

ONDERNEMEN

PERSONEELSBELEID OP MAAT VAN KMO'S

SEPTEMBER 2020

Partena
PROFESSIONAL

**Hoe ziet HR eruit in
het post-coronatijdperk?**

**Is de tijd rijp voor
de HR-chatbot?**

**Hoe kan thuiswerk
de maatschappij en
bedrijfsprocessen van
morgen mee vormgeven?**

**“Uit eigen ervaring weten we dat
in de groeifase al snel de behoefte
aan ondersteuning op het vlak van
human resources ontstaat.”**

Luc Langeraert, HR-verantwoordelijke en partner bij Humanistix

EDITO

De wereld van morgen begint vandaag!

Wat als de COVID-19-pandemie de ontwikkeling van het HR-beleid nu eens in een stroomversnelling zou hebben gebracht? Want alles ging plots sneller. Veel sneller. Onze bedrijven schakelden in enkele dagen tijd massaal over op telewerk, iets waar sommigen niet echt vertrouwd mee waren. De bedrijven hebben vooruitgang geboekt in de digitalisering van hun processen en noodgedwongen meerdere stappen voorwaarts gezet in hun ontwikkeling.

Uiteindelijk hebben veel ondernemingen zichzelf heruitgevonden in deze toch wel bizarre tijden. Andere stonden dan weer in de hoek waar de klappen vielen. Misschien zullen zij een herstructurering overwegen. Maar dan staan ze wel voor een enorme uitdaging: hoe moeten ze die transformatie tot een goed einde brengen?

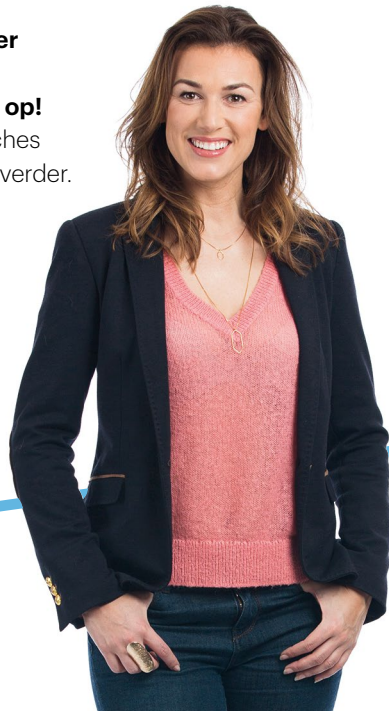
Ondertussen raast de wereld door. Rollen veranderen, er ontstaan nieuwe functies en er is nood aan nieuwe competenties. De algemene verspreiding van telewerk doet vele vragen rijzen. De komst van chatbots effent het pad voor een betere dienstverlening aan uw medewerkers. Tot die chatbots ook echt onmisbaar worden in uw bedrijf ...

Wat met uw medewerkers?
Gingen hun prestaties en motivatie gebukt onder de maanden lockdown?
En u, hoe voelt u zich eigenlijk?

Vragen over dit nummer van Ondernemen? Neem contact met ons op!
Ons team van kmo-coaches en ikzelf helpen u graag verder.
julie@partena.be

Veel leesplezier,

Julie,
HR-coach voor kmo's



“Dankzij deze zuurstofboost kunnen bedrijven hun heropstart financieren en tegelijk zo veel mogelijk medewerkers aan boord houden!”

Jean-Luc Stiernon, Business Consulting Director bij Partena Professional



“De bestaande juridische mechanismen vereisen bijzonder veel aandacht. Ze gelden niet alleen voor grote bedrijven, maar soms ook voor kmo's, afhankelijk van de drempelwaarden die de wetgever heeft ingebouwd.”

Cécile Allebosch, Managing Consultant bij Partena Professional



“Het menselijke aspect blijft bij een herstructurering uiterst belangrijk.”

Angela Leone, HR Talent Expert bij HR Partners



“Uit ervaring weten we dat bij jonge organisaties in de groeifase al snel de behoefte aan ondersteuning op het vlak van HR ontstaat.”

Luc Langeroot, HR-verantwoordelijke en partner bij Humanistix

EEN CREATIEVE OPLOSSING
Tijdelijk een deel van uw salaris opofferen om uw job te behouden 04

HR ONDERSTEUNING
Herstructurering: hoe brengt u de transformatie tot een goed einde? 08

ACTIE NA DE CRISIS
HR in het post-coronatijdperk 12

BLIK OP DE TOEKOMST
Werken na corona 14

EEN EFFICIËNTER HR-PROCES
Tijd voor de chatbot 18

PRODUCTIEF OP AFSTAND
(Thuis) Werken zonder sociale relaties 20

GOED OM TE WETEN
Informatie & inspiratie 23

Partena - vereniging zonder winstoogmerk - sociaal secretariaat van werkgevers erkend door MB van 3 maart 1949 met nr. 300
Maatschappelijke zetel: Kartuizersstraat 45, 1000 Brussel, btw BE 0409.536.968
Verantwoordelijke uitgever: Bernard Hullaert

“Dankzij deze zuurstofboost kunnen bedrijven hun heropstart financieren en tegelijk zo veel mogelijk medewerkers aan boord houden!”

Jean-Luc Stiernon, Business Consulting Director bij Partena Professional



Een creatieve oplossing

Tijdelijk een deel van uw salaris opofferen om uw job te behouden

De coronapandemie dreigt rampzalige gevolgen te hebben voor de economie. En voor de werkgelegenheid. Waarom zouden we aan werknemers niet kunnen vragen om tijdelijk een deel van hun loon af te staan om daarmee bedrijven de nodige zuurstof te geven? Dat loon zou dan een financieringsbron vormen voor de heropstart van de onderneming. Bovendien zouden werknemers hun investering later kunnen terugkrijgen.

In de huidige gespannen situatie verkeren veel bedrijven in grote moeilijkheden. Een herstructurering is dan vaak hun enige redmiddel. Zo'n reorganisatie is echter een lang en duur proces en leidt onvermijdelijk tot het schrappen van jobs. Is er een andere oplossing? Eén waarbij zo weinig mogelijk banen verloren gaan? **Jean-Luc Stiernon**, Business Consulting Director bij Partena Professional, is er alvast van overtuigd. “Een herstructureringsplan vergt in eerste instantie een zware investering”, legt hij uit. “Mensen ontslaan is duur, vooral als de wet-Renault moet worden toegepast. En op het moment van de heropstart dreigt het bedrijf zijn activiteiten niet krachtig genoeg te kunnen hervatten. Om nog maar te zwijgen van de menselijke drama's.”

Is herstructurering dan noodzakelijk? “Ik denk het niet. Wij zien het als onze taak om met goede voorstellen te komen”, gaat **Jean-Luc Stiernon** verder. “Wij hebben dan ook nagedacht over alternatieve oplossingen. En we hebben onszelf de vraag gesteld of we nog kunnen ingrijpen voordat herstructureringen onvermijdelijk worden.”

Voor wat hoort wat

Maar hoe kunnen we een organisatie van een dosis financiële zuurstof voorzien om de crisis te boven te komen? Het antwoord is vrij gewaagd: “We kunnen werknemers vragen of ze tijdelijk een deel van hun loon willen afstaan. Sommige multinationals hebben hiervoor al gekozen en hun hoger management om een dergelijke inspanning gevraagd. Zonder tegenprestatie. Deze aanpak is allicht verdedigbaar in bepaalde situaties, maar lijkt me moeilijk door te voeren op grotere schaal.”

Om het personeel hiermee te laten instemmen, heeft **Jean-Luc Stiernon** een creatief voorstel. Het bedrag dat werknemers zouden willen afstaan, zou gebruikt worden om het bedrijf opnieuw te helpen opstarten. Deze doelstelling moet duidelijk omschreven worden in een collectief akkoord, waarin het herstelplan is opgenomen. “Dit kapitaal kan dan rechtstreeks dienen om nieuwe klanten te werven, strategische leveranciers te betalen, nieuwe producten te ontwikkelen enz.” Door de loonkosten op deze manier te verlagen, kan de onderneming liquide middelen vrijmaken om haar heropstart voor te bereiden. Zodra >

die is aangebroken, kan ze meteen op volle toeren draaien, aangezien ze geen kostbare werknemers moet missen. "Dankzij deze zuurstofboost kunnen bedrijven hun heropstart financieren en tegelijk zo veel mogelijk medewerkers aan boord houden!"

Return on investment

Jean-Luc Stiernon haalt een aantal voorwaarden aan voor een efficiënte werking van dit plan. "Eerst en vooral moeten werknemers het recht krijgen om te weten wat er met hun bijdrage gebeurt.

De bedrijven moeten ook zo eerlijk zijn om dit kapitaal niet te gebruiken voor andere doeleinden dan hun heropstart. Transparantie is dus essentieel.

Ten tweede mag de inspanning van de werknemers niet gratis zijn. De 'return on investment' zal deel uitmaken van het akkoord (budget in een cafetariaplan, extralegale vakantiedagen, bonussen enz.).

"In zekere zin zouden we kunnen stellen dat werknemers bereid zijn om productief te investeren in hun bedrijf. Een beetje alsof ze zouden toetreden tot het kapitaal. Zoals bij elke investering houdt dit uiteraard ook een risico in. Stel dat het bedrijf ondanks dit initiatief toch niet heropgestart geraakt, dan kan het failliet gaan. Het opgeofferde loon zal dan verloren zijn."

Motivatie en loyaliteit

Voor werknemers heeft deze rechtstreekse financiële hulp aan hun werkgever ook andere, meer psychologische voordelen. "Er zal een zekere loyaliteit ontstaan doordat ze zelf financieel bijdragen aan het voortbestaan van hun bedrijf, en dus ook van hun job." Maar we moeten wel redelijk blijven. Dit loonoffer kan uiteraard niet van alle personeelscategorieën verwacht



"Er zal een zekere loyaliteit ontstaan doordat ze zelf financieel bijdragen aan het voortbestaan van hun bedrijf, en dus ook van hun job."

Jean-Luc Stiernon, Business Consulting Director bij Partena Professional

worden. "Ik denk dan bijvoorbeeld aan degenen met het laagste loon binnen een bedrijf", benadrukt **Jean-Luc Stiernon**. "Voor hen is het onmogelijk om 100 of 200 euro per maand af te staan. In zulke gevallen is het beter om deze inspanning enkel aan de managers en kaderleden te vragen, die dit minder hard zullen voelen. Hun bijdrage zal des te meer gewaardeerd worden, want zij stellen hiermee een krachtig gebaar." Zouden werknemers zelfs in deze tijden zomaar bereid zijn om een deel van hun loon in te leveren? "U mag niet vergeten dat tijdelijke

werkloosheid automatisch een lager beschikbaar inkomen meebrengt. Bovendien denk ik niet dat als men u om een inspanning vraagt om uw job te redden, u dit voorstel zomaar van tafel veegt. Het sop is de kolen waard. Vooral als alles eerlijk verloopt."

Juridisch kader

Maar wat met het wettelijke kader? "Voor lonen die boven het minimumbarema liggen, is de oefening mogelijk met een juridisch ad-hocinstrument dat is afgestemd op de situatie van het bedrijf. De basis hiervoor is een uitgewerkt akkoord,

waarin het herstelplan en de return voor de werknemers duidelijk worden omschreven."

Uiteraard moet men de exacte situatie van het bedrijf grondig analyseren, de voor- en nadelen tegen elkaar afwegen én realistisch zijn. "Een kmo van 10 werknemers vergt immers een andere aanpak dan een organisatie die er 300 telt. Vanuit dezelfde optiek is het wenselijk om te overleggen met de sociale partners om hun akkoord te verkrijgen."

Een van de mogelijke antwoorden

"We hebben deze creatieve oplossing bedacht als antwoord op de crisis die momenteel onze economie treft", besluit **Jean-Luc Stiernon**.

"Er zijn nog andere opties, zoals een collectieve arbeidsduurvermindering. Maar ons idee heeft één groot voordeel: werkgevers kunnen hiermee hun werknemers aan boord trachten te houden. Dat is het hoofddoel van dit plan. Wij willen, op een bescheiden manier weliswaar, bijdragen aan het redden van jobs." ■

Business Consulting: de oplossing voor het uitwerken en toepassen van uw HR-strategie

Hoe vertaalt u de visie van een bedrijf naar een volledige HR-strategie en hoe past u die vervolgens toe? "Dat is nu precies het DNA van onze Business Consulting-oplossingen", verzekert **Jean-Luc Stiernon**. "Wij helpen u bij alle HR-gerelateerde vraagstukken. We vertrekken vanuit de visie en de grote lijnen van uw bedrijf en zetten deze vraagstukken om in een strategisch actieplan. Vervolgens helpen wij u om dit plan uit te voeren. Onze ambitie? De efficiëntie van uw HR-diensten verbeteren, uw productiviteit verhogen én bijdragen aan de groei van uw business. Een van de grote voordelen van Business Consulting is dat u steeds bij dezelfde persoon terecht kunt voor alle HR-onderwerpen. Deze projectmanager stuurt een team van senior consultants aan die elk een andere expertise hebben. Zij integreren alles in één gecoördineerde oplossing die steeds binnen uw bedrijfsstrategie past."

www.partena-professional.be > business consulting

HR ondersteuning

Herstructurering: hoe brengt u de transformatie tot een goed einde?

Het coronavirus veroorzaakt in de eerste plaats een gezondheids crisis, maar dreigt ook een zware impact te hebben op de economie. Misschien wel met een heleboel herstructureringen in de bedrijfswereld als gevolg. Kan u die aanslepende, pijnlijke en complexe processen vermijden? En als ze dan toch onvermijdelijk zijn, hoe pakt u ze dan aan? Angela Leone (HR Partners) en Cécile Allebosch (Partena Professional), twee specialisten ter zake, weten raad.

“Het menselijke aspect blijft bij een herstructurering uiterst belangrijk.”

Angela Leone, HR Talent Expert bij HR Partners

“Een herstructurering is niet altijd het gevolg van een ingrijpende gebeurtenis”, verduidelijkt **Angela Leone**, HR Talent Expert bij HR Partners. “Een omzetting of een economische crisis hoeft niet per se dé reden te zijn voor een personeelsinkrimping. Beslissen om te herstructureren kan ook gewoon omdat u vaststelt dat u vandaag niet meer kunt werken zoals u gisteren deed. Om het voortbestaan van het bedrijf te garanderen, moet u de structuur aanpassen en de middelen bijsturen.”

De redenen om te herstructureren zijn legio: de razendsnelle digitalisering, de evolutie van het businessmodel, een crisis zoals COVID-19 ... “Deze crisis is een goed voorbeeld. De lockdown heeft telewerk toegankelijker gemaakt en kan een trigger vormen om een bedrijf helemaal aan te passen. Vooral wanneer het over een groot aantal werknemers gaat en er zo een nieuwe

werkorganisatie ontstaat. Of zelfs een structurele transformatie.”

Waarom externe hulp vragen?

Wanneer een bedrijf beseft dat het moet hervormen, rijst meteen de vraag of het de hulp van een externe partner moet invoeren. “Om het belang daarvan in te schatten, moet u eerst beseffen dat een gespecialiseerde partner weet hoe hij een project moet managen en veranderingen in goede banen moet leiden. Hij heeft een gestructureerde, accurate en welomlijnde aanpak, zijn methodes zijn contextafhankelijk, meetbaar, onderbouwd en hebben hun deugdelijkheid al bewezen.”

U moet vooral kort op de bal spelen, benadrukt **Angela Leone**. “Een bedrijf dat niet bij de pakken blijft zitten, kan een zware herstructurering misschien wel vermijden. Wij raden altijd aan om ons zo snel mogelijk in te schakelen. Doordat experts van buitenaf samen met de teams nadenken over >

“De bestaande juridische mechanismen vereisen bijzonder veel aandacht. Ze gelden niet alleen voor grote bedrijven, maar soms ook voor kmo’s, afhankelijk van de drempelwaarden die de wetgever heeft ingebouwd.”

Cécile Allebosch, Managing Consultant bij Partena Professional

de evolutie van de organisatie, zal u meteen de juiste vragen stellen. Welke acties kunnen we ondernemen? Welke impact zullen die hebben op de personeelsleden? Hoe kunnen we hen voorbereiden en begeleiden om nieuwe uitdagingen aan te gaan? Een neutrale partner helpt de organisatie om een crisis om te buigen in kansen om haar toekomst voor te bereiden." Belangrijk daarbij is dat er een grondige analyse volgt van de echte strategische behoeften, en van de middelen die u moet inzetten om de organisatie om te vormen. Onze neutrale positie neemt ook de angst weg die teams doorgaans belet om de situatie door een objectieve bril te bekijken. "Moet de interne HR-afdeling zich van a tot z met de problematiek bezighouden, dan biedt hulp van buitenaf een belangrijke meerwaarde. We stellen mensen gerust door informatie te delen", vult Managing Consultant **Cécile Allebosch** aan. "Want ook HR staat onder grote druk. Die druk leert de afdeling kanaliseren met een team van experts die per definitie meer afstand kunnen nemen. Zo krijgt u een helikopterview van alle betrokken HR-disciplines en hun wisselwerking."

Wet-Renault

Is collectief ontslag nog de enige uitweg, dan moet een werkgever meteen aan de wet-Renault denken. Werkgevers die overgaan tot collectief ontslag of een sluiting van het bedrijf, moeten rekening houden met de sociale gevolgen van een herstructurering, een aspect dat in heel wat wetteksten centraal staat. "De bestaande juridische mechanismen vereisen bijzonder veel aandacht. Ze gelden niet alleen voor grote bedrijven, maar soms ook voor kmo's, afhankelijk van de drempelwaarden die de wetgever heeft ingebouwd",

waarschuwt **Cécile Allebosch**. "Ook hier kan een professionele partner advies geven om een bedrijf optimaal te begeleiden. Tegelijk kan hij nagaan of de geplande beslissingen stroken met het beoogde doel." Daarnaast is het van essentieel belang om de herstructurering goed af te meten. Zo vermijdt u dat u later helemaal opnieuw mag beginnen. Dat zou voor extra stress en onbehagen zorgen bij het personeel. "Beter meteen krachtadig optreden om een goede doorstart te maken", weet **Angela Leone**.

Emotionele geladenheid

De juridische kant van het hele proces mag de pijnlijke realiteit

natuurlijk niet overschaduwen. De emotionele geladenheid van een herstructurering is immers vaak heel groot. Vandaar dat het erg belangrijk is om te communiceren wanneer twee partijen uit elkaar gaan, en werknemers die geschokt zijn door het verlies van hun job, tekst en uitleg te geven (inkomsten, dagelijkse routine, levensritme, lessen die men kan trekken, ...). Dat kan door individueel toelichting te geven bij de vertrekregeling. "We hebben die gesprekken gevoerd voor een welbepaalde klant in het kader van de toepassing van de wet-Renault", herinnert **Cécile Allebosch** zich. "Een heel team had met alle ex-werknemers een individueel



Helikopterview

Partena Professional biedt een volledige HR-begeleiding om een organisatie klaar te maken voor haar nieuwe toekomst. "Het menselijke aspect blijft bij een herstructurering uiterst belangrijk", onderstreept **Angela Leone**. "De HR-aanpak vormt een echte meerwaarde. Dankzij onze jarenlange ervaring zien we valkuilen en anticiperen we op fouten, meer bepaald wanneer het over communicatie gaat." De coronacrisis zette dat andermaal in de verf: het vraagt veel tijd om de schade te herstellen die wordt

aangericht door tegenstrijdige berichten en verwarrende communicatie. Eens het vertrouwen geschonden is, kan je het maar moeilijk terugwinnen. Vandaar het belang van een ervaren externe partner. "Wij kunnen onderbouwd advies geven, alles in handen nemen als HR-specialisten of een gemengde oplossing aanreiken." Het is niet de bedoeling om een expert te detacheren gedurende heel het proces. "Wij hebben een helikopterview en nemen juridische vraagstukken en payrollprocessen op

in onze werking. Voor de uitvoering hebben we ook de juiste mensen in huis om te praten met de sociale partners en de personeelsleden. In dat opzicht kunnen we zowel achter de schermen als in de eerste lijn voortdurend bijsturen". Partena Professional kan dankzij zijn deskundigheid ook de toepassing van de wet-Renault garanderen.

www.partena-professional.be > hr processen

gesprek. Ze moesten een duidelijk beeld krijgen van hun persoonlijke situatie, die het resultaat was van de onderhandelingen met de sociale partners. Het voordeel van die aanpak is dat we face to face met de mensen kunnen praten, hun vragen beantwoorden en hen de situatie doen aanvaarden, door uit te leggen welke formaliteiten gepaard gaan met hun vertrek."

De inbreng van een externe partner blijkt ook hier heel waardevol. "Een HR-afdeling heeft niet voldoende tijd om minstens een uur aan elke betrokken medewerker te besteden. Wij zijn bovendien neutraal en dat stelt onze gesprekspartners ook gerust. Wij luisteren actief naar iedereen en slagen erin om stress en ongerustheid weg te nemen."

Werknemers voorbereiden op de toekomst van het bedrijf

Bij een herstructurering rijst onvermijdelijk de vraag welke nieuwe competenties er nodig zijn. Rollen

veranderen, er ontstaan nieuwe functies, werknemers worden overgeplaatst. "Een essentiële stap", vertelt **Angela Leone**. "Van wie overblijft, moet u achterhalen wat ze in hun mars hebben. Na de herstructurering krijgen werknemers andere taken. Had een ploegbaas eerder het profiel van een arbeider? Wel, vandaag is de kans groot dat hij de rol van manager moet opnemen. Competenties veranderen, maar ook de vereiste kennis. U moet het niveau van de medewerkers bijstellen, zodat ze zich aanpassen aan hun nieuwe functie."

De bedoeling is dus om de kloof in te schatten tussen de huidige competenties en degene die in de toekomst nodig zijn. Is de betrokkene met andere woorden in staat om zich aan te passen? In dit stadium moet u kunnen bepalen welke competenties u in de toekomst nodig heeft, die bij elk individu peilen en daarvoor de juiste instrumenten gebruiken. Middelen die bedrijven meestal niet hebben.

"Wij detacheren consultants om dat in hun plaats te beoordelen", vult **Angela Leone** aan. "Stellen we hiaten vast, dan krijgt de betrokkene een opleiding in het kader van een begeleidingsplan. Als omscholen niet lukt, zoeken we naar een andere functie die aanleunt bij de vorige."

Creatieve oplossingen

Een organisatie herstructureren gaat niet noodzakelijk gepaard met een golf van naakte ontslagen. "Er bestaan oplossingen om werknemers te verdelen over verschillende bedrijven", besluit **Angela Leone**. "U kunt een medewerker ook voorstellen om twee dagen per week opleiding te volgen en de andere drie dagen gewoon zijn functie uit te oefenen. Na de opleiding heeft hij alle sleutels in handen om een nieuwe job op te nemen. Zo bespaart u kosten en geeft u de persoon in kwestie nieuwe loopbaanperspectieven. Creatief zijn is absoluut noodzakelijk." ■

Actie na de crisis

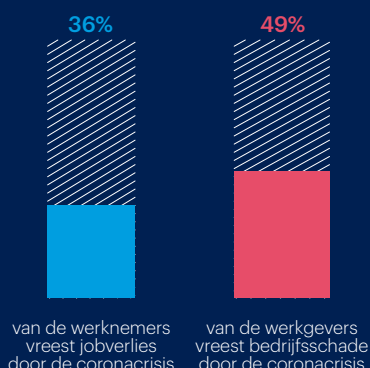
HR in het post-coronatijdperk

We leven in een bijzondere periode met veel onzekerheid en uitdagingen. Maar deze crisis brengt ook veel mogelijkheden, want ze nodigt uit om anders te werken en structuren te herbekijken. Zo ontstaat er vaak een interessante dynamiek.

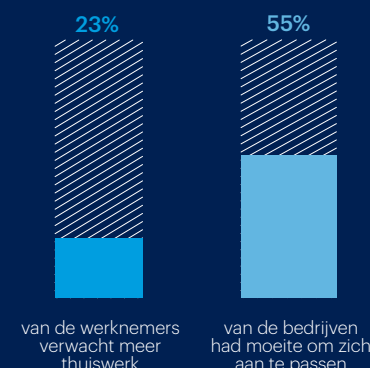
De impact van het coronavirus in 4 observaties

Partena Professional bevroeg 1.000 werknemers en 600 werkgevers over hun visie op werk en ondernemen in het post-coronatijdperk. Aan de hand van 4 observaties, delen onze experts hun praktische tips voor HR in het Nieuwe Normaal.

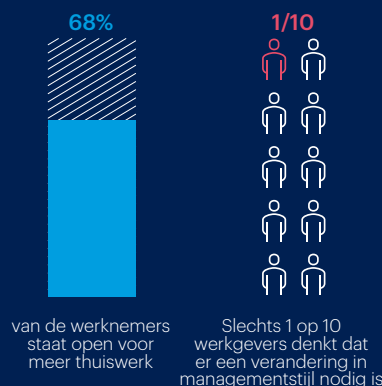
1 'De onzekerheid zorgt voor angst'



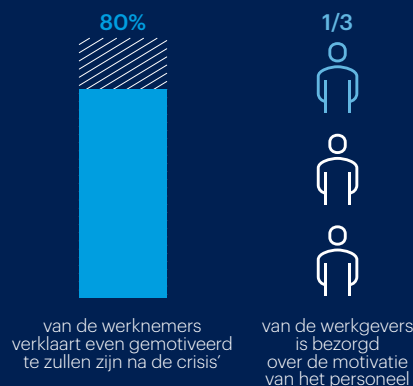
2 'Thuiswerk vormt een gigantische uitdaging'



3 'Werknemers verwachten autonomie te behouden'



4 'Werkgevers bezorgd over motivatie'



1.000 WERKNEMERS

600 WERKGEVERS

POST-CORONATIJDPERK ENQUÊTE

Download de white paper: 'HR in the Post-Corona Normal'

Wat betekenen deze trends voor HR?



Agility & motivatie

Jean-Pierre Christiaens, Transformation Expert bij Partena Professional



'De coronacrisis is een concreet voorbeeld van de snelheid waarmee de context kan veranderen waarin een bedrijf opereert', zegt **Jean-Pierre Christiaens**, Transformation Expert Partena Professional.

'Organisaties moeten daarom nu meer dan ooit wendbaar en flexibel zijn.' Bedrijven kunnen dit zelf stimuleren. 'Binnen ondernemingen zijn er de afgelopen maanden spontane initiatieven ontstaan op het vlak

van organisatie en de invulling van functies,' stelt Christiaens vast. 'Ondernemingen moeten daar nu verder op bouwen.'

www.partena-professional.be > dossier > agility & motivation



Performance management

Aurélie Echement, HR & People Transformation Director bij Partena Professional



Bij de werknemers staat 68% open voor meer telewerk. Maar er is ook een keerzijde. 'Als iemand thuis werkt, kan men niet direct observeren hoe een persoon presteert. Er zullen meer objectieve maatstaven nodig zijn in plaats van subjectieve beoordelingen',

stelt **Aurélie Echement**, HR & People Transformation Director bij Partena Professional.

Ondernemingen zullen ook minder vasthouden aan lang vooraf bepaalde targets. 'Het heeft geen zin targets

te stellen die een paar maanden later al achterhaald zijn,' aldus Echement. 'Targets voor een volledig jaar zijn tijdverlies. Trimestriële doelen zijn beter.'

www.partena-professional.be > dossier > performance management



Kostenoptimalisatie

Yves Stox, Managing Consultant bij Partena Professional



'Men kan kosten besparen en tegelijk werknemers beter motiveren,' zegt **Yves Stox**, Managing Consultant bij Partena Professional. Sommige fiscaal interessante systemen worden volgens Stox onderbenut. De winstpremie bijvoorbeeld. 'Een krachtig instrument, want het geeft elke onderneming de kans haar werknemers te laten delen in haar succes.'

Ook de loonbonus is een aanrader. 'Werkgevers hebben veel vrijheid om die premie vorm te geven. Zo kan men verschillende doelen stellen in de loop van het jaar voor verschillende groepen van werknemers.'

Een ander voorbeeld is de groepsverzekering. 'Gezien de lage

pensioenen in België is het vreemd dat werkgevers hier relatief weinig gebruik van maken', vindt Yves Stox. 'Een groepsverzekering beantwoordt aan de oproep aan ondernemingen om meer verantwoordelijkheid te nemen voor werknemers. Hiermee helpt men ze te sparen voor later en een beter pensioen op te bouwen.'

www.partena-professional.be > dossier > kostenoptimalisatie

Blik op de toekomst

Werken na corona

Hoe hebben de jonge bedrijfjes de coronacrisis en de lockdown overleefd? Wat is de blijvende invloed van thuiswerk op de manier van managen? We vroegen het aan twee consultants die dicht bij de wereld van de startups staan: Luc Langeroot (Humanistix) en Bert Pappijn (Partena Professional).

Hoe is de toestand bij die jonge bedrijven en startups na enkele maanden in lockdown?

Luc Langeroot: In onze omgeving zie ik een sterke focus op de beperking van uitgaven. Bedrijven hanteren langere betalingstermijnen voor facturen van leveranciers. Investerings- en aanwervingen komen tot stilstand. Deze situatie maakt in ieder geval dat de ontwikkeling van startups zonder een degelijke financiële achtergrond enorm vertraagt. Zeker jonge bedrijven hebben een aantal van hun uitbreidingsplannen noodgedwongen in de koelkast moeten stoppen. Maar ook grote, financieel gezonde bedrijven pakken het behoedzaam aan. Op dat vlak is de situatie voor heel wat bedrijven heel gelijklopend. Startups hebben het extra moeilijk omdat ze vaak die kapitaalbuffer missen.

Bert Pappijn: Maar je ziet ook bedrijfjes die successen boeken in de crisis. Er zijn bedrijven die volop kunnen inspelen op de nieuwe opportuniteiten die zich nu aandienen. Ik ken een bedrijf uit de logistieke sector met een tool om goederen en heftrucks te traceren en ideale routes te berekenen. Zij beseffen nu dat ze daarmee ook de medewerkers kunnen ondersteunen om op veilige afstand van elkaar te blijven.

Luc Langeroot: Ik merk een gelijkaardige evolutie bij Kazi. Dat bedrijf ontwikkelt software om de cultuur van het bedrijf en de verwachtingen bij de kandidaat op elkaar af te stemmen bij een sollicitatieproces of interne veranderingen. De organisatie beseft dat deze technologie uitermate geschikt is bij outplacement om werklozen opnieuw naar de arbeidsmarkt te begeleiden.

Thuiswerken Iedereen heeft nu op korte tijd veel ervaring opgedaan met thuiswerken. Hoe zal dat een effect hebben op de toekomstige organisaties en bedrijfsprocessen?

Bert Pappijn: Binnen Partena Professional vinden we de voordelen erg groot. Het besef van de aanzienlijke efficiëntiewinst door minder verplaatsingen is goed doorgedrongen. Veel bedrijven zien ook in dat als er **minder mensen naar het werk** komen, er straks ook **minder kantoorruimte nodig** zal zijn. Op termijn kan dat een kostenbesparing opleveren. Maar bij thuiswerken hoort ook een andere managementcultuur: je kan niet meer elke medewerker controleren. We hebben intussen geleerd dat dat ook niet nodig is. Medewerkers nemen

hun verantwoordelijkheid en hebben eerder de neiging om thuis harder te werken. We moeten hen zelfs beschermen tegen zichzelf.

Luc Langeroot: Het is ondertussen ook duidelijk dat het combineren van het werken thuis met de opvang van de kinderen niet altijd evident is. In die situatie vermindert mogelijks de efficiëntie waarmee medewerkers hun dagtaak willen uitoefenen. De collega's verlangen ook naar het sociaal contact op kantoor. Ze willen aanvoelen wat er in de organisatie leeft. Je mag niet vergeten dat singles de eerste weken volledig aangewezen waren op hun thuishkantoor met weinig andere contacten. Bijgevolg waren ze heel erg vragende partij om naar kantoor te komen. Bedrijven proberen met slimmigheidjes zoals de digitale koffiehoek wel die sfeer te brengen. Maar eerlijk, het is toch niet hetzelfde.

Bert Pappijn: Wij zien ook een effect op het leervermogen van medewerkers. De nieuwkomers leren ontzettend snel door de nabijheid van de ervaren collega's. Ze horen hoe die met klanten omgaan. Ze maken mee hoe problemen aangepakt worden. Dat leereffect kan alleen bestaan door samen op één locatie te werken. Dat gaat nu verloren. >

Luc Langeroot

HR-verantwoordelijke en partner bij Humanistix, een Cronos-bedrijf dat zich richt op HR- en HRIT-dienstverlening. Daarnaast zetelt Luc Langeroot in de adviesraad van startup Kazi.

Bert Pappijn

Business Manager en consultant bij Partena Professional. Hij is een specialist op het vlak van business development en process outsourcing.

Onboarding in de lockdown
Ook al is het crisis, toch beginnen een aantal mensen met een nieuwe job. Dat gebeurt dan zonder naar kantoor te komen. Dat lijkt niet ideaal.

Luc Langeroot: In onze bedrijfsomgeving keken we er naar uit om een aantal nieuwe collega's te laten starten, weliswaar tijdens de periode van de lockdown. Dit was evenwel slechts beperkt mogelijk.

Bert Pappijn: Dat vind ik normaal. Een organisatie die haar bedrijfscultuur belangrijk vindt, wil die van bij de eerste ontvangst ook duidelijk maken en de nieuwe medewerker daarin onderdompelen. Dat kan niet vanop afstand. Tegelijk zie je dat bedrijven – ook Partena Professional – de openstaande vacatures nog eens kritisch onder de loep nemen gezien de onzekere toekomst. Vaak zetten ze de procedures stop. Tegelijkertijd moeten ze ervoor zorgen dat ze klaar zijn voor wanneer de activiteit weer ten volle zal aantrekken. We zien ook dat bedrijven andere manieren zoeken om de kennis en ervaring binnen te halen. Zeker de startups beginnen nu samen te werken en ook medewerkers met elkaar uit te wisselen.

Luc Langeroot: Die mentaliteit om zaken met elkaar te delen, maakt deel uit van de cultuur van de startups. In dat opzicht zie je ook de invloed van Silicon Valley waar dat in het DNA zit. Die deelcultuur vind je nu ook bij grotere bedrijven. Tijdelijk werkloze medewerkers kregen de opportuniteit om in een totaal andere sector te gaan werken. Zo deelde Decathlon werknemers met Colruyt om ondersteuning te bieden in hun voedingswinkels.



“Uit ervaring weten we dat bij jonge organisaties in de groeifase al snel de behoefte aan ondersteuning op het vlak van HR ontstaat.”

Luc Langeroot,
 HR-verantwoordelijke
 en partner bij Humanistix

Rol van HR

Een zwak punt van startups blijft het gebrek aan interne structuur en organisatie. Hoe is het bijvoorbeeld gesteld met human resources in deze bedrijven?

Luc Langeroot: Bij startups zie je gewoonlijk heel knappe koppen die op het technologische vlak en qua sales fantastische zaken verwezenlijken. Anderzijds ontsnapt het uitbouwen van de HR-activiteiten wel eens aan de aandacht. Nogal wat startups zijn

volop gefocust op de ontwikkeling, realisatie en groei van hun jonge organisatie. Uit eigen ervaring weten we dat in de groeifase al snel de behoefte aan ondersteuning op het vlak van human resources ontstaat. De vragen zijn heel erg uiteenlopend. Gebalanceerde salarispolitiek, retentie en engagement van de medewerkers, prestatie-evaluaties komen aan bod maar evengoed leiderschap en wendbaarheid. Dergelijke thema's raken aan de fundamentele motieven

van het ondernemerschap. Wat voor type bedrijf willen we zijn? Voelen we meer voor groepsbonus voor onze medewerkers of vinden we individuele commissie beter? De uitdagingen in deze jonge ondernemingen zijn veelvuldig. De HR en IT-services organisaties waarbij ik betrokken ben, zijn net ontstaan om aan die vraag te voldoen.

In die context valt al snel de term zelfsturing. Is dat principe van toepassing op startups én op grote organisaties?

Bert Pappijn: Wij passen het principe al een tijdje toe bij Partena Professional. We boeken intussen ook de eerste resultaten. Klanten laten weten dat ze meer tevreden zijn van de geleverde services, na

de invoering van autonome teams in onze organisatie. Als manager is het wel speciaal. Je wordt coach van het team van waaruit de initiatieven zullen komen. Je kan dus zelf niet veel opleggen.

Luc Langeroot: We hebben ook ervaring met het werken met zelfsturende teams. We hebben aan den lijve mogen ondervinden dat er net een heel stuk méér sterk leiderschap nodig is om tot goed functionerende en efficiënte teams te komen. Een aandachtspunt blijft in elk geval dat er moet gewaakt worden over de zorg die een team nodig heeft qua opleiding, feedback en nabijheid van het management. Een gestructureerde aanpak en opleiding is zeker noodzakelijk.



“We zien ook dat bedrijven — en zeker startups — andere manieren zoeken om de kennis en ervaring binnen te halen.”

Bert Pappijn, Business Manager en consultant bij Partena Professional

Een efficiënter HR-proces

Tijd voor de chatbot?

De markt reageert voorlopig heel behoedzaam op nieuwe toepassingen met HR-chatbots. Volgens Bert Pappijn, Manager Business Process Outsourcing van Partena Professional, en Jonas Pollet, Innovation Manager van Partena Professional, weten bedrijven nog niet goed hoe ze die technologie zelf efficiënt kunnen implementeren.



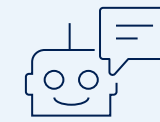
Zeker de personeelsafdelingen zijn nog niet overtuigd van de meerwaarde van de chatbots voor hun processen. Partena Professional ontwikkelde een aantal concrete oplossingen waarbij een chatbot ondersteuning biedt aan de eigen medewerkers. Daaruit blijkt dat die technologie perfect in staat is om eenvoudige informatie te verstrekken aan zeer veel gebruikers. De chatbot

neemt op die manier het repetitieve werk over van een medewerker die anders telkens weer dezelfde vragen moet beantwoorden.

Robot voor coronavragen

Alex is een chatbot op de website van Partena Professional die alle bedrijven informatie geeft over de crisissituatie van het coronavirus. Hij behandelt heel diverse zaken zoals de restricties

die de overheid oplegde, maar ook de steunmaatregelen. Aan de hand van gerichte vragen, leidt de bot de gebruiker naar de pagina met de juiste informatie. Daaraan gekoppeld is er ook een online formulier dat de gebruiker meteen kan invullen en indienen. **Bert Pappijn:** “De impact van die chatbot was zeer groot. Op de piekdag heeft Alex meer dan 900 gesprekken gevoerd.



Bedrijven staan open voor chatbots

12%

van de bedrijven gebruikt al een specifieke applicatie voor interne communicatie



30%

meer dan 30 procent van hen is van plan om daarmee te beginnen

Maar zelfs tijdens het weekend kon hij nog steeds 300 vragen beantwoorden. Dat zijn toch enorm veel telefoontjes die niet door onze medewerkers moesten aangenomen worden. We kunnen ook vergelijken met de berichten via de speciale coronamailbox. Die ontving op zijn toppunt maar 320 mails per dag. Uit marktonderzoek van Partena Professional blijkt intussen dat de interesse voor interne chatbots stijgt met de grootte van de onderneming. Met die innovatieve projecten kan Partena Professional niet alleen efficiëntiewinsten boeken in de eigen processen. Het wil daarmee ook het potentieel van de nieuwe technologie voor zijn klanten aantonen. Zo zal de vraag naar deze oplossingen zich stilaan op de markt ontwikkelen en dan wil Partena Professional de bedrijven bijstaan bij de implementatie ervan. **Jonas Pollet,** Innovation Manager van Partena Professional: “Bedrijven zien het potentieel wel voor verkoopprocessen en marketingacties, maar nog niet voor de HR-afdeling. Uit onze bevraging van ondernemingen hierover, blijkt dat de focus nog ligt op de traditionele HR-processen en niet meteen op deze nieuwe technologieën. Maar wanneer we aantonen welke resultaten onze eigen chatbots boeken, zien HR-

managers wel meteen potentiële efficiëntiewinsten in hun eigen organisatie.”

Samenwerken met echte collega's

Een chatbot moet wel ingebed zijn in een complete dienstverlening. Hij weet ook niet alles, en op dat ogenblik zal hij doorverwijzen. “Dan moet er ook meteen een medewerker klaar staan om het gesprek over te nemen en de gebruiker snel te helpen,” zegt **Jonas Pollet.** In de toekomst zullen bedrijven dergelijke chatbots integreren in hun HR-processen. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van apps zijn, op smartphones of pc's, met daarin een resem van functionaliteiten. Dat kan gaan om een employee selfservice,

misschien gecombineerd met een mail-functie om het voltallige personeel in één keer te bereiken. Een voorbeeld: een bedrijf dat wil heropstarten na de lockdown en alle medewerkers de correcte richtlijnen wil meegeven om de veiligheid te waarborgen. Uit het marktonderzoek is al gebleken dat 12 procent van de bedrijven al een specifieke applicatie gebruikt voor interne communicatie en dat meer dan 30 procent van plan is om daarmee te beginnen. In zo'n algemeen kader past ook de chatbot waar medewerkers hun vragen kunnen stellen.

Partena Professional verwacht daarom dat het gebruik van chatbots op HR-afdelingen straks flink zal toenemen. ■

www.partena-professional.be > artificial intelligence

“De impact van die chatbot was zeer groot. Op de piekdag heeft Alex meer dan 900 gesprekken gevoerd.”

Bert Pappijn, Manager Business Process Outsourcing van Partena Professional

Productief op afstand

(Thuis) Werken zonder sociale relaties

Alleen thuis werken, met slechts een minimum sociaal contact. Voor welke uitdagingen staan we als quarantaine-werken onze nieuwe jobrealiteit wordt? Samenwerken, verloning en motivatie, talent inzetten, ... Niets blijft onaangeraakt. Een oefening om tot de essentie te komen. Julie, HR-coach voor KMO's, legt ons uit.



Samenwerken. Professioneel vertrouwen opbouwen met beperkt menselijk contact?

Samenwerken wordt moeilijker, zeker als we elkaar nog niet kennen. Want u weet ook dat 70 % van onze communicatie via lichaamstaal begrepen wordt. Dat betekent dat 70 % van de onderliggende informatie verloren gaat, zonder 'echte' ontmoetingen.

Voor wie al samengewerkt heeft en een professioneel vertrouwen heeft opgebouwd is het iets eenvoudiger.

Wie na de lockdown nog op gelijke golflengte zit, krijgt nu de kans het vertrouwen verder uit te bouwen en te verbeteren waar nodig.

- Hoe goed blijkt uw vertrouwensbasis met uw samenwerkingspartners?
- Kunt u terugvallen op uw netwerk als u nieuwe samenwerkingsverbanden aangaat?



Belonen naar aanwezigheid of prestaties?

Wie tijdens de lockdown op telewerk overschakelde heeft het wellicht gemerkt: Meteen valt op wie goed werk levert en wie niet.

Tijdens online vergaderen is er minder tijd, de aandachtsspanne niet zo lang en geven we meteen voorrang aan de orde van de dag. Hierdoor schuift de aangename (of minder aangename) aanwezigheid van uw werknemers naar de achtergrond. Wanneer er enkel tijd is voor de essentie wegen

prestaties door op bijvoorbeeld présence.

- Wat weegt in uw sector door? De aanwezigheid (het aantal uren per maand) of de prestaties? Is een 38 uren-loon voor iedereen nog wel zo correct, als niet iedereen even hard werkt?
- Hoe kunt u harder werkende medewerkers belonen voor hun inzet? Hoe worden uw werknemers het liefst beloond en gemotiveerd?



Output op de voorgrond? Talent wordt beter ingezet

"Everybody is a genius, but if you judge a fish by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid."

Liep het bij sommige werknemers mis tijdens de lockdown? Professionele efficiëntie is alleen te bereiken

wanneer de juiste persoon op de juiste taken werkt. Die efficiëntie werkt in twee richtingen: voor uw werknemer en voor u, want uw werknemer zal met meer plezier voor u werken.

- Hoe kan elk teamlid zich ontplooien, betekenisvol en inzetbaar blijven? >



Informatie & inspiratie

Wilt u graag op de hoogte blijven van de meest recente ontwikkelingen op socio-juridisch vlak? Partena Professional biedt u de mogelijkheid om via verschillende kanalen relevante updates te ontvangen, afgestemd op uw sector en voorkeuren.



Newsletter

Het laatste nieuws op het vlak van HR, fiscaliteit en wetgeving? Inzichten van experts, events, opleidingen en handige tools? Onze maandelijkse nieuwsbrief houdt u op de hoogte van het belangrijkste ondernemersnieuws en biedt elke keer opnieuw waardevolle tips. Schrijf u in en blijf op de hoogte van de actualiteit en onze activiteiten.

[www.partena-professional.be > newsletter](http://www.partena-professional.be/newsletter)



Sectorale informatie

Hier vindt u alles over de laatste nieuwe socio-juridische ontwikkelingen die relevant zijn voor uw sector, per paritair comité. U kunt zich ook inschrijven voor een aantal specifieke paritaire comités om enkel die updates in uw mailbox te ontvangen.

[www.partena-professional.be > sectorale info](http://www.partena-professional.be/sectorale-info)



Infoflashes

De socio-juridische actualiteit wijzigt dagelijks en wordt steeds complexer. Onze experts ontcijferen ze en bezorgen u een duidelijke samenvatting per mail. Schrijf u in op onze mailinglijst om op de hoogte te blijven of lees de infoflashes integraal op onze website.

[www.partena-professional.be > infoflashes](http://www.partena-professional.be/infoflashes)



Webinars

Geen tijd om u te verplaatsen om een opleiding te volgen? Geen probleem. Partena Professional organiseert regelmatig webinars die u gewoon live of achteraf kunt mee volgen aan uw eigen bureau. Schrijf u in op onze nieuwsbrief en mis voortaan geen enkele opleiding meer.

[www.partena-professional.be > webinars](http://www.partena-professional.be/webinars)



Chatbot

Heeft u tijd nodig om u beter te kunnen concentreren op uw belangrijke strategische missies? Heeft u al eens gedacht aan een chatbot voor uw bedrijf? Partena Professional zorgt voor alles: implementatie van de chatbot, personalisatie van de antwoorden in functie van uw bedrijf, optimalisatie, ... Blijf op de hoogte en volg het dossier:

[www.partena-professional.be > artificial intelligence](http://www.partena-professional.be/artificial-intelligence)



Blog

Hoe trekt u de juiste medewerkers aan én hoe houdt u hen in dienst? Wat zijn de laatste HR-trends? Hoe kunt u creatief werken? Op de blog van Julie, onze HR-coach voor kmo's, vindt u praktisch advies en handige tips voor de optimalisatie van uw personeelsbeheer.

[www.partena-professional.be > blog](http://www.partena-professional.be/blog)



Crisis? Een uitnodiging tot evaluatie

Sinds de lockdown is elke werkgever én werknemer op één of andere manier met beperkingen geconfronteerd geweest. In het begin onwennig, frustrerend of zelfs demotiverend, maar na een tijd komt er een kentering. Wat doe ik graag? Wat geeft me zin om 's morgens op te staan? Waar werk ik met plezier aan? Waar kan ik over blijven leren? Wat doet me de tijd vergeten? Waar wil ik (nog) beter in worden? Hoe moeten we verder? Hoe geraken we wel vooruit?

Evalueren gebeurt niet of nauwelijks tijdens een ratrace. Dat kan alleen maar in momenten van rust, stilte of verveling. Bijvoorbeeld in de periode na een persoonlijke crisis zoals een burnout. Tijdens de lockdown heeft iedereen tegelijkertijd een uitnodiging tot evalueren gekregen. Iedereen heeft een groeiproces achter de rug, met nieuwe inzichten.

• **Wat zijn uw inzichten? Wat zijn die van uw werknemers? Hoe kunt u beiden verenigen?**



Het nieuwe werken

Het virus heeft ons doen evolueren naar het nieuwe werken. Elke sector staat voor nieuwe uitdagingen, met

nog veel onbeantwoorde vragen. Eén ding staat vast: **het moet beter zijn, dan hoe het vroeger was.**

Meer info? Contacteer mij via julie@partena.be en volg me elke woensdag op [www.partena-professional.be > blog Julie](http://www.partena-professional.be/blog/Julie)



ProSalary

Uw loon- en HR-beheer: van de basics tot het echte werk

Ziet u het al voor u? Modulaire software die uw loon- en HR-beheer vereenvoudigt, verduidelijkt en automatiseert.

Of nog beter: een gebruiksvriendelijke en intuïtieve tool die zich aanpast aan uw situatie en evolueert op maat van uw behoeften.

Meer info? Contacteer ons via www.partena-professional.be > ProSalary