

DOSSIER: DE ORGANISATIE VAN HR - CASE BOSS PAINTS

"HR zit in het hart van de organisatie, tot in het directiecomité"

TEKST JEROEN VERELST

Gwen Declerck is HR-directeur bij BOSS Paints en colora, die opgeteld zo'n 350 medewerkers (FTE's) tellen. Ze leidt twee teams van samen acht mensen, die zowel de 'soft HR' als de 'hard HR' van de hele organisatie voor hun rekening nemen. 'Dat ik in het directiecomité zetel en rechtstreeks aan de CEO rapporteer, is heel belangrijk om als HR te kunnen wegen op de organisatie.'

Op de hoofdzetel van BOSS Paints in Waregem werken zo'n 275 mensen, overwegend bedienden, maar ook een zestigtal arbeiders. In de verfwinkels van colora zijn, verspreid over heel België en een klein stukje Nederland, nog eens een honderdtal medewerkers aan de slag. Gwen Declerck staat nu zes jaar aan het hoofd van de HR-afdeling van de twee ondernemingen, die samen één groep vormen.

'Ons team is verdeeld in twee groepen', legt Gwen Declerck uit. 'Aan de ene kant heb je de 'soft HR', aan de andere kant de 'hard HR'. De 'hard HR' houdt zich bezig met payroll, compensations & benefits, sociale wetgeving, enzovoort. Onder 'soft HR' vallen de rekrutering en de business partnering. Ik ben eigenlijk helemaal geen fan van die termen. Ze dekken de lading niet. Een evaluatiegesprek is typisch iets voor soft HR, maar het kan behoorlijk hard worden. Ik ben helaas nog geen betere terminologie tegengekomen. Als ik die vind, zal ik die met open armen verwelkomen.'

Geen Chinese muur

'Tussen die twee teams staat absoluut geen Chinese muur. Ze werken vaak en goed samen, ze opereren ook vaak in duo. Voor colora zijn er bijvoorbeeld een businesspartner en een payroller, die als een tandem de HR voor de verfwinkels verzorgen. Als de businesspartner een vraag heeft over loonsopslag of over ontslag in het kader van een verbetertraject, dan zal die haar collega inschakelen die gespecialiseerd is in payroll of

in sociale wetgeving. Zo zijn er voortdurend kruisbestuivingen. Wat ik 'casuswerk' noem - de concrete werknemersdossiers - gebeurt voortdurend crossfunctioneel over die twee teams heen.'

'Het beleidswerk gebeurt dan weer meer binnen de aparte teams. Als we een nieuwe rekruteringstool nodig hebben, dan zal 'soft HR' de opties op de markt bestuderen en de knoop doorhakken. Het is niet efficiënt om daar de collega's van 'hard HR' bij te betrekken. Omgekeerd zullen die dan weer beslissen over de beste tools om de payroll te beheren. Je hoeft ook niet nodeloos iedereen bij alles betrekken, we willen doelgericht werken en ieders sterktes maximaal benutten.'

'De projecten die binnen onze jaarplannen kaderen, vragen nog een andere benadering. Die pakken we dan weer wel over de teams heen aan. De payroller van BOSS is nu bijvoorbeeld bezig met onze kantoortuin. Uiteraard zit die kantoortuin niet in haar functiebeschrijving, maar we willen breinen openbreken. We betrekken bij dat soort projecten ook collega's uit andere afdelingen. Als je mensen uit hun comfortzone haalt, levert dat nieuwe ideeën en inzichten op.'

De structuur waarbij Declerck als HR-directeur twee teams overkoepelt, elk met hun eigen directe leidinggevendenden, is relatief nieuw bij BOSS Paints. 'Tot een paar jaar geleden hadden we een vlakke structuur, maar we hebben die om een paar redenen omgegooid. Ik wilde zelf minder werken. Maar dan moest ik tijd zien te winnen en efficiënter

“In veel bedrijven rapporteert de HR-directeur aan de CFO. Ik kan rechtstreeks in het directiecomité op tafel slaan.”

zien te werken, het was niet meer haalbaar dat iedereen aan mij moest rapporteren. Tegelijkertijd zagen we dat een aantal mensen in ons team echt leidinggevende kwaliteiten had. Door het team op te splitsen en twee teamleiders aan te stellen, sloegen we dus twee vliegen in één klap.”

Tussen de arbeiders

BOSS Paints heeft ongeveer evenveel vrouwen als mannen in dienst, vertelt Declerck. “We zitten dicht bij een 50-50 verdeling. Helaas is die verhouding, zoals in veel bedrijven, niet weerspiegeld in onze HR-afdeling. Die is erg vrouwelijk. We hebben maar één man in ons team en die werkt maar dertig procent van zijn tijd voor HR. Hij is de businesspartner voor onze arbeiders. Dat is op een speciale manier gegroeid. We hebben, op een personeelsbestand van 350 mensen, zo’n zestig arbeiders in dienst. We merkten dat we het vanuit HR heel moeilijk hadden om dicht genoeg bij die arbeiders te staan. Zij vonden maar moeizaam de weg naar ons en wij konden maar moeilijk contact leggen met hen. We moesten daar een andere oplossing voor vinden.”

“Zo kwamen we uit bij Ben. Hij is van teamleider van de chauffeurs uitgegroeid tot een soort ‘teamleider van de teamleiders’ bij de arbeiders. Hij stond echt tussen de arbeiders en begreep hun noden en hun wensen. Zo zijn we op het idee gekomen om hem dertig procent van de tijd bij HR te halen. Hij zorgt voor de aanwervingen, voor feedback- en verbetergesprekken, voor ondersteuning van de teamleiders... Het is geen perfecte oplossing, want het is voor hem niet altijd evident om voortdurend van pet te wisselen. Maar de nadelen wegen niet op tegen

de voordelen. Het is hoe dan ook een betere oplossing dan hoe we het voordien aanpakten.”

“Maar Ben is dus de enige man bij HR, tussen allemaal vrouwen. Ik zou dat graag anders zien, maar ik mag natuurlijk niet positief discrimineren. Pas op, ik ben heel blij met ons team. Er is heel weinig verloop, mensen werken hier al lang en graag. Dat beperkt de mogelijkheden om het team diverser te maken, maar ik heb het natuurlijk véél liever zo dan wanneer mensen om de haverklap zouden weglopen.”

Op de directietafel slaan

Declerck maakt als HR-directeur deel uit van het zes koppige directiecomité van BOSS. “Of het nu gaat over financiële cijfers, overnamedossiers of nog iets anders: ik kijk altijd met een menselijk oog naar die onderwerpen en dossiers. Dat is mijn inhoudelijke rol als HR-directeur. Ik kijk altijd naar de mensen achter de cijfers en de tabellen.”

“Dat ik in het directiecomité zit en rechtstreeks aan de CEO rapporteer, is voor mij de beste garantie om HR te laten wegen op de organisatie. In veel andere bedrijven rapporteert de HR-directeur bijvoorbeeld aan de CFO. Ik hoef niet eerst een andere directeur overtuigen, ik kan rechtstreeks in het directiecomité op tafel slaan. Ik zit daar echt als gelijke tussen mijn collega’s van andere afdelingen. Ik kan de bekommernissen en de verwachtingen van de werkvloer aankaarten, en ik kan de beslissingen van het directiecomité communiceren. Rechtstreeks, zonder ruis op de lijn. Dat is een grote meerwaarde in mijn functie.”

GWEN DECLERCK (BOSS PAINTS)
"Er is heel weinig verloop, mensen werken hier al lang en graag. Dat beperkt de mogelijkheden om het team diverser te maken, maar ik heb het natuurlijk véél liever zo dan wanneer mensen om de haverklap zouden weglopen."

Vinger aan de pols

HR zit een beetje apart in het Waregemse hoofdkwartier van BOSS Paints. Een bewuste keuze, zegt Declerck. "We hebben wel een doorgang, maar we zitten in een bijgebouw van het hoofdkantoor. De vakbonden vragen me geregeld waarom we niet tussen de andere medewerkers komen zitten, dat zou volgens hen de drempel verlagen om dingen te bespreken met HR. Ik volg die redenering ergens wel, maar er is één heel belangrijke reden om te blijven zitten waar we zitten: vertrouwelijkheid."

"Stel dat je overweegt om ouderschapsverlof te nemen, en je wilt eerst eens polsen hoe dat praktisch zit voor je het vraagt aan je leidinggevende. Nu kan je perfect bij ons binnenwandelen, maar je gaat die vraag niet stellen als we samen in één groot landschapskantoor zitten. En dat is dan nog een heel onschuldig voorbeeld, want we bespreken uiteraard ook dingen die veel persoonlijker zijn en nog veel gevoeliger liggen. Denk maar aan mensen die een voorschot op hun loon vragen, omdat ze het financieel even moeilijk hebben. We moeten over alles kunnen overleggen binnen ons team, zonder de hele tijd op onze woorden te hoeven letten."

"We trekken ons niet terug in ons eigen kantoor, hoor. We lopen veel rond, we polsen vaak bij andere medewerkers hoe alles loopt. Ik let er bijvoorbeeld op dat ik 's middags in het bedrijfsrestaurant altijd bij andere mensen aanschuif. Die lunches zijn een manier om de vinger aan de pols te houden."

