

# HR als strategische katalysator

## 6 top-CHRO's aan het woord



Marc Croonen



Anette Böhm



Stefanie Luyten



Marc De Boom



Vinciane Verbiest



Joris Blommaerts





## Roxane Decock

### Managing Director, Horizon

Met trots presenteren we het tweede deel van onze diepgaande gesprekken met toonaangevende CHRO's uit België. Dit rapport brengt de visie en ervaringen samen van HR-leiders van onder andere bpost, Vandemoortele en Sarens. In een tijd waarin de strategische rol van HR meer dan ooit onder de loep ligt, delen zij hun inzichten over hoe HR niet alleen bijdraagt, maar een cruciale drijvende kracht wordt binnen organisaties.

Deze gesprekken onthullen hoe HR strategisch kan opereren om échte business impact te realiseren. Van het benutten van data en technologie tot het versterken van leiderschap en cultuur – de adviezen in dit rapport bieden concrete handvatten voor iedereen die de rol van HR wil transformeren naar een strategisch niveau.

Bij Horizon geloven we dat de kracht van HR ligt in vooruitdenken en het vermogen om organisaties te helpen groeien, ook in tijden van verandering. Door de kennis en ervaring van deze HR-leiders te bundelen, willen we niet alleen inspireren, maar ook richting geven aan de toekomst van ons vakgebied.

We zijn dankbaar voor de openheid en het leiderschap van de CHRO's die hun visie met ons, en met jullie, hebben gedeeld. Hun verhalen zijn niet alleen een bron van inspiratie, maar ook een uitnodiging om samen de strategische waarde van HR verder vorm te geven.

**Laten we bouwen aan een HR-functie die niet alleen ondersteunt, maar stuurt, innoveert en impact maakt – binnen én buiten de organisatie.**

*Roxane*

## 6 Belgische top CHRO'S

Ze delen hun inzichten en laten zien hoe HR een sterke strategische rol kan vervullen binnen bedrijven, met tastbare impact als resultaat.



**Marc Croonen**  
CHRO bij Vandemoortele



**Anette Böhm**  
CHRO bij bpost



**Marc De Boom**  
CHRO bij Sarens



**Stefanie Luyten**  
CHRO bij Group-F



**Vinciane Verbiest**  
Partner bij Brandt & Partners



**Joris Blommaerts**  
CHRO Summityo Heavy Industries



## Marc Croonen

### Chief Human Resource bij Vandemoortele

**Is er een discrepantie tussen wat medewerkers van HR verwachten en wat HR vaak levert, en zo ja, wat is dat dan?**

Ja, naar mijn mening hangt het af van met welke afdeling we werken en van welke verwachtingen sprake is. Als HR-professional heb ik ervaren dat de verwachtingen nogal verschillen, afhankelijk van de afdeling en de strategie van de organisatie. Het begrijpen van de strategie van HR, die vaak wordt bepaald door de CEO, is cruciaal. Hierdoor kunnen we onze rol in die strategie begrijpen en effectief bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Over het algemeen zijn er weinig discrepanties als we deze strategie goed begrijpen, maar als er toch verschillen zijn, moeten we die bespreken en oplossen.

**Wat zijn typische discrepanties tussen de CEO en HR in andere bedrijven?**

Ik kan hier niet algemeen over spreken, maar soms zie ik dat mensen binnen organisaties de rol van HR verkeerd begrijpen. Sommigen denken dat HR er alleen is voor de mensen, maar ze begrijpen niet dat HR er in werkelijkheid is om het succes van de organisatie te bevorderen. Het is belangrijk dat HR zich richt op wat bijdraagt aan het succes van de organisatie en ervoor zorgt dat medewerkers gelukkig en gemotiveerd zijn.

**Kun je een voorbeeld geven van een project dat snel tot een aantoonbare business impact heeft geleid?**

Al mijn activiteiten hebben directe impact op de business. Het aannemen van de juiste mensen, het ontwikkelen van een effectieve organisatiestructuur, het bevorderen van een positieve bedrijfscultuur, het streven naar duurzaamheid en inclusie, en het verbeteren van de interne communicatie - al deze aspecten dragen rechtstreeks bij aan het succes van de organisatie.

**Hoe zorg je ervoor dat de CEO jouw rol begrijpt en erin gelooft?**

Het is belangrijk om duidelijk en transparant te zijn over wat je doet en waarom. Door concrete voorbeelden te geven van de impact die HR heeft op de business, de taal van de business te spreken en proactief te zijn in het tonen van toegevoegde waarde, kan je de CEO overtuigen van de waarde van HR.

**Hoe meet je jouw eigen succes als HR-professional?**

Het is belangrijk om duidelijke doelstellingen te hebben en deze te meten aan de hand van concrete indicatoren. Transparantie,

proactiviteit en het tonen van toegevoegde waarde zijn essentieel om het succes van HR te meten en te verbeteren.

### **Wat zijn de grootste uitdagingen voor HR in de komende jaren?**

Belangrijke uitdagingen voor HR zijn onder andere relevant blijven in een snel veranderende wereld, een strategische partner worden voor de business, gebruikmaken van data en technologie, en blijven investeren in de ontwikkeling van medewerkers.

### **Wat zijn de belangrijkste eigenschappen van een goede HR-professional?**

Een goede HR-professional moet communicatief sterk, empathisch, analytisch en proactief zijn. Deze eigenschappen helpen bij het opbouwen van relaties, het begrijpen van de behoeften van medewerkers, het analyseren van data en het proactief inspelen op veranderingen binnen de organisatie.



## Anette Böhm

### CHRO bij Bpost Group

**Voor welke HR-uitdagingen staan jullie momenteel bij bpost? Liggen deze in dezelfde aard als de grote digitale transformatie waar je deel van uitmaakte bij KBC?**

De uitdagingen bij bpost zijn vergelijkbaar, maar hebben hun eigen unieke aspecten. Een goed voorbeeld is ons krantencontract, dat voor druk op de werkgelegenheid zorgt. We hebben geprobeerd postbodes te laten overstappen naar transportfuncties, maar dit bracht nieuwe uitdagingen met zich mee, zoals taalbarrières en het behalen van rijbewijzen. We hebben onder andere taaltrainingen en ondersteuning aangeboden om deze medewerkers te helpen. Ook hebben we een project gestart om postbodes om te scholen naar ICT-profielen, wat tot verrassend veel interesse opwekte bij de medewerkers. Deze aanpak laat zien dat bpost een schat aan verborgen talent heeft en er heel wat groeipotentieel is binnen onze business.

**Wat heeft jouw voorkeur: upskillen van bestaande werknemers of op zoek gaan naar nieuw talent?**

Voor mij is een goede mix van interne en externe talenten cruciaal. Ik geloof sterk in het potentieel van onze huidige medewerkers en ben ervan overtuigd dat we hen de kans moeten geven om zich te ontwikkelen. Dat

doen we door een duidelijke visie te presenteren en een overtuigend verhaal te vertellen over waar we naartoe willen.

In het verleden, toen ik bij KBC werkte, hebben we bijvoorbeeld mensen geholpen hun eigen skillprofiel in kaart te brengen en hen voorbereid op de toekomst door hen op tijd om te scholen. Dit proces moet tijdig worden ingezet, zodat mensen niet verrast worden door veranderingen, maar juist klaar zijn voor de toekomst. Transparantie en storytelling zijn daarbij onmisbaar.

**Wat zijn de concrete plannen van bpost voor de komende jaren om meer impact te hebben op de business?**

We richten ons sterk op strategische workforce planning. bpost is uitstekend in het beheren van de korte termijn, bijvoorbeeld door het effectief inzetten van interimkrachten om pieken in het werk op te vangen. Wat we nu beter moeten doen, is het plannen op de lange termijn, vooral met de verschuiving van post naar logistiek. Dit betekent dat we ons ook internationaal moeten positioneren, aangezien we onze bedrijfsactiviteiten uitbreiden naar logistieke diensten, zoals de recente overname van Stassie. Cultuurverandering is hierbij essentieel, want een groei mindset en bereidheid om nieuwe dingen te leren, zijn cruciaal voor onze toekomst.

**Gebruiken jullie data om de voortgang van transformaties te monitoren? Heb je een dashboard dat je met de business bespreekt?**

Ja, we hebben een dashboard en we zijn bezig met het opzetten van een meer gestructureerde aanpak voor data-analyse binnen HR. Wat ik geleerd heb in eerdere functies, is dat HR vaak veel data heeft, maar dat de definities niet altijd helder zijn. Dit maakt het moeilijk om de data te combineren en bruikbaar te maken voor de business. Daarom bouwen we nu een reportingafdeling op en introduceren we tools voor bijvoorbeeld employee engagement surveys. Het belangrijkste is dat we eerst het probleem goed begrijpen voordat we technologie inzetten om het op te lossen.

**Welke vaardigheden moeten HR-teams ontwikkelen om strategisch impactvoller te zijn? Zijn er specifieke dingen die je hebt gezien die goed werken?**

HR-professionals moeten meer holistisch en systematisch gaan denken. Ik zie nog te vaak dat HR in silo's werkt, terwijl het belangrijk is dat mensen breder denken. Bij KBC hebben we bijvoorbeeld skill management geïntroduceerd om medewerkers te helpen hun vaardigheden bij te werken en zich voor te bereiden op toekomstige functies. Dit systeem werd gebruikt om opleidingsmogelijkheden te bieden en mensen proactief te benaderen voor nieuwe rollen. Een ander belangrijk aspect is het ontwikkelen van een skill proficiency systeem, waarin medewerkers en managers samen hun vaardigheden evalueren om te zorgen voor een realistisch beeld van iemands capaciteiten.



## Marc De Boom

CHRO bij Sarens

### **Is er een discrepantie tussen wat CEO's van HR verwachten en wat HR typisch oplevert?**

Bij Sarens hebben we aanvankelijk enige discrepantie ervaren, vooral in onze aanpak van internationale mobiliteit van personeel. Onze CEO verwachtte dat HR snel en efficiënt personeel over de hele wereld kon verplaatsen zonder noemenswaardige onderbrekingen. Als HR-team legden wij echter de nadruk op compliance met lokale wet- en regelgeving, evenals op het welzijn van de medewerkers tijdens hun uitzending. Dit leidde tot een herziening van onze processen en betere afstemming met de verwachtingen van het topmanagement.

### **Is internationale mobiliteit een topprioriteit voor Sarens?**

Zeker. Gezien ons werk in de transport- en hijsindustrie, waarbij projecten wereldwijd plaatsvinden, is de mobiliteit van onze medewerkers van cruciaal belang. Het vermogen om snel en efficiënt personeel te verplaatsen heeft directe impact op onze operationele effectiviteit en klanttevredenheid.

### **Hoe hebben jullie eerdere onenigheden tussen HR en leidinggevendenden opgelost bij de aanpak van mobiliteitsprojecten?**

De sleutel lag in het creëren van een gedeeld begrip en consensus door middel van transparante communicatie en betrokkenheid op alle managementniveaus. We benadrukten het belang van een gezamenlijke aanpak, van strategische planning tot operationele uitvoering, om een duurzame verandering te realiseren.

### **Hoe kan HR een beter inzicht krijgen in het business model van een organisatie zoals Sarens?**

Het is essentieel om toegang te hebben tot en inzicht te krijgen in alle bedrijfsgegevens, niet alleen de HR-gerelateerde. Dit omvat een diepgaand begrip van de financiële en operationele impact van HR-initiatieven, zoals internationale mobiliteit, op de algehele bedrijfsvoering. Regelmatige cross-functionele vergaderingen en betrokkenheid bij strategische besluitvorming helpen hier aanzienlijk bij.

### **Hoe gaat HR om met het verzamelen en gebruiken van data in een internationaal opererende organisatie?**

We gebruiken bestaande data om mobiliteitspatronen te analyseren en zijn van plan om onze aanpak uit te breiden met regelmatige tevredenheidsonderzoeken en effectiviteitsmetingen van uitzendingen.

Dit vereist echter zorgvuldige planning en aanpassing aan de specifieke behoeften en omstandigheden van onze internationale medewerkers.

**Welke skills kan HR verder ontwikkelen om een grotere business impact te maken bij Sarens?**

"Het ontwikkelen van strategisch denken en lange termijn planning is cruciaal. HR-professionals moeten leren om verder te kijken dan de dagelijkse operationele uitdagingen en zich richten op het creëren van waarde op lange termijn voor de organisatie. Daarnaast zijn vaardigheden in interculturele communicatie en internationale arbeidswetgeving essentieel om de impact van HR-initiatieven in onze wereldwijde context te maximaliseren."



## Stefanie Leyten

### Chief Human Resource Officer bij Group-F

**In hoeverre komt wat CEO's van HR verwachten overeen met wat HR daadwerkelijk realiseert?**

In onze ervaring was er aanvankelijk een duidelijke discrepantie, voornamelijk in hoe we de aanpak van ziekteverzuim zagen. Onze CEO verwachtte direct financieel resultaat van HR-acties op dit gebied, terwijl wij als HR-team de focus legden op het aanleveren van data en het ondersteunen van leidinggevenden bij het voeren van verzuimgesprekken. Deze aanpak leidde tot een strategiewijziging waarbij leidinggevenden getraind werden in het effectief aanpakken van verzuim, wat uiteindelijk tot betere resultaten leidde.

**Is het beheersen van ziekteverzuim een topprioriteit voor jullie organisatie?**

Absoluut. Met een werknemerspopulatie bestaande uit voornamelijk arbeiders en schoonmakers, en een gemiddeld verzuimpercentage van 16 à 17%, is verzuimbeheersing voor ons van cruciaal belang. De financiële en operationele gevolgen hiervan zijn aanzienlijk, en we zijn actief op zoek naar manieren om dit te verbeteren zonder de extra druk van overheidsboetes.”

**Hoe hebben jullie eerdere onenigheden tussen HR en leidinggevenden opgelost in het aanpakken van projecten?**

De sleutel lag in het creëren van een gezamenlijk begrip en draagvlak door inclusieve communicatie en betrokkenheid op alle managementniveaus. We hebben het belang van een gezamenlijke aanpak benadrukt, van strategische planning tot operationele uitvoering, om een duurzame verandering te bewerkstelligen.

**Hoe kan HR een beter inzicht krijgen in het business model van een organisatie?**

Toegang hebben tot en inzicht krijgen in alle bedrijfsgegevens, niet alleen de HR-gerelateerde, is essentieel. Dit omvat een grondig begrip van de financiële en operationele impact van HR-initiatieven, zoals verzuim, op de algehele bedrijfsvoering.

**Hoe gaat HR om met het verzamelen en gebruiken van data?**

We gebruiken bestaande data om verzuimpatronen te analyseren en zijn van plan om onze aanpak uit te breiden met

tevredenheidsonderzoeken en werkbaarheidsscans. Dit vereist echter een zorgvuldige planning en aanpassing aan de specifieke behoeften en omstandigheden van onze werknemers.

**Welke skills kan HR verder ontwikkelen om een grotere business impact te maken?**

“Het ontwikkelen van strategisch denken en plannen op lange termijn is cruciaal. HR-professionals moeten leren om voorbij de dagelijkse operationele uitdagingen te kijken en zich te richten op het creëren van waarde op de lange termijn voor de organisatie.”



Brandt & Partners

## Vinciane Verbiest

### Partner bij Brandt & Partners

Vinciane, denk je dat er op dit moment een discrepantie bestaat tussen de verwachtingen van CEO's en de resultaten dat sommige HR-afdelingen leveren?

Absoluut, er is zeker een aanzienlijke kloof. Deze ontstaat doordat CHRO's enorme verwachtingen hebben die moeten worden vertaald naar de praktijk. Er wordt verwacht dat iemand binnen HR, de organisatie helpt bij de transformatie van menselijke aspecten en het voeren van een meer strategisch beleid. Dit vormt vaak de context waarbinnen HR moet opereren, wat snel leidt tot een paradoxale situatie. HR belandt vaak in de valkuil van het willen zijn van een strategisch partner, terwijl de dagelijkse realiteit voornamelijk tactische inzet vereist.

**“HR belandt vaak in de valkuil van het willen zijn van een strategisch partner, terwijl de dagelijkse realiteit voornamelijk tactische inzet vereist.”**

Hoe heb jij deze uitdagingen concreet aangepakt?

Als HR heb je nooit genoeg tijd. Ik probeer altijd zo toegankelijk mogelijk te zijn voor het personeel, vaak door lange uren te werken en tegelijkertijd strategisch mee te denken met de business. Het is een constante zoektocht naar balans, waarbij je moet navigeren tussen strategische inzichten en tactische noodzakelijkheden, zonder het menselijke aspect uit het oog te verliezen.

**Kun je een specifiek voorbeeld geven van hoe je een gemeenschappelijke taal hebt gecreëerd tussen HR en de rest van de organisatie?**

In mijn ervaringen, waaronder bij Cadbury Shops, heb ik geleerd dat het cruciaal is om veel tijd door te brengen met de CEO en andere leidinggevendenden om echt te begrijpen wat de business drijft. Door samen te werken en te focussen op wie we zijn, waar we naartoe willen en hoe we daar samen kunnen komen, bouwden we een gemeenschappelijk begrip op. Dit hielp enorm in het overbruggen van de kloof tussen HR en de business, en stelde ons in staat om samen naar de toekomst te werken.

**Wat denk je dat de grootste uitdagingen zijn voor HR om meer impact te maken op de business?**

Een belangrijke uitdaging is dat de huidige HR-opleidingen niet volledig zijn afgestemd op de behoeften van de business. Er is een gebrek aan professionals die de theorie kunnen koppelen aan de praktijk. Daarnaast ligt er vaak te veel focus op technologie, wat kan leiden tot een verlies van persoonlijk contact met medewerkers, iets wat juist cruciaal is voor het welzijn binnen de organisatie.

**Tot slot, welke vaardigheden denk je dat HR moet ontwikkelen om strategischer te worden?**

Belangrijke vaardigheden zijn strategisch en analytisch denken, het vermogen om trends te identificeren en prioriteiten te stellen, en creatief denken. 'Storytelling' is ook essentieel; het vermogen om mensen mee te nemen in waarom bepaalde transformaties plaatsvinden is cruciaal voor succes. Daarnaast is empathie belangrijk om te kunnen inschatten wanneer je mogelijk te ver of niet ver genoeg gaat in bepaalde initiatieven.



## Joris Blommaerts

### CHRO bij Sumitomo Heavy Industries

#### Ervaart u een discrepantie tussen wat CEO's verwachten en wat HR oplevert?

In mijn ervaring, zeker recent bij Sumitomo, vorm ik een goede tandem met de CEO's. Onze HR-afdeling zet mensen op de eerste plaats, wat de samenwerking en discussies aanzienlijk vergemakkelijkt. Dit was niet altijd evident in eerdere ervaringen, waar het soms een strijd was om people-gerelateerde thema's op de agenda te krijgen. Echter, bij Sumitomo staan mensen-gerelateerde onderwerpen hoog op de agenda, wat ondersteund wordt door de uitdagingen die de business ondervindt bij het vinden van personeel.

**“Onze HR-afdeling zet mensen op de eerste plaats, wat de samenwerking en discussies aanzienlijk vergemakkelijkt.”**

#### Wat betekent strategische HR voor u, en welke impact kunt u maken op de business?

Strategische HR betekent vooral focussen op employee engagement en retentiebeleid. Door te investeren in de ontwikkeling van onze leidinggevenden en het bieden van flexibele werktijden, proberen we een betere balans te vinden voor onze werknemers tussen hun privéleven en werk. Daarnaast zijn we bezig met de implementatie van ons HRIS-systeem 'Work Day' in Europa, wat ons helpt overzicht te houden en interne mobiliteit te bevorderen.

#### Welke functie vervult HR in het acquisitieproces?

HR speelt een cruciale rol vanaf de vroegste fases van due diligence en maakt deel uit van PMI-teams. Dit proces begint al bij het opstellen van de functieomschrijving, waarbij we de nadruk leggen op een passie voor techniek boven academische achtergrond. Dit is essentieel voor het selecteren van HR-managers die echt passen bij onze bedrijfscultuur en -omgeving.

#### Ziet u nog andere vaardigheden of gebieden waar HR meer business impact kan maken?

Klantgerichtheid is essentieel. Dit maakt HR toegankelijker en helpt problemen op te lossen voordat ze escaleren. Daarnaast is het belangrijk dat HR en de business nauw samenwerken en regelmatig afstemmen om met één stem naar de organisatie te spreken.



**Roxane De Cock**  
Managing Director, Horizon

Get in touch

[roxane.decock@horizonhr.be](mailto:roxane.decock@horizonhr.be)

[www.horizonhr.be](http://www.horizonhr.be)

# horizon

Moving forward with hr