

- Recruitment
- RONDE Tafel

## RONDE Tafel



—  
Van links naar rechts  
Vincent Van Malderen, Wim De  
Clercq en Chris Van den Berge

# HR-TRANSFORMATIE: ER IS GEEN WEG TERUG

HR-afdelingen hebben de mond vol van *automatisering en digitalisering*, maar er gebeurt in de praktijk nog te weinig, zo menen de experts aan de rondetafel. De transformatie moet verder gaan dan louter de technologie. Wat nodig is, is een leidende rol van HR.

TEKST: PATRICK VERHOEST / FOTO'S: WOUTER VAN VAERENBERGH

# “HR mag niet meer als een silo functioneren. Het moet met de andere businesslijnen integreren”

Chris Van Den Berge, Head of SAP SuccessFactors BELUX

**Vincent Van Malderen** (Poolstok) zet meteen de toon. Hij stelt vast dat heel wat HR-afdelingen meesurfen op hypes rond data, automatisering en digitalisering, maar vaak gebeurt er niets. “Veel bla-bla, weinig boem-boem.” In de praktijk ziet de algemeen directeur van Poolstok bedroevend weinig toepassingen. HR als discipline mag wat hem betreft op dat vlak volwassener worden. De kwaliteit van automatisatie, digitalisering en het gebruik van data kunnen daartoe veel bijdragen. “Ik merk dat HR vaak over goede kandidaten- en medewerkersdata beschikt, denk maar aan scores van selectietests, ‘performance ratings’ en payrolldata, maar er gebeurt weinig mee. Er ligt een groot onontgonnen gebied voor ons. Zelf hebben we een budget voorzien om via data een soort levenscyclus van kandidaten en medewerkers bij te houden doorheen de verschillende stadia. We doen dat liefst over verschillende werkgevers. We gaan na of sollicitanten datgene gebracht hebben wat van hen verwacht werd en of een selectiebureau daadwerkelijk de kwaliteit leverde die het beloofde. Als we alle data linken, is veel mogelijk.”

## BREDE INVALSHOEK

**Chris Van den Berge** (SAP) stelt vast dat digitale transformatie op de agenda van veel bedrijven staat, maar slechts weinigen weten hoe ze het moeten doen. Hij denkt dat het alleen maar lukt als HR een leidende rol speelt. “Het bedrijf moet de nodige tools en geschikte medewerkers aan boord halen en behouden om die transformatie te volbrengen. We zijn overtuigd dat bedrijven enkel succesvol blijven als HR anders werkt. Je moet de juiste werknemers met de juiste talenten op de juiste plaats hebben en dat op het juiste moment. Daarvoor moet je data hebben en weten welke werknemers je nodig hebt. HR mag niet meer als een silo functioneren. Het moet met de andere businesslijnen integreren en deel uitmaken van het leadershipteam van het bedrijf.”

## HR-TRANSFORMATIE

Volgens **Bart Cools** (Flexso For People) lost technologie op zich geen problemen op, maar draagt wel bij aan oplossingen. Voor hem is HR-transformatie de juiste invalshoek. Dat gaat verder dan louter de technologie. “Een goede organisatie en efficiënte processen, ondersteund door de juiste technologie, zijn de sleutel. Een pover proces automatiseren leidt je gewoon tien maal sneller naar dezelfde muur.” Hij ziet dat HR-mensen vaak schrik hebben voor

technologie. “Maar er is geen weg terug. Technologie maakt steeds meer deel uit van het verwachtingspatroon van werknemers. Alleen weten de meeste organisaties heel weinig van hun werknemers, terwijl ze van hun klanten weten waar, wat en hoe vaak ze kopen. Inzicht in de werknemer wordt even belangrijk als inzicht in de consument.”

## MATURITEIT VAN HR

**Koen Dewettinck** (Vlerick) herkent de bedenkingen van zijn collega's rond de tafel. Voor hem is het verhogen van de efficiëntie, maar ook meer impact en toegevoegde waarde het doel van automatisatie en digitalisering binnen HR. Ook hij ziet te weinig concrete aanpak. “De geloofwaardigheid van ons domein staat hier op het spel”, waarschuwt hij. “Je moet weten hoe je je als HR wil positioneren. HR moet data verzamelen om het bedrijf verder te helpen, bekommerd zijn om ons te organiseren om maximaal bij te dragen. We mogen niet vertrekken vanuit de angst dat HR-analytics jobs kost aan HR.”

**Vincent Van Malderen** sluit aan. “Het is de maturiteit van de HR-afdeling die veel bepaalt. Binnen grote bedrijven zie je nog silo's binnen HR zelf: aanwerving, loopbaanbegeleiding en vorming zijn vaak nog aparte luiken. Die houden dan nog eens – afwijkende – data bij op verschillende plaatsen.”

## HARTSLAG VAN DE ORGANISATIE

**Wim De Clercq** (SD Worx) geeft aan dat de aanzet simpel is: de informatie kan van op de werkvloer worden gehaald. “Via de app Pulse meten we de hartslag van een organisatie. Via deze tool verschaffen mensen geregeld informatie over hoe ze zich voelen. Dit soort innovatie laat medewerkers toe een rijke bron aan informatie samen te stellen die eenvoudig te gebruiken is voor het bedrijf. Als HR aan de tafel van het comité zit, is het goed dat ze met nieuwe en relevante data komt aanzetten over competenties en uitdagingen. Dat kan voor HR de meerwaarde zijn van data. Je kan voorspellingen maken rond het nut van en de nood aan competenties. Ook het linken van gegevens aan verzuim is heel dankbaar.”

**Raymond Kaiser** (WillisTowersWatson) voelt wat voor de app-ervaring van **Wim De Clercq**. “Je moet als bedrijf continu actief zijn met korte thermometermomenten waarbij je vaststelt hoe het gaat. Naast allesomvattende enquêtes vraag je op de juiste momenten naar de sfeer. ▶

“De technologie biedt een enorme opportuniteit voor HR om de overstap te maken naar een strategische positie”

**Wim De Clercq**, Head of payroll outsourcing services SD Worx

# ● Recruitment

## ● RONDETAfel

—  
Van links naar rechts  
**Raymond Kaiser** en  
**Bart Cools**

“We moeten ons  
regelmatig afvragen  
wat we willen bereiken  
met HR-digitalisatie en  
automatisering”

**Raymond Kaiser**, HR software  
sales lead Benelux & the Nordics  
Willis Towers Watson



“De schrik voor  
technologie zit er vaak  
in bij HR-mensen, maar  
er is geen weg terug”

**Bart Cools**, HR transformation lead  
Flexso For people

Dat kan bijvoorbeeld op afdelingen waar zaken gewijzigd zijn. Zo krijg je snel en gemakkelijk input. Anderzijds is de digitalisering al lang gaande. We moeten ons geregeld afvragen wat we willen bereiken.” Hij stelt vast dat HR bang is voor artificiële intelligentie. “Maar we moeten ons durven afvragen hoe dit alles ons werk en onze banen zal veranderen. Er vallen jobs weg en er ontstaan ‘skill gaps’ maar er komen ook nieuwe mogelijkheden. Je kan voor wat verdwijnt wellicht interessanter werk teruggeven. Daar moeten we als HR mee bezig zijn.”

### COMPETENTIEKLOOF

—  
De experts rond de tafel zijn het met **Raymond Kaiser** eens. De automatisering en digitalisering zal leiden tot nieuwe profielen, niet in het minst bij HR. **Bart Cools** bouwt de redenering verder op. Hij ziet vaak te veel administratieve profielen en geen echte HR-businesspartners. “Sommige HR-mensen zijn niet geïnteresseerd in de rol van businesspartner omdat het buiten hun comfortzone valt en andere competenties vereist. Ik zie heel wat mogelijkheden. HR moet die durven bekijken. De afdeling moet haar eigen werking en processen in vraag stellen. Kijk bijvoorbeeld naar het proces van verlofaanvragen. Minder dan een procent wordt geweigerd. Waarom zoveel tijd stoppen in het goedkeuren van verlof? Waarom het proces niet omdraaien: verlof wordt sowieso goedgekeurd tenzij het afgekeurd wordt. Als een bedrijf dit proces automatiseert, wint iedereen enorm veel tijd en er treedt

minder frustratie op. De technologie laat dat soort snelle tijdsinstroom en toegevoegde waarde toe.”

### VERBETERDE PROCESSEN

—  
**Vincent Van Malderen** vindt dit een simpel maar mooi voorbeeld om efficiëntie te boeken, maar hij waarschuwt. “Het is belangrijk om altijd over de toegevoegde waarde na te denken. Een klant vertelde me recent over de digitalisering van zijn klachtenproces dat het zijn proces niet verbeterde op het vlak van werklust. Mondige burgers sturen mails en verwachten ook snel een antwoord. Klachtenbehandelaars krijgen minder tijd voor een oplossing en leveren minder goede of slechte antwoorden. Technologie moet de processen verbeteren, niet moeilijker maken. Dat geldt ook voor HR.”

### MENS CENTRAAL

—  
**Chris Van den Berge** vertrekt vanuit de visie dat digitalisering de zaken moet vereenvoudigen en de mens centraal zetten. “Elk bedrijf wil groeien en winst maken. Elke werknemer wil zijn job zo goed mogelijk doen tot ieders tevredenheid. De globalisering en digitalisering hebben als gevolg dat de ‘workforce’ er anders uitziet dan vroeger. Medewerkers zullen steeds vaker vanop afstand voor je werken. Het is belangrijk voor HR om deze medewerkers betrokken te laten zijn en hiervoor moet HR de juiste data hebben.”



“Technologie moet processen verbeteren, niet moeilijker maken. Dat geldt ook voor HR”

**Vincent Van Malderen,**  
Algemeen directeur Poolstok



“We zien veel bedrijven die de kaart van de HR-transformatie al hebben getrokken en sterker staan dan voorheen”

**Koen Dewettinck,** Partner – professor HRM  
Vlerick

**Koen Dewettinck** wijst er op dat automatisering in elk geval veel opportuniteiten oplevert, ook voor HR. Hij denkt daarbij aan een Amerikaanse IT-opleiding, waar een computer een HR-coach verving. Op het einde van het jaar wist geen enkele student wie met de computer sprak en wie niet. “Het toont aan dat de mogelijkheden legio zijn. De efficiëntie en de impact kunnen groot zijn. Digitale assistenten worden ingezet om medewerkers te helpen en hun productiviteit te versterken.”

#### ROBOTICS

**Wim De Clercq** heeft al ervaring met robotics. Enkele honderden medewerkers verwerken dagelijks de loonadministratie van klanten. “We zien meer en meer bedrijven die hun gehele payrollafdeling outsourcen. Met behulp van robotics willen we onze payrollmedewerkers een digitale assistent geven die hen helpt bij het repetitieve, vaak foutgevoelige werk. Zo krijgen ze ruimte om onze klanten nog kwalitatiever en proactiever te bedienen. Niet alleen onze klanten worden hier beter van, maar ook onze medewerkers. Zij kunnen focussen op de vaak interessantere taken met toegevoegde waarde die expertise vergen of opdrachten met menselijke interactie. Bedrijven hebben vaak zelf niet de schaal om voldoende te automatiseren. Wanneer ze uitbesteden, winnen ze aan efficiëntie en focussen ze op strategische taken in plaats van op het transactionele.”

#### ONOMKEERBAAR

**Bart Cools** ziet de digitalisering steeds sneller vooruitgaan. “De evolutie is onomkeerbaar en HR mag de trein niet missen. We beseffen amper wat er op ons afkomt. De mogelijkheden en opportuniteiten zijn enorm. Individuen pikken verandering en technologie sneller op dan organisaties, die meestal eerst hun processen moeten aanpassen.”

**Chris Van den Berge** beaamt. “Nu wordt beslist of HR een echte strategische partner zal worden die op kennis en op ‘change’ werkt. HR-afdelingen moeten een sleutelrol opeisen.”

#### NAAR EEN STRATEGISCHE POSITIE

**Koen Dewettinck** rondt het debat af. “Rond deze tafel hebben we erop dat HR niet altijd mee is. Toch zien we veel bedrijven die de kaart van de HR-transformatie al getrokken hebben en sterker staan dan voorheen.”

**Wim De Clercq** besluit dat HR niet van de kaart zal gevergd worden. Talent zal altijd schaars blijven. De set van nodige competenties is niet statisch en verandert steeds sterker, weet hij. “Het transactionele moet gedigitaliseerd worden en de rest zal altijd de opdracht van HR blijven. De technologie biedt een enorme opportuniteit voor HR om de overstap te maken naar een strategische positie.” ¶