

WIE WORDT HR MANAGER OF THE YEAR?

Belgian HR Awards 2019

Op 26 september vindt in de Event Lounge in Brussel de zevende editie van de Trends HR Awards plaats. Daar wordt de HR Manager of the Year bekendgemaakt. *Alain Mouton*

Wie volgt eind deze maand Peter Michiels van Elia op als HR Manager of the Year? Het wordt een van de vier genomineerden die we in de volgende bladzijden voorstellen. Ze werden geselecteerd door een jury bestaande uit de redacties van Trends en Trends-Tendances, voormalige laureaten (Fabrice Enderlin en Sophie Streydio) en de hr-experts Bart Lambrechts (Carglass), Fons Leroy (VDAB), Benoît Lison (Amrop), Caroline Mancel (Actiris), Pascale Simon (Heidrick & Struggles) en Luc Wouters (Odgers Berndtson).

De genomineerden werden gekozen op basis van hun strategische rol voor human resources in hun bedrijf, het feit dat ze snel

kunnen inspelen op veranderingen en naast een goed hr-beheer een toekomstvisie ontwikkelen en implementeren. De genomineerden voor 2019 zijn Hilde Haems (SD Worx), Danielle Knott (Carmeuse), Véronique Michiels (Argenta) en Nico Van Wijk (Infrabel). De winnaar wordt bekendgemaakt op donderdag 26 september tijdens een gala-avond in The Event Lounge in Brussel. Een uitgebreid interview met de winnaar verschijnt op 3 oktober in Trends.

Tijdens de gala-avond wordt via een live stemming ook de prijs voor de HR Pioneer uitgereikt aan een bedrijf dat zich heeft onderscheiden met een opvallende campagne voor externe rekrutering.



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*

De 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 omzetstijging 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 staffingsector. 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 dit geen sector voor haar was. Ze ging bij BBL/ING

“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 Claeyts 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



HILDE HAEMS
“Hr is mijn comfortzone.”

werd. “Bij USG heb ik hr gecombineerd met de opstart van de dienstenchequesector 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.” ©

DANIELLE KNOTT (CARMEUSE)

Partner voor alle afdelingen'

Danielle Knott werkt al twintig jaar voor Carmeuse, het op één na grootste kalkbedrijf ter wereld, dat actief is in twintig landen. Ze begon er als bedrijfsjurist, maar stond al snel mee aan de wieg van een afdeling die de human relations van de groep overkoepelt. *Xavier Beghin*

Met een vader die ingenieur was bij Mobile Oil, zag de jonge Danielle Knott veel van de wereld. Ze studeerde aan middelbare scholen in Londen en New York, maar haalde haar diploma rechten in eigen land, aan de ULB. Uiteindelijk werkte ze niet lang als jurist: even in familierecht en kort als bedrijfsjurist bij Carmeuse. Maar bij het nummer twee in kalk vond ze wel haar definitieve weg. CEO Dominique Collinet vroeg haar een leemte in de groep te vullen: de oprichting van een centrale koepel in België die de human resources van alle filialen zou beheren. Carmeuse heeft 90 locaties verspreid over 20 landen.



DANIELLE KNOTT
"Het heeft geen zin artificiële intelligentie tegen te houden."

"Tot 2000 was geen enkele coördinatie tussen de landen", zegt Danielle Knott, chief human resources officer bij Carmeuse. "En dus ook geen allesomvattend beleid. Vandaag zijn veel projecten wereldwijd georganiseerd: het belonings- en bonussenbeleid, de opleiding van werknemers, de werving enzovoort. Ik heb ook gewerkt aan de training van onze topmanagers. Zo kunnen ze vooruitgang boeken in het bedrijf, en dat is cruciaal voor de motivatie."

Overtuigen en uitleggen

Het was een hele klus om een hr-dienst op te zetten die rekening hield met alle culturen en nationaliteiten. "Die diversiteit is een rijkdom en maakt mijn werk spannend, maar ook ingewikkeld", zegt Danielle Knott. "We moeten op elk moment de toegevoegde waarde aantonen van wat we doen, en we moeten overtuigen. Om dat te bereiken,

moet je je onderdompelen in al die culturen. Daarom ben ik ook altijd naar ergens onderweg. Het was niet eenvoudig onze plannen wereldwijd in te voeren. Maar tegenwoordig kent iedereen mij. De meeste mensen met wie ik werk, heb ik ook zelf gerekruteerd. Dat maakt het

"Carmeuse heeft veel kleine vestigingen. Dat maakt het personeelsbeleid ingewikkelder"

eenvoudiger. Ik ben er trots op dat onze afdeling een echte partner is geworden voor al onze operationele afdelingen."

Werken met verschillende culturen heeft voordelen. Danielle Knott organiseerde bijvoorbeeld een wereldwijde hackathon om ideeën van iedereen te

horen over talentontwikkeling, communicatie of prestatiebeheer. En nu de digitalisering en kunstmatige intelligentie de wereld veranderen, wil ze met haar afdeling ook op die trein springen.

"Die evolutie beïnvloedt zowel onze business als onze human resources. Het heeft geen zin de artificiële intelligentie tegen te houden, want ze zal zich hoe dan ook opdringen. Dan kunnen we beter een voorloper zijn. Ik wil graag een chatbot (een robot die standaardvragen kan beantwoorden, *nvdv*) ontwikkelen voor alle repetitieve administratieve problemen, en een systeem waarmee ik onze werving wereldwijd kan standaardiseren en verfijnen. Cv's uitpluizen of vakantieaanvragen beantwoorden is geen boeiend werk. De toegevoegde waarde van een hr-medewerker ligt elders: in de ontwikkeling van de medewerkers en het opzetten van manieren om jong talent aan te trekken, zoals een samenwerking met scholen."

Danielle Knott leidt niet alleen honderd mensen in de hr-afdeling, ze is ook een van de vijf leden van het directieco-

mité van de groep. Ze heeft haar zeg in alle strategische beslissingen van het bedrijf. En alsof dat nog niet genoeg was, is ze ook de CEO van TECforLime, een engineeringdochter die alle vaardigheden van Carmeuse openstelt voor interne en externe klanten. ©

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*

Kort 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 om in de diepte te werken. De voorbije vier jaar hebben we niet alleen een inhaalbeweging gemaakt, we hebben ook belangrijke stappen vooruit gezet."

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 overal centraal, zowel in ons dagelijks functioneren als bij aanwervingen en promoties." ©

NICO VAN WIJK (INFRABEL)

'We werven volop aan'

Sinds 2005 is het personeelsaantal 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*

Eind 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 oubollige spoorwegimago. Neem onze aanwervingsprocedure. De oude werkstellingsprocedure was een proces van maanden. Sinds 2017 hebben we die met de Job Days teruggebracht tot één dag. Wie daar solliciteert, heeft kans om 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-