



HOE DEME GROUP DE LOOPBANEN MASSEERT...

Van evaluatiegesprek naar career check-in Van terugblik naar vooruitblik

Hoe ziet de loopbaan er anno 2022, 2023 en *beyond* uit? In welke mate staat de huidige job, de volgende job of de volledige loopbaan daarbij voorop? En welke rol speelt HR daar best in? Met die vragen trokken we naar Najwa Abid, Head of Corporate Talent bij DEME Group. “Misschien klinkt dit niet zo eigentijds, maar ik geloof dat DEME alles heeft om de loopbaan van haar medewerkers levenslang vorm te geven.”

TEKST LESLEY ARENS FOTO'S CAROLINE DUPONT

Zeg nooit baggerbedrijf tegen DEME Group, zo leerden we drie jaar geleden, toen Chief HR Officer Hans Casier de allereerste #ZigZagHR Wijze was. DEME staat voor Dredging, Environmental & Marine Engineering, een internationaal actieve groep met vaak tot de verbeelding sprekende bedrijvigheden en hoofdzetel in Zwijndrecht aan de Schelde. De Antwerpse onderneming was toen al voor de derde keer verkozen als meest aantrekkelijke privéwerkgever.

Het was ook Hans Casier die Najwa Abid aantrok. Als Head of Corporate Talent is zij verantwoordelijk voor alle initiatieven en processen rond Learning & Development en Talent Management voor de volledige groep, alsook voor Talent Acquisition specifiek voor de staff. De complexiteit en het internationaal karakter van het bedrijf, de bijzonder gedreven collega's en het feit dat ze vertrouwen en (financiële) ruimte kreeg om HR verder te professionaliseren, maakte van DEME Group ook voor haar een aantrekkelijke werkgever.

DE CONTEXT EEN ECOSYSTEEM VAN MINI-BEDRIJVEN

Laten we eerst even de context verkennen. Je kan de groep nog het best vergelijken met een ecosysteem van mini-bedrijven. Baggeren en landaanwinning vormen destijds de basis. Wereldwijd exploiteert DEME de technologisch meest geavanceerde vloot, waaronder 's werelds eerste *dual fuel* baggerschepen. In de afgelopen decennia hebben ze grote waterbouwkundige infrastructuurwerken uitgevoerd, zoals de ontwikkeling van nieuwe havens, waterwegen, luchthavens, kunstmatige eilanden, woon- en recreatiegebieden, industriegebieden, wegen en bruggen – op alle continenten. Ze zijn ook betrokken bij mariene infrastructuur en civiele werken. Bovendien is DEME een wereldwijde leverancier van oplossingen in de offshore olie-, gas- en hernieuwbare energie-industrie, en specialist in bodemsanering en *brownfield*-ontwikkeling, de tak die in onbruik geraakte en vaak zwaar ►

verontreinigde industriegebieden klaarstoomt voor nieuwe activiteiten.

Al die bedrijvigheid wordt gerealiseerd door meer dan 5000 medewerkers, van wie er ongeveer 1200 aan de haven van Antwerpen in Zwijndrecht werken. 55% van alle medewerkers zijn crew met een eigen regelgeving. “En het loopbaanmanagement aan boord van onze schepen is strikt gereguleerd. Daardoor is het automatisch zeer gestructureerd en hiërarchisch. Om te mogen doorgroeien, moet je specifieke certificaten kunnen voorleggen en een vastgelegd aantal uren opleiding en ervaring hebben. Als Corporate Talent Departement moeten we rekening houden met die diversiteit én met die grote verschillen tussen crew (personeel aan boord van de schepen die projectmatig werken) en staff. Daarom hebben we een HRBP-structuur waarbij onze HRBP’s staff en HRBP’s crew ondersteund worden door *shared service centers* en *centres of excellence*. Ons Talent Departement maakt daar deel van uit”, legt Najwa Abid uit.

Zij staan in voor het vinden van talent (voor staff) en voor Learning & Development, alsook Performance Management van de hele DEME-populatie: “Onze stakeholders zijn zeer divers: onze HRBP’s, exco, management, maar finaal ook elke DEME-collega. Als Head of Corporate Talent Management zit mijn dag vol formele en informele afstemmingsmomenten met al die stakeholders. Dat is trouwens een must om voeling te krijgen en te houden met onze business en hun noden.

DE RICHTING CAREERS COME IN ALL SHAPES AND SIZES

Bij DEME Group erkent men de *war for talent*. Bovendien zien ze er de jongste jaren een onmiskenbare switch van *loyalty to an employer* naar *loyalty to a*

career. “Dat gezegd zijnde – en misschien klinkt dit niet zo eigentijds – geloof ik er oprecht in dat DEME alles heeft om de loopbaan van haar medewerkers levenslang te faciliteren”, commentarieert Najwa Abid. “De carrièremogelijkheden zijn hier zeer divers en de uitdagingen waar DEME met haar pioniersmentaliteit voor staat, veranderen snel. Ik zie het als onze opdracht om open en duidelijk te communiceren met alle medewerkers over wat kan (en ook over wat niet kan) en dat te faciliteren, zodat medewerkers daadwerkelijk kunnen en willen bewegen. Transparantie en *expectation management* is daarbij cruciaal. Beloftes moeten stroken met de realiteit.”

“Het klassieke loopbaanmodel – *je moet doorgroeien en dan pas is je carrière geslaagd* – blijkt steeds minder de norm”, stelt ze vast. “Een geslaagde loopbaan betekent niet langer of toch zeker niet meer uitsluitend dat je zo snel mogelijk verticaal doorgroeit. Wel gaat het steeds meer over jobverrijking in functie van persoonlijke ambities, potentieel en competenties, en in lijn met organisatienoden, alsook met je levensloop. *Careers come in all shapes and sizes*. Wij zetten hard in op het delen van die boodschap, alsook op het stimuleren van interne mobiliteit tussen onze verschillende activiteiten.”

DE BESTEMMING TALENT PLAN 2025

De focus op loopbaanmanagement heeft een prominente plaats in het Talent Plan 2025: “Dat is het resultaat van vele formele en informele gesprekken met alle stakeholders en werd vormgegeven met zes talent-trekkers in ons departement.”

Met dat plan willen ze de business optimaal ondersteunen door instroom te maximaliseren en uitstroom zo laag mogelijk te houden: “Om op een efficiënte manier resultaat te boeken, hebben we snel de

“In deze business
maak je het
verschil echt met
de (expertise
van) mensen.”



vertaalslag gemaakt van visie en missie naar een projectmatige aanpak en een *agile way of working*-filosofie. We hebben het voorbije half jaar een 15-tal projecten opgestart gelinkt aan de HR lifecycle. Samen met zes trekkers rollen we dat plan projectmatig uit met per project een projectlead, -team en sponsor, alsook een planning en dashboard om vooruitgang te monitoren.”

Bij Talent Acquisition loopt onder andere een employer branding project, een project rond campus recruitment en *career days*. Bij Talent & Organizational Development werken ze aan een heuse *career hub* (waarop we straks inzoomen). En uiteraard worden alle bewegingen ondersteund door L&D, waar verschillende *learning journeys* vorm krijgen.

LOOPBAANSLEUTEL 1 HOUD DE EXPERTISE BINNEN EN RICHT DE BLIK OOK NAAR BUITEN

Hoe krijgt dat alles nu concreet vorm? “Bij DEME kan je levenslang je loopbaan uitbouwen, mede door de grote diversiteit aan activiteiten en door het feit dat ons bedrijf continu in beweging is. Wie hier een paar jaar geleden gestart is, werkt vandaag niet meer in hetzelfde bedrijf”, verduidelijkt Najwa Abid. “Inzetten op interne mobiliteit is niet alleen iets wat we willen doen, maar ook wat we moeten doen: in deze business maak je het verschil echt met de (expertise van) mensen.”



Dat vraagt een grote investering om hun kennis up-to-date te houden, weet ze: “Bovendien zorgen we ervoor dat de blik ook voldoende naar buiten gaat. Dat doen we onder andere in onze *learning journeys*. Met *Engage 4* hebben we net een eerste *pilot* gedaan waarbij onze mensen gedurende een korte tijd samenwerken met een vzw. Ze zetten de skills die ze hier geleerd hebben daar in én brengen ook andere skills en inzichten terug naar binnen. Verrijkend voor de vzw, voor onze mensen en voor DEME als organisatie.”

LOOPBAANSLEUTEL 2 MAAK HET TRANSPARANT, CONCREET EN VISUEEL

“Als we een geëngageerde DEME-workforce willen, dan moeten we tevens een transparant en eerlijk verhaal brengen naar onze (potentiële) medewerkers over hoe ze bij DEME hun loopbaan kunnen vormgeven en hoe wij hen daarin kunnen ondersteunen”, aldus Najwa Abid. “Dat verhaal begint al wanneer we potentiële DEME-werknemers aanspreken. Vandaar ook onze investering in het verder op punt zetten van onze employer brand. Een authentiek verhaal van wie we zijn en wat we wel (en niet) te bieden hebben. Verder werken we vandaag en de komende jaren hard aan onze *career hub*: dat is een *one stop shop* op ons intranet *People at DEME*. De medewerkers vinden er sinds kort onze *career map*, een overzicht van ons functiehuis, mooi vormgegeven in een cirkel met heel transparant een overzicht van de rollen in onze organisatie, gelinkt aan de *seniority levels*. We maken gebruik van jobomschrijvingen en competentie modellen. De volgende stap is het verder verduidelijken van welke competenties, ervaringen, opleidingen en dergelijke meer specifiek nodig zijn om bepaalde stappen te zetten.”

“Door het wat en hoe inzichtelijk te maken en visueel aantrekkelijk voor te stellen, stimuleer je men-

sen om hun loopbaan ook in andere richtingen vorm te geven”, meent ze. “De *career hub* moet finaal een concreet overzicht geven van het carrièreproces, de mogelijkheden, de weg ernaartoe en wie je partners daarin zijn.”

Hieraan gelinkt worden momenteel vijf *learning journeys* uitgewerkt, om iedereen maximaal te ondersteunen om bepaalde stappen te zetten. “Zo hebben we een *leadership learning journey*, een journey rond QHSE (Quality, Health, Safety & Environment), één rond project management, technical skills en één rond Digital & Data.”

LOOPBAANSLEUTEL 3 VAN VERLEDEN NAAR TOEKOMST

“Deze *learning journeys* zijn uitgetekend door HR en worden hier ook gefaciliteerd, maar het is wel degelijk de medewerker die hierover in gesprek kan gaan met zijn of haar leidinggevende en/of HRBP”, vertrouwt Najwa Abid ons toe.

Binnenkort voeren ze ook de *career check-in* in, complementair aan het jaarlijks evaluatiegesprek: “Tijdens zo’n *career check-in* kijk je samen met iemand anders dan je eigen leidinggevende vooruit en denk je samen na over de loopbaanopties binnen DEME. Terwijl het evaluatiegesprek een terugblik is, betekent de *career check-in* een vooruitblik. Hierin worden vragen gesteld als: *Wat drijft je? Waar ben je goed in? Waar maak je het verschil? Waar kunnen we samen naartoe?* Deze gesprekspartners bevinden zich veelal op senior managementniveau. Op die manier komen we tegevoet aan één van de grootste uitdagingen die de meeste bedrijven ongetwijfeld herkennen: interne mobiliteit moet gedragen worden door gans de organisatie. Dit houdt in dat leidinggevendenden bereid zijn om hun *goeie mensen te zien vertrekken* in een context waar niet altijd iemand klaar zit om die *gap* snel in te vullen.”

LOOPBAANSLEUTEL 4 COMMUNICATIE, COMMUNICATIE, COMMUNICATIE

Alle initiatieven om duurzame inzetbaarheid te stimuleren en mensen aan te zetten om binnen het bedrijf hun loopbaan vorm te geven, moeten natuurlijk ook gekend zijn”, geeft Najwa Abid aan. “Zowel bij de huidige als bij de potentiële medewerkers. Anderzijds moet ons authentiek verhaal als werkgever ook duidelijk zijn. Daarom hebben we samen met een externe partner onze *employee value proposition* (EVP) verfijnd. Zij helpen ons om ons verhaal intern en extern te vertalen, op maat van de verschillende doelgroepen die we beogen.”

Samengevat gaat het over pionering, vastberadendheid en teamspirit. “Dit is ons framework dat vormgeeft aan onze unieke identiteit. Met onze tagline *Your journey starts here, where next?* als kapstok voeren we campagnes om te communiceren over de diverse initiatieven die opgezet worden”, vervolledigt Najwa Abid. Ze investeren ook veel tijd en middelen in communicatie om de loopbaanmogelijkheden bij DEME visueel te maken en dat eveneens met het oog op inclusiviteit: “Enkel op die manier zorgen we ervoor dat iedereen de boodschap krijgt en dat loopbaanmanagement een inclusief verhaal is.”

LOOPBAANSLEUTEL 5 MAAK HET FAIR EN INCLUSIEF

Die aandacht voor inclusiviteit reikt veel verder. “We dragen D&I en *equal opportunities* hoog in het vaandel en willen er dan ook voor zorgen dat iedereen dezelfde kansen krijgt inzake loopbaan en persoonlijke ontwikkeling”, legt Najwa Abid uit. “Het inclusieve karakter

van onze initiatieven is dan ook een belangrijk element, rekening houdend met het feit dat we met onze zeer diverse populatie van meer dan 5000 medewerkers actief zijn in ongeveer 90 landen.”

“We hebben recent een survey gelanceerd om een foto te maken van D&I en op basis daarvan zullen we de komende maanden een actieplan vormgeven”, kondigt ze aan. “Ons bedrijf is sowieso al *divers*. Samen met de steun van onze directie kunnen we nu ook verder stappen zetten inzake inclusie.”

“Interne mobiliteit moet gedragen worden door gans de organisatie.”

DE BONUS INNOVATIE ALS ULTIEME DRIJFVEER

En dan is er DEME X. Najwa Abid omschrijft het als een sterk intern concept en initiatief waarbij innovatie centraal staat en dat samen met externe partners en futuristen uitgewerkt wordt: “Zo gingen we onlangs met 250 collega’s naar Eindhoven gedurende drie dagen met als einddoel het pitchen van een disruptief idee dat kan leiden tot nieuwe ventures.”

“Uiteraard oogst je dan zowel wilde als heel wat minder wilde ideeën”, vertelt ze. “Hoe wild of vermeend wild ook, dit is de manier waarop innovatie ontstaat of waarmee dromen een kans krijgen. In het verleden heeft dit wel degelijk al geleid tot totaal nieuwe projecten waarvoor mensen (deels of tijdelijk) vrijgemaakt worden. De ultieme vorm van loopbaanmanagement, zeg maar, waarbij mensen een rol kunnen creëren en hierin maximaal ondersteund worden door de organisatie op het vlak van resources en dergelijke.” Kortom, de zorg voor de loopbaan staat in het teken van de medewerker én van het bedrijf. En, neen, natuurlijk is dat geen contradictio in terminis. □