KUMPEN – *WE KAIR*

Interview met Marco Inglese, HR directeur Kumpen nv.

TEKST: **OLIVIER VAN DEN BROECKE - RAPH VERBRUGGEN,** *SBS SKILL BUILDERS*

Tot op vandaag draagt de bouwsector heel wat prehistorische vooroordelen met zich mee en denken we nog al te vaak dat het louter een zware en hardwerkende wereld is waarin macho, vrouwen nafluitende, ongeschoolde mannen 'hun ding' doen.

Deze misvattingen worden echter heel snel van de tafel geveegd tijdens het gesprek met Marco Inglese, HR directeur bij Kumpen. Een gekende en vaste waarde in de bouwwereld die in 2015 haar 70ste verjaardag vierde.

Heel wat bouwfirma's, waaronder ook Kumpen, zijn volgens Inglese, reeds lang van deze 'oude cultuur' afgestapt en zijn intussen geëvolueerd naar hoog performante omgevingen waarin heel wat geschoolde vakmensen rondlopen die een veelheid aan functies invullen.

HR-beleid blijkt dan ook een heel belangrijke strategische pijler binnen de organisatie te zijn waarbinnen autonomie, innovatie, passie en creativiteit belangrijke componenten zijn.

Deze diversiteit aan functies en uitdagingen voor de medewerkers vinden we op vandaag terug in zes business-centra waaronder Kumpen haar activiteiten heeft opgedeeld: gebouwen, infrastructuur, renovatie, tunneling, vastgoed en PPP-partnerships (partner-public-private).

Elk van deze verschillende activiteiten benadert de markt op zijn eigen manier en beschikt over een eigen business-model met dito verwachtingen naar de medewerkers. Voor tunneling bijvoorbeeld (K-Boringen) telt techniciteit enorm terwijl in de private bouw nu vooral wordt ingezet op customer intimacy; in de PPP-projecten is partnering dan weer belangrijk.

Dit bracht, zo stelt Marco Inglese, wel mee dat we onze medewerkers hebben moeten overtuigen om anders te gaan werken en anders te gaan denken. Voordeel was wel dat de groei van de business tijdens de voorbije 10 jaar – met een verdubbeling in omzet – tot een grote instroom van nieuwe medewerkers heeft geleid die onmiddellijk in deze nieuwe geest konden worden ingezet.

De instroom van nieuwe talenten kan gemakkelijk gekanaliseerd worden naar de stijl, waarden en verwachtingen van de nieuwe medewerker. 'Customer Intimacy' en 'Operational Excellence' bijvoorbeeld zijn karaktereigenschappen die bewust kunnen meegenomen worden in de aanwervingspolitiek: een eerder introvert iemand zal wellicht beter fitten in de infrastructuurbusiness terwijl een extrovert karakter allicht beter past in de renovatiebusiness, waarbij interpersoonlijke contacten belangrijk zijn. En het lijkt logisch dat de 'avonturier' kiest voor tunneling... Principes die in de traditionele bouwsector nog vrij onbekend zijn.

Werknemers bij Kumpen krijgen de kans om te excelleren en van elkaar te leren. GOESTING om te werken staat centraal.

We hanteren het ***WE-KAIR*** principe waarbij autonomie en verantwoordelijkheid van en voor werknemers, innovatie stimuleert. Hiernaast werken we op de 3 belangrijkste drijfveren van de mens: empathie, passie en creativiteit.

Dé uitgangsvraag daarbij is: 'Wat doet je graag?'.

We zijn hiertoe nieuwe functiebeschrijvingen gaan opstellen, mét de competenties en technische expertise zoals de medewerkers dit zelf zagen; input die m.a.w. van de werkvloer zelf kwam.
Het evaluatiesysteem, hieraan gekoppeld, oordeelt niet louter ongenuanceerd goed of slecht, maar wel op basis van een meerpuntenschaal die opportuniteiten biedt naar zelfinzicht en groei . Het is immers belangrijk dat we op basis van deze evaluaties onze eigen medewerkers verder gaan vormen en oriënteren .

Hiertoe werd de Kumpen Academy opgericht die proactief en op maat opleidingsprogramma's aanbiedt. Het bedrijf zet hierbij inderdaad zelf de stap naar de medewerker.
Deze opleidingsaanpak is een echt succes. We merken via objectieve metingen dat de tevredenheid en retentie bij onze medewerkers hierdoor significant gestegen zijn.

Bij ons zijn het gemotiveerde mensen en niet stenen die het verschil maken, stelt Marco Inglese: "Wij starten vanuit een totaalvisie op bouwprojecten, die vooral uit menselijk kapitaal bestaat en waar de klant, dienstverleners en eigen werk-

Het WE-KAIR principe – of misschien beter filosofie – wordt inmiddels (uit)gedragen door al onze medewerkers.

Marco Inglese
HR Directeur Kumpen NV sinds 2005. Limburgs HR Manager van het Jaar 2014

SBS SKILL BUILDERS

"DE **SBS HR ROAD2 THE FUTURE** VERENIGT MEER DAN 400 HR-STAKEHOLDERS (MANAGERS, EXPERTEN, BELEIDSMAKERS EN ACADEMICI). ZIJ METEN OP REGELMATIGE TIJDSTIPPEN DE TEMPERATUUR VAN HET TOEKOMSTIG HR-BELEID. LEDEN VAN DEZE GROEP BRENGEN HIER TWEEMAANDELIJKS HUN PERSOONLIJKE VISIE."

nemers enthousiast samenwerken en samen het verschil maken."

Nog zo'n vooroordeel waar wij komaf mee willen maken... de bouw is een mannenwereld. In recente jaren hebben wij succesvol heel wat vrouwen aangeworven. Dames die overigens ook werfgerelateerde jobs bekleden.
Voortschrijdende technologische ontwikkeling en innovatie hebben het macho-karakter van de bouw daarenboven verder 'afgebouwd'. Daarbij worden kennis en knowhow steeds belangrijker, ook op 'arbeiders'-niveau.

Een belangrijke gegeven voor Kumpen is dat wij niet functioneren als een conventioneel productiebedrijf. Meer als 70% van onze medewerkers werken immers niet onder één dak; zij zitten afwisselend en periodiek verspreid over verschillende werven die elk als een apart eilandje zijn. Daar doorheen een gedeelde communicatielijn trekken is een specifieke uitdaging, eigen aan onze sector.

Vraag van minister Liesbeth Homans aan Marco Inglese

Hoe zorgen jullie als bedrijf in de bouwsector ervoor dat personeelsleden langer gemotiveerd aan de slag blijven?

Mevrouw de minister, laat het hele artikel een antwoord zijn op uw vraag. Het is toch niet vanzelfsprekend dat HR-beleid de belangrijkste pijler is binnen een bedrijf of organisatie, bij Kumpen is dat wél zo.
Het ***WE-KAIR*** principe – of misschien beter filosofie – wordt inmiddels (ui)gedragen door al onze medewerkers. De Kumpen Academy slaat dan weer de brug naar onze medewerkers met haar ruime aanbod aan opleidingen. Lean Planning brengt de verschillende betrokken partijen in een project in een vroeg(er) stadium samen: eventuele problemen kunnen zo worden voorkomen en de doorlooptijd van het project wordt ingekort.
Sinds vorig jaar werken wij ook bewust aan de mentale veerkracht van onze werknemers: stress en burn-out zijn bespreekbaar én hierrond wordt actief gewerkt. De werk-privé-balans is bij Kumpen al meerdere jaren een fundamenteel aandachtspunt. In dat kader kennen we sowieso ook de traditionele mogelijkheden van deeltijds werken en mutaties naar andere werkposten.

Marco Inglese verder: "Ik herinner er hier graag nog even aan dat loon slechts op de 4de plaats komt in de lijst van criteria die mee de jobkeuze bepalen, ná een goede relatie met de leidinggevende(n) en collega's, ná een bedrijf dat het goed doet d.w.z. waarin de werknemer perspectieven kan hebben en tenslotte ná een klimaat van waardering voor de geleverde prestaties."

Inzake welzijn beogen we bij Kumpen topics als stress en burn-out uit de taboe sfeer te halen. Met de directie hebben we tijdens een workshop de problematiek van gezondheid – in haar fysieke en mentale aspecten – leren begrijpen. Een belangrijke stap om ook de leidinggevenden en vervolgens ook de werknemers zelf deze inzichten te laten verwerven en ernaar te kunnen handelen.

Het verschil zit hem hierbij in soms kleine maar wezenlijke dingen: een wekelijkse fruitkorf voor de medewerkers, een fietsevent, workshops rond slaapcomfort, een complimentenbord, sportavonden, ... Overall zetten wij koers naar een betere work-life policy en hebben in dat kader – als eerste bouwonderneming – glijdende werkuren mogelijk gemaakt.

WE-KAIR ... een principe waarbij wij, dankzij autonomie en verantwoordelijkheid van en voor werknemers, continue innovatie op een gezonde manier willen stimuleren.