



> **Machteld Leybaert** en **Wim Sarens** (Sarens)  
*“Het is redelijk gemakkelijk om een kraan te parametriseren en te weten of die goed onderhouden is. Bij een mens is dat verdomd moeilijk: dat vergt veel inspanningen, veel gesprekken met anderen.”*

© Hendrik De Schrijver

Machteld Leybaert en Wim Sarens (Sarens)

# “HR is één van de meer **complexe rollen** in het bedrijf”

■ Timothy Vermeir

Bij kraanbedrijf Sarens kreeg HR de afgelopen jaren een belangrijkere rol. CEO Wim Sarens benadrukt tijdens ons gesprek verschillende keren dat de rol van HR Director Machteld Leybaert zich niet mag beperken tot het HR-departement, maar dat ze als businesspartner betrokken moet worden bij alle aspecten van het bedrijf.

Het wereldwijde hoofdkantoor van Sarens is goed herkenbaar voor wie ter hoogte van Londerzeel op de A12 rijdt. Van hieruit worden operaties tot in de verste uithoeken van onze planeet geleid. Onlangs nog kondigde de onderneming een groot project aan in Kazachstan, waar Sarens in de periode 2017-2020 mee zal bouwen aan een gigantisch olieproject. Naast dergelijke markante projecten, is Sarens ook nog steeds een verhuurbedrijf waar ondernemingen een kraan kunnen huren. Beide businesspolen groeiden de afgelopen jaren zo sterk, dat de onderneming haar structuur en manier van werken heeft moeten aanpassen aan de nieuwe schaalgrootte. Sarens heeft naast een wereldwijde ook een regionale (op niveau van de continenten) en lokale (per land of zelfs per stad) aansturing. “Bepaalde klanten moet je op lokale schaal kunnen bedienen, andere op een regionale schaal, en nog andere moet je globaal bedienen”, legt CEO Wim Sarens uit. “Je organiseert je, zodat je bent waar ook de beslissingnemers zitten.”

**En hoe wordt HR in die structuur vormgegeven?**

**MACHTELD LEYBAERT:** “Veel hangt op dit moment nog af van de grootte van de regio: als je een land hebt dat al matuur genoeg is en waar al een uitgebouwde HR-afdeling zit, dan hebben we minder werk van hieruit. Merken we dat het gaat om een land in reorganisatie of een groeieland, dan gaan we veel meer support geven. Het gebeurt dat we de payroll van hier op het hoofdkantoor draaien, bijvoorbeeld, of rekrutering, ontslag, competentie management, ... in handen nemen. De bedoeling is wél om zo veel mogelijk in de landen te doen en de mensen daar op te leiden, maar dat heeft tijd nodig. Het bedrijf is altijd heel erg bezig geweest met de corebusiness. We merken dat HR vandaag meer ontwikkeld moet worden, dat er meer begeleiding nodig is om HR op te trekken. Een aantal jaar geleden waren we hier eigenlijk al tevreden als de lonen gedraaid waren. Vandaag willen we ook informatie over de evaluaties, de trainingsmogelijkheden, ...”

**Hoe kan je in een verspreide organisatie als deze komen tot gemeenschappelijke waarden en cultuur? Hoe gekend is de Sarens-cultuur doorheen de onderneming?**

**WIM SARENS:** “Dat hangt af van regio tot regio. In West-Europa, bijvoorbeeld, zijn we al 50 tot 60 jaar actief, maar in andere landen, zoals Irak of de Verenigde Staten, zijn we nog maar drie tot vijf jaar aanwezig. Daar merk je dat de ‘common culture’ uitgebouwd moet worden. Onze missie en visie hangen overal aan de muren. Dat willen we overal blijven benadrukken. We willen groeien naar de referentie in onze industrie.

Voor sommige regio's is er dus nog wel werk aan de winkel. Hoe gaan we dat praktisch aanpakken? Veel meer uitwisseling van mensen – dat is iets dat geleidelijk aan het groeien is – en ook een veel transparantere communicatie en rapportering, zodat we zien dat de mensen met de juiste zaken bezig zijn.

Het is wat Machteld al zei: vroeger was HR er vooral voor de Belgische eenheden. We gaven heel veel vrijheid aan de units overal ter wereld om lokaal hun eigen beleid uit te bouwen. Daar zijn we vorig jaar beginnen vanaf te stappen om alles veel meer op één lijn te krijgen. Nu verwachten we van die landen óók dat we informatie en rapportering ontvangen, zodat we zien of men daar op de juiste manier met medewerkers omgaat. Voor sommige landen is dat een inhaalproces, andere staan daar al veel verder in.”

**Een andere manier om cultuur uit te dragen, is de uitwisseling van medewerkers. Dat wil uiteraard ook zeggen dat je mensen internationale carrières geeft.**

**MACHTELD LEYBAERT:** “De focus gaat bij rekrutering meer naar internationale profielen en flexibiliteit. In elk land heb je mensen die ter plaatse blijven, maar we willen ook een ploeg uitbouwen van medewerkers die uitwisselbaar zijn. Zo is er iemand die nu van hier naar Zuid-Afrika gaat om daar de sales mee te helpen uitbouwen. Die neemt zijn ervaring mee en gaat daar Sarens, zoals we dat hier hebben opgebouwd, implementeren. En als hij dat daar een tijd heeft gedaan, zal hij misschien naar een ander land trekken.”

**Er is nu het bijzonder grote project in Kazachstan, waar jullie 400 medewerkers nodig hebben. Hoe werkt rekrutering voor zo'n project?**

**MACHTELD LEYBAERT:** “We hebben onze profielen en jobomschrijvingen voor functies binnen Sarens, en de functies gaan daar niet anders zijn. De vraag wanneer we mensen selecteren, zal ook zijn of mensen daar kunnen gaan werken. Hebben ze de nodige vergunningen? Maar ook de vraag of ze daar willen wer-



> **Wim Sarens (Sarens)**

*“We zijn een dienstverlener. En dus heeft een individu een enorm grote impact op de klantentevredenheid.”*

© Hendrik De Schrijver

ken, of ze de juiste talen kennen, ...? We brengen dergelijke factoren in kaart om van daaruit de rekrutering te starten.

We hebben een regionale HR-verantwoordelijke in Polen, die samen met ons een aantal profielen bekijkt. Maar ook in het VK doen we dat, want sommige mensen gaan we misschien niet in die regio vinden, maar komen uit andere landen. Heel de operatie wordt wél gecentraliseerd van hieruit, zeker omdat het een erg groot project is dat we van heel nabij willen volgen.”

**WIM SARENS:** “We sturen ook vaak mensen met de nodige vakkennis, die de job al jarenlang uitvoeren, naar daar – niet als operator, maar als trainer of begeleider. Als je dan een aantal ervaren medewerkers stuurt, moeten die in staat zijn om 10 tot 15 lokale mensen te begeleiden en op te leiden. Zo hebben we onze operatie in Irak uitgebouwd, waar we ook geleidelijk aan onze skillset hebben opgebouwd. Het project in Kazachstan gaat niet van dag één op dag twee van nul naar 400 man. Dat gebeurt geleidelijk. Bovendien is er het voordeel dat we al zo’n 15 jaar actief zijn in Kazachstan en daar een lokale unit hebben met 100 medewerkers. Het zal veel gemakkelijker zijn om een aantal van die mensen – die ervaring hebben én Kazach zijn – door te schuiven naar het project en dan bij te rekruteren in de bestaande organisatie.”

**Flexibiliteit en internationale mobiliteit kunnen in conflict komen met persoonlijke wensen en ambities van medewerkers. Is dat een aandachtspunt?**

**WIM SARENS:** “We werven jonge mensen aan die bereid zijn naar het buitenland te gaan, maar merken dat hun familiesituatie verandert. Als iemand net getrouwd is, net een kindje heeft en je stuurt

die acht maanden naar het buitenland, dan verlies je die persoon. Je moet daar proactief mee kunnen omgaan en kijken hoe je talent kan doorschuiven naar meer vaste posities of mensen inschakelen op tijdelijke projecten dichterbij huis.

Dat gaat vandaag al beter dan vroeger, toen we meer silo’s waren – land per land – waarbij er wel communicatie was over finance en over andere zaken werd gepraat, maar minder over HR. Nu men HR meer en meer begint te vinden, ook voor internationale mobiliteit en carrièreplanning, zie je dat dat op verschillende plaatsen goed begint te groeien.”

**MACHTELD LEYBAERT:** “Retentie is ook een thema bij mensen die wél nog internationaal actief willen zijn. We weten dat mensen erg fier zijn op de onderneming en hier graag werken, maar anderzijds merken we ook dat mensen die avontuurlijk ingesteld zijn, ook wel eens ergens anders willen gaan werken.”

**In de vorige HR Square stond Inge Buyse, CEO van AZ Groeninge, op deze pagina’s. Zij zei onder meer: “Het zijn niet de verschillende organisaties of business die de waarde creëren, het zijn de mensen die dat doen.” In hoeverre gaat dat op voor Sarens? Zijn het de mensen of de kranen die ervoor zorgen dat Sarens succesvol is?**

**WIM SARENS:** “Ik denk dat er een evenwicht is. Het is bijvoorbeeld ook omdat je een bepaalde kraanvloot hebt, een bepaalde merknaam, dat je mensen kan aantrekken. En als je dan goede mensen hebt, dan krijg je goede feedback van klanten en kan je verder investeren. Je hebt alle twee nodig. Dit is een bedrijf dat zowel zijn mensen als zijn harde assets nodig heeft.

Je moet ook weten dat we geen productbedrijf zijn, maar een dienstverlener. En dus heeft een individu een enorm grote impact op de klantentevredenheid. Als morgen een operator zich ruw of grof zou gedragen tegenover een klant, kan het goed zijn dat we er volgende keer niet moeten terugkomen. En dan mag je nog de beste kraan hebben, dan mag je nog alle HR-opvolgsystemen hebben, dat individu kan in zowel positieve als in minder positieve zin een grote impact hebben. Klanten hechten echt wel belang aan hoe de service bij hen is geleverd. Dus wil je goede mensen die zowel technisch goed zijn als de juiste waarden uitdragen in hun gedrag.”

**MACHTELD LEYBAERT:** “Heel veel mensen zijn fier op Sarens. Wij hebben het over ‘blauw bloed’: mensen hebben het over ‘hun kraan’, we hebben hier zelf een kraan ontwikkeld, ‘the Big Benny’, genoemd naar zijn ontwerper Benny Sarens, en het is fantastisch als je de ingenieurs hoort vertellen over hun Benny. Zij zijn daar erg fier op, nog meer dan een piloot op zijn vliegtuig. Dat is iets dat me echt treft in de organisatie.”

**Meneer Sarens, wat zijn uw verwachtingen ten aanzien van een HR-directiefunctie? Welke verantwoordelijkheid geeft u aan die functie?**

**WIM SARENS:** “HR is één van de meer complexe rollen in het bedrijf en dus verwacht ik dat HR

## Wim Sarens

- Is burgerlijk ingenieur Elektronica (KU Leuven) en haalde nadien nog diploma’s Business Economics (KU Leuven), master in Business Administration (INSEAD) en Growth Management (Vlerick Business School).
- Startte zijn carrière als businessanalist bij McKinsey, waar hij later associate werd.
- Is sinds 2008 aan de slag in het familiebedrijf. In eerste instantie hield hij zich bezig met business development, sinds 2009 is hij CEO. Zijn vader Ludo Sarens is er voorzitter van de raad van bestuur.



> **Machteld Leybaert** (Sarens)  
*“HR gaat zelf op het terrein om bij te sturen en op te leiden, en als ze op het niveau zijn dat voor ons voldoende is, zullen we opnieuw loslaten.”*

© Hendrik De Schrijver

daar correct en professioneel genoeg in is. Als je een HR-beleid gaat uitstippelen, dan zal je altijd mensen hebben die enerzijds vinden dat je te streng bent en anderzijds dat je niet snel genoeg bediend bent en dergelijke. HR is een heel moeilijke rol. Je moet de belangen van het bedrijf bewaken – dat is heel belangrijk – en anderzijds het evenwicht bewaren tussen een hardere controle en sturing, en de ontwikkeling van talent en mensen dat men soms ‘soft HR’ noemt, al zijn het vaak hardere targets om te bereiken. HR moet proactief met die talentpool omgaan.

Het is redelijk gemakkelijk om een kraan te parametriseren en te weten of die goed onderhouden is. Bij een mens is dat verdomd moeilijk: dat vergt veel inspanningen, veel gesprekken met anderen. Ik verwacht dus dat mijn HR Director zich niet gedraagt als departementshoofd HR, maar dat het HR-proces loopt door heel het bedrijf. Daar zit wel een groot deel van de complexiteit. En daar moet je als HR-verantwoordelijke mee kunnen omgaan, weten wat de prioriteiten zijn, wat urgent is, wat de impact is.”

**Hoe belangrijk is HR? Heeft HR hier hetzelfde gewicht als bijvoorbeeld de operationele mensen?**

**WIM SARENS:** “Ik denk het wel. Onze operations zijn wel veel decentraler geleid, terwijl HR veel centraler geleid is. Maar qua gewicht denk ik het wel. Al is dat niet letterlijk ... De mensen die operations leiden, zijn immers ook steeds vragende partij om goed gekwalificeerde medewerkers te hebben. Als er iets fout loopt bij operations, ligt het in 80 procent van de gevallen niet aan het equipment, maar aan de persoon.”

**Hoe kan je vanuit het hoofdkantoor als HR-verantwoordelijke voor de groep impact hebben op de operaties?**

**MACHTELD LEYBAERT:** “Neem nu onze unit in Zuid-Afrika, waar het nu iets minder goed draait. We zijn naar daar gegaan om ter plaatse een aantal analyses te doen, we hebben er mee onderhandeld in de ondernemingsraden en met de vakbonden, we hebben mensen ontslagen en nieuwe in dienst genomen. Nu is er iemand van mijn team die er op regelmatige basis naartoe gaat, die de ‘blue collar’ training doet. Dat is de manier waarop wij het aanpakken: wij gaan zelf op het terrein om bij te sturen en op te leiden, en als ze op het niveau zijn dat voor ons voldoende is, zullen we opnieuw loslaten. Als het goed loopt, nemen de lokale mensen het eigenaarschap op en volgen we op.

Omdat we als HR nu lid zijn van het executive committee, is het duidelijk voor de organisatie dat HR er niet is om de administratie in orde te maken, maar één van de belangrijke pijlers in de organisatie is.”

**WIM SARENS:** “We willen vooral dat de verschillende units zich kunnen focussen op sales en operations. Van hieruit 10.000 kilometer verder aansturen of die man of vrouw al dan niet op die kraan moet, dat kan je niet doen. De beslissing moet daar genomen worden. Maar op het vlak van HR is het heel belangrijk om de centrale beleidslijnen uit te zetten en dat bijna ‘on behalf of’ te gaan runnen.”

**Wat zijn nu de prioriteiten voor u?**

**WIM SARENS:** “Omdat Machteld een aantal verantwoordelijkheden opneemt, vallen die weg bij mij, waardoor ik me kan concentreren op andere zaken. Met lage olie- en gasprijzen ga ik me meer op sales en business development richten, wetende dat HR in handen van Machteld is. Zo moet het ook zijn. Ik probeer aan mensen duidelijk te maken dat ze gebruik moeten maken van een goede HR-dienst. Je moet het niet allemaal zelf aansturen.”

**Dus u bent geen aanhanger van het idee dat de human resources te belangrijk zijn om aan een human resources manager over te laten ...**

**WIM SARENS:** “Neen en ja. Het hangt ervan af wie je hebt. We hebben een heel traject afgelegd. Ik heb lange tijd zelf moeten pushen om bepaalde mensen mee te krijgen en HR te aanvaarden als businesspartner die niet beperkt is tot het HR-departement. In 2014 hebben we met het managementteam gekeken wat de prioriteiten waren voor het bedrijf. We hebben toen tien prioriteiten gedefinieerd om naar ons doel – de referentie zijn in de sector – te groeien. Competentiemanagement was er daar één van. Toen heeft men ook begrepen dat we een HR nodig hebben die proactief is en leidend zal zijn in het verhaal. Dat heeft een keerzijde, in de vorm van controle en sturing, maar die beslissing is gedragen.”

“Men begrijpt dat we een HR nodig hebben die proactief is en leidend zal zijn in het verhaal.”

## Machteld Leybaert

- Is juriste, met een masterdiploma van de Universiteit Gent.
- Werkte onder meer als HR Director Europe bij Furmanite en Group HR Manager bij Noordzee Helikopters Vlaanderen.
- Ging in januari 2015 aan de slag bij Sarens, waar ze werd aangetrokken als Regional HR Manager Western Europe.
- In juli 2015 werd ze gepromoveerd tot Group HR Director en werd ze de eerste vrouw in het executive committee van de onderneming.