KBC levenslang

SBS HR Road2 the Future verenigt meer dan 200 hr-managers die regelmatig de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks een persoonlijk standpunt.

Deze maand: Anette Böhm, Senior General Manager Corporate HR KBC Bank & Verzekeringen

HR Road 2 The Future
HR beslissingsnemers, experten en beleidsmakers in dialoog

De bank- en verzekeringssector mag dan al niet de meeste sexy sector zijn, toch probeert KBC enthousiast werknemers aan te trekken én (levenslang) te behouden. Met een inclusief en exclusief talentmanagementbeleid, i-deals voor oudere werknemers om gemotiveerd aan de slag te blijven, innovatie en creativiteit, focus op informatie-uitwisseling enzovoort. Dat vertelt ons Anette Böhm, senior general manager Corporate HR bij KBC Bank & Verzekeringen.

TEKST: Raph Verbruggen en Olivier Van Den Broeck

Vandaag telt KBC ongeveer 37.000 medewerkers, waarvan een derde in België. Het toont meteen de internationale oriëntering en ambitie van de organisatie. 'Think global, act local' is de filosofie waarbij bewust ruimte wordt gegeven voor cultuurverschillen en lokale toepassingen. KBC heeft hr-directeurs in de landen waar de bank aanwezig is. Als corporate HR staat Anette Böhm voor de uitdaging om een hr-visie uit te werken voor de Groep, zowel voor België dus als internationaal. "Kenmerkend voor de groei van de organisatie is de (slinger)beweging van centralistische naar gedecentraliseerde beslissingslij-

nen. Vandaag trachten we daarbij optimaal de synergiën die zich aandienen te gebruiken."

"De waarden die de KBC-cultuur onderbouwen moeten van de organisatie een 'parel' van een werkgever maken: Performance, Empowerment, Accountability, Responsiveness en Local embeddedness of kortweg 'PEARL'", gaat Böhm verder. "PEARL werd weliswaar door het Executive Committee gelanceerd maar wordt vooral viraal, en niet echt top-down, verspreid ('spread the message'). Sinds de opstart 1,5 jaar geleden hebben inmiddels 6 op de 10 medewerkers zich achter de waarden geschaard en werden ze ambassadeur van het concept."

Inclusief en exclusief

Het talentmanagementbeleid van de bank-verzekeraar focust zich op de jongere talenten, maar blijft ook de ouderen als talent en waardevol beschouwen. "Dit talentenbeleid beantwoordt daarmee aan de vaststelling dat de KBC-medewerker ook vandaag nog steeds bewust kiest voor een langere, dikwijls levenslange, loopbaan binnen de bank en/of de verzekeraar: een sterke loyaliteit maakt dat onze mensen graag bij dezelfde werkgever blijven. Onze mensen zijn fier om voor KBC te mogen werken; het is een opvallende vaststelling die ik mag maken."

"Toch zullen we onze mensen niet stimuleren om levenslang in dezelfde baan te blijven. Horizontale switches – uitwisseling en sharing worden daardoor gerealiseerd - zijn helemaal geen uitzondering. Het is de manager die deze mogelijkheid promoot of het individu zélf dat aangeeft aan een nieuwe uitdaging toe te zijn. In deze communicatie speelt HR een faciliterende rol. KBC geeft nog altijd een familiegevoel. Het is een netwerkorganisatie waar je mensen moet (leren) kennen om iets gedaan te kunnen krijgen. Precies dat grote gevoel van vertrouwen stimuleert de zin voor initiatief, creativiteit en innovatie."

"We detecteren daarnaast de high potentials en maken het mogelijk dat zij hun competenties sneller kunnen ontwikkelen. Maar we kijken ook breder, naar iedereen in de organisatie, waarbij talenten worden geïdentificeerd die toelaten dat de medewerker zijn juiste 'plek' kan vinden, met een win-win als gevolg voor individu én de werkgever. Door talenten zich te laten ontplooien op elk moment van de carrière willen we een té snelle doorstroming vermijden."

Minerva en i-deals

Het Minerva-plan is een exponent van het toekomstgerichte hr-beleid van KBC. Het beantwoordt aan een demografische realiteit van een steeds ouder wordende beroepsbevolking, een onvermijdelijke trend waaraan ook de bankverzekeraar niet ontsnapt.

Vervroegd uitstappen uit de arbeidsmarkt past niet meer in de tijdsgeest. KBC kiest daarom voor een proactieve aanpak en zet hiermee een radicale stap in hr-management: van een uniforme benadering naar een meer geïndividualiseerde aanpak voor een langere beroepsloopbaan.

KBC geeft hiermee een nieuwe invulling aan het begrip 'zelfbeschikking' in het kader van het eindeloopbaanbeleid. De werknemer kan via i-deals zelf beslissen over de beste manier om tot aan de pensioenleeftijd gemotiveerd te blijven op de werkplek. Door op 50 jaar te beginnen sensibiliseren voor deze problematiek gaan mensen bewuste(re) keuzes maken.

"Belangrijk hierbij is dat het de keuze is van het individu. De medewerker kiest zelf welke van de vijf tracks van het Minerva-plan hij als zijn toekomst ziet en samen met de leidinggevende verdere vorm wil geven: hetzelfde werken of de carrière nog verder uitbouwen, minder werken, lichter werken, minder en lichter werken of inzet buiten KBC. Deze laatste track geeft aan de werknemer de mogelijkheid om diens talent (tijdelijk) elders in te zetten met behoud van de zekerheid van een contract bij KBC. Daarmee geeft de onderneming meteen ook aan dat zij de mentaliteitswijziging naar een meer flexibele loopbaan met meer transities (transitionele loopbaan) reeds heeft ingezet."

Vergrijzing

KBC heeft een sterk uitgebouwd CSR-beleid, waarin de vijfde Minerva-track (inzet buiten KBC) past. Via samenwerkingen met non-profitorganisaties 'leent' KBC ervaring uit aan de maatschappij en geeft het concrete invulling aan zijn rol als breed-maatschappelijke stakeholder.

De onderliggende filosofie van het Minerva-plan is overigens helemaal in lijn met de groepsstrategie van KBC (zie hierboven: prestaties van de werknemer worden gekoppeld aan Empowerment (ruimte voor individueel ondernemerschap) en Accountability (individuele verantwoordelijkheid nemen)).

Het voorbeeld van KBC bewijst bovendien dat bedrijven niet hoeven te wachten tot een (nieuw) wettelijk kader aanwezig is – hoewel een en ander nog verder in kaart moet gebracht worden - om innovatieve en creatieve oplossingen te bedenken voor de vergrijzingsproblematiek in de ondernemingen. Zo stond KBC mee aan de wieg van Experience@Work: een innovatief project voor tewerkstelling van oudere werknemers in België. Via het Multi Company Mobility Center (MC)² willen KBC en de andere aangesloten bedrijven (AXA, Belgacom en SD Worx) hun oudere werknemers op vrijwillige basis de mogelijkheid bieden om tot hun pensioen hun competenties en ervaring aan te wenden bij een andere werkgever en tegelijk hun oorspronkelijke werkgever behouden.
En niet minder belangrijk: er ontstaat een tripel-win: voor de werknemer, het bedrijf en de maatschappij in haar geheel.

Innovatie

"Hoewel het als bank en verzekeraar behoort tot strikt gereglementeerde sectoren, is KBC een organisatie die openstaat voor innovatie en experimentele initiatieven", verzekert Anette Böhm. Start it@KBC is een incubator die onderdak, ondersteuning en advies biedt aan startende ondernemers en hen op die manier de mogelijkheid geeft om hun activiteit duurzaam te laten groeien. Maar KBC stelt ook eigen medewerkers ter beschikking van dit project om op die manier betere voeling te krijgen met kleine(re) en startende organisaties.
Start it@KBC is trouwens een project uit de creatieve ideeën-bus van de KBC-medewerkers zelf en het resultaat van een innovatiewedstrijd ("The Pitch") die jong en oud uit diverse divisies en diverse landen samenbrengt.

In 2013 toonde KBC zich een sociaal verantwoord bedrijf door deel te nemen aan 10 sociale projecten en teambuildings met Time4Society.

Community

"Een goede en consequente informatie-uitwisseling is cruciaal en onze community-werking is sterk uitgebouwd, bijvoorbeeld bij de uitwisseling van productkennis of het opzetten van innovatielabs. We organiseren maandelijkse conference calls waarbij we samen gedeelde topics op de agenda zetten: dat gaat van uitwisseling van productkennis tot kritisch en actief nadenken over de KBC-visie. Ook bij het implementeren van het PEARL-concept zetten we onze moderne communicatietechnologie open, vaak in een combinatie van fysieke meetings met online aansluitmogelijkheden."

Zeker ook in het kader van local embeddedness wordt door het community-gevoel de openheid om ervaringen en inzichten te sharen positief gestimuleerd. En dat is belangrijk… immers, de uitdagingen zijn anders in de verschillende landen waar KBC aanwezig is. Zoals de rekruteringsinspanningen en -noden. "Precies daarom geloof ik dat je ook niet zomaar visies en beslissingen kunt opdringen aan buitenlandse divisies zonder overleg én vertaalslag naar de lokale noden en behoeften. Mijn taak hierin – vanuit corporate HR – is deze van facilitator."

Ter plaatse gaan en/of reizen naar de buitenlandse vestigingen heeft enkel zin – tevens vanuit efficiëntie-overwegingen – als men iets concreets te vertellen heeft. "Maar fysieke ontmoetingen in de business blijven uiteraard belangrijk: een talentmanagement meeting on site zal ik dan ook graag zelf bijwonen om in direct contact met de KBC-medewerkers een juiste voeling te krijgen van wat er leeft én hoe specifieke (hr-) noden zich net iets anders vertalen dan in andere KBC-locaties."

"We stimuleren het opdoen van buitenlandse ervaring, als expatriate maar ook in een pendelformule, omdat elders gaan wonen en werken een verrijkende ervaring biedt die ons succesvoller maakt en helpt om een attractieve werkgever te zijn bij de jongere generatie. Deze buitenlandse 'stages' brengen een soort kruisbestuiving in het bedrijf: collega's uit Centraal-Europa komen naar België, en omgekeerd gaan Belgische medewerkers gedurende een tijdje ervaring en visie opdoen in Centraal-Europa. Bovendien wordt er ook voor sommige medewerkers een internationaal mini-MBA programma aangeboden. Door al deze initiatieven ontstaat een interne en grensoverschrijdende samenwerking die het latere functioneren in de organisatie moet verbeteren."

En toch zijn banken en verzekeraars in het algemeen niet top of mind bij jongeren op zoek naar werk. Niettegenstaande dit is KBC in België reeds 9 jaar op rij bij de Beste Werkgevers en scoort het op dat vlak evengoed in andere landen. "Omdat onze medewerkers het verschil maken, zal KBC blijven inzetten op talentbegeleiding, loopbaancoaching en het creëren van een optimale werkomgeving… levenslang", besluit Anette Böhm. **HR**