is daar budget voor? Dat zijn de vragen waarover we deze maand praten met het management team."

A



Magda Ligtenberg:
'Hard werken, maar wel veel uitdagingen'

Veolia Water Technology Netherlands
'Voor talent kijken we in parallelle markten'

Ook wij kampen met vergrijzing en een dreigend tekort aan goed geschoold personeel", vertelt Magda Ligtenberg, HR business partner bij de Nederlandse vestiging van Veolia Water Technologies, dat zich richt op het ontwerpen, bouwen en beheren van installaties voor afvalwater, stoom, proces- en koelwater. "Bij werving kijken we daarom nadrukkelijk naar 'parallelle markten'; naar opleidingen die nog het best aansluiten. Daarnaast zijn we een gecertificeerd leerbedrijf."

Veolia werft ook ervaren krachten. "Dat kunnen mensen zijn die nog nooit direct iets met water hebben gedaan. Zo hebben we recent een medewerker met een achtergrond in de voedings- en drankindustrie aangenomen die we zelf hebben opgeleid in waterbehandelingsprocessen. We nemen ook mensen met een elektrotechnische achtergrond aan die zich in 'water' willen verdiepen."

Veolia heeft veel interne opleidingen, in Nederland, maar ook in Engeland en op het hoofdkantoor in Frankrijk. Nieuwe medewerkers krijgen een mentor met wie ze kunnen sparren en die ondersteuning biedt. Dankzij de interne opleidingen ontstaan er (internationale) netwerken waarin het makkelijk is elkaar te bellen; een proces dat actief wordt ondersteund.

"Veolia doet veel voor de medewerkers. We willen dat mensen uitdagingen blijven zien en bieden ze internationale doorgroeimogelijkheden. Als iemand de ambitie heeft om door te groeien naar een nieuwe functie, kijken we vanzelfsprekend eerst of hij dat aankan. We raden hem aan om ervaringen uit te wisselen met bijvoorbeeld een Duitse collega die al op dat niveau zit. Vervolgens stippelen we een traject uit met opleidingen. Dat kan zelfs een traject van meerdere jaren zijn", aldus Ligtenberg.

Toptalent wordt beloond. Een goed voorbeeld hiervan is een succesvolle verkoper die naar Dubai mag om daar een onderscheiding in ontvangst te nemen. "Oog voor de waarde van kennis, ervaring en professionele kwaliteit zit in onze bedrijfscultuur. Weinig drempels en makkelijk bij elkaar binnenlopen. Hard werken, maar wel veel uitdagingen en veel aandacht voor veiligheid."



THEMA

Water & werk



Yska de Leeuw:
'Bij selectie ook kijken of kandidaten een eigen plek in de organisatie kunnen veroveren'

Sweco

'We nemen juniors aan en leiden die op'

In het waterbeheer dreigt een tekort aan gespecialiseerde ervaren adviseurs met praktijkervaring, vertelt Yska de Leeuw, afdelingshoofd Water bij Sweco, zoals advies- en ingenieursbureau Grontmij sinds 4 april heet.

Hij ziet de markt voor wateradvies voorzichtig aantrekken, na een lange periode van krimp, waarin geen nieuwe mensen zijn aangenomen. "Maar er liggen wel enorme opgaven die veel kennis en ervaring vergen, zoals het Hoogwaterbeschermingsprogramma."

Het Zweedse Sweco stelt de klant centraal en streeft naar 'bevlogen medewerkers'. Vorig jaar is op die basis de strategie bepaald en de afdeling Water ingericht. "We formeren voor iedere product-markt-combinatie groepjes met voldoende expertise, projectleiding én commerciële slagkracht. Nog niet al die groepjes zijn volgroeid, omdat goede mediors en seniors met marktkennis lastig te vinden zijn. Dat willen we oplossen door juniors aan te nemen en die zelf op te leiden. Aan alle seniors hebben we gevraagd 'Wie wordt jouw opvolger? Als die er niet is, gaan we die werven'."

Het werven van juniors lukt nog redelijk, aldus De Leeuw. "Opleidingen leveren goede mensen af. Jongeren brengen nieuw elan en komen met vernieuwende oplossingen. Maar ze weten vaak nog niet of hun oplossingen praktisch haalbaar zijn."

Sweco vindt het belangrijk dat iedereen met de business en dus met de klant bezig is. "Bij de selectie van kandidaten kijken we daarom vooral of ze het werk leuk vinden en in staat zijn hun eigen plek in te organisatie 'te veroveren'. De markt vraagt ook steeds meer om 'partnership' in plaats van 'advies'; klanten willen een totaaloplossing en *ontzorging*. Daarmee worden *soft skills* belangrijker. Opleiden tot een goede adviseur duurt overigens een paar jaar. Dat is een grote belasting voor de seniors, zij moeten werk binnenhalen, adviseren én opleiden."

Nancy van der Poel:
'Goede ervaringen met werven via netwerken van medewerkers'



Evides Waterbedrijf

'Als jongeren techniek en technologie ervaren, is er ineens enthousiasme'

De gemiddelde leeftijd bij Evides Waterbedrijf is 47 jaar, maar omdat we veel jongeren aannemen, daalt deze wel. Ons geluk is dat er niet een hele generatie tegelijk met pensioen gaat, zodat we niet te maken krijgen met een enorme *vervangingsvraag*", vertelt Nancy van der Poel, teamleider hr-adviseurs bij Evides, dat drinkwater en industriewater levert aan 2,5 miljoen huishoudens en bedrijven.

Als er een vacature is, zoekt Van der Poel eerst intern en dan pas extern. Evides werft bij voorkeur op eigen naam, zelden via een intermediair. "Werven gaat tegenwoordig veel via social media als *Magnet.me* en *LinkedIn*. We hebben goede ervaring met werven via het netwerk van medewerkers. Daarbij werken we met aanbrenghpremies. In de regio Rijnmond/Drechtsteden is er een netwerk ACE, waar bedrijven vacatures en mobiliteitskandidaten aanmelden: mensen die om wat voor reden dan ook bij een andere bedrijf aan de slag willen."



Daarnaast doet Evides veel met stagiaires. "Weinig mensen zien zichzelf werken bij een waterbedrijf. 'Niet sexy', vinden ze. Maar zodra ze kennismaken met het werk en ervaren hoeveel techniek en technologie er bij komt kijken, is er enthousiasme. Daarom organiseren we leer-werktrajecten en zijn er contacten met de TU Delft en hogescholen, allemaal om studenten in contact te brengen met het waterbedrijf." Verder zijn er *traineeships*, waarbij hoogopgeleide jongeren in drie jaar diverse projecten uitvoeren. Dankzij het gezamenlijke programma voor ontwikkelingslanden, Vitens Evides International, kan dat ook een buitenlands project zijn. De trajecten zijn zo succesvol dat veel trainees al voor afloop de overstap maken naar een reguliere functie.

Om mensen plezier te laten houden in het werk is er ook aandacht voor interne mobiliteit en talentmanagement. "Vooral jonge collega's hechten belang aan persoonlijke ontwikkeling en daar moet je op inspelen. Ook met de inrichting van het nieuwe werken houden we rekening met de wensen van onze jonge collega's. Daarvoor is alle apparatuur aangepast en inmiddels heeft iedereen een smartphone en een laptop. Heel belangrijk voor medewerkers van nu."



Nynke Broekens:
'Eigenlijk zou je verwachten dat bedrijven bij ons zouden speuren naar goede kandidaten'

Wetsus
'Kennisreputatie trekt wereldwijd onderzoekers'

"**V**ergrijzing speelt hier niet", zegt Nynke Broekens, hr-manager bij Wetsus, topinstituut voor duurzame watertechnologie in Leeuwarden. Haar grootste uitdaging is goede PhD-studenten te werven voor de onderzoeksprojecten van Wetsus. Zo zijn er onlangs voor het Europese project WaterSEED wereldwijd 21 promovendi aangezocht. "De EU stelt hoge eisen aan de kwaliteit en transparantie van het recruitmentproces. Wij beoordelen de kandidaten in drie rondes op vijf criteria waaronder opleiding en 'communicatieve vaardigheden'. Daarnaast zoeken we kandidaten die initiatief tonen en onafhankelijk kunnen denken. Voor het werken in de watersector worden *soft skills* ook steeds belangrijker."

Wetsus werft in halfjaarlijkse 'calls' en maakt dat bekend op websites als Euraxess, ResearchGate, Academic Transfer, de eigen website phdpositions.wetsus.eu én via social media. "Dat leverde de eerste keer zo'n 600 reacties op. Na de eerste schifting op basis van cv en motivatie hebben we een ronde video-interviews gehouden en uiteindelijk een ronde waarin de kandidaten naar Leeuwarden kwamen voor een assessment en gesprekken met hun promotor en onafhankelijke experts. De kwaliteit van de kandidaten was erg hoog. En de procedure is zo goed bevallen, dat we deze nu standaard gebruiken." Bij Wetsus werken zo'n 50 PhD's met verschillende technische achtergronden van over de hele wereld; uit Portugal, Spanje, Duitsland maar ook uit China, Rusland en Mexico. Engels is de voertaal. "De vijver waaruit we kunnen vissen is daardoor groter. Ook de goede academische reputatie van Wetsus, met veel publicaties en met uitstekende onderzoeksfaciliteiten maken het instituut aantrekkelijk als werkgever."

Na afronding van hun proefschrift blijven er veel PhD's hangen. Ze gaan werken bij het bedrijf dat hun onderzoek heeft meegefinancierd of beginnen een eigen bedrijfje. Broekens: "Eigenlijk verwacht je dat er ook bedrijven bij ons zouden komen speuren naar goede kandidaten. Niet iedereen spreekt Nederlands, maar veel mensen zijn wel bereid het te leren. Daarbij: wateradviesbureaus werken toch al veel in het buitenland."

