

KBC (financiële sector)

De wereld evolueert in een sneltreinvaart. Veranderingen zijn van alle tijden, dat is op zich niets nieuw. Sectoren buiten de financiële sector zorgen ervoor dat het verwachtingspatroon van consumenten met rasse schreden verandert. Een koelkast bestel je nu 's avonds vanuit je zetel in plaats van parking te gaan zoeken op een drukke zaterdagmiddag en dan geduldig te wachten vooraleer de verkoper je te woord kan staan. Reviews van andere klanten op websites en sociale media geloven we meer dan de verkooppraatjes in de winkel. En bovenal, de levering na bestelling op het web, gebeurt reeds de dag nadien (zelfs op zondag). Dus waarom zou je als klant bij een bank nog tolereren dat het veertien dagen duurt om een lening af te sluiten?

Aan de grondslag van dit evoluerende verwachtingspatroon liggen nieuwe digitale mogelijkheden die een snellere interactie tussen bedrijven en klanten mogelijk maken. Tel daarbij een steeds snellere marktintroductietijd voor nieuwe en verbeterde producten in de wedloop tussen bedrijven die hun deel van de markt opeisen.

KBC kan uiteraard niet anders dan ook intensief gebruik maken van nieuwe technologie. Repetitief werk wordt steeds verder geautomatiseerd. Cognitieve wetenschap laat toe om nog meer routinewerk te laten overnemen door bots. De mobiele KBC banking app voor jongeren – K'Ching – heeft vandaag al een chatbot ingebouwd die op een speelse manier vragen van jongeren beantwoordt. Beslissingen worden steeds dichterbij de klant genomen in plaats van op een centrale dienst, ondersteund door data analyses.

Digitale kanalen laten toe om op een andere manier met klanten in interactie te gaan (mobiele apparaten, sociale media, videogesprekken, chat bots). Klanten worden vandaag niet enkel meer telefonisch bediend, maar ook via Twitter. Ze

verwachten ook een steeds grotere bereikbaarheid, niet enkel meer op weekdays tussen 9 en 16 uur. Digitale kanalen en afstandscontacten scheppen mogelijkheden die vroeger technologisch niet mogelijk waren. KBC Live is tot 22 uur 's avonds bereikbaar.

Klanten verwachten meer dan ooit oplossingen in plaats van ingewikkelde technische producten. Klanten willen hun dromen realiseren, zoals een woning verwerven. Een hypotheek krediet afsluiten hoort daar bij, maar dat is niet de hoofdbekommernis van een potentiële klant. Of althans, dat zou het niet mogen zijn. Als financiële dienstverlener moeten we aanwezig zijn in de flow van de *customer journey* in plaats van ons op te stellen als een verkoper van financiële producten naast de flow, want dan dreigen we irrelevant te worden. Om dat te realiseren, is een andere aanpak nodig, een andere mindset. Dat vergt een radicale en multidisciplinaire aanpak. Het noodzaakt andere samenwerkingsvormen tussen departementen, oplossingen die technische producten overstijgen, een aanpak over de klassieke silo's heen. Met als rode draad een nog sterkere focus op *customer experience*.

Als bedrijf moeten we sneller kunnen inspelen op een veranderende markt. Hierdoor wijzigt de interne arbeidsomgeving. Er zijn twee grote tendensen zichtbaar: een flexibeler manier waarop het werk georganiseerd wordt en het vereist zijn van andere expertises en skills door de digitale evolutie. Denk maar aan de opkomst van big data en de bijhorende datawetenschappers, blockchain en artificiële intelligentie.

Binnen de arbeidsorganisatie valt op dat, in plaats van het werk te organiseren aan de hand van starre functies, het werk meer en meer georganiseerd wordt op basis van rollen. Medewerkers kunnen flexibel rollen opnemen en combineren. Dit laat

beter toe om het juiste profiel op de juiste opdracht in te zetten. Een functiewijziging vergt administratie, soms zelfs een loopbaanonderzoek. Dit vertraagt. Functies creëren hokjes die een flexibele inzet belemmeren omdat functiebeschrijvingen vaak beperkend worden geïnterpreteerd. Vandaag kan een technisch designer binnen de IT-afdeling een rol als projectleider combineren zonder dat zijn functie gewijzigd moet worden. Op die manier kan snel een multidisciplinair team samengesteld worden om in te spelen op nieuwe markttrends.

Daar waar een medewerker in het verleden een min of meer duidelijk zicht had op zijn mogelijke loopbaan worden loopbanen vandaag grilliger. Vroeger lagen een aantal paden vast. Vanuit een bepaalde functie kon je doorgroeien naar bepaalde andere functies. Zo kon je in een kantoor doorgroeien van een kredietadviseur naar kantoordirecteur. Vandaag werkt het vaak niet meer zo. Bij automatiseringsprojecten zijn nu (vaak kleinere) agile teams aan de slag die alle expertise binnen het team hebben. En dan gaat het niet alleen over de nodige IT-kennis, maar ook mensen met businesskennis. Interne muren verdwijnen op die manier. Binnen zo'n team neemt iedereen een of meerdere rollen op. Een functie kreeg je, een rol neem je op.

Medewerkers komen zo meer aan het stuur van hun eigen loopbaan. Er wordt meer initiatief verwacht. Entrepreneurs komen zo beter aan hun trekken. Medewerkers krijgen meer kansen om hun talenten en interesses te ontplooiën. Er lopen experimenten waar opdrachten aangeboden worden via interne marktplaatsen. Mensen kiezen zelf hun volgende (deel)opdracht in plaats van het toegewezen te krijgen via een leidinggevende.

Het spreekt voor zich dat deze aanpak ook een ander verloningsmodel en een ander evaluatiesysteem vereist. Daar wordt momenteel hard aan gewerkt. Het oude verloningssysteem was gebaseerd op functies en bijhorende loonschalen. Dit klopt vandaag hoe langer hoe minder. Dit strakke systeem wordt verlaten. Er komt meer ruimte voor mensen die entrepreneurship op zich nemen en sneller willen groeien. De invoering van een nieuw verloningssysteem is voorzien voor 2018.

Wanneer medewerkers flexibeler ingezet worden in (soms) tijdelijke teams, dan is het een logische

stap om ook het evaluatiesysteem onder de loep te nemen. Je hiërarchisch leidinggevende is niet altijd meer de persoon die het best geplaatst is om je progressie op te volgen. En soms verandert je inzet zo snel dat je initiële jaardoelstelling op het einde van het jaar totaal achterhaald blijkt. Het nieuwe systeem *progressie loont* voorziet in een continue progressiedialoog, niet enkel met je hiërarchisch leidinggevende, maar eventueel ook met een functioneel leidinggevende en – zeker niet onbelangrijk – ook met peer-to-peer dialogen. Samenwerken met collega's wordt nog belangrijker en een open en constructieve dialoog om samen te groeien is nog nooit zo belangrijk geweest. Dit systeem vangt het jaarlijkse evaluatiesysteem vanaf 2018.

Hiërarchisch leidinggevende? KBC gelooft nog steeds in een hiërarchisch model. Wel wordt er binnen de organisatie ruimte gemaakt om over de klassieke teamgrenzen heen samen te werken. De solide basis blijft de hiërarchische structuur. Daarbovenop ontstaan multidisciplinaire teams met grote eindverantwoordelijkheid die over de grenzen van de hiërarchische structuur heen samenwerken. Voor bepaalde domeinen werken business en IT-diensten bijvoorbeeld samen onder één functionele aansturing. Dit verkort communicatielijnen, vermijdt spraakverwarren en geeft een beter samenhorigheidsgevoel.

KBC moedigt mensen sterk aan te blijven evolveren en nieuwe kansen te grijpen. Niet enkel om door te groeien vanuit een kantoorfunctie naar een managementfunctie op hoofdkantoor, maar ook om een totaal andere expertiserichting uit te gaan. En dat op alle niveaus in de organisatie. Een Chief Innovation Officer met een pedagogische achtergrond en een Chief Information Officer die bio-log is van opleiding, illustreren dat. Dit gaat in de toekomst nog meer voorkomen. Voor de jobs van overmorgen bestaan vandaag immers nog geen opleidingen. De studenten van vandaag zullen creatief moeten zijn, willen ze een loopbaan lang relevant blijven voor de arbeidsmarkt. Het gaat dan niet alleen over het verwerven van nieuwe kennis, maar ook over durven te springen; het oude achterlaten om een nieuwe passie te verkennen.

Er is meer dan ooit nood aan T-profielen, mensen die inhoudelijk zeer beslagen zijn in hun vakgebied, maar ook kennis hebben over verschillende domeinen heen. De oplossingen voor onze klanten

worden multidisciplinaire oplossingen die hun leven moeten vereenvoudigen, niet complexer maken. Dit betekent dat er intern met die complexiteit omgegaan moet worden. Ook de inhoud van het werk evolueert. Het klantenbezoek aan kantoren daalt gestaag. Klanten contacteren nu 's avonds KBC Live zonder hiervoor een halve dag vakantie te moeten nemen. In de toekomst zullen bots wellicht een deel van dit werk kunnen overnemen. Van kantoormedewerkers evolueren we zo naar medewerkers die via (video)bellen klanten vanop afstand helpen, om uiteindelijk door te groeien naar specialisten die bots intelligenter maken.

Voor sommige medewerkers is het niet makkelijk om bij te blijven met de digitale evolutie. 2017 is het jaar om de digitale lat gelijk te leggen. Bijna elke KBC medewerker op het Belgische grondgebied moet een *digitaal rijbewijs* afleggen: van dorpskantoor tot hoofdzetel, van baliemedewerker tot general manager. Iedereen gelijk. Volgend jaar zijn er soortgelijke initiatieven bij de buitenlandse dochters.

Medewerkers krijgen in het digitaal rijbewijs vragen voorgeschoteld over mobiele KBC-apps, digitale samenwerking, digitale hardware (laptop, smartphone en tablet), digitale veiligheid en sociale media. Een geïntegreerd e-learning pakket staat ter beschikking om ontbrekende kennis aan te vullen. Door de enorme schaal was het onmogelijk om klassikale opleidingen aan te bieden. Meteen is ook de tendens ingezet om meer opleidingen aan te bieden via online kanalen. Verplaatsingen maken naar opleidingscentra hoort meer en meer tot het verleden. E-learnings die op de eigen werkplek gevolgd kunnen worden op het tempo van de medewerker vormen een volwaardig alternatief voor veel opleidingen. Ook bij de omschakeling van software in de kantoren werd deze vorm van opleiden reeds toegepast.

De vraag naar specifieke profielen verandert zo snel dat interne omscholing niet altijd snel genoeg een antwoord kan bieden. Er zijn gelukkig alternatieven via partnerships en StartIt. KBC gaat partnerships aan met technologische bedrijven om via *smartsourcing* geschikte experts binnen te halen. Deze experts zetten eigen KBC medewerkers mee op pad en brengen extra expertise aan boord. Daarnaast vangen deze profielen mee

piekmomenten op voor oudere technologie. Hiervoor is het vaak niet meer zinvol om eigen medewerkers op te leiden.

Start-ups zijn ook vijvers met veel talent. KBC ondersteunt via StartIt verschillende start-ups in hun ontwikkeling. Deze jonge organisaties kunnen vaak sneller innoveren dan een gevestigd bedrijf. KBC heeft dan weer de bedrijfservaring en de budgetten om deze jonge innovators te ondersteunen. En dit kan leiden tot een win-win voor beide partijen. Uiteindelijk worden ook KBC medewerkers geïnspireerd om mee te innoveren.

Het is evident dat ook HR zelf door een grote evolutie gaat. HR evolueert meer naar een strategische partner die business departementen ondersteunt in plaats van een louter administratief ondersteunende dienst te zijn. Zelf ondergaat het een grote transformatie die tot een grotere *employee experience* moet leiden (naar analogie met *customer experience*).

KBC departementen zijn voortdurend op zoek naar oplossingen om werk op een flexibelere manier te organiseren. HR wordt een strategische partner door succesverhalen over werkorganisatie uit één departement te vertalen naar best practices voor anderen. HR kent immers het best de mogelijkheden van het verlonings- en evaluatiesysteem. HR heeft structurele contacten met de sociale partners. HR kent de bedrijfscultuur en zijn waarden. Inzichten in de interne arbeidsmarkt op basis van data analytics zijn ook troeven die externe consultants niet hebben. Dit is een nieuwe maar uitdagende rol voor HR.

Een veranderend verwachtingspatroon als klant in het algemeen en als klant van KBC in het bijzonder, leidt ook tot grotere verwachtingen van het personeel ten aanzien van de HR dienstverlening. Wanneer je als bank een flexibele oplossing aanbiedt om snel via een smartphone een overschrijving te doen, dan kan je moeilijk nog het klassieke – vaak papieren – proces verdedigen wanneer iemand ziek valt. KBC denkt na over mobiele HR toepassingen voor medewerkers. Oplossingen die bijvoorbeeld de zieke het comfort moeten geven om geplande vergaderingen automatisch te verplaatsen, een parkeerplaats weer vrij te geven, collega's te verwittigen. Door intern het verwachtingspatroon

te verhogen, zal dit automatisch ook doorstralen naar de wijze waarop medewerkers oplossingen ontwerpen voor KBC-klienten.

Tot slot streeft KBC op alle fronten een duurzaam beleid na, niet alleen in zijn dienstverlening en de achterliggende producten, ook in het facilitair beleid door duurzame materialen te gebruiken en duurzame kantoren te bouwen. Maar zeker ook ten aanzien van het personeel. KBC investeert zo

lang mogelijk in zijn personeel. Afscheid nemen is steeds de laatste oplossing.

Anette Böhm
Frank Leroy
Luc Vandenhoeck
Geert Nijs
KBC