

# Trends

FINANCIEEL-ECONOMISCH WEEKBLAD SEPTEMBER 2019



*HR Manager  
of the Year 2019*

**DANIELLE  
KNOTT**

- CARMEOUSE -

**DANIELLE KNOTT (CARMEUSE)** IS HR MANAGER OF THE YEAR 2019

# ‘Waardecreatie is belangrijker dan de kosten’

Danielle Knott, chief human resources officer bij Carmeuse, is uitgeroepen tot HR Manager of the Year 2019. Van nul af aan heeft ze geduldig een globale hr-aanpak opgebouwd om de groei van dit vlaggenschip van de Belgische industrie, aanwezig in twintig landen, te ondersteunen. *Xavier Beghin, fotografie Christophe Ketels*

**C**armeuse is een goudklompje van de Belgische industrie. Toch weten maar weinig mensen wat het doet, behalve dat het kalk produceert. Carmeuse is 's werelds op een na grootste producent van kalk- en kalkderivaten voor diverse industrieën: ijzer en staal, bouw en constructie, glas- en papier-

koepel op te richten die de human resources op alle sites beheert en de mogelijkheid biedt globale hr-strategieën in te voeren. Aan de basis van die revolutie ligt Danielle Knott. De chief human resources officer is ook lid van het uitvoerend comité van de groep en is betrokken bij alle strategische beslissingen. Die verwezenlijkingen leverden

voor Carmeuse een zeer belangrijke prijs. Het geeft zichtbaarheid aan een sector die niet altijd als sexy wordt ervaren. Dit is een zeer mooie beloning voor onze *employer branding*.”

## Waarom hebt u gewonnen, denkt u?

KNOTT. “Waarschijnlijk vanwege mijn internationale en strategische rol. En ook omdat ik erg actief ben in human resources in België. Ik heb hier zeer uitgebreide contacten. En ik ben een zeer actief lid van het HR Forum.”

## Wat is dat?

KNOTT. “Het is een informeel netwerk van hr-managers van Belgische bedrijven met een omzet van meer dan een miljard euro. Dat gaat onder meer over Besix, UCB, CFE, Puratos, Umicore, Solvay, Aliaxis, Vandemoortele en Lhoist. Op hr-gebied hebben we veel gemeen. De bedrijven hebben vaak een vergelijkbare omvang met voornamelijk internationale activiteiten. Het forum wordt gebruikt om onze beste ➤

**“De meerderheid van de burgerlijk ingenieurs gaat naar hoogtechnologische bedrijven. Dat is een probleem voor ons”**

productie, water- en rookgaszuivering, enzovoort. Het bedrijf, dat al vijf generaties door de familie Collin wordt geleid, heeft bijna 5000 mensen in dienst, van wie bijna 400 in België. Het heeft 90 vestigingen in 20 landen en een omzet van 1,2 miljard euro.

Aan het begin van de jaren 2000 besliste Carmeuse een gecentraliseerde

de jonge vijftiger de titel van HR Manager of the Year 2019 op, uitgereikt door Trends en Trends-Tendances.

## Is deze prijs belangrijk voor u?

DANIELLE KNOTT. “Het is een erkenning, maar niet meer dan dat. De erkenning van de mensen met wie ik werk, is belangrijker. Aan de andere kant is het

**DANIELLE KNOTT**  
"Onze sector wordt niet  
altijd als sexy ervaren."





**DANIELLE KNOTT**  
"In rekrutering komt elke mislukking het bedrijf duur te staan."

## *"We transformeren onze sites tot meren en creëren er biodiversiteit met fauna en flora"*

➤ praktijken te delen, ideeën te testen of kwesties te bespreken."

### **Is de sector van Carmeuse aantrekkelijker maken uw grootste uitdaging?**

KNOTT. "Ja, maar het is niet de enige. De eerste uitdaging op het gebied van personeel kan ik in drie woorden samenvatten: aantrekken, ontwikkelen en houden. Het is een universeel probleem. In België gaat het niet zo slecht en het personeelsverloop is erg laag, omdat wij een internationaal georiënteerd bedrijf zijn, dat ingenieurs mooie carrièrepaden kan bieden. Buiten België, dat voor minder dan 10 procent van ons personeelsbestand instaat, is de situatie anders. Ingenieurs zijn steeds minder geïnteresseerd in onze sector. Dat is een acuut probleem in de Ver-

enigde Staten, onze grootste markt. De meerderheid van de burgerlijk ingenieurs gaat naar hoogtechnologische bedrijven. 80 procent van onze ingenieurs is Zuid-Amerikaan. Daarnaast zijn we geen Amerikaans bedrijf en dat speelt ook een grote rol. Tot slot zijn onze sites ver van de stedelijke centra verwijderd. Het is daarom moeilijk jonge mensen aan te trekken.

"In de VS is er ook bezorgdheid over de opleiding. Er is maar heel weinig geschoold personeel. Daarom hebben we opleidingen in elektriciteit en mechanica opgezet. Het is duur, maar er is geen andere oplossing. In India zijn er alleen zeer goede technische opleidingen. In de oosterse landen zijn de mensen goed opgeleid, maar willen ze niet in hun land blijven. Met de hulp van de Koning Boudewijnstichting zet de Car-

meuse Stichting educatieve projecten op voor kansarme kinderen. In Roemenië loopt een van onze mooiste projecten. Leraren en studenten komen naar onze sites voor stages. Het is een manier personeel aan te trekken en te houden. Ik hou van partnerschappen met scholen. Ook in België."

### **Wat zijn de andere uitdagingen?**

KNOTT. "De digitalisering, natuurlijk. Maar ook duurzame ontwikkeling, een thema dat jongeren na aan het hart ligt. We worden gezien als een vervuilende industrie, wat niet geweldig is voor de branding. Carmeuse is altijd discreet geweest over zijn prestaties, maar nu communiceren we daarover. We hebben bijna 22.000 zonnepanelen geïnstalleerd op twee van onze Belgische sites. We zijn onze groeves aan het

## BIO

- **1993:** Licentiaat in de rechten aan de ULB
- **1993-1996:** advocaat bij het advocatenkantoor Lallemand & Pardes
- **1996-1998:** advocaat bij het advocatenkantoor Price & Partners
- **1998-1999:** juridisch adviseur van de secretaris-generaal van Carmeuse
- **1999-2005:** hr-manager Louvain-la-Neuve en Centraal-Europa bij Carmeuse.
- **2005:** diploma management bij de EPM
- **2005-2009:** hr-vicepresident bij Carmeuse
- **Sinds 2009:** chieff human resources officer van de groep en lid van het uitvoerend comité bij Carmeuse
- **Sinds 2018:** CEO van TECforLime

renoveren. Onze sites zijn prachtig: we transformeren ze tot meren en creëren er biodiversiteit met fauna en flora. We werken daarvoor samen met gespecialiseerde verenigingen. Soorten die bijna verdwenen zijn in België ontwikkelen zich goed. Maar dat is niet bekend. Of een beetje. Het enige dat mij veel zorgen baart is de keuze van onze toekomstige leiders en hun ontwikkeling.”

### **Bedoelt u de opvolging van CEO Rodolphe Collinet?**

KNOTT. “Ja, maar niet alleen dat. Ook de opvolging van de kaderleden van de dochterondernemingen en het directiecomité. Daarvoor moeten korte- en langetermijnplannen worden opgesteld. De nummer één en twee van de groep vertrekken over tien jaar. Het gaat snel. We moeten ervan uitgaan dat het na Rodolphe niet iemand van de familie zal zijn. Die opvolging is een belangrijk en gevoelig thema. We moeten iemand vinden die de ervaring, de vaardigheden, de zin en de goedkeuring van de raad van bestuur en de aandeelhouders heeft.

### **U bent een van de vijf leden van het uitvoerend comité van de groep.**

### **Betekent dat dat u over alles iets te zeggen hebt?**

KNOTT. “We hebben alle vijf over alles iets te zeggen. We zijn allemaal evenveel betrokken en iedereen neemt deel aan het besluitvormingsproces in alle aspecten van het bedrijf. Onze CEO wou een klein team omdat dat sneller en behendiger is.”

### **Is het noodzakelijk een CEO te hebben die naar u luistert om een efficiënte hr-afdeling te hebben?**

KNOTT. “Ja, dat is onmiskenbaar. Ik heb die kans vanaf het begin gekregen. Rodolphe staat open voor nieuwe ideeën. Hij begrijpt graag wat nieuwe praktijken voor ons kunnen betekenen. Hij heeft veel aandacht voor de hr-uitdagingen en is een belangrijke ondersteuning van onze programma’s. Het hele bestuur weet dat je voor succes efficiënte en dus tevreden medewerkers nodig hebt.”

### **Carmeuse lijkt te focussen op waarde. Dat komt niet vaak voor. Vooral niet in de hr, waar de kosten vaak belangrijker zijn.**

KNOTT. “Wij plaatsen waardecreatie op de lange termijn boven kosten op de korte termijn. De businesscases die ik aan het directiecomité voorleg, zijn altijd in die richting georiënteerd. Ik heb de aanzet gegeven tot reflectie over de digitalisering van de diensten van Carmeuse. Aanvankelijk waren mijn collega’s niet overtuigd, maar nu gaan we door: voorspellend onderhoud, autonome ovens met kunstmatige intelligentie, enzovoort. Carmeuse is niet altijd een pionier geweest, maar voor artificiële intelligentie en de digitalisering moeten we dat wel zijn. Dat vergt na-

### **“Het enige dat mij veel zorgen baart is de keuze van onze toekomstige leiders en hun ontwikkeling”**

tuurlijk investeringen, maar dan wel in ruil voor kostenreducties in de toekomst. Ook voor de rekrutering, waar elke mislukking het bedrijf duur komt te staan, zouden we een systeem kunnen inzetten dat de selectie verfijnt.”

### **Kunstmatige intelligentie in hr is dus geen schandelijke ziekte, zoals we hier en daar horen?**

KNOTT. “Helemaal niet. Je ertegen verzetten is een verspilling van tijd en energie. Het gebeurt toch al. Ik wil graag een chatbot ontwikkelen voor alle repetitieve administratieve vragen. Menselijk contact is daar niet effectief. Ik wil liever dat mijn medewerkers meer tijd besteden aan de ontwikkelen en de opleiding van hun werknemers. Dat is de toegevoegde waarde. Hetzelfde geldt voor de aanwerving. We verspillen tijd, we maken te veel gebruik van externe rekruteerders. Dat doen we om geografische en kostentechnische redenen. Ik heb niet in alle landen rekruteringsspecialisten en er is ook het taalprobleem. Artificiële intelligentie zou dat overal gemakkelijker en effectiever maken. Ik wil een deel van onze werving digitaliseren en tijd vrijmaken om een menselijke verbinding te maken met de nieuwe medewerkers, met scholen, alumniverenigingen, enzovoort. Een digitale procedure zou het ook mogelijk maken vooroordelen te vermijden en niet altijd dezelfde profielen of mensen van dezelfde scholen te nemen. Dit is de eerste les van hr: we nemen te vaak mensen aan die op ons lijken.”

### **Leiden de digitalisering en artificiële intelligentie ook tot het evolueren van bepaalde beroepen?**

KNOTT. “Ik ben bereid de werknemers van het bedrijf op te leiden, zodat ze nieuwe vaardigheden leren. Maar vasthouden aan banen die zullen verdwijnen omdat ze geen doel meer hebben, is contraproductief. Dus, ja, ik waardeer de moed van het plan van Domini-

que Leroy (eerder dit jaar kondigde de CEO van Proximus een herstructurering aan, waarbij 1900 banen verdwijnen, *nvd*). Ze had geen keuze, anders was haar bedrijf op de lange termijn gestorven. De concurrentie wacht niet. In ➤

➤ veel sectoren houden de vakbonden vast aan verloren zaken in plaats van zich te richten op oplossingen. Maar de vraag is: hoe bereiden we onze medewerkers voor op een andere baan?"

### Beheerde elk land, voor de oprichting van de gecentraliseerde koepel, zijn hr in zijn eigen hoekje?

KNOTT. "Ja. Er was geen algemeen beleid. Ik moet toegeven dat het begin niet gemakkelijk was. Bij Carmeuse dringen we niets op. Je moet de toegevoegde waarde voor de onderneming kunnen aantonen. Je moet dus de mensen ter plaatse overtuigen. En je overtuigt een Amerikaan niet op dezelfde manier als een Thai. De cultuur is anders. Dat is de rijkdom van mijn werk, maar ook de complexiteit ervan. Nu is het gemakkelijker dan vroeger, omdat de managers mij goed kennen en ik betrokken was bij een groot deel van de aanwervingen van de leden van de regionale beheerscomités. Maar ja, sinds deze koepel bestaat, hebben we een wereldwijd beleid voor werving, talent, prestaties, beloning en bonussen. Ik



dewerkers, en prestaties, talent en trainingsprocessen te beheren. De volgende stap zou zijn de interne mobiliteit te beheren met de software van Clustree. Maar dat moet allemaal goed samenhangen. Geen enkel systeem biedt het

breng bijna 50 procent van mijn tijd in het buitenland door. In landen die te klein zijn om een hr-afdeling te hebben, beheer ik die. Met een tolk in het begin, maar kennis van het Engels wordt als een van de eerste dingen overall ingevoerd in het management."

### "Dit is de eerste les van hr: we nemen te vaak mensen aan die op ons lijken"

heb ook hard gewerkt aan de ontwikkeling van het interne management. De medewerkers kansen geven door te groeien is een krachtige motivatie."

### Is de ervaring voor de werknemers in het bedrijf al geëvolueerd?

KNOTT. "In het begin organiseerden we hackathonsessies om een *employee experience* te creëren. Dat was een enorm succes. Hr werkte toen niet vanuit een ivoren toren, en ook nu niet. We werken aan een evaluatie van de performancemanagementprocessen. Met behulp van de software van Talmundo hebben we de introductie van nieuwe mensen gedigitaliseerd, ruim voor ze in het bedrijf aankomen. De hackathon leidde ook tot de noodzaak van een intuïtieve interface die, naast de introductie, het mogelijk maakt feedback te geven, verbanden te leggen tussen me-

hele pakket en wij hebben niet de middelen om zo'n interface zelf te ontwikkelen. En nog minder om het later te laten evolueren. Ik moet dus oplossingen vinden die ik kan enten op de SAP- of Oracle-applicaties die ik al heb. Maar ik hou van de creatieve kracht van de start-ups die de grote bedrijven dooreenschudden."

### Hoeveel mensen leidt u?

KNOTT. "Zo'n honderd. Wij zijn met twaalf personen in Louvain-la-Neuve, vier voor de koepel en acht voor Europa. Er zitten ongeveer dertig mensen in Europa. De grootste hr-dienst zit in de VS, met ongeveer vijftig medewerkers. Alle hr-managers in de regio's rapporteren aan mij. Maar het gaat veel verder: ik heb ze allemaal ingehuurd of gepromoot, gecoacht, enzovoort. Er is vertrouwen en zelfs genegenheid. Ik

### Naast uw rol als hr-directeur bent u ook de CEO van een dochteronderneming van Carmeuse, TECforLime.

KNOTT. "Carmeuse bestaat bijna 160 jaar en we hebben op vele gebieden heel wat ervaring: calcinatie (kalksteen omzetten in kalk in een oven, *nvdv*), geologie om de juiste grondstof te vinden, het delven in groeves, enzovoort. TECforLime maakt, met een twintigtal mensen, die ervaring intern en voor andere bedrijven beschikbaar. Het zijn complete technische diensten die kunnen variëren van de bouw van een kalkfabriek tot meer specifiek advies op ondersteuning op afstand. Het is een engineering-filiaal dat van start gaat en ik wil het niet te snel zien groeien."

### Kunt u dan iets anders doen dan hr?

KNOTT. "Hr is mijn baby en ik denk dat ik een toegevoegde waarde heb voor het bedrijf. Maar als het uitvoerend comité nog iets anders zou voorstellen, zou ik het onderzoeken. Maar dat is niet aan de orde en ik zal mijn post niet verlaten zonder een opvolger." ©

# kanaal canal Z

Belgian Business Television

Kanaal Z en Canal Z brengen als enige businesszenders in België het meest gevarieerde aanbod over business, economie en geld.



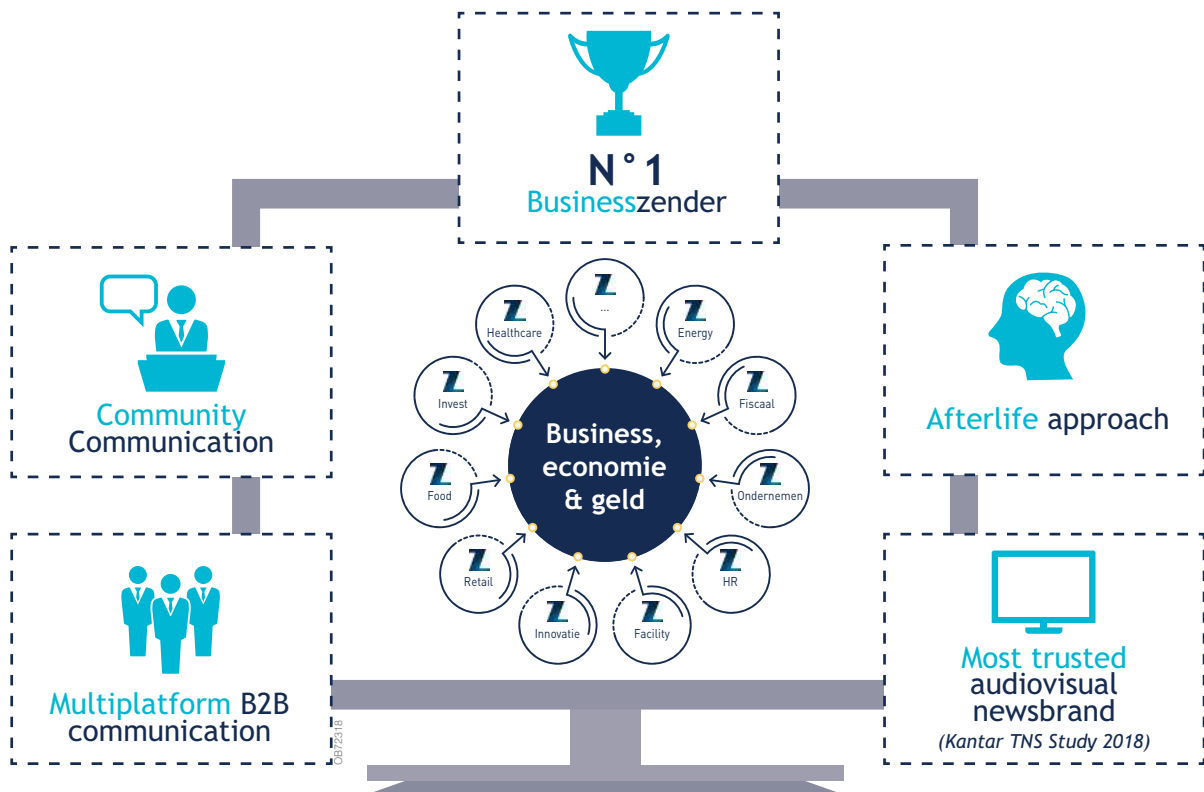
1. Informeren & signaleren



2. Audiovisuele bedrijfscommunicatie optimaliseren



3. Aanzetten tot ondernemen + ondernemerschap stimuleren



HILDE HAEMS (SD WORX)

# ‘Mensen mobiel houden’

SD Worx is in volle expansie. De transformatie van het bedrijf en de medewerkers is dan ook de grootste uitdaging voor chief HR officer Hilde Haems. “Werknemers moeten meer dan vroeger rekbaar zijn.” *Alain Mouton*

**D**e hr-groep SD Worx is al enkele jaren bezig aan een sterke internationale expansie. Het sociaal secretariaat is de marktleider in België. De hr-groep is actief in tien landen, klom tot het nummer twee in Europa en behoort wereldwijd tot de top vijf. Vorig jaar haalde het een omzetsijging van 33 procent tot bijna 600 miljoen euro, vooral door overnames. Dankzij de Payroll Services Alliance, een netwerk van payrolldienstverleners, is het actief op de Amerikaanse, de Aziatische en de Australische markt. In meer dan 90 landen verzorgt het de loonadministratie. Daarnaast groeit de hr-dienstverlening sterk. Onlangs deed SD Worx ook een aantal overnames in de stafingsector. Het bedrijf telt 4600 werknemers.

Chief HR officer Hilde Haems heeft dat proces van nabij gevolgd. Toen ze in februari 2014 aan de slag ging bij SD

moet je door een vereenvoudigingsproces.”

“Ik heb mij nooit alleen met human resources beziggehouden”, zegt Haems. “Ik had ook andere taken, zoals marketing. Bij SD Worx ben ik ook verantwoordelijk voor innovatie. Ik houd mijn neus heel graag bij de business van het bedrijf.”

Als lid van het directiecomité is Haems ook betrokken bij de strategische beslissingen van het bedrijf: “We zitten daar niet met enkel ons hr- of ICT-petje op. Iedereen aan de directietafel wordt geacht mee te denken aan wat op de markt gebeurt. SD Worx zit in een veranderingsproces.”

## Transformatie

Hilde Haems studeerde klinische psychologie (UGent). Maar een stage in een gesloten psychiatrische instelling deed haar besluiten dat het geen sector voor haar was. Ze ging bij BBL/ING



**HILDE HAEMS**  
“Hr is mijn comfortzone.”

werd. “Bij USG heb ik hr gecombineerd met de opstart van de dienstencheque-sector en werd ik directeur van een klein intern nichebedrijf. Ik beschouw hr als mijn comfortzone, maar ik heb dat altijd gecombineerd met andere taken. Ik vind dat zeer verrijkend.”

“Transformatie” is het eerste woord dat valt wanneer Hilde Haems wordt gevraagd naar de hr-uitdagingen van de toekomst. “Daarmee bedoel ik de transformatie van de organisatie en de medewerkers. Ze moeten competenties verwerven die bruikbaar zijn in een digitale wereld. We moeten ervoor zorgen dat mensen mobiel blijven in hun baan. Medewerkers moeten meer dan vroeger rekbaar zijn, maar ze moeten nog kunnen volgen. Daarnaast is het belangrijk dat de internationalisering samengaat met inclusie en diversiteit. Dat komt niet vanzelf.” ©

***“Ik ben ook verantwoordelijk voor innovatie. Ik houd mijn neus heel graag bij de business van het bedrijf”***

Worx, trad ze meteen toe tot het directiecomité. “We zijn door de internationale groei en de overnames in korte tijd verdubbeld. Dat heeft ook op de human resources een impact. We hebben in Mauritius offshore-activiteiten ontwikkeld. Daarnaast moeten allerlei bedrijfsprocessen over de grenzen heen op elkaar worden afgestemd. Als verschillende entiteiten samenkomen,

aan de slag op de personeelsdienst. In 1997 volgde een passage bij het advocatenkantoor Loeff Claey Verbeke, later Allen & Overy, om er de hr-afdeling gestalte te geven. Tegelijk volgde ze een master in strategisch hr-management aan Vlerick Business School. Na Allen & Overy ging ze tien jaar geleden richting de uitzendgroep USG People, waar ze onder andere vice-president hr



VÉRONIQUE MICHIELS (ARGENTA)

# ‘Engagement levendig houden’

“We willen medewerkers niet in een vakje steken, maar ruimte geven. De voornaamste reden om voor Argenta te werken, is dat je jezelf kunt zijn”, stelt Véronique Michiels. Zij is sinds vier jaar directeur Organisatie & Talent van de Antwerpse bank-verzekeraar. **Patrick Claerhout**

**K**ort door de bocht kun je zeggen dat Michiels en haar team het traditionele personeelsbeleid van de Antwerpse bank-verzekeraar Argenta in vier jaar tijd hebben omgevormd tot een modern hr-beleid. Michiels: “Argenta is in het verleden altijd snel blijven groeien, waardoor de klemtoon lag op het aantrekken van mensen, en er geen tijd was in de diepte te werken. De voorbije vier jaar hebben we niet alleen een inhaalbeweging gemaakt, we hebben ook belangrijke stappen vooruit gedaan.”

In de hr-visie van Argenta staat de mens centraal. Niet de mens in zijn rol of functie, maar in zijn hele mens-zijn, vertelt Michiels. “We willen medewerkers niet in een vakje steken, maar ruimte geven. De voornaamste reden om voor Argenta te werken, is dat je jezelf kunt zijn. Wij verwachten dat je je inzet voor het bedrijf, maar wij investeren ook in jou. Onze bekommernis is als werkgever continu aantrekkelijk te blijven, maar ook ervoor te zorgen dat onze mensen relevant blijven.”

## Master in mindfulness

De 54-jarige Michiels kan een mooi trackrecord voorleggen. Ze werkte op de hr-departementen van CSC en Swift, en werd hr-directeur bij het toenmalige ING Insurance Belgium. Daarna werkte ze tien jaar als zelfstandige hr-consultant.

“Ik voelde het werken voor één bedrijf als een beperking”, verklaart ze haar beslissing. “Ik wilde de hr-problemen in verschillende bedrijven en sec-

toren leren kennen en die vanuit een brede visie benaderen. Aan de KU Leuven verdiepte ik me in counseling in existentieel welzijn, en in het Verenigd Koninkrijk behaalde ik een master in mindfulness.”

Vier jaar geleden kon Argenta haar overtuigen die verdieping in de praktijk te brengen. “Ik kende en apprecieerde de bedrijfscultuur van Argenta als klant. Dat heeft me over de streep getrokken”, vertelt Michiels. “Argenta is als merk uitgesproken klantgericht, waardoor je in je personeelsbeleid duidelijke keuzes moet maken.”

## Gezonde groei

De blijvende organische groei zorgt ervoor dat hr strategisch belangrijk is voor Argenta. “Wij blijven netto mensen aanwerven. Maar we bieden onze talenten ook de kans op een natuurlijke manier mee te groeien met het bedrijf”, zegt Michiels. ‘Gezonde groei’ is dan ook de naam van het hr-programma dat

**“Wij verwachten dat je je inzet voor het bedrijf, maar wij investeren ook in jou”**

Argenta sinds 2015 implementeert. Het loonbeleid is grondig vernieuwd en omvat onder meer een breed cafetariaplan. Variabele vergoedingen zijn niet aan de orde, maar worden gecompenseerd door een aantrekkelijk pakket aanvullende voordelen (van pensioen- tot hospitalisatieverzekeringen), investeringen in ontwikkeling en een duurzame aan-



**VÉRONIQUE MICHIELS**  
“Ons loonbeleid is ingebed in een waarderingscultuur.”

pak rond welzijn.

“Ons loonbeleid is ingebed in een waarderingscultuur”, zegt Michiels. “Dat houdt in dat we stilstaan bij wat mensen goed doen, maar ook bij wat

fout liep als het minder goed was. Daarbij investeren we fors in opleiding en coaching, om mensen en teams zowel professioneel als persoonlijk te laten groeien. De bedrijfswaarden van Argenta (dichtbij, ondernemend, pragmatisch en eenvoudig) staan overall centraal, zowel in ons dagelijks functioneren als bij aanwervingen en promoties.” ©

**NICO VAN WIJK** (INFRABEL)

# ‘We werven volop aan’

Sinds 2005 is het aantal personeelsleden bij Infrabel gedaald van 15.000 naar ruim 10.000. “Er is een forse verbetering van de productiviteit, maar dat betekent niet dat we het onmogelijke vergen van ons personeel”, zegt hr-directeur Nico Van Wijk. **Roeland Byl**

**E**ind 2018 uitte Infrabel de ambitie om 1400 nieuwe werknemers aan te werven tegen 2020. Daarvan is een derde aangetrokken. De intensieve aanwervingscampagne is voor hr-directeur Nico Van Wijk (53) logisch. “Ze is een gevolg van het aanwervingsbeleid van de jaren zeventig”, zegt hij. “Toen is volop aangeworven. Die mensen gaan nu met pensioen. Zelfs in een context van besparingen moeten we de komende twee tot drie jaar volop mensen in dienst nemen.”

Van Wijk is opgeleid als industrieel ingenieur in Gent en volgde aan de VUB een postgraduaat management. In 2004 haalde Karel Vinck hem naar het spoorwegbedrijf. Van Wijk had er toen al een decennium in de consultancy opzitten, onder meer bij McKinsey. “Ik had veel gereisd en ervaring opgedaan, en wou de consultancywereld verruilen voor een langer engagement bij een klassiek bedrijf.”

Bij de opsplitsing van de spoorwegen kwam Van Wijk terecht bij de NMBS Holding, waar Jannie Haek



**NICO VAN WIJK**  
**“Het personeel is de belangrijkste hefboom om de efficiëntie te verhogen.”**

heeft een aantal jaar in beslag genomen en toen in 2012 de plek van hr-directeur vrijkwam, was het logisch die rol op te nemen.”

In 2014 verdween de NMBS Holding en ontstond HR Rail, de juridische werkgever van de spoorwegper-

sen, en de procedures en de opleiding zitten bij ons. De uitbetaling en de contracten zitten bij HR Rail.”

Het hr-team telt 235 mensen. Volgens Van Wijk is het hr-beleid strategisch voor Infrabel. “De kerncompetentie van Infrabel bestaat uit het bouwen, onderhouden en exploiteren van de spoorweg”, zegt hij. “De helft van de kosten bij Infrabel zijn personeelskosten. Het personeel is de belangrijkste hefboom om de efficiëntie te verhogen. Dat is ook de reden waarom het personeelsaantal sinds 2015 van 15.000 naar ruim 10.000 is gedaald. In die periode is het spoorwegnet niet gekrompen en het aantal reizigers stijgt nog altijd. Er is dus een forse verbetering van de productiviteit, maar dat betekent niet dat we het onmogelijke vergen van ons personeel.”

## Oubollig imago

Automatisering maakt het mogelijk met minder personeel te werken. Dat is maar goed ook in een krappe arbeidsmarkt. “Wij proberen ons te differentiëren”, zegt Van Wijk. “We zetten in op imagocampagnes en mikken op jongere werknemers. Infrabel is een groot bedrijf dat werkzekerheid kan bieden, maar ook carrièreperspectieven en opleidingsmogelijkheden. We proberen ook af te raken van het ouderwetse spoorwegimago. Neem onze aanwervingsprocedure. De oude tewerkstellingsprocedure was een proces van maanden. Sinds 2017 hebben we die met de Job Days teruggebracht tot één dag. Wie daar solliciteert, heeft kans dezelfde dag met een contract naar buiten te wandelen.” ©

## ‘We zetten in op imagocampagnes en mikken op jongere werknemers’

zijn baas werd. Na een aantal jaar kwam de vraag om voor de hr-divisie van Infrabel te werken. Aanvankelijk was zijn opdracht de organisatiestructuur te hervormen, zodat de oude NMBS-organisatie met diverse directies volledig zou verdwijnen. “Dat

soneel bij de operator NMBS en de infrastructuurbeheerder Infrabel. “HR Rail werft aan en ontslaat”, legt Van Wijk uit. “Wij zijn als feitelijke werkgever verantwoordelijk voor het welzijn en de opleiding. De samenwerking verloopt goed. Wij kiezen onze men-

# Trends Sales & Marketing Awards 2019

06.11.19 | The Event Lounge - Brussels



#TSMA19



Stem nu op jouw favorieten op [www.tsma.be](http://www.tsma.be)

## CATEGORIE B2B



Tim Claes  
(Realdolmen)



Katrien Van Hecke  
(Grandeco WallFashion Group)



Stijn Vander Plaetse  
(Telenet)

## CATEGORIE B2C



Bénédicte Labelle  
(The National Lottery)



Bart Temmerman  
(Publiq)



Bénédicte Van den Driessche  
(The Cookware Company)

Trends beloont voor het eerst de meest innoverende professionals  
op het vlak van Sales en Marketing in België.

Een initiatief van

**Trends**

Founding Partner

 **MINDS & MORE**  
MARKETING • SALES • TRANSFORMATION

Met de steun van

**SMA**  
SALES MANAGEMENT  
ASSOCIATION

**Trends**  
Business Information  
— IN SEARCH FOR BUSINESS



*“Relevante bedrijfseconomisch content voor ondernemers. Constant want al meer dan 30 jaar. En spitant, bruisend en dynamisch.”*

**STIJN BIJNENS**

CEO CEGEKA



**NO TRENDS.  
NO COMMENT.**



*Decision makers read Trends.*

**Trends**

*Met Trends weet je beter.*