

E-TOOL HELPT HR-PROCESSEN ECHT TE GEBRUIKEN

VITO: NIEUWE WIND IN ONTWIKKEL- EN
PERFORMANCEMANAGEMENTPROCES

CASE STUDY



epowerhr
empower your people

CASE STUDY

VITO: NIEUWE WIND IN ONTWIKKEL- EN PERFORMANCEMANAGEMENTPROCES E-TOOL HELPT HR-PROCESSEN ECHT TE GEBRUIKEN

Onderzoeksinstelling VITO liet jaren geleden de klassieke indeling van werknemers volgens diploma voor wat het was en koos voor een functieclassificatie. HR wilde tegelijkertijd het hele performancemanagementsysteem en ontwikkelbeleid een nieuwe impuls geven. Grote uitdaging was om alle creatieve geesten naar een gemeenschappelijke en werkbare structuur te loodsen én binnen het strakke cao-kader te blijven. Alleen de HR-technologie haperde. Totdat een nieuwe e-HR-tool de juiste zet bleek om het hele veranderingsproces te ondersteunen.

VITO is een internationaal onderzoeks- en adviescentrum met focus op de grote (milieu-)uitdagingen van morgen. De nadruk ligt sterk op **duurzaamheid en impact**. “Dit kader bepaalt in grote mate mee het HR-beleid”, opent HR-manager Marianne Wens. “Duurzaamheid, innovatie, excelleren zijn ook in HR belangrijke waarden. Specifiek voor een onderzoeksinstelling is daarnaast het **grote aantal hoogopgeleide medewerkers**: de helft van de zowat 850 medewerkers is actief in R&D, in het labo of werkt rond technologie.” Aan creativiteit hier geen gebrek.

VAN DIPLOMA'S NAAR DOELSTELLINGEN

De voorbije jaren onderging VITO op HR-vlak een grote verandering. Tot 2012 werden werknemers ingedeeld volgens diploma. Het diploma bepaalde de verloning en het verloop van de carrière. Alles was redelijk voorspelbaar. “Uiteraard maakten we gebruik van beoordelings- en functioneringsgesprekken, maar de impact



“Je hebt een partner nodig die de mogelijkheden en beperkingen van een tool kan vertalen naar HR-taal.”

HR-MANAGER MARIANNE WENS

ervan was beperkt”, herinnert Marianne Wens zich.

In 2012 stapte VITO over naar een **functieclassificatie**. Die overgang was geen sinecure. De processen stonden **in een cao gebeiteld** waardoor een aanpassing zich opdrong. En dat betekende grondig overleg met de vakbonden om tot een akkoord te komen. “Tegelijk met de overstap naar een functieclassificatie hebben we de **opvolgcyclus aangepakt**. We hebben ervoor gekozen om er geen loutere pres-

tatiemanagementcyclus van te maken, maar ook **ontwikkeling mee te nemen in de gesprekken**. In een kennisorganisatie is ontwikkeling immers van cruciaal belang op korte en lange termijn.” Dit betekent dat er steeds opvolging is rond drie soorten doelstellingen: **prestatiedoelstellingen, ontwikkelingsdoelstellingen en functioneringsdoelstellingen**. Voor de prestatiedoelstellingen werkt VITO in een cascade: de doelstellingen van de organisatie (inkomsten, weten-

OVER VITO

VITO is een toonaangevend, internationaal onderzoeks- en adviescentrum. De focus ligt op de grote maatschappelijke uitdagingen: klimaatverandering, voedselzekerheid, grondstoffenschaarste, duurzame energievoorziening en vergrijzing. Duurzaamheid en impact zijn de sleutelwoorden. VITO wil de transitie naar een duurzame wereld versnellen onder meer via de ontwikkeling van tools, producten & diensten en adviezen. Die moeten bedrijven en overheden ondersteunen in hun duurzame initiatieven. Daarnaast bouwt de organisatie een brug tussen onderzoek en markt, tussen kennis en business. VITO telt liefst 35 nationaliteiten onder de 842 medewerkers. 60% is man, 40% vrouw. Bijna vier op tien medewerkers werken in R&D, een op tien rond techniek of in een labo. Daarnaast zijn er ook IT'ers, commerciële profielen ... Vorig jaar zorgden ze samen voor 239 wetenschappelijke publicaties en 19 patentaanvragen.

schappelijke publicaties...) worden telkens top-down vertaald naar doelstellingen voor de business units, daarna naar het niveau van het team (erg belangrijk!) en op individueel vlak. “Het is een omslag die we volop maken: zeker op het vlak van de researchdoelstellingen kijken we **meer naar de teamdoelstellingen dan naar individuele doelstellingen**. We willen de nadruk leggen op **samenwerken** eerder dan op interne competitiviteit.”

DE INITIËLE HR-TECHNOLOGIE
HAPERDE

De e-tool die initieel werd uitgerold om het hele evaluatie- en ontwikkelproces te ondersteunen kon de gebruikers niet bekoren en **verschillende teams binnen VITO ontwikkelden hun eigen ‘methode’** op vlak van performance management en opvolging. Sommige teams waren er erg mee bezig, zetten concrete objectieven en gaven duidelijke feedback naar hun medewerkers. Bij andere stond performance management op een lager pitje. Velen grepen naar het vertrouwde Excel om zaken te noteren en bij te houden.

Voor HR was de cyclus op deze manier moeilijk op te volgen en dus ook te ondersteunen. Worden de afgesproken doelstellingen opgevolgd, zijn er ontwikkelingsmomenten aan gekoppeld ... ? De **nood aan structuur en opvolgingsmogelijkheden** voor HR was al voldoende



“We moedigen werknemers aan om de gesprekken zoveel mogelijk voor te bereiden, actief input te geven, aan te geven wat hun talenten zijn en in te zetten op gerichte ontwikkelactiviteiten.”

HR ASSISTANT STEFFIE CUYPERS

reden om uit te kijken naar een **nieuwe e-tool**. Maar er is meer: “Als organisatie willen we zoveel mogelijk HR-processen digitaliseren: elektronisch opleidingsaanbod, service requests, e-workflow voor vacaturebeheer ... De **nood aan cijfers en analytics** is sterk aanwezig zodat het beleid gericht kan ontwikkeld worden.”

OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE E-HR TOOL

VITO ging opnieuw de markt verkennen, op zoek naar een **geschikte e-HR tool**. “Tijdens deze zoektocht werden we gedwongen om, op het niveau van de processen, onze **noden heel precies in kaart te brengen**”, herinnert HR assistent Steffie Cuypers zich. Zij coördineerde de concrete implementatie van de nieuwe tool. “Dat is een interessante invalshoek omdat je

anders misschien te snel gaat schakelen naar oplossingen en technische mogelijkheden.”

“Voor mij is de link tussen het IT-technische gebeuren en het HR-luik belangrijk. Je hebt vooral een partner nodig die op beide domeinen kan meedenken. Iemand die de **mogelijkheden en beperkingen van een tool kan vertalen naar HR-taal**”, vult Marianne Wens aan.

ADOPTIE VAN NIEUWE
TOOL ÉN PROCES

“Leiderschap is een superbelangrijke factor in het succes van je performance-managementsysteem”, verzekert Marianne Wens. “We begeleiden en ondersteunen onze managers daarom voluit. **Telkens er een gespreksronde aankomt, houden we**

OVER EPOWERHR

epowerhr helpt haar klanten om hun HR-processen efficiënt te organiseren en een krachtig personeelsbeleid te voeren. De e-tools van epowerhr helpen niet enkel de HR-afdeling in haar aanpak maar ondersteunen tegelijkertijd de leidinggevenden om hun dagelijkse HR-verantwoordelijkheden zinvol en effectief op te nemen. Kortom: 'empower your people with smart e-hr tools!' Het softwareplatform is beschikbaar 'in the cloud' en is modulair opgebouwd, met modules rond o.a. personeelsadministratie, beheer van competenties, opvolging van opleidingen en verplichte kwalificaties en certificaten, persoonlijke ontwikkeling, 360° feedback, en talent reviews.



met hen een kick-offmeeting. We bekijken dan verschillende elementen: hoe verloopt het proces, hoe geef je invulling eraan, hoe hou je zo'n gesprek, hoe kan je tools optimaal gebruiken ..."

VITO vond voor de tool een **nieuwe partner in epowerhr**. Die zat dadelijk op dezelfde golflengte om de **managers mee te betrekken in een erg vroeg stadium**. "Vooral de verscheidenheid aan gebruikte technieken om doelstellingen vast te leggen, was iets dat me dadelijk prikkelde. Daar wilde ik het fijne van weten" stelt Gert Van Meerbergen, general manager van epowerhr.

epowerhr zat daarom rond de tafel met HR én managers. Wat is voor jou het ideale plaatje? Waarom werk je nu in Excel? Hoe pak je de opvolging van je medewerkers en de gesprekken aan? Moeilijke vragen met veel verschillende antwoorden. Enkele HR-begrippen werden helemaal ontleed. Zo was er een **specifieke vraag rond team- en individuele doelstellingen**. Per definitie gelden teamdoelstellingen voor het hele team, de individuele doelstellingen per individu. De managers bij VITO wilden echter graag sommige teamdoelstellingen vertalen naar meerdere, maar niet alle teamleden. Dat was best een lastige vraag. Gert Van Meerbergen: "Ik haal energie uit dergelijke meetings en we zijn **aan de slag gegaan om de software uit te breiden** met een luik rond teamdoelstellingen en makkelijke opvolging daarvan."

Steffie Cuypers van VITO vult aan: "100% tegemoetkomen aan de noden en vragen van elke manager én HR was niet mogelijk. We hebben de ambitieuze wish list wel weten te vertalen naar een relatief eenvoudige tool. **De sterkte van de tool ligt precies in die eenvoud en flexibiliteit.**"

Als gevolg van de vernieuwde manier van doelstellingen, wordt nu ook de 'kalibratie' veel eenvoudiger. Over alle teams heen worden er doelstellingen geformuleerd: de inhoud wordt concreet bepaald, een omschrijving gegeven van wat die doelstelling betekent en het gewicht dat de organisatie eraan hecht. In één oogopslag zie je alle doelstellingen van medewerkers in je team en kan je checken of ze even 'gewichtige' objectieven hebben.

MAKKELIJKER OPVOLGEN, SNELLER INGRIJPEN

Ondertussen is er een volledige beoordelingscyclus doorlopen met behulp van de nieuwe e-HR tool van epowerhr. Steffie Cuypers: "We bekijken nu hoeveel gesprekken er zijn afgehandeld. We kunnen dit dankzij de tool veel **makkelijker opvolgen en ondersteunen**. Volgende stap is om nog meer **proactief** te werken en het proces zo **lean en efficiënt** mogelijk in te richten. We willen dezelfde koers varen en continu verbeteren samen met de business."

Op het vlak van **rapportering** is de tool een enorme stap vooruit. "We kunnen veel

sneller cijfers en statistieken verzamelen en delen en zelf nauwer de cyclus opvolgen: hoe ver staat iedereen in de cyclus, welke doelstellingen worden voor welke functietypes bepaald...?"

Niet alleen HR is tevreden met het hele veranderingsproces en de nieuwe e-tool. Ook de gebruikers zijn positief. Steffie Cuypers: "We kregen vooral vragen over de processen, niet zozeer over de tool want die liep vlot. Dit hielp ons om het proces al deels te optimaliseren. Zo wordt er tijdens de mid-year gesprekken voortaan minder gefocust op de doelstellingen waardoor er ruimte vrijkomt voor andere, eveneens belangrijke zaken zoals de FIT@VITO. We streven naar een **combinatie van de harde en de zachte elementen**. Ook onze managers zijn vragende partij om hieraan aandacht te schenken."

KOPPEL PRESTATIE- AAN ONTWIKKELINGSBELEID

De focus en de grootste uitdaging in dit project lag bij het luik performance management. Toch was ook het luik rond learning & development belangrijk. "Ook hier verloopt alles vlotter en overzichtelijker door de inzet van de nieuwe e-tool. Bijvoorbeeld: welke opleidingen worden sterk gevraagd, waarop moeten we verder inzetten etc. Dit kan HR nu veel dichter opvolgen. Bovendien kunnen we **met de tool het prestatie- en ontwikkelingsbeleid gemakkelijker aan elkaar koppelen**, wat erg sterk is als je duurzame inzetbaarheid van medewerkers beoogt", besluit Marianne Wens.