

## Persbericht

# KBC & oudere medewerkers kiezen voor unieke eindeloopbaanbenadering met Minervaplan

*SD Worx en KBC kaarten eindeloopbaanproblematiek aan in witboek*

- Oudere KBC-medewerkers kunnen voortaan kiezen uit 5 loopbaanpaden
- Minerva-plan maakt werken buiten KBC met behoud KBC-contract mogelijk
- Juridische barrières moeten dringend weggewerkt worden
- Toenemende vergrijzing maakt nationale taskforce eindeloopbaan noodzakelijk

**Brussel, 20 februari 2014.** *Jaarlijks wordt een dertigtal KBCers 62 jaar. Over 5 jaar zijn er dat 300 per jaar. Over 10 jaar zelfs 500. Om deze grote groep ouder wordende KBC-medewerkers aan boord te houden én te motiveren, ontwikkelde KBC het Minerva-plan. Dankzij dit eindeloopbaanplan kunnen oudere KBCers voortaan kiezen uit **vijf loopbaanpaden**. Elk van die loopbaanpaden of 'tracks' is gebaseerd op een combinatie van arbeidsregimes en functieniveaus. Basis ervan is de **i-Deal**, een **gepersonaliseerde overeenkomst** tussen de medewerker en KBC. Bij het opstellen van de i-Deal zijn **vier parameters** bepalend: interesse, functieniveau, arbeidsregime en loopbaanduur. In overleg met hun leidinggevende kiezen medewerkers zelf een loopbaanpad dat optimaal beantwoordt aan hun verwachtingen. De keuze van de loopbaanpaden is vrij en individueel. **Track 5** is de meest **radicale optie**. Wie dit loopbaanpad kiest, kan **met een arbeidsovereenkomst van KBC bij een andere organisatie** dan KBC aan de slag*

*Met het witboek **De weg naar langer werken** plaatsen SD Worx en KBC de eindeloopbaanproblematiek bovenaan de agenda. Beide organisaties benadrukken dat langer werken de verantwoordelijkheid is van alle belanghebbenden: werkgevers, overheid, vakbonden en werknemers. Het voor België innovatieve Minerva-plan bewijst echter dat er **juridische barrières** uit de weg moeten worden geruimd, bijvoorbeeld op het vlak van de **werkgeversgroeperingen**, een concept dat aan de basis ligt van Track 5 en waarvan de regelgeving op dit moment door minister van Werk, Monica De Coninck wordt aangepast. Tot slot is ook de nood aan een **nationale taskforce** hoog. Belgische werkgevers kunnen actiever met de eindeloopbaanproblematiek bezig zijn. Een taskforce biedt hen de mogelijkheid zich te verenigen, over de problematiek na te denken en concrete oplossingen uit te werken.*

### Minervaplan KBC doorbreekt traditionele tewerkstellingspatroon

De leeftijdspiramide van veel bedrijven spreekt boekdelen. Babyboomers stevenen massaal op het einde van hun loopbaan af. Om de sociale zekerheid betaalbaar te houden zullen meer Belgen langer moeten werken. Uit onderzoek van SD Worx blijkt alvast dat 83% van de Belgische bedrijven zijn medewerkers tot hun 65ste in dienst wil houden. Vier op de tien werkgevers verbinden daar wel voorwaarden aan: de gezondheid van de werknemers dient op peil te blijven, ze moeten het werkritme kunnen volgen en vooral ook gemotiveerd blijven.

KBC biedt deze uitdaging het hoofd met het Minervaplan, een in België unieke oplossing voor oudere medewerkers. Daarbij vertrekt KBC van de erkenning van de talenten van oudere medewerkers in plaats van te focussen op bijvoorbeeld brugpensioenen, een gemakkelijksoplossing die de samenleving handenvol geld kost. Het Minervaplan geeft de medewerker daarentegen de kans om de laatste fase van zijn/haar loopbaan zelf te plannen volgens het principe van de vrijwillige "i-Deal". Niet alleen beantwoordt die beter

aan de verwachtingen van de medewerker, hij stelt de organisatie in staat zijn of haar talenten maximaal te valoriseren en hen daardoor te blijven motiveren. Voor zijn “i-Deal” kan de medewerker kiezen uit 5 evenwaardige tewerkstellingstrajecten, en dit voor het eerst niet enkel binnen maar tevens buiten de muren van KBC. Daarmee doorbreekt KBC het traditionele tewerkstellingspatroon: medewerkers kunnen met behoud van hun KBC-arbeidsovereenkomst elders een professionele uitdaging aangaan en zo het laatste deel van hun loopbaan een nieuwe impuls geven.

### **Uitdaging : hoe steeds meer oudere werknemers blijven motiveren ?**

Vandaag bestaat bijna 26% van het personeelsbestand van KBC uit 50-plussers en bevindt 20% zich in de leeftijdsklasse 45-50. Dit betekent dat momenteel jaarlijks een dertigtal KBC'ers 62 jaar wordt, maar over 5 jaar stijgt dat ritme al naar 300 per jaar en over 10 jaar zelfs naar 500 per jaar. Om de financiering van pensioenlasten, gezondheidszorg en werkloosheid beheersbaar te houden, is langer werken noodzakelijk geworden. De demografische ontwikkelingen waarmee KBC geconfronteerd wordt, zijn evenwel geen alleenstaand feit. Vele ondernemingen en instellingen krijgen hiermee te maken in de toekomst.

*“Het HR-beleid van ondernemingen krijgt te maken met een nieuwe, specifieke uitdaging. De tijd dringt dan ook voor een nieuwe, innovatieve en structurele aanpak die dieper gaat dan het formuleren van ambitieuze tewerkstellingsdoelstellingen,” zegt **Jan Laurijssen, manager HR Innovation bij SD Worx.** “Het accent dient in toenemende mate gelegd te worden op een motiverend eindeloopbaanbeleid, naast het traditionele rekruterings- en vervangingsbeleid.”*

KBC lanceert in het kader hiervan een uniek eindeloopbaanbeleid: het Minervaplan. **Erik Luts, algemeen directeur directe kanalen, ondersteuning en HR bij KBC:** *“Het Minervaplan van KBC wil het debat over de eindeloopbaanproblematiek opentrekken door zowel de medewerker als de werkgever een kader te bieden waarbinnen zij samen kunnen nadenken over de rol die de medewerker de volgende jaren wil opnemen in het bedrijf. Uniek aan deze aanpak is dat de medewerker zelf de laatste fase van zijn loopbaan kan plannen en dit op enkele dimensies: persoonlijke interesses en talenten, functieniveau, gewenst tewerkstellingspercentage en duur van de verdere loopbaan. Met het Minervaplan nodigen we onze werknemers dan ook uit om heel bewust stil te staan bij hun laatste loopbaanjaren.”* Daarnaast doorbreekt KBC hiermee ook een taboe dat hangt over een beroepsloopbaan. Carrière-opbouw geldt nu vaak als de norm. Carrière-afbouw kan nochtans even relevant zijn: het is vaak een zinvolle weg om de laatste fase van die loopbaan een inhoudelijk nieuw elan te geven en eventueel ook tijd en ruimte vrij te maken voor andere interesses.

### **“I-Deal” laat keuze uit 5 evenwaardige tewerkstellingstrajecten**

In het Minervaplan van KBC staat zelfbeschikking van de oudere werknemer centraal. Wie eigen keuzes kan maken voor de pakweg tien jaar verdere loopbaan tot aan het pensioen, zal daar immers veel gemotiveerder tegenover staan dan wanneer anderen die opleggen via gestandaardiseerde procedures die gelden voor alle werknemers.

De individuele keuzes van werknemers worden vastgelegd in een “i-Deal”, een vrijwillige gepersonaliseerde overeenkomst. Zo ontstaat een betere “match” tussen de verwachtingen van de medewerker en de organisatie. Omdat niet iedere werknemer een duidelijk toekomstbeeld voor ogen heeft, is het belangrijk dat ook de leidinggevende in het ganse proces zeer actief wordt betrokken. *“Op die manier kan KBC de expertise van zijn oudere medewerkers nog beter valoriseren en hen tegelijkertijd een motiverend en realistisch toekomstperspectief bieden”,* vervolgt **Erik Luts.**

KBC stelt vijf evenwaardige trajecten of “tracks” voorop:

- *Track 1: Verder werken op dezelfde wijze en/of de carrière nog verder uitbouwen*  
Hier geeft de medewerker aan dat zijn inzet op dezelfde manier en op hetzelfde niveau kan blijven lopen tot aan de pensioendatum, of zelfs de ambitie heeft of nog verder door te groeien. Hij/zij gaat dus voluit voor een verderzetting van zijn/haar loopbaan binnen het bedrijf met alle eraan verbonden ontwikkelingsmogelijkheden (die trouwens ook in de andere tracks toegankelijk blijven).
- *Track 2: Minder werken*  
De medewerker blijft op hetzelfde niveau functioneren maar kiest voor een vorm van arbeidsduurvermindering met het oog op een betere work/life-balans: horizontaal (bvb een regime van halve werkdagen, of een lichter uurrooster) of – voor zover organisatorisch haalbaar - vertikaal (bvb werken in blokken van dagen, of gedurende bepaalde maanden niet en de andere maanden voltijds).
- *Track 3: Lichter werken*  
De arbeidsduur van de medewerker wijzigt niet, maar hij wenst te werken op een niveau met minder verantwoordelijkheid en/of een lagere complexiteit. Bvb. van een leidinggevende functie naar een ondersteunende staffunctie waar vooral expertise is vereist.
- *Track 4: Minder én lichter werken*  
Een combinatie van track 2 en track 3
- *Track 5: Elders werken*  
De medewerker geeft aan om zijn expertise buiten KBC te willen aanwenden, maar met behoud van de KBC-werkzekerheid.

*“Door deze tracks duidelijk naast elkaar te positioneren, herkennen medewerkers beter de realistische keuzemogelijkheden. Vooral het feit dat KBC deze mogelijkheden als volledig evenwaardig erkent, sterkt onze mensen om effectief voor alternatieven te gaan in plaats van bij de pakken te blijven zitten als er één of meerdere dimensies niet goed (meer) zitten. Het Minervaproject heeft dus een duidelijke meerwaarde”, zegt Dirk Debackere, Secretaris Ondernemingsraad KBC.*

Tot dusver stapten zo'n 200 medewerkers in de voorloper van de i-Deal in (nl. een EindeLoopBaanAfspraak waarin men lichter en minder gaat werken). De sociale partners werden actief betrokken bij de uitwerking van de modaliteiten van het Minervaplan.

### **Uniek : werken over het muurtje zonder de KBC-werkzekerheid te verliezen**

Door medewerkers de kans te bieden om hun ervaring en knowhow ook buiten de KBC-muren te benutten zonder dat ze daarvoor hun arbeidsovereenkomst moeten opzeggen, **doorbreekt KBC voor het eerst het traditionele tewerkstellingspatroon**. Medewerkers die voor dit traject kiezen, kunnen zowel in de non-profit als in de bedrijfswereld terecht zodat ervaring en knowhow door de deelnemende werkgevers onderling kan worden gedeeld. Dit kan op tijdelijke basis, maar ook tot aan de pensioenleeftijd van de medewerker. De werknemer krijgt de kans om zich te heroriënteren in de richting die hem het best ligt, maar behoudt de zekerheid van een eventuele terugkeer naar KBC waar hij de opgedane nieuwe ervaring kan inbrengen. De werkgevers die samen met KBC dit pad willen volgen, krijgen dan weeral op korte termijn specifieke financieel-technische expertise in huis die zij maximaal kunnen aanwenden voor de verdere uitbouw van het project waar de KBC-medewerker in terecht komt.

Deze vijfde track van het Minervaplan kan voor veel medewerkers een creatieve uitweg bieden om een nieuwe professionele drive te vinden, maar stelt KBC niettemin voor een aantal praktische en **juridische hinderpalen**<sup>1</sup> die door een aangepaste en flexibelere

---

Bvb het opzetten van “co-sourcing” via een werkgeversgroepering: d.w.z. een uitwisseling van werknemers binnen een groep van werkgevers, gebaseerd op “*matching of demand and supply*” van de beschikbare arbeidskracht. Een belangrijke hinderpaal om dit model toe te passen is de wet die zo'n samenwerkingsverband nu beperkt tot “langdurig niet-werkende werkzoekenden, bestaansminimumtrekkers of gerechtigden van de financiële sociale bijstand” (voor seizoensarbeid), en niet gefocust is op hooggeschoolde, professionele werknemers



arbeidswetgeving zouden kunnen vermeden worden. Hierover hebben een groep van bedrijven met o.a. KBC en SD Worx al een **dialoog** opgestart met Minister van Werk, Monica De Coninck, Minister Van Werk, die een versoepeling heeft aangekondigd van de wetgeving rond werkgeversgroeperingen. **Leen Van Damme, Business Manager Legal bij SD Worx**, vraagt echter de wetgevende aanpassingen zo breed mogelijk te trekken, zodat ook KMO's en middelgrote ondernemingen er gebruik kunnen van maken: *"Minister De Coninck lijkt zich te willen beperken tot de externe mobiliteit van talent naar aanleiding van een herstructurering. Er zijn echter meer situaties waarin talentpooling een mooie oplossing zou zijn. Zo zie ik zeker mooie opportuniteiten voor KMO's en middelgrote ondernemingen, die op zulke manier zowel talenten als loonkosten kunnen delen. Deze mogelijkheid bestaat voorlopig alleen voor overheidsorganisaties, terwijl dit tussen overheidsorganisaties en privé-organisaties niet mogelijk is."*

### Witboek als inspiratiebron

KBC is lang niet het enige bedrijf dat met deze problematiek geconfronteerd wordt. Zowel KBC als SD Worx vinden dan ook dat de werkgevers in ons land zich verder over deze problematiek – en de mogelijke oplossingen – moeten beginnen buigen. Inspiratie kan alvast gehaald worden uit het witboek dat KBC en SD Worx samen opstelden: [De weg naar langer werken. Het Minervaplan van KBC, een nieuwe aanpak](#)

### Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Viviane Huybrecht, directeur Corporate communicatie/woordvoester KBC-groep  
Tel +32 2 429 85 45 - E-mail: [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

Dirk van Bastelaere Press Officer SD Worx  
Tel. +32 3 201 72 05 – Mobiel: +32 0 498 94 69 52 - E-mail: [dirk.vanbastelaere@sdworx.com](mailto:dirk.vanbastelaere@sdworx.com)

---

#### KBC Group NV

Havenlaan 2 – 1080 Brussel  
Viviane Huybrecht  
Directeur Corporate  
Communicatie /  
woordvoester  
Tel. 02 429 85 45

Persdienst  
Tel. 02 429 65 01 Stef Leunens  
Tel. 02 429 29 15 Ilse De Muyer  
Fax 02 429 81 60  
E-mail: [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

KBC persberichten zijn  
beschikbaar op [www.kbc.com](http://www.kbc.com) of  
kunnen verkregen worden door  
een mail te zenden naar  
[pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

Volg ons op  
[www.twitter.com/kbc\\_group](https://www.twitter.com/kbc_group)

---

#### Over KBC

KBC is een geïntegreerde bank-verzekeraar voor hoofdzakelijk retail-, kmo- en lokale midcapcliënten. Het concentreert zich op zijn thuismarkten in België en bepaalde Centraal- en Oost-Europese landen (Tsjechië, Slowakije, Bulgarije en Hongarije). In de rest van de wereld is de groep selectief aanwezig in bepaalde landen en regio's.

KBC biedt bank-, verzekerings-, en vermogensbeheerproducten en -diensten aan via zijn geïntegreerde distributiekanaal dat bestaat uit bankkantoren, verzekeringsagenten, makelaars en internet. Het hoofdkantoor van KBC is gevestigd in Brussel. De groep heeft meer dan 36 000 vte's in dienst en is genoteerd aan NYSE Euronext Brussels (tickersymbool 'KBC').

#### Over SD Worx

SD Worx is een Europees HR-consultancybedrijf met hoofdzetel in België. De groep biedt een volledige dienstverlening rond het tewerkstellen van personeel met loonberekening en -administratie, opleiding, HR research, sociaaljuridische, fiscale en HR-adviesverlening, gespecialiseerde software voor personeelsdiensten en ondersteuning ter plaatse.

In België telt SD Worx 26 kantoren. SD Worx biedt oplossingen op het gebied van internationale tewerkstelling in meer dan 20 landen, vanuit eigen kantoren of via kwaliteitsvolle partners. Bijna 2.000 medewerkers bedienen meer dan 40.500 klanten in de privé- en publieke sector, zowel KMO's als grote organisaties. Met meer dan 1.179.000 loonberekeningen per maand is SD Worx de derde grootste HR-provider in Europa. De consultancyafdeling van de groep telt 550 specialisten en heeft in de verschillende HR-disciplines een toonaangevende positie.