



OP DE KOFFIE BIJ ...

Els Overbergh & Marc L'Ortye van Baloise

In deze rubriek gaan we op de koffie bij inspirerende personen.

- Mensen aan het hoofd van een bedrijf, afdeling of team.
- Mensen die purpose, waarden en connectie hoog in het vaandel dragen.
- Die anno 2022 bezig zijn met het actief en gericht aantrekken, ontwikkelen en inzetten van talent
- Want laat dit nu net de purpose zijn van SBS Skill BuilderS: Vérder met ieders talent!

Over de rol van HR, de war for talent, cultuur en zoveel meer

Pascale Cox, Marketing Manager bij Skill BuilderS, was te gast bij Baloise voor een gesprek met Els Overbergh en Marc L'Ortye. Een uniek moment, enkele dagen vóór het afscheid van Marc als Chief Human Resources Officer. Marc geniet - na een succesvolle carrière - vanaf 1 juli van een nieuw hoofdstuk in zijn leven. Els neemt vanaf dan officieel de HR-fakkel over. Resultaat: een boeiend en inspirerend gesprek over de rol van HR, de War for Talent, cultuur en zoveel meer.

Jullie lopen al enkele weken/ maanden samen. Hoe hebben jullie die transitieperiode beleefd?

Els: ‘Ja, dat was voor mij in elk geval een zeer intense periode. Heel boeiend ook. Marc en ik hadden goeie afspraken gemaakt over de manier waarop we dit zouden aanpakken. Wie waar de lead in neemt. En naar mijn gevoel is dat heel organisch gegroeid eigenlijk. Ik heb natuurlijk de eerste weken vooral in Marc zijn kielzog gelopen. Zo kon ik alles goed observeren en me inwerken. Voor het team zal dat op sommige momenten wel een uitdaging geweest zijn. Twee bazen. Dat is nooit een evidentie. Maar ik denk en ik hoop oprecht dat dit in het algemeen goed verlopen is.’

Marc: ‘Ja absoluut, de transitieperiode is positief verlopen. Ik geef toe: zo’n periode is niet direct mijn sterke kant. Els en ik hadden dit vooraf goed besproken en we kunnen nu met een gerust hart zeggen dat alles goed verlopen is.’

De voorbije jaren waren niet evident voor de verzekeringssector met o.a. de overstromingsrampen in Wallonië en de recente zware onweders. Koppel hieraan corona en de verschillende fusies en je hebt een wel heel uitdagende cocktail. Hoe gaan jullie hiermee om vanuit HR? Hoe kan je mensen ondersteunen en gemotiveerd en gelukkig aan boord houden?

Marc: ‘De laatste jaren waren niet evident. Eerst en vooral hadden we de Covid-periode die we goed doorgekomen zijn. Onze mensen konden op twee weken tijd perfect van thuis uit werken. Het feit dat we snel hebben kunnen schakelen naar thuiswerk, heeft ons geholpen om de zaak onder controle te houden. Daarnaast werden we geconfronteerd met overstromingen en de zware onweders. Maar dat is natuurlijk niet alleen voor ons. Ook voor onze makelaars was het geen evidentie. Onze mensen hebben hard gewerkt en hun uiterste best gedaan om alles optimaal te regelen. En dan is er ook nog – en dat is een gekende problematiek op de markt vandaag – de War for Talent: mensen kunnen vinden. Maar al

bij al mogen we niet klagen.’

HR heeft bij Baloise een zitje in het directiecomité. Hoe belangrijk is het voor jullie dat HR meer leading dan following is?

Marc: ‘Het is belangrijk voor Baloise in het algemeen. Als je als bedrijf de tevredenheid van je medewerkers als doelstelling neemt, is het voor mij vanzelfsprekend dat HR mee aan tafel zit in het directiecomité. Wij hebben een rol te vervullen: we zijn niet alleen supporter van de business, maar we zijn ook challenger – interne challenger – om te zorgen dat wij een echte meerwaarde kunnen betekenen voor onze collega’s en zorgen dat de doelstellingen effectief gerealiseerd worden.’

Els: ‘Ik vind dat als je HR als een strategisch asset beschouwt, dan moet je bij de strategische besluitvorming betrokken zijn. Het is bovendien ook heel belangrijk om dat signaal aan de mensen te geven. Elke business beslissing heeft een menselijke impact, een menselijke component. Hoe vroeger je daar vanuit HR bij betrokken bent, hoe meer je kan helpen sturen, voorbereiden, de juiste vragen stellen, de impact proberen te voorspellen, ... Kortom, zoals men in het Engels zegt *You need to have a seat at the table*, is volledig waar.’

“Als je HR als een strategisch asset beschouwt, dan moet het bij de strategische besluitvorming betrokken zijn.”

Talenten aan boord krijgen is niet evident vandaag de dag. Maar ze dan ook nog gemotiveerd, gelukkig én gezond aan boord houden? Hoe helpen jullie medewerkers hun talenten verder te ontwikkelen zodat ze echt in hun kracht staan en hét verschil maken? Inzetten op gezondheid, energie, work-life?

Hoe pakken jullie dit aan?

Marc: ‘Vanuit HR hechten we veel belang aan interne mobiliteit en interne promoties. Hebben we een vacature, dan zetten we die eerst intern en pas daarna extern. De verschillende fusies hebben de nood aan bijkomende rollen als leidinggevende naar voren geschoven.

Naar jonge medewerkers hebben we ook een specifieke aanpak. Zo is er het traineeship waarin medewerkers gedurende twee jaar vier periodes van telkens zes maanden doorlopen binnen het bedrijf. Ze leren verschillende afdelingen en jobs kennen en kunnen achteraf doorgroeien binnen onze organisatie. Baloise is dankzij de fusies groter geworden, dus dat biedt enorme opportuniteiten voor jonge mensen.

Jullie hebben ook nog een ander programma lopen – Reversed Mentoring - waar jonge digitale talenten leden van het directiecomité coachen en vertrouwd maken met digitale tools?

Els: ‘Ja, een zeer tof initiatief dat vandaag in vele bedrijven uitgerold wordt. Ik ben ook zelf ingestapt. Het is een heel verfrissende manier om feedback te krijgen over wat er goed loopt in het bedrijf, wat beter kan en vooral ... het geeft nieuwe inzichten. Voor de mentee een manier om beter te begrijpen. Waar wil het bedrijf nu echt naartoe? Daarnaast is het ook een vorm van erkenning. Het bevordert de dialoog, de transparante communicatie en de open cultuur. De afstand tussen de verschillende functies en teams wordt zo verkleind. Uiteindelijk werken we allen voor Baloise en willen we samen een doel bereiken. Ieder vanuit zijn rol kan hiertoe bijdragen. Vandaar is het heel belangrijk dat we over de functies en teams heen met elkaar spreken en in dialoog gaan.’

Cultuur is voor Baloise heel belangrijk. Jullie werken met Internal Sparks, een soort cultuurbewakers? Cultuur Influencers?

Marc: ‘Baloise is een heel menselijk bedrijf. We geven

echt om de mensen. We geven hen kansen. Niet alleen op vlak van promotie. We spreken ook mensen aan die minder renderen en geven hen de kans zich te verbeteren en bij te sturen en zo te groeien. We doen ons best ook om het top down model aan te passen en meerdere mensen te betrekken in onze strategie. Zo hebben we enkele jaren geleden het Sparks-programma gelanceerd. Onze Sparks hebben fantastisch werk gedaan. Het programma had echt een positief effect. Een 100-tal mensen binnen ons bedrijf werden op deze manier betrokken. Zij pikken ideeën op die vanuit de mensen komen en helpen ons ook om veranderingen te implementeren. Voor ons een geslaagd project.’

Els: ‘Cultuur is ongetwijfeld een differentiërende factor, ook voor ons. Ik denk dat geen enkel bedrijf zich kan permitteren om daar niet over na te denken of daar niet mee bezig te zijn. Cultuur moet ook goed bewaakt worden. Voor mezelf als individu is de bedrijfscultuur zeker één van de zaken geweest die meegespeeld hebben in mijn beslissing om hier te komen werken. Daarnaast vraagt cultuur ook continue aandacht. Het is verbazingwekkend hoe snel een cultuur - zeker in de coronatijden - een stukje stevigheid kan verliezen. Dus je moet daar echt wel blijvend op inzetten via de Sparks, maar ook via opleidingsprogramma's, via leadership. ... Vooral omdat cultuur voor Baloise - en dat heb ik de voorbije weken geleerd en ben ik nog volop aan het ontdekken - een sterk element is dat onze mensen waarderen. Door corona heeft dat wel onder druk gestaan. Daarom zijn we nu heel bewust bezig om de cultuurbeleving binnen Baloise terug aan te wakkeren.’

CSR, elk bedrijf zet het vandaag hoog op de agenda. De 17 SDG's van Unesco leven ongetwijfeld ook bij jullie als onderdeel van jullie HR-beleid. Hoe pakken jullie het inclusieve HR-beleid concreet aan?

Els: ‘We zijn daar inderdaad bewust mee bezig. Het is ook onderdeel van onze surveys en ‘pulses’ waarin we onze collega's regelmatig bevragen. Hoe beleven mensen de inclusieve aanpak? We zien daar een

positieve trend in. We stellen vast, opnieuw zoals bij cultuur, dat het iets is waarmee je continu bezig moet zijn. Ook in onze opleidingsprogramma's. Wat betekent inclusief management? Hoe zorg je ervoor dat iedereen zich betrokken voelt bij een vergadering? Hoe zorg je ervoor dat niet enkel extraverte mensen aan het woord komen, maar dat je ook de meer introverte mensen betreft bij besluitvorming? Kortom, een topic waarop we echt inzetten, ook trouwens op het diversity stuk. Op vlak van gender hebben we bij Baloise een heel mooi evenwicht. Bekijken we enkel de managementlagen dan is het wel een uitdaging om te komen tot een evenwichtige balans man vrouw. Ook dat is een werk van lange adem, maar wel ééntje waaronder we onze schouders ten volle zetten. Binnen HR hebben alle topics een link met sustainability. Denken we maar aan future proof werken, future proof workforce planning, enzovoort.'

Jullie hebben allebei een heel succesvolle carrière. Wat zijn voor jullie dé ingrediënten die bijgedragen hebben tot die mooie carrière? Een combinatie van talent, doorzetting en geluk?

Marc: 'Voor mij is credibiliteit heel belangrijk. Een vertrouwensband opbouwen met de partners waarmee je samenwerkt: aan de ene kant de vakbonden, aan de andere kant je collega's binnen het bedrijf. Om vanuit vertrouwen zaken te kunnen realiseren. En belangrijk: wat je zegt, moet je ook doen. Daarnaast moet je ook graag doen, wat je doet. Daarom is het voor mij vandaag ook niet evident om te stoppen. Ik heb altijd heel graag gewerkt. En ik ben heel blij met het resultaat dat we samen gerealiseerd hebben. Kortom, mijn gevoel is vandaag dubbel: enerzijds jammer dat ik afscheid ga nemen, anderzijds wel heel trots op hoe alles gelopen is en ja, ik kijk ook uit naar wat komen gaat.'

Els, wat bewonder je vooral in het werk van Marc?

Els: 'Wel, als Marc iets zegt, dan weet je dat je hierop kan rekenen. Marc heeft zeer hard gewerkt

met zeer veel energie. Hij weet ook mensen mee te krijgen in zijn verhaal. Ja, soms zijn het mooie, motiverende verhalen, maar soms moeten wij ook moeilijkere dossiers aanpakken. En ook dan moet je je medewerkers meekrijgen. Ik heb de voorbije weken de kans gehad om te observeren hoe dat werkt. En ja, Marc krijgt de mensen mee, het HR-team, maar ook daarbuiten. En dat is voor mij de kern van leiderschap. Je hebt een visie, maar dan moet je de mensen daarrond kunnen inspireren en mee in beweging krijgen. Een hele uitdaging. Marc heeft dat schitterend gedaan!'

*“Wat je zegt, moet je ook doen.
Daarnaast moet je ook graag
doen, wat je doet”*

Is succes dan de combinatie van talent, doorzettingsvermogen en geluk?

Els: 'Je hebt zeker een factor van geluk nodig. Belangrijk is dat je een werkplek vindt waar je graag werkt, want daar volg ik Marc wel. Je moet graag je werk doen. Mensen zien dat. Mensen voelen dat meteen. Het geeft energie en drijft je vooruit. Je moet ook geluk hebben om de juiste mensen op het juiste moment te ontmoeten die in jou geloven, die kansen geven, die jou een duwtje in de rug geven als je zelf wat twijfelt. En een tweede aspect voor mij is – en dat geef ik graag aan mensen mee – soms moet je ook durven springen als je voelt dat je stilstaat in je ontwikkeling en je wil graag blijven groeien. Soms neem je een stap en je weet vooraf niet: gaat het lukken? Gaat het niet lukken? Maar je moet die nemen en vooral erin blijven geloven. Ook als het niet helemaal is wat je verwacht had. Er komen altijd nieuwe opportuniteiten op je pad.'

Hit & Run

Hoe zou je jezelf omschrijven in drie woorden?

Marc: 'Assertief, credibel en harde werker.'

Els: 'Sociaal, dynamisch en gezond verstand.'

Lezen jullie graag? Hebben jullie een favoriet boek?

Marc: 'In onze job moeten we heel veel lezen, vakgerelateerde literatuur. Daarnaast fictie lezen? Nee, ik doe dat niet zo graag.'

Els: 'Ja, ik lees heel graag. Jammer genoeg is er meestal niet zoveel tijd, behalve op vakantie. Dat vind ik één van de leukste dingen. Snel vóór vertrek nog even naar de boekenwinkel gaan ... zalig. Een favoriet boek kiezen, is voor mij niet mogelijk. Ik heb verschillende favoriete boeken. Wat ik heel graag gelezen heb, zijn de boeken van Kazuo Ishiguro, de auteur van *Klara en de zon* en *The Remains of the Day*. Die hele bekende film met Anthony Hopkins. Prachtige boeken.'



Hebben jullie een bucketlist?

Els: 'Ik heb niet echt een bucketlist. Wat ik heel graag doe, is met familie en vrienden samen zijn. Lange zomeravonden. Aan tafel praten. En veel buiten zijn. Een beetje een tegengewicht voor de job, denk ik. Als we dan vrije tijd hebben, dan ga ik het liefst wandelen, fietsen, zwemmen. Om het hoofd leeg te maken.'

Is er een belangrijke les die het leven jullie geleerd heeft?

Marc: 'Graag doen wat je doet. En als je vaststelt dat dit niet zo is, durf te veranderen. Het leven is te kort. Mensen durven soms niet te veranderen en worden dan ongelukkig. Er zijn zoveel kansen om gelukkig te zijn, grijp ze!'

Els: 'Ja, ik ga volledig akkoord met Marc. Als HR zie je dat mensen soms twijfelen om een risico te nemen. Soms moet je gewoon springen. De les die ik zou willen meegeven en die ik echt belangrijk vind, is hulp durven te vragen. We denken nog te vaak in een job dat we er alleen voor staan. De wereld is zo complex. Je kan niet alles alleen oplossen. Vaak sta je ook versteld van de hulp die spontaan wordt aangeboden.'



Over Baloise

Baloise Insurance is de commerciële benaming van Baloise Belgium nv en maakt deel uit van de Zwitserse Baloise Group. Baloise Insurance stelt 1.600 mensen tewerk, behoort in België tot de top 4 van de verzekeraars Niet-Leven en is marktleider in Maritieme en Transportverzekeringen in België.

