

Successie Management & Talent management in KBC Groep

Studiedag "Loopbaanplanning bij de Politie"
20 november 2013
Luc Goovaerts, Corporate Competence Manager, KBC



KBC even voorstellen ...

- geïntegreerde bankverzekeraar
- voor hoofdzakelijk retail-, privatebanking-, kmo- en midcapcliënten

- onze kernmarkten

België



Hongarije



Tsjechië



Bulgarije



Slovakije



Ierland



- een beperkte aanwezigheid, ter ondersteuning van onze bedrijfscliënten, in de rest van de wereld
- 40.000 medewerkers, waarvan 17.000 in België

KBC even voorstellen ...

- KBC strategie & waarden



we live

Performance
Empowerment
Accountability
Responsiveness
Local embeddedness

we aim

to be the first ...
tomorrow

to be the reference ...
today

we are

Respectful
Responsive
Result-driven

- KBC Leadership



3



waarom successie- & talent management

voor KBC

1. verzekeren van continuïteit in management en key posities
2. met competente leiders
 - ervaring, expertise, métier
 - competenties
 - leiderschap
3. tegen aanvaardbare kost

voor onze mensen

1. persoonlijke ontwikkeling en groei
2. carrière en doorgroei
3. inzetten in sterktes en in interesses



4



3 peilers

Top300 posities

huidige managers

Top Talent pipe line

5



Top300 posities

- Top300 : identificatie, groepswid, van de top management functies
- 'beheerd' op groepsniveau door Corporate Human Resources
- uniforme aanpak op vlak van
 1. functieweging (bepaling wat een Top300 functie is)
 2. prestatiebeoordelingen en KPI's
 3. successieplanning
 4. benoemingen en rotaties
 5. loopbaanplanning huidige managers
 6. management & leadership trainingen
 7. toegang tot bepaalde informatie- en communicatiekanalen



6



Top300 posities

- indeling in functiefamilies
- profilering van deze functies
 1. business profiel sales – operations - expert
 2. leiderschapsprofiel coach – organizer - strategist
 3. ervaringsprofiel 21 core domeinen
- vacaturerisico
- diversity ratio's
 1. man – vrouw
 2. leeftijd
 3. aantal jaren in de functie
 4. nationaliteit

Retail & PB sales
Corporate sales
Agents & Broker sales
Marketing & distrib. sup.
Direct Channels
Credits
Insurances
Markets
Asset Management
Trade Finance
ICT
Payments
Facilities
Human Resources
Operations
Finance
Risk
Legal, Audit & Compliance
Tax
Strategy & Organization
Communication & PR



7

Top300 posities

Top300 = corporate property → enkele governance principes

1. bewegingen in de Top300 worden beslist door het DirectieComité
2. Corporate HR adviseert
3. focus op interne doorgroei, af en toe externe aanwerving
4. assessment centers = belangrijke bron van info voor benoeming



8

huidige managers

talentdetectie

jaarlijkse *Management Review*

1. inschatting potentieel
 - Vertical grower
 - Horizontal mover
 - Stability provider
 - Low performer
2. profilering (zie functies)
3. bepalen volgende carrièrestappen
4. opleidingsnoden



9



huidige managers

talentontwikkeling

1. jobrotatie & loopbaanpaden
2. training : management - & leadershiptrainingen
3. loopbaanbegeleiding : individuele loopbaangesprekken en belangstellingsregistratie



10



Top Talent pipe line

Talentedetectie : jaarlijkse *Top Talent Review*

3 subgroepen

1. Young Potentials
2. High Potentials
3. Top Potentials

criteria :

1. performance
2. potential
3. accountability
4. KBC Pearl values
5. development initiatives
6. flexibility
7. empowerment



11



Top Talent pipe line

Young Potentials

- jong in leeftijd, jong in KBC, in 'middenkader' posities
- differentieert zich van zijn/haar peers
- nog niet in leidinggevende rol
- track van 4 jaar
- instappen is track is wederzijds commitment
 - van KBC : aanreiken van extra ontwikkelingsmogelijkheden en begeleiding
 - van Young Potential : investeren in ontwikkeling
- expliciet ontwikkelplan & -commitment met 'eindtermen' (zie verder)
- groepswijd : portfolio van 150 Young Potentials
- loopbaan & rotaties worden meegestuurd door Corporate HR
- krijgen een talent manager toegewezen → minstens 1x per jaar een loopbaangesprek
- KBC Academy : intern programma van 5 weken



12



Top Talent pipe line

High Potentials

- ouder in leeftijd, langer in KBC, in 'hoger kader' posities
- differentieert zich van zijn/haar peers
- in leidinggevende rol
- track van 4 jaar
- instappen in track is wederzijds commitment
 - van KBC : aanreiken van extra ontwikkelingsmogelijkheden en begeleiding
 - van High Potential : investeren in ontwikkeling
- expliciet ontwikkelplan & -commitment met 'eindtermen' (zie verder)
- groepswijd : portfolio van 100 High Potentials
- loopbaan & rotaties worden meegestuurd door Corporate HR
- krijgen een talent manager toegewezen → minstens 1x per jaar een loopbaangesprek
- KBC MBA : MBA-programma i.s.m. Vlerick



13



Top Talent pipe line

'eindtermen' voor Young & High Potentials

kennis van

- 1.economie
- 2.KBC strategie en waarden
- 3.KBC activiteiten, producten en diensten
- 4.minstens 1 KBC core domein
- 5.talen

ervaring in/met

- 1.minstens 1 KBC core domein
- 2.2 rollen
- 3.2 omgevingen/entiteiten
- 4.change management
- 5.Internationale context
- 6.klanten

leiding geven

- 1.>4 jaren in totaal
- 2.in people management
- 3.in operationeel management
- 4.in strategisch management

competenties

voldoende ontwikkelde
basiscompetenties

14



Top Talent pipe line

Top Potentials

- High potentials met een succesvol assessment center
- zijn klaar voor Top300 - komen op de 'wachtlisjt'
- assessment center :
 1. KBC bepaalt wie gaat
 2. assessment van 18 KBC competenties
 3. Quintessence in aanwezigheid van KBC assessor



1. entrepreneurship
2. focus on customers
3. achieving targets & results
4. planning & organisation
5. decision making
6. information processing
7. vision
8. innovation & improvement
9. self-development
10. building professionalism
11. communication
12. working together
13. flexibility & resilience
14. KBC ambassador
15. empower team members
16. coaching
17. focus on talent
18. inspiration & motivation

15



Successieplanning

is het sluitstuk

- gap analyse op basis van
 1. noden : profiel van Top300
 2. aanbod : huidige managers & top talent pipeline
- per Top300 functie : 2 short-term successors en 2 mid-term successors
- input voor loopbaanpaden

16



vragen

