

Hoe HR strategisch impact maakt volgens 8 top CHROs



telenet



WATERLAND
PRIVATE EQUITY INVESTMENTS



DESOTEC



Capgemini



Beaulieu
International
Group



LINEAS



arvesta



RECTICELGROUP



Arne Van Damme

Strategic Lead, Horizon

Met veel plezier presenteer ik jullie het eerste deel van onze boeiende gesprekken met acht toonaangevende CHRO's uit België. In een tijd waarin de HR-wereld zich in snel tempo ontwikkelt en verandert, wilden we inzicht krijgen in wat een strategische HR anders doet. Dit rapport is het resultaat van onze zoektocht naar antwoorden op deze vraag.

De gesprekken die we hebben gevoerd, zijn niet alleen informatief, maar ook inspirerend. Elk interview onthult unieke inzichten en strategieën die deze HR-leiders gebruiken om een significante impact te maken binnen hun organisaties. Van het navigeren door de uitdagingen van een hybride werkwereld tot het bevorderen van een positieve bedrijfscultuur, de ervaringen en adviezen die gedeeld worden, zijn van onschatbare waarde voor iedereen die werkzaam is in HR.

Bij Horizon streven we ernaar om onze community van HR-professionals klaar te stomen voor de toekomst. We geloven sterk in het delen van kennis en het faciliteren van een platform waar ideeën en best practices kunnen worden uitgewisseld. Dit rapport is een stap in die richting. Het biedt een kijkje in de hoofden van enkele van de meest visionaire HR-leiders in ons land en laat zien hoe zij hun organisaties helpen groeien en floreren.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om de CHRO's te bedanken voor hun tijd en kennis die ze met mij, en nu ook met jullie, hebben gedeeld. Hun inzichten zijn niet alleen waardevol voor ons, maar ook voor de hele HR-gemeenschap.

“Laten we samen de toekomst van HR vormgeven door te leren van de besten en voortdurend te streven naar verbetering en innovatie.”

Arne

8 Belgische top CHRO'S

Ze laten zien hoe HR een krachtige strategische positie kan innemen in bedrijven, waardoor ze een echte impact kunnen maken.



Kristien Florentie

VP People and Workplace bij Telenet



An Brosens

HR director bij Capgemini



Wouter Van Linden

Head of HR bij Waterland Private Equity



Thomas Pensaert

CHRO bij Desotec



Rob Nijskens

CHRO bij Recticel



Jan Luyten

CHRO bij Lineas



Karin Van Roy

CHRO bij Arvesta



Pieter Lelieur

CHRO bij Beaulieu International Group



Kirsten Florentie

VP People & Workplace bij Telenet

Hoe zou u de evolutie van de rol van HR bij Telenet de afgelopen jaren beschrijven?

De afgelopen jaren is de focus van HR bij Telenet verschoven van operationele thema's naar cultuur, welzijn en diversiteit. Dit komt voort uit het besef dat effectief samenwerken essentieel is voor succes. De toenemende complexiteit van bedrijven vereist een strategische HR-aanpak die verder gaat dan administratieve ondersteuning, en die proactief en data gestuurd is, met een sterke nadruk op geïntegreerde oplossingen.

Welke specifieke rol speelt HR in deze veranderende context?

Onze rol is veelzijdig en bestaat uit drie hoofdcomponenten. Ten eerste, de Employee Experience: we streven naar een optimale werknemerservaring met gepersonaliseerde processen en technologieën. Ten tweede, het engagement van medewerkers: we zoeken voortdurend naar manieren om medewerkers betrokken te houden en te laten groeien. Ten derde, strategische workforce planning: we bereiden ons voor op de toekomst door te anticiperen op de benodigde vaardigheden en structuren voor groei en innovatie.

Hoe vertaalt dit zich naar concrete initiatieven binnen Telenet?

We hebben een strategische roadmap voor technologie ontwikkeld voor de komende drie jaar. Samen met de strategische teams werken we aan het begrijpen van technologische veranderingen en de impact op ons personeel. Platforms zoals Huappi en TechWolf helpen ons vaardigheden van medewerkers in kaart te brengen en bij te houden.

Kunt u een voorbeeld geven van hoe data en technologie worden ingezet voor workforce planning?

Data en technologie zijn voor ons uiterst cruciaal in workforce planning. We hebben uitgebreide rol- en vaardigheidsprofielen ontwikkeld, gekoppeld aan onze strategische doelen. Data-analyse helpt ons vaardigheidshiaten te identificeren en toekomstige behoeften te voorspellen, zodat we proactief kunnen handelen en medewerkers de juiste trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden kunnen bieden.

Wat zijn de belangrijkste strategische prioriteiten voor HR bij Telenet in de komende jaren?

Onze prioriteiten omvatten het optimaliseren van ons operationele model voor betere samenwerking en efficiëntie, investeren in leiderschapsontwikkeling voor duurzame transformatie, herzien van onze leeraanpak voor een meer geïntegreerde en toekomstgerichte benadering, en verder integreren van technologie in HR-processen om de Employee Experience te verbeteren en de efficiëntie te verhogen.

Hoe beïnvloedt de agile transformatie van Telenet de HR-strategie?

Onze agile transformatie heeft een diepgaande invloed op onze HR-benadering. We hebben het SAFE-framework (Scaled Agile Framework) aangepast aan de specifieke behoeften van Telenet, waarbij technologie en business dichter bij elkaar zijn gebracht en verantwoordelijkheden verticaal zijn georganiseerd. Horizontale orkestratie zorgt ervoor dat prioriteiten en capaciteiten in lijn blijven, wat flexibiliteit en snelle besluitvorming bevordert.

Wat zijn de uitdagingen en hoe gaat u daarmee om?

Een grote uitdaging is het balanceren van korte- en langetermijnprioriteiten in leren en ontwikkeling. We moeten ervoor zorgen dat leren een continu proces is, geïntegreerd in de business priorities. Ook de complexe regelgeving in België, vooral rond de kosten en financiering van leren en ontwikkeling, vormt een uitdaging. Innovatieve benaderingen en aanpassing van traditionele processen helpen ons deze uitdagingen aan te gaan.

Tot slot, welke boodschap wilt u meegeven aan HR-professionals die voor vergelijkbare uitdagingen staan?

Het is essentieel om HR te zien als een strategische partner binnen de organisatie, niet alleen als ondersteunende functie. Investeren in technologie en data-analyse kan enorm bijdragen aan het inzichtelijk maken van vaardigheden en behoeften, wat helpt bij strategische workforce planning. Blijf voortdurend innoveren en wees bereid om traditionele processen aan te passen aan de veranderende behoeften van de organisatie en haar medewerkers. Bij Telenet blijven we inzetten op een geïntegreerde, mensgerichte aanpak voor zowel korte als lange termijn succes.

“Blijf voortdurend innoveren en wees bereid om traditionele processen aan te passen aan de veranderende behoeften van de organisatie en haar medewerkers.”



DESOTEC*

Thomas Pensaert

CHRO bij Desotec

Merk je een discrepantie tussen wat de CEO verwacht en wat HR oplevert?

CEO's verwachten niet alleen de standaard reactieve aanpak van HR, alsmar meer verlangen ze ook een proactieve en strategische benadering. Ze willen dat HR zich richt op strategische vragen zoals: "Zijn we op de juiste weg?", "Moeten we ons personeelsbestand uitbreiden?" en "Maken we de juiste investeringen?" Ze willen dat HR zich bezighoudt met leiderschapskwesties en uitdaagt om na te denken over de beste koers voor het bedrijf.

Toch zie je vaak dat HR-teams, inclusief die van mij, te veel vastzitten in de dagelijkse routine en niet genoeg nadenken over de bedrijfsresultaten, de marktomstandigheden en andere strategische aspecten.

Dit komt deels door de manier waarop HR-opleidingen en specialisaties zijn gestructureerd. Ze zijn te technisch en richten zich niet genoeg op bredere bedrijfskwesties. CEO's willen dat HR meer wordt betrokken bij het bredere bedrijfsbeeld en hen uitdaagt op strategische beslissingen, zoals workforce planning. Er moet een verandering komen in de manier waarop HR wordt opgeleid en hoe HR zijn rol binnen organisaties vervult.

Hoe kunnen HR-professionals hun impact binnen organisaties vergroten?

HR-professionals kunnen hun impact vergroten door echt te begrijpen wat de organisatie nodig heeft en door strategieën te ontwikkelen die direct bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen. Dat betekent niet alleen focussen op recruitment en behoud, evenwel op het creëren van een werkomgeving waarin mensen kunnen groeien en zich gewaardeerd voelen als medewerker. Het draait om het proactief aanpakken van HR uitdagingen en het implementeren van initiatieven die zowel de prestaties als het welzijn van medewerkers kan bevorderen.

Wat zijn in jouw ervaring de essentiële elementen van strategische HR?

Voor mij gaat strategische HR niet alleen over het implementeren van HR-praktijken, maar vooral over het samenwerken met het leiderschapsteam om een cultuur te cultiveren die innovatie en groei ondersteunt. Het gaat om het begrijpen van de unieke dynamiek van een organisatie en het implementeren van maatwerkoplossingen die zowel de bedrijfsresultaten als het werknemerswelzijn verbeteren.

Wat zijn de grootste uitdagingen waar HR professionals op dit moment voor staan?

HR-professionals staan voor de uitdaging om zich te navigeren door een snel veranderende werkwereld, waar hybride werken en technologische vooruitgang de norm zijn geworden.

Het is cruciaal om wendbaar te blijven en snel te reageren op veranderingen in regelgeving, maar ook om strategieën te ontwikkelen die de betrokkenheid en productiviteit van werknemers bevorderen, ongeacht hun locatie.

Je spreekt over het werknemers welzijn en een positieve bedrijfscultuur. Hoe kunnen HR-professionals bijdragen aan het vormgeven van een positieve bedrijfscultuur?

Het vormgeven van een positieve bedrijfscultuur begint met het bouwen van sterke relaties en het begrijpen van de behoeften van werknemers op alle niveaus. HR-professionals spelen een cruciale rol bij het ontwikkelen en implementeren van programma's die inclusie, diversiteit en een gezonde werk-privébalans bevorderen. Door een open communicatie te stimuleren en een cultuur van waardering te cultiveren, kunnen ze een omgeving creëren waarin talent gedijt en zich kan ontwikkelen. Uiteraard is dit niet vanzelfsprekend en vraagt dit heel wat effort.

Wat zou je adviseren aan jonge HR-professionals die aan het begin van hun carrière staan?

Voor jonge HR-professionals is het belangrijk om een brede kennis op te bouwen van HR-fundamentals en tegelijkertijd open te staan voor nieuwe ideeën en technologische innovaties. Mentorship zoeken en netwerken

binnen de industrie zijn essentieel om te groeien in hun rol. Het gaat er ook om proactief te zijn en kansen te identificeren waar ze waarde kunnen toevoegen, of het nu gaat om het verbeteren van processen of het ondersteunen van strategische initiatieven die de organisatie vooruit helpen.

“Strategische HR gaat niet alleen over het implementeren van HR-praktijken, maar vooral over het samenwerken met het leiderschapsteam om een cultuur te cultiveren die innovatie en groei ondersteunt.”



Capgemini

An Brosens

HR Director Capgemini

Vind jij dat de verwachtingen van de CEO in lijn liggen met de resultaten van HR?

Ik moet toegeven dat we een discrepantie opmerken tussen de verwachtingen van CEO's en wat HR momenteel levert. CEO's verwachten vaak dat HR strategische waarde toevoegt en direct bijdraagt aan de bedrijfsresultaten. Traditioneel is HR echter meer operationeel georiënteerd, met een focus op dagelijkse personeelszaken zoals werving, administratie en naleving van regelgeving.

Deze discrepanties ontstaan vaak door de snelheid waarmee HR zich aanpast aan nieuwe technologieën, het gebruik van data-analyse voor besluitvorming en de mate waarin HR erin slaagt om proactief als strategische partner voor de business op te treden.

“HR moet partner worden van de business door diepgaand inzicht te krijgen in hun activiteiten en behoeften. We moeten ons richten op het grotere geheel en structuren creëren die medewerkers ondersteunen, in plaats van ons te beperken tot het beheren van individuele gevallen.”

Wat is de meest significante verandering die HR onlangs heeft doorgemaakt bij Capgemini?

Een grote verandering was de wereldwijde uitrol van een nieuw performance management systeem in 2023. Dit nieuwe systeem is gebaseerd op continue feedback en regelmatige check-ins in plaats van de klassieke jaarlijkse beoordelingen. Daarnaast is de overname van Altran een belangrijk voorbeeld van een verandering die veel transformatie vergde. Het was een enorme stap voor de medewerkers om van het ene bedrijf naar het andere over te gaan, hier hebben we met ons HR team veel aan kunnen bijdragen om deze transitie goed te laten verlopen in functie van cultuurintegratie.

We hadden een wereldwijde taskforce om dit project aan te pakken met een overkoepelende visie, waarbij de integratie in elk land op het juiste tempo gebeurde, maar wel allemaal met hetzelfde doel.

Wat zijn de belangrijkste businessprioriteiten voor HR?

Performance management blijft belangrijk, evenals de volledige implementatie van SuccessFactors. Ons doel is om de

medewerkerservaring te optimaliseren en hen gemakkelijk toegang te geven tot informatie en antwoorden op hun vragen.

Wat denk je dat HR kan doen om strategischer te worden?

HR moet zich verder ontwikkelen en een echte partner van de business worden door diepgaand inzicht te krijgen in hun activiteiten en behoeften. We moeten ons richten op het grotere geheel en structuren creëren die medewerkers ondersteunen, in plaats van ons te beperken tot het beheren van individuele gevallen.

Wat is tegenwoordig de belangrijkste roadblock voor HR?

De belangrijkste hindernis voor HR is vaak de traditionele perceptie en rol van HR binnen de organisatie. Veel bedrijven zien HR nog steeds als een puur operationeel orgaan, verantwoordelijk voor administratieve taken en compliance. Dit beperkt de mogelijkheid van HR om strategische partners te worden. Daarnaast is er de uitdaging van snelle technologische veranderingen en de noodzaak om zich voortdurend aan te passen aan nieuwe tools en systemen. Een andere hindernis is de toenemende complexiteit van de arbeidsmarkt, waaronder de behoefte aan gespecialiseerde talenten en de concurrentie om die talenten aan te trekken en te behouden.

Wat zou je adviseren aan jonge HR-professionals die hun carrière willen opbouwen?

Als ik opnieuw zou beginnen in HR, zou ik me vanaf het begin sterker richten op het ontwikkelen van een diepgaand begrip van de business. Ik zou meer tijd besteden aan het

leren van bedrijfsprocessen en strategische doelstellingen, en actief samenwerken met andere afdelingen om te begrijpen hoe HR hen kan ondersteunen.

Daarnaast zou ik meer investeren in het leren van data-analyse en technologische tools die HR-processen kunnen verbeteren. Ook zou ik streven naar een meer proactieve en strategische rol binnen de organisatie, waarbij ik vanaf het begin focus op hoe HR directe waarde kan toevoegen aan de bedrijfsresultaten. Het doel zou zijn om HR te positioneren als een onmisbare partner in de groei en ontwikkeling van de organisatie.



Wouter Van Linden

Head of HR bij Waterland Private Equity

Bestaat er een kloof tussen wat CEO's verwachten en wat HR daadwerkelijk levert?

Absoluut. Deze kloof is iets wat ik in de loop der jaren herhaaldelijk heb waargenomen. Het fundament voor het overbruggen van deze kloof ligt in het diepgaand begrijpen van de bedrijfsvoering. Het is essentieel voor HR om niet alleen de oppervlakkige aspecten van een bedrijf te kennen, maar ook de onderliggende mechanismen: Hoe genereren we inkomsten? Wat is onze uitgavenstructuur? Welke producten of diensten zijn we aan het verkopen? Ik merk vaak dat er binnen HR een gebrek aan begrip is over deze kernvragen.

Hoe zou je zeggen dat een HR-professional die dit begrip heeft, verschilt in de aanpak van projecten?

Zeker, laat me dat illustreren met mijn eigen ervaringen. Toen ik bij mijn huidige bedrijf begon, heb ik de eerste maanden vooral besteed aan het ontmoeten van mensen binnen de organisatie. Ik heb met hen gesproken over hun rollen, uitdagingen en hoe HR hun werkzaamheden kon verbeteren. Interessant genoeg trof ik een organisatie aan waar HR vrijwel afwezig was: betalingen, contracten en sporadische trainingen waren de enige HR-functies. Mijn uitdaging was om

waarde toe te voegen aan een reeds succesvol bedrijf. Dit deed ik door een brug te slaan tussen de bedrijfsstrategie en HR-activiteiten, gesteund door een diepgaand begrip van het bedrijf en door een HR-adviesraad op te zetten met ervaren medewerkers als klankbord.

“Een goed voorbeeld is mijn aanpak van ‘manipu-helpen’, een strategie waarbij ik medewerkers ondersteun in hun ideeën, maar tegelijkertijd subtiel stuur in de richting die aansluit bij de bredere bedrijfsstrategie.”

Heb je een voorbeeld van hoe je iets anders hebt aangepakt door met je team te praten dan je initieel zou hebben gedaan?

Een goed voorbeeld is mijn aanpak van “manipu - helpen”, een strategie waarbij ik medewerkers ondersteun in hun ideeën, maar tegelijkertijd subtiel stuur in de richting die aansluit bij de bredere bedrijfsstrategie. Een praktijkgeval is het rekruteringsproces, waarbij ik leerde de unieke behoeften van onze internationale kantoren te respecteren en tegelijkertijd een consistent proces te implementeren dat aan onze minimumstandaarden voldoet. Dit vereiste een balans tussen lokale flexibiliteit en het handhaven van de organisatorische integriteit.

Wouter, als we kijken naar HR-professionals die strategischer willen opereren binnen hun organisaties. Welke vaardigheden zouden zij dan moeten ontwikkelen?

Dat is een interessante vraag. Om daadwerkelijk een impact te hebben in HR is het essentieel om zowel technische kennis als sociale vaardigheden te bezitten. Nieuwsgierigheid staat centraal; het motiveert HR-professionals om de kern van de bedrijfsvoering te doorgronden, gerichte vragen te stellen en zelfstandig oplossingen te vinden. We moeten ook nieuwsgierig blijven zoeken naar wat écht relevant is; durven anticiperen op trends en hypes kunnen doorzien. Niet evident en de lijst met hypes is de laatste jaren exponentieel gestegen.

Vervolgens is een solide begrip van menselijk gedrag, economie, en juridische zaken essentieel. Deze kennis stelt HR in staat om een breed scala aan situaties te navigeren en waarde toe te voegen aan zowel het management als de medewerkers.

Ten slotte, en misschien wel het belangrijkste, is het ontwikkelen van een adult-to-adult relatie met medewerkers cruciaal. Dit betekent weg bewegen van een top-down benadering, waar HR de regels dicteert, naar een meer collaboratieve houding waarbij er echt wordt geluisterd naar medewerkers en hun input serieus wordt genomen.

Wat denk je dat HR-managers tegenhoudt om strategischer en impactvoller te worden?

Een kernprobleem is vaak het gebrek aan zakelijk inzicht en geloofwaardigheid binnen het managementteam. Veel HR-professionals hebben waardevolle achtergronden in psychologie, economie of recht, maar missen soms een holistisch begrip van de bedrijfsvoering. Door mijn achtergrond en continue zelfontwikkeling heb ik geleerd om diverse perspectieven te integreren, nieuwsgierig te blijven, en actief kennis op te doen om deze kloof te dichten.

Tot slot, als je nu aan het begin van je HR-carrière zou staan, wat zou je dan anders doen?

Ik zou geen stappen overslaan. Mijn juridische achtergrond en ervaring in verschillende HR-gebieden hebben een solide basis gevormd. Door goede voorbeelden te volgen, heb ik de waarde van meerdere kanten van HR ingezien. Ik noem ze bewust niet 'hard' of 'zacht'. Laat het ons erbij houden dat alle aspecten cruciaal zijn voor het succes van HR.



RECTICELGROUP

Rob Nijskens

Chief Human Resource Officer bij Recticel

Rob, kan je ons vertellen over hoe je bij Recticel terecht bent gekomen?

Sinds 2016 ben ik werkzaam bij Recticel, gestart als strategisch business director en later als CHRO. Recticel heeft een grote transitie doorgemaakt, met een strategische heroriëntatie en het afstoten van diversificatie. Dit leidde tot een focus op technische schuimen en isolatie, onze hoofdproductgroepen. Daarnaast hebben we een vijandige overname gehad, wat ons bedrijfsmodel verder heeft gevormd.

Hoe zie je de verhouding tussen de verwachtingen van CEO's en de output van HR?

Ik merk dat er er een ongelijkheid inzit als HR niet voldoende business understanding heeft. Het is cruciaal voor HR om de bedrijfsprocessen te begrijpen en strategisch mee te denken over onderwerpen zoals staffing en leiderschapsontwikkeling. Dit vereist natuurlijk een diepgaande kennis van de bedrijfsvoering. Iets wat je niet van vandaag op morgen leert. Hierin moet je tijd durven investeren als bedrijf om je HR team te betrekken en op te leiden in de bedrijfsprocessen.

Wat verwacht jullie huidige CEO van HR op dit moment?

Met een nieuwe CEO aan het roer is er momenteel een verkenningproces gaande. Het bouwen van een sterke relatie en het ontwikkelen van een gedeeld begrip van onze strategische doelstellingen zijn cruciaal. We anticiperen op uitdagingen in de bouwsector en mogelijke aanpassingen binnen het bedrijf, waarbij HR een sleutelrol zal spelen in het faciliteren van deze transitie en het waarborgen van de integratie en het behoud van talent binnen onze organisatie.

Heb je ooit een atypisch HR-project geleid?

Ja, ik ben betrokken geweest bij M&A activiteiten, wat ik zie als een belangrijk en boeiend deel van HR. Dit omvatte het screenen van bedrijven voor culturele compatibiliteit en het opzetten van een gedetailleerd integratieplan post-acquisitie. Geen dagdagelijkse HR materie, maar wel een zeer belangrijke verantwoordelijkheid om dit mee in goede banen te leiden.

“Dit vereist natuurlijk een diepgaande kennis van de bedrijfsvoering. Iets wat je niet van vandaag op morgen leert. Hierin moet je tijd durven investeren als bedrijf om je HR team te betrekken en op te leiden in de bedrijfsprocessen.”

Hoe draagt HR bij aan de wendbaarheid van het bedrijf?

Wendbaarheid wordt bevorderd door onze processen en procedures te vereenvoudigen en door medewerkers meer autonomie te geven. Dit stimuleert een cultuur van ondernemerschap en snelle besluitvorming. In een tijd waarin markten snel veranderen, is het essentieel dat we niet alleen voldoen aan compliance, maar ook flexibel en adaptief werken.

Welke skills mist HR momenteel om meer impact te maken?

Naast vasthoudendheid en een diepgaand strategisch en financieel inzicht, is het vermogen om te innoveren en ondernemerschap te omarmen van onschatbare waarde. Deze vaardigheden zijn essentieel voor het begrijpen en ondersteunen van de bedrijfsdoelstellingen en het aansturen van positieve veranderingen binnen de organisatie.

Als je je HR-carrière opnieuw zou beginnen, wat zou je dan anders doen?

Ik zou wellicht meer financiële scholing volgen, maar over het algemeen ben ik tevreden met hoe alles is verlopen. Mijn directe en open benadering hebben mij doorheen de jaren geholpen om vertrouwensrelaties op te bouwen en effectief te communiceren binnen de leiderschapsteams.



LINEAS

Jan Luyten

Chief Human Resources Officer bij Lineas

Wat denk je dat de grootste uitdaging is voor HR om meer naar business impact toe te werken?

De grootste uitdaging ligt in het verzekeren dat HR vertegenwoordigd is op alle strategische niveaus binnen de organisatie. Om zo de het people perspectief echt impact te laten hebben. Door de juiste taal te spreken en business understanding te tonen, kan HR zijn impact vergroten. Het gaat niet per se om het aantonen van ROI in traditionele zin, maar om management te helpen om het talent van de medewerkers maximaal tot uiting te laten komen. Een meer data-gedreven aanpak die de concrete bijdragen van HR-initiatieven aan bedrijfsresultaten laat zien, helpt om overtuigend te zijn.

Zijn er specifieke vaardigheden waar HR zich op zou moeten focussen om dichterbij de business te komen?

Het ontwikkelen van een sterke business understanding is essentieel. HR-professionals, vooral HR business partners en L&D-specialisten, moeten de economische taal van de business spreken. Dit stelt hen in staat om het people perspectief op een geloofwaardige manier te integreren in bedrijfsstrategieën, waardoor HR-initiatieven directer bijdragen aan bedrijfsdoelstellingen.

Heb je een voorbeeld van een project waarbij pragmatisme voorop stond?

Zeker, bij Lineas hebben we ondanks beperkte middelen mooie successen behaald door kleinschalige, gerichte talentontwikkelingsplannen. Dit heeft niet alleen geholpen bij voorbereiden van toekomstige leiders, maar ook bijgedragen aan het behouden van talent, wat cruciaal is voor het succes van het bedrijf. Dit voorbeeld toont aan hoe HR met pragmatisme en creativiteit positieve resultaten kan bereiken, zelfs met beperkte middelen.

Kun je een voorbeeld geven van hoe HR data-gedreven kan werken?

Een kleinschalig project rond inclusie en diversiteit bij Lineas is een goed voorbeeld. We hebben voor alle managers dashboards gecreëerd die inzicht geven in de diversiteit binnen hun teams. Dit heeft de bewustwording en het belang van genderdiversiteit verhoogd, zonder harde quota op te leggen, wat leidt tot geleidelijke maar zichtbare verbeteringen.

“De grootste uitdaging voor HR is om strategisch vertegenwoordigd te zijn op alle niveaus binnen de organisatie. Door de taal van de business te spreken en een data-gedreven aanpak te hanteren, kan HR het people perspectief meer overtuigend op de agenda zetten en meer impact hebben op de bedrijfsresultaten.”



Karin Van Roy

Chief Human Resource Officer bij Arvesta

Laten we meteen de diepte in duiken. Wat denk jij dat HR kan doen om meer strategisch te zijn? Welke stappen kunnen ze zetten?

Wat HR betreft, moeten we echt aan tafel zitten met de big shots. Het gaat erom dat we precies weten waar de business naartoe wil en dat we ervoor zorgen dat we de juiste mensen aan boord hebben om dat te realiseren. Ik bedoel, betere mensen betekenen betere resultaten. We zijn echt van de "stronger together" vibe, we geloven in groei. Niet alleen van het bedrijf, maar ook van onze mensen.

“Door te investeren in hun groei en hen te ondersteunen bij het bereiken van hun ambities, bouwen we aan een cultuur van voortdurende verbetering. En dat is precies waar het om draait: samen groeien en beter worden!”

Dat klinkt als een krachtige aanpak! Heb je een voorbeeld van hoe dit in de praktijk werkt?

We hanteren een nieuwe strategie waarbij HR een cruciale en centrale rol speelt. HR zorgt ervoor dat we de juiste mensen met de geschikte vaardigheden aan boord hebben om deze strategie uit te voeren. Dit houdt niet alleen in dat we nieuwe mensen recrutereren, we geloven sterk in de kracht en investering van het upskillen van ons huidige team. Op die manier kunnen wij ze klaarstomen voor de vele uitdagingen die voor ons liggen.

Zijn er nog andere manieren waarop HR kan bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers?

Absoluut! We hebben bijvoorbeeld ons "Continuous Listening" programma, waar we regelmatig met onze medewerkers in gesprek gaan om hun carrièredoelen te begrijpen. Door te investeren in hun groei en hen te ondersteunen bij het bereiken van hun ambities, bouwen we aan een cultuur van voortdurende verbetering. En dat is precies waar het om draait: samen groeien en beter worden! Dit valt ook heel erg in de smaak bij onze medewerkers. Op die manier creëren we een platform waar ze gehoord worden.

Wie zijn de mensen die jou inspireren in je werk als CHRO bij Arvesta?

Twee belangrijke inspiratiebronnen voor mij zijn Piet Huysentruyt en Samsung. Piet Huysentruyt is voor mij een voorbeeld van helderheid en eenvoud; hij heeft de gave om ingewikkelde zaken begrijpelijk te maken, wat ik ontzettend waardevol vind in HR, maar ook gewoon in het dagdagelijkse leven. Samsung inspireert me door hun toewijding aan herhaling en consistentie. Hun benadering bevestigt mijn overtuiging dat door continu de zaken te herhalen, we echte vooruitgang kunnen boeken.

**Is er nog een tip die je wil meegeven of een
inzicht die je wil delen?**

Iets wat ik persoonlijk merk dat steeds belangrijker wordt, is dat HR-professionals een goed begrip hebben van de business. En dat betekent niet alleen de cijfers kennen, maar ook echt begrijpen wat er écht speelt en waar de kansen liggen. We moeten niet bang zijn om nieuwe technologieën te omarmen en gebruik te maken van data en analytics om onze strategieën te verbeteren. Met een beetje creativiteit en een focus op resultaten, kunnen we als HR echt een verschil maken!



Beaulieu
International
Group



Pieter Lelieur

CHRO bij Beaulieu International Group

Denk je dat er bij veel bedrijven verschillen zijn tussen de verwachtingen van de CEO ten aanzien van HR en wat HR daadwerkelijk levert?

Dat is een interessante vraag. In mijn ervaring zie ik een duidelijke trend waarbij de verwachtingen van CEO's ten aanzien van HR steeds beter in lijn komen met wat HR daadwerkelijk kan leveren.

Hoe ziet dat eruit in termen van haalbaarheid, menselijke termen en talenten?

Het wordt steeds gebruikelijker voor CEO's om HR te betrekken bij het opstellen van plannen en strategieën. Hierdoor kan HR realistische doelen stellen die aansluiten bij de behoeften van de organisatie en haar werknemers. Dit betekent dat HR zich meer kan richten op het ontwikkelen van talenten en het creëren van een werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd voelen en kunnen groeien.

Wat zijn de belangrijkste businessprioriteiten voor HR op dit moment?

Bij ons bedrijf ligt de focus momenteel sterk op het aantrekken en behouden van talent, evenals op het bevorderen van diversiteit en inclusie. Daarnaast spelen zaken zoals talentontwikkeling, leiderschapsontwikkeling

en het creëren van een positieve werkcultuur een belangrijke rol.

"Het wordt steeds gebruikelijker voor CEO's om HR te betrekken bij het opstellen van plannen en strategieën. Hierdoor kan HR realistische doelen stellen die aansluiten bij de behoeften van de organisatie en haar werknemers."

Kun je daar een specifiek voorbeeld van geven?

Zeker. Een van onze prioriteiten is bijvoorbeeld het implementeren van programma's voor talentontwikkeling en leiderschapsontwikkeling, waarbij we ons richten op het identificeren en ontwikkelen van de vaardigheden die nodig zijn voor de toekomst van ons bedrijf.

Hoe gebruiken jullie HR-data bij het nemen van beslissingen?

We maken gebruik van data-analyse en HR-analytics om inzicht te krijgen in zaken zoals personeelsverloop, prestaties en betrokkenheid van werknemers. Deze informatie stelt ons in staat om gerichte interventies te ontwikkelen en onze HR-

strategieën continu te verbeteren.

Hoe ziet de toekomst van HR er volgens jou uit?

Ik denk dat HR een steeds belangrijkere rol zal spelen binnen organisaties, met een grotere focus op strategische initiatieven zoals talentmanagement, leiderschapsontwikkeling en het creëren van een positieve werkcultuur. Daarnaast zullen technologische ontwikkelingen, zoals artificiële intelligentie en data-analyse, HR-professionals helpen om beter geïnformeerde beslissingen te nemen en de impact van hun initiatieven te meten.



Arne Van Damme

Strategic Lead, Horizon

Benieuwd naar hoe strategisch je HR-afdeling
omgaat met data en hoe matuur je leiderschap
momenteel functioneert?

Wij helpen je graag op weg!
www.horizonhr.be

arne.vandamme@horizonhr.be

horizon

Moving forward with hr