



Bouw nieuw middenkader

Praktijkcase Management Development

KBC Clearing bouwde een nieuw middenkader op en werkt nu efficiënter.

Financieel dienstverlener KBC Clearing is twee keer zo groot geworden, het werkproces kwam in de knel. VoorZ analyseerde de situatie, trainde een nieuw middenkader en leerde de directie beter te delegeren. 'Ik ben als winnaar uit het traject gekomen.'



“Delegeren is niet mijn sterkste kant, daarvan ben ik me bewust”, zegt Jaap Stern, algemeen directeur van financieel dienstverlener KBC Clearing. Maar hij beseftte dat verandering in zijn organisatie nodig was. Het bedrijf was in korte tijd zo goed als verdubbeld. Taken stapelden zich op, de behoefte aan een nieuwe organisatie-structuur was groot. “We bleven steken in operationele activiteiten en kwamen niet aan managementtaken toe”, zegt directielid Martine Verwijk. Haar afdeling, de back-office, is verantwoordelijk voor de operationele afwikkeling van aandelen- en optietransacties voor grote professionele klanten. “Een collega en ik hebben de afgelopen jaren veel praktische kennis opgebouwd. Die wilden we aan anderen overdragen. Maar we vonden er de tijd niet voor. De structuur was niet zodanig dat anderen de verantwoordelijkheid op zich namen.” Bijkomend nadeel was dat verzoeken van klanten niet op tijd werden opgepakt. Orders werden bijvoorbeeld te laat gesignaleerd. Dat kostte KBC vaak onnodig veel boetes.

Bouw nieuw middenkader

Prestatiegedreven en persoonlijk

De situatie gaf aanleiding op zoek te gaan naar een adviserende coach en trainer. KBC Clearing selecteerde drie trainers en koos voor VoorZ. “Het bureau heeft goede referenties en ervaring in onze branche”, zegt Stern. “De werkwijze is persoonlijk, energiek.”

Directeur Dave Huese van VoorZ is blij met deze beoordeling. “We willen ons een bedrijf eigen maken. We krijgen wel eens de opmerking dat het eerder lijkt alsof we collega zijn dan extern adviseur. Dat is de samenwerking die we zoeken.”

Een ander element is de prestatiegedrevenheid: de inbreng van VoorZ moet de opdrachtgever iets opleveren. Huese: “Belangrijkste doel is altijd: hoe kunnen we een organisatie succesvol maken.”

Bij ieder project spreekt VoorZ met minimaal eenderde van de medewerkers. Na afloop van ieder gesprek krijgt de medewerker altijd een – zoals Huese dat omschrijft - ‘cadeautje’: feedback, als opstapje naar de opleiding. “Dat zet mensen alvast in de startblokken, het levert prestatie op.”

Tegelijkertijd met de analyse van de situatie, ontwikkelt VoorZ een plan van aanpak hoe de verbeter slag te maken. “Als je weet wat de situatie is, moet je direct met oplossingen komen. Bij KBC Clearing hebben we de rol verhelderd die iedereen in het bedrijf speelt en medewerkers gestimuleerd in de verandering mee te gaan.”

Resultaat

Bij KBC Clearing kreeg iedere afdeling een meewerkend teamleider als direct aanspreekpunt voor de collega's. Daarboven formeerde de directie een managementteam. Deze mensen werden allemaal opgeleid door VoorZ. Ook de drie directieleden werden gecoacht. “VoorZ wist zich goed in te leven in de situatie”, zegt Stern. “Het bureau bracht de theorie in praktijk, medewerkers konden oefenen met situaties die daadwerkelijk op de werkvloer plaatsvinden.” Ziet KBC Clearing resultaat? Nou en of, zegt Verwijk. Er is een nieuwe organisatiestructuur waardoor iedereen beter in staat is te doen waarvoor hij is aangenomen. Er is aantoonbaar minder verloop in het personeelsbestand, het aantal kostbare fouten is met 40 procent teruggebracht en er is een begin gemaakt met resultaatgericht beoordelen. Verwijk vindt dat ze als ‘winnaar’ uit het traject is gekomen. “Weg is die situatie waarbij onduidelijk was wie welke bevoegdheden had. Teamleden nemen verantwoordelijkheid, ik heb nu steunpilaren om me heen.”

Meer info

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met VoorZ op telefoonnummer 030-293 59 27 of via onze website www.voorz.nl