

‘Je bent zelf verantwoordelijk voor je carrière’

Talentmanagement en Leren & Ontwikkelen maken bij chemieconcern BASF deel uit van een complete employee life cycle. Jaarlijks zijn er talent reviews. “Er is bij ons heel veel mogelijk, maar we verwachten wel dat het initiatief steeds vaker komt van de medewerker zelf. Je bent zelf verantwoordelijk voor je carrière”, vertelt Freek Bosse, HR director Benelux, in een interview per beeldbellen.

Tekst Muriël Kleisterlee **Beeld** Anne van der Woude

Hoewel BASF volgens Bosse onder hoogopgeleiden bekendstaat als goede werkgever, zijn er nog lacunes in opleidingen voor de chemie en techniek. “Het probleem zit vooral in de aansluiting van de ROC's bij VAPRO, dat opleidingen voor de procesindustrie aanbiedt, en onze operatie”, zegt Bosse. “Op dit moment hebben we door corona niet direct behoefte aan veel nieuwe operators, maar dat kan over vier jaar zo weer anders zijn, dus we blijven investeren in de link met het onderwijs.”

Daarom neemt BASF met branchevereniging VNCI deel aan stichting Centrum JongerenCommunicatie Chemie (C3), die kinderen en jongeren laat kennismaken met chemie en life sciences zodat ze hun talenten hierin kunnen ontdekken. Met die ervaring kunnen ze op het voortgezet onderwijs bewustere keuzes maken in profiel en studie. Ook heeft het chemiebedrijf een samenwerkingsverband met technologiemuseum Nemo. “We hebben een maakmodule voor basisscholen helpen ontwikkelen. De leraren daar zijn voornamelijk alfa's; die kunnen wel wat hulp gebruiken om een techniekles samen te stellen. We hebben een





» virtueel lab waar kinderen onderzoeker kunnen spelen. Ze kunnen bijvoorbeeld een stofje toevoegen aan een gekleurde vloeistof waardoor het ineens weer helder wordt. Via dat soort simpele proefjes laten we kinderen kennismaken met chemie. Ook verzorgen we gastlessen op scholen.”

Dat dat ook echt wat oplevert als het gaat om talentontwikkeling, bleek uit de lichte trainees van 2019, glundert Bosse. “Afgelopen jaar zat er een jongen uit India bij die is afgestudeerd aan de TU Delft. In het gesprek liet hij vol trots het certificaat zien van een BASF-lab waar hij in 2008 in India op school aan had meegedaan. Het is mooi dat je bij zo’n klein mannetje een zaadje hebt geplant. Uiteindelijk is hij gepromoveerd in de chemie en werkt hij nu bij BASF. Dan is de cirkel rond en zie je dat die gastlessen werken.”

Empowerment

Talentmanagement gaat niet alleen over het heden, maar ook over de toekomst. “De grote grijze golf, daar krijgen wij ook mee te maken”, voorziet Bosse. “De komende tien jaar verdwijnt 40 procent van die populatie van de arbeidsmarkt. Ons doel met talentmanagement is natuurlijk dat we kunnen leveren wat er nu nodig is, maar ook wat er over vijf of tien jaar nodig is en om ervoor te zorgen dat onze medewerkers daartoe geëquipeerd zijn qua competenties en vaardigheden.”

BASF’s talentmanagement kun je dan ook bijna niet los zien van het gehele HR-palet. “We hanteren een com-

plete *employee life cycle*, gebaseerd op *talent & ambition, learning & development* en *becoming a leader of development*. “Talentmanagement is bij ons de start, de ontwikkeling en de doorstroom. Er is bij ons heel veel mogelijk, maar we verwachten wel dat het initiatief steeds vaker komt van de medewerker zelf. Je bent zelf verantwoordelijk voor je carrière.” Dit heeft onder meer te maken met een recente verandering in de bedrijfsstrategie, waarin empowerment centraal staat.

Talentreviews

Veiligheid is het hoogste goed in de chemie; daarom is het volgen van trainingen om up-to-date te blijven een standaardonderdeel van het werk van veel BASF-medewerkers. Zeker medewerkers in de fabrieken moeten zich continu blijven ontwikkelen, zodat BASF zijn *licence to operate* houdt. “Daarnaast willen wij onze medewerkers niet alleen vaktechnisch up-to-date houden en blijven ontwikkelen, maar kijken we ook naar hun bredere ontwikkeling, buiten BASF. Hiervoor hebben we een HR-cyclus ingericht. Deze cyclus zorgt ervoor dat al onze medewerkers, ongeacht functie of senioriteit, meerdere keren per jaar een gesprek hebben met hun leidinggevende over hun verdere persoonlijke en professionele ontwikkeling. Deze gesprekken vormen de basis voor de jaarlijkse *talent reviews* waarin managers de verschillende talenten op hun afdelingen bespreken en bekijken voor welke talenten er mogelijk volgende ontwikkelstappen liggen. Deze mogelijkheden worden dan zowel nationaal als internationaal besproken.”

Voor het ontwikkelen van leiderschap heeft BASF een eigen *leadership impact*-model, dat bestaat uit drie dimensies. “Je moet de strategie daadwerkelijk om kunnen zetten in een plan voor de toekomst. Je moet ervoor zorgen dat operationele taken in het dagelijks werk naar een goed resultaat leiden en je moet men-

‘Mede via gesprekken moeten trainees een eigen positie zien in te vullen’

CV FREEK BOSSE

Freek Bosse heeft meer dan twintig jaar ervaring in management en leiderschap in de technische, chemische en IT-sector. Voordat hij in 2013 werd benoemd tot Head of HR Nederland bij BASF was hij in verschillende HR-managementfuncties werkzaam bij Imtech en Compuware. Sinds 2018 is Bosse HR director Benelux bij BASF. Hij is gespecialiseerd in employer branding, organisatieontwikkeling, arbeidsvoorwaardentransities en pensioenvraagstukken. Als HR-directeur bij BASF is hij onder meer verantwoordelijk voor talentmanagement en beloningen.



sen in beweging kunnen brengen om als team de doelstellingen van vandaag en morgen te kunnen realiseren. Die drie eigenschappen worden getoetst in ons eigen Leadership Development Center.”

BASF hanteert ook prestatiebeloning, maar dat is geen belangrijke factor in talentontwikkeling. “We hebben drie categorieën: *lower*, *best team* en *outstanding*. Als je als talent wordt gezien, helpt het natuurlijk als je een paar keer een *outstanding performance* hebt gehad, want dan laat je zien dat je boven de norm presteert en meer in je mars hebt.”

Financieel fit

Uiteraard staat niet iedereen te springen om zichzelf te blijven ontwikkelen, geeft Bosse toe. “Veel mensen in de productie zeggen: laat me met rust, ik doe gewoon mijn werk. Een van onze uitdagingen is de digitaliseringslag. Hoe kunnen we onze medewerkers daarin mee laten groeien? Er komen steeds weer nieuwe installaties, daar moeten onderhoudsmonteurs wel mee om kunnen gaan. De gemiddelde leeftijd van onze productiemedewerkers is 49. Die zijn niet opgegroeid met digitale middelen.”

Om die medewerkers te motiveren is dialoog volgens Bosse ook weer het toverwoord, en mensen inzicht geven in hun eigen situatie en die van het bedrijf. “Ontwikkeling gaat bij ons niet alleen om training maar ook om het fysieke gestel en mentale weerbaarheid. Er wordt al snel gedacht: dat is privé. Wij zeggen: natuurlijk houden we ons aan de privacywetgeving, maar in principe is alles bespreekbaar. We proberen bewustwording te kweken.” Fysiek fit, mentaal fit en ook financieel fit zijn, daar praten ze bij BASF dus ook over. Er zijn dan ook financiële planningsgesprekken.

Bosse haalt er een voorbeeld van aan: “Neem een operator van 50 die volcontinu werkt in een ploegen-

dienst. Dat vormt 30 procent van zijn salaris. Niet iedere operator kan tot zijn 67e hetzelfde werk blijven doen, maar we kunnen ook niet iedereen van vanaf zijn 55e in dagdienst zetten. Sommige mensen zijn bang dat als ze een andere functie gaan vervullen, ze dat geld gaat kosten dat ze niet kunnen missen. Op het moment dat je inzicht hebt in je financiële huishouding kun je zo’n beslissing meer vanuit je eigen kracht nemen, in plaats van dat je het gevoel krijgt dat je slachtoffer bent van demotie. Over demotie wordt vaak negatief gedacht, maar je kunt het ook zien als een stap in je ontwikkeling.”

Een van de onderdelen in de eerder genoemde talentreview is in kaart brengen welke ontwikkelplekken er het komende jaar zijn. Die zijn onder andere bedoeld voor trainees. Voor jonge talenten heeft BASF een tweejarig programma. Iedere trainee krijgt een sponsor ofwel coach toegewezen. Bosse: “In het eerste jaar voeren ze allerlei kennismakingsgesprekken op diverse plekken. In die periode leren ze: wat wil ik, wat kan ik en waar kan ik dat het beste doen binnen BASF? Voor de leidinggevenden die ze dan spreken is het een kans om te zien wie ze eventueel in hun team zouden willen hebben. Trainees moeten tenminste op twee verschillende locaties van ons bedrijf hebben gewerkt, bij voorkeur ook internationaal.”

Meelopen op een andere locatie

In eerste instantie werken de BASF-trainees aan projecten. “Rondom die projecten organiseren we masterclasses over samenwerken, leiderschap, business, finance et cetera. In Ludwigshafen zit het hoofdkantoor van BASF, een gigantisch complex met 200 fabrieken waar meer dan 30 duizend mensen werken. Daar worden jonge talenten een week heen gestuurd. BASF is heel groot, maar ook heel klein, het gaat erom wie je kent, dat je een netwerk hebt. Je hebt een »



sponsor nodig in je carrière: wie ziet het in jou zitten en wie heeft er een volgende opdracht voor je? Mede aan de hand van die gesprekken moeten de trainees voor zichzelf een positie zien in te vullen, zodat ze in het derde jaar hun eigen functie hebben verworven.” Een kijkje nemen op een andere afdeling is overigens niet alleen voorbehouden aan trainees. “Als iemand aangeeft dat hij een week wil meelopen op een andere locatie, omdat daar een collega zit wiens werk hij interessant vindt, dan kan dat ook.”

Talent behouden

Bosse zegt dat BASF talent goed aan zich weet te binden. “Gemiddeld zijn mensen elf jaar in dienst bij ons, maar we hebben de afgelopen jaar veel mensen gehad die hun 25-jarig jubileum vierden. Er zijn ontzettend veel mogelijkheden binnen BASF, als je maar wilt en mobiel bent. Als je echt carrière wilt maken en naar de top wilt, moet je sowieso twee internationale tourtjes maken, dat wil zeggen vier jaar ergens op een *assignment* zitten. Uit onderzoek naar wat ons aantrekkelijk maakt, blijkt dat dat de internationale carrièremogelijkheden en de ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Die twee pijlers spelen dus een belangrijke rol in onze employer branding.”

En weten millennials die veel belang hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen BASF ook te vinden? De primaire associatie met chemie is toch: dat is vies en gevaarlijk. “*We create chemistry for a sustainable future*”, stelt Bosse. “Dat willen we echt waarmaken, we doen niet aan *green washing*. Initiatieven voor recycling van plastic, zoals Chemcycling, daar is BASF een van de *founding fathers* van. Lang voordat duurzaamheid sterk ging leven, was BASF daar vanuit bedrijfseconomisch perspectief al lang mee bezig. We hebben een aantal Verbund-sites over de hele wereld, een soort cradle-to-cradle-concept, de

waste van de ene fabriek is de grondstof voor de andere fabriek. Er wordt zo efficiënt mogelijk gebruikgemaakt van grondstoffen en er zijn zo min mogelijk logistieke bewegingen. Daar lopen we verder niet mee te koop. Vanuit perspectief van employer branding vind ik dat we onszelf daar wel iets meer over op de borst mogen kloppen. Je mag best laten zien wat je ambitie en streven is.”

Talentmanagement zou volgens Bosse een van de hoekstenen van je HR-beleid moeten zijn. Een gouden tip om dat goed te organiseren kan hij ook geven: “Zorg voor diversiteit. We zijn behept met onze eigen vooroordelen en aannames, en zijn geneigd naar dingen te kijken die we zelf zien als kracht. Daar moet je overheen stappen als je nieuw talent zoekt, anders wordt het een eenheidsworst. Neem geen mensen aan die precies hetzelfde zijn als jij. Zoek naar complementaire kwaliteiten.” ‹‹

Talentmanagement in de HR-organisatie

Voor talentmanagement heeft BASF een centraal budget waar elk team gebruik van kan maken. Op centraal niveau is er in Nederland één talentmanager die talentontwikkeling faciliteert en coördineert voor alle locaties. Bosse: “We hebben locaties met 300 mensen en locaties met 30 mensen. Op iedere locatie willen we dezelfde mate van professionaliteit. Op de grotere locaties hebben we een dedicated HR-businesspartner zitten die ervoor zorgt dat alle HR-zaken inclusief talentmanagement geregeld worden. Er zijn ook HR-businesspartners die meerdere kleine locaties voor hun rekening nemen.”

