

Verslag van de Ondernemingsraad van 19 september 2025

👁 Een overzicht :

- ✓ Strategy 2030 – Update & Brand
- ✓ Stand van Zaken CVAIP² – Service Delivery Program
- ✓ AI & Belfius: Update
- ✓ Reorganisatie PBC & ESG - Talent
- ✓ Talent Hub en risicocultuur
- ✓ Commissie C2N
- ✓ Overzicht van de directie Technology
- ✓ Varia
- ✓ Woordenlijst

🕒 Volgende vergadering

- ✓ Iedereen kan
- ✓ Uw BBTK-SETCa afgevaardigden in de Ondernemingsraad

Strategy 2030 – Update & Brand

Context

De directie presenteert een stand van zaken van de uitwerking van de Strategie 2030, met een focus op de stream Brand.

Na het definiëren van de strategie 2030, werkt de directie aan het financieel plan. Dit gebeurt met een Investment Framework onder druk, wat betekent dat er keuzes moeten worden gemaakt tussen projecten, hun uitvoering en/of hun uitvoeringshorizon. De directie herinnert aan de sessie "Let's talk unfiltered" die gepland is op 06/10, waarbij Olivier Onclin de strategie 2030 aan de medewerkers zal uitleggen.

Vervolgens legt de directie de componenten van de stream Brand uit. Na een historische terugblik op de geboorte en ontwikkeling van het merk Belfius van 2012 tot nu, richt de directie zich op de toekomstige ontwikkelingen van de strategie voor iconische merken die de bank naast het moedermerk "Belfius" wil ontwikkelen.

Na de presentatie van de theoretische elementen waarop de merkenstrategie is gebaseerd, legt de directie de componenten van de filosofie uit waarop deze strategie voor sterke merken is gebaseerd:

- Dankzij de observatie van tastbare elementen, leiden met kennis van zaken, met behulp van een model dat de activiteiten van Belfius structureert en hiërarchiseert die de grootste impact hebben op de groei.
- Onze acties leiden op basis van ons doel en zien hoe ons doel "Meaningful and Inspiring for Belgian Society. Together" moet evolueren op basis van onze ambities.
- Bepalen welke merken we moeten ontwikkelen en hoe deze merken zich moeten uiten (kleuren, foto's, toon van advertenties, enz.).

Dit heeft ertoe geleid dat de bank zijn merkarchitectuur heeft bepaald, dat wil zeggen de verschillende merken die de bank wil gebruiken met de accenten die ze daarin wil leggen. Naast "Belfius" als moedermerk, met zijn

retail-, corporate- en businesscomponenten, zullen er 3 aparte merken zijn die worden ontwikkeld, maar wel een sterke band met Belfius behouden: Belfius Private, Rebel en Belfius Direct Assurances. Naast een gemeenschappelijke basis, namelijk de toebehoren aan Belfius, zal elk merk een eigen positionering hebben.

De evolutie van het "doel" van het merk wordt bepaald door de observatie van de behoeften van klanten, door de observatie van trends die op de markt ontstaan en door de waardering van de grote krachten van Belfius. Meer dan ooit zal het doel "Meaningful and Inspiring for Belgian Society. Together" worden uitgedrukt in een nieuw doel, geformuleerd met vertrouwen en resoluut gericht op de toekomst. Via "Unlocking potential with optimism: Boldly Belgian" wil de bank haar optimisme en wil om oplossingsgericht te zijn in de samenleving tonen. Deze positie zal worden vertaald in elk van de merken van Belfius.

Reacties van BBTK-SETCa

Wij roepen de directie op, nu de strategie 2030 wordt uitgewerkt, om te onderzoeken wat de strategie 2025 ons als fundamenteën heeft nagelaten. Sommige gebeurtenissen hebben verhinderd dat wat gepland was, werd gerealiseerd, de IT-investeringsbehoeften zijn talrijk en collega's ondervinden moeilijkheden. Wat gebeurt er als een externe factor de uitvoering van de strategie 2030 verstoort? Is er een plan B?

Met betrekking tot het financieel plan, en gezien een mogelijke opening van het kapitaal, vragen wij wat het verwachte return on investment (ROI) is van de directie, een ratio die ook een effect zal hebben op de middelen waarover de bank zal beschikken, zowel voor haar investeringen als voor het verbeteren van de situatie van het personeel.

Wat betreft de communicatie van de strategie 2030, en verwijzend naar de "Unfiltered" sessie van 06/10, vragen wij of er iets soortgelijks bestaat voor het kantorennet.

De directie antwoordt dat er altijd investeringen zijn geweest in IT-gebieden. De groei van operationele kosten is bewust afgeremd, vooral op het gebied van infrastructuur en software, maar zonder besparingen op het investment framework of in projecten, ondanks de groei van de mandatory projecten.

Dit maakt middelen vrij voor 2026. Wat belangrijk is voor de toekomst, is om veel meer keuzes te maken op het gebied van projecten en zich te focussen op sleutelstrategische assen, wat ook zal resulteren in een vermindering van de dagelijkse druk op de teams.

Aangezien het financiële plan nog in ontwikkeling is, zegt de directie dat het momenteel zeer moeilijk is om zich uit te spreken over de financiële middelen. Er kan echter een appetijt worden opgemerkt binnen de groep om meer investeringen te doen, en de huidige discussies gaan niet in de richting van een vermindering van de middelen. Het zal natuurlijk aan de Raad van Bestuur zijn om het financiële plan in december te valideren. Wat betreft de ROI, kan er worden gespeeld met de twee componenten van de ratio, op Income net maar ook op Equity. Wat betreft de opening van het kapitaal, ligt de beslissing nog steeds bij de aandeelhouder, namelijk de Staat.

De directie preciseert dat, zoals elke "Let's talk" sessie, de sessie van 06/10 na het evenement zal worden heruitgezonden. Begin 2026 zullen ook roadshows worden georganiseerd om het hele netwerk gedetailleerd te informeren over de toekomstige strategie.

Stand van Zaken CVAIP² – Service Delivery Program

Context

De directie presenteert een stand van zaken van CVAIP² en de overgang naar Service Delivery.

Sinds 1 jaar heeft CVAIP² de basis gelegd voor de Strategie 2030 op het gebied van Service Delivery en heeft het bijgedragen aan een meer transversale aanpak van projecten, terwijl het de kostenopvolging heeft versterkt en een datagerichte benadering heeft verankerd door middel van business cases en KPI's.

Vandaag, in het kader van de strategie 2030, wil de bank het CVAIP²-programma opnieuw richten op Service Delivery om de "love voor klanten" te voeden door middel van een perfecte dagelijkse uitvoering en om de efficiëntie en veerkracht te verbeteren. In samenwerking met Technology & AI Lab zal Service Delivery ervoor zorgen dat een toegewijde capaciteit ('Foundation layer') wordt toegewezen aan de uitvoering van zijn taken en de realisatie van zijn ambities.

Ter herinnering, CVAIP² werd gelanceerd als reactie op 4 grote trends die vandaag nog steeds relevant zijn:

- De marginale kosten van groei worden hoger. Met een verwachte druk op de inkomsten is het noodzakelijk om zowel de kostenefficiëntie als ons aanpassingspotentieel te optimaliseren.
- De klanten van Belfius worden steeds digitaler, multi-bancair, omnichannel en veeleisender. Het klantentevredenheidsniveau is de afgelopen jaren gedaald.
- De snelheid van technologische vooruitgang wordt gekenmerkt door exponentiële groei en toenemende connectiviteit. Het adopteren van AI is en blijft een must.
- De pensioengolf tegen 2030 biedt de mogelijkheid om onze organisatie te vernieuwen. Dit vereist een overdracht van kennis en expertise, terwijl er wordt geïnvesteerd in nieuwe toekomstgerichte vaardigheden.

De bank is goed op weg om de CVAIP² 2025-verplichtingen na te komen, met uitzondering van een tegenslag in de IF-capaciteit. Ze zal zo de fundamenten hebben gelegd voor de uitvoering van de strategie 2030. Ze heeft 4 prioritaire domeinen geïdentificeerd met het grootste potentieel voor efficiëntiewinsten en verbetering van de klantenervaring, terwijl ze de marginale kosten van toekomstige groei beheerst:

- Onboarding
- Daily Banking
- Betalingen en bescherming
- Afstandskredieten

Tegen 2030 zullen 2 strategische assen het niveau van de klantenservice-ervaring verhogen en het efficiëntieverschil met de beste spelers overbruggen:

- De interactie met klanten transformeren, dat wil zeggen kwalitatief, onmiddellijk en 24/7 alle klanten aanspreken, door interacties proactief te sturen via de kanalen afhankelijk van het type vragen.
- Operaties herontwerpen om schaalbaar en toekomstbestendig te zijn, door sleutelprocessen van begin tot eind te optimaliseren, de veiligheid te versterken, de klant centraal te stellen en een gesegmenteerde klantenbenadering in te voeren.

Deze 2 assen zullen worden onderzocht met als zorg om de Front Office te ontlasten, zodat het zich kan concentreren op commerciële activiteiten met toegevoegde waarde.

Reacties van BBTK-SETCa

We benadrukken het feit dat in de door CVAIP² onderzochte domeinen, zoals AFCO bijvoorbeeld, we een gebrek aan IT- en financiële middelen observeren. We vragen ons dus af hoe de bank morgen de klantenervaring kan verbeteren en beschermen. Zijn er menselijke, financiële en technologische middelen voorzien in Service Delivery 2030 om de uitdagingen die zich voordoen aan te gaan?

De directie beschouwt de strijd tegen financiële criminaliteit als één van de sleutelassen. De bank heeft de projecten bepaald die ze op dit gebied wil realiseren. Alle projecten op het niveau van de bank moeten worden onderzocht om prioriteiten te stellen. Tegelijkertijd kunnen een aantal verbeteringen buiten IT worden aangebracht. Meetinstrumenten, regels, bepaalde IT-projecten met lage kosten, organisatie, uitwisselingen met andere banken kunnen ook helpen om de impact van fraude te verminderen. De strijd tegen deze criminaliteit vereist ook veel wendbaarheid van IT, om het gebruik van haar middelen snel aan te passen.

AI & Belfius: Update

Context

De AI Lab blijft concrete AI-oplossingen ontwikkelen om medewerkers te empoweren en de klantenervaring te verbeteren, terwijl ze blijft investeren in tools die het dagelijkse werk vereenvoudigen, de toegang tot kennis vergemakkelijken en de vaardigheden van morgen voorbereiden.

De directie herinnert aan de 3 ontwikkelingsassen die door het AI Lab worden gevolgd:

- De operationele impact maximaliseren door het optimaliseren van dagelijkse taken en het versterken van de kwaliteit van de klantenservice.
- De interne expertise behouden door kennisassistenten voor te bereiden om expertise (met name van toekomstige gepensioneerden) binnen de afdelingen vast te leggen en te verspreiden.
- Investeren in onze medewerkers door hen te informeren en op te leiden.

Vervolgens presenteert de directie de laatste ontwikkelingen met betrekking tot de Personal Assistent (onze klantgerichte chatbot), Belfius GPT, de IPT-contracten (Individuele Pensioetoezegging) in verzekeringen en de AI-opleidingen (SmartBreaks en AI MasterClass).

Reacties van BBTK-SETCa

We vragen of de introductie in Belfius GPT van een gespecialiseerde agent voor vertaling, ontwikkeld met het Vertalingsteam, de geleidelijke afschaffing van deze dienst mogelijk zal maken. We vragen aan de directie of ze van plan is om initiatieven zoals Smart Breaks op regelmatige basis aan te bieden.

De directie antwoordt dat dit inderdaad de bedoeling is wat betreft het vertalingsteam. Het team van de copywriters blijft zijn missies vervullen. Wat betreft de Smart Breaks, antwoordt de directie bevestigend. Wat andere opleidingen betreft, zoals de Master Classes, onderzoekt ze het dossier.

Reorganisatie PBC & ESG - Talent

Context

De directie presenteert de nieuwe organisatie van het Talent Team binnen de directie People, Brand, Communication and ESG.

Om de silo's te doorbreken en de wendbaarheid binnen de teams die in contact staan met de business te vergroten, komen de recruiters en de HR Business Partners dichter bij elkaar en vormen multidisciplinaire subteams die zich richten op specifieke perimeters (businessdomeinen). Dit zal een uniforme aanpak van human resources en een coherente communicatie met de business mogelijk maken.

Een toegewijd "Talent Strategy" team zal de strategie leiden op het gebied van talentmanagement voor sleutelgroepen zoals senior leadership en jonge professionals en zal ons leadershipmodel verder integreren. Het team Learning & Talent Development zal worden gestroomlijnd om de focus te herzien, de wendbaarheid te verbeteren en zich voor te bereiden op ons nieuwe operationele leermodel (leren on the job 70/30).

Deze nieuwe organisatie zal geen impact hebben op de banding van functies of op het aantal FTE.

Reacties van BBTK-SETCa

We vragen wat de betekenis is van de letters A, B, C en D in de teams A, B, C, D. Hebben deze letters te maken met een specialisatie per team? We vragen ook of de namen van de personen die van team veranderen ook in de presentaties zullen worden vermeld. Ten slotte willen we weten wat er zou gebeuren als sommige personen niet in de toekomstige structuur wensen te blijven, zouden ze dan naar het Mobility Center worden gestuurd?

Wat betreft de letters, antwoordt de directie dat het doel inderdaad is om teams toe te wijzen aan specifieke businessdomeinen, zodat het team zijn kennis van het domein kan verdiepen. De business is ook vragende partij om duidelijk geïdentificeerde contactpersonen te hebben.

De directie preciseert dat de namen inderdaad zullen worden vermeld en dat de aangebrachte wijzigingen binnen elk team zullen worden besproken.

Wat betreft de personen die niet in deze structuur willen blijven, zal de directie de dialoog verkiezen.

Talent Hub en risicocultuur

Context

In 2023 heeft de ECB een ter plaatse inspectie uitgevoerd bij Belfius en enkele andere banken. Deze inspectie heeft geleid tot een eindrapport, gedateerd 29 februari 2024. De inspectie omvatte verschillende onderdelen, waaronder "Risicocultuur en interne governance". De bank wil daarom in 2026 een risico-objectief toevoegen in de Talent Hub voor alle medewerkers.

Dit objectief zal voor alle medewerkers identiek zijn en kan niet worden gewijzigd door de medewerker of de verantwoordelijke. De andere modaliteiten zullen worden besproken met de vakbondsdelegatie. Het objectief zal zijn: "Blijf constant waakzaam voor uzelf en uw omgeving, handel altijd in overeenstemming met de geldende regelgeving en de interne en externe richtlijnen voor risicobeheer die u worden verstrekt, en zorg ervoor dat u adequaat reageert in geval van problemen en potentiële risico's."

Reacties van BBTK-SETCa

Onze visie op risicocultuur is dat deze niet beperkt is tot één enkel punt, namelijk een doelstelling die aan het personeel van de bank wordt gegeven. We vragen wat de score is die de bank heeft behaald tijdens het Supervisory Review Evaluation Process van 2023. We vragen ook aan de directie welke KPI's haar in staat stellen om deze risicocultuur te evalueren en te controleren.

We denken verder dat een reeks factoren het ontstaan van risico's kan veroorzaken. Het model dat door het management wordt gegeven, de berichten en impulsen die aan de teams worden gestuurd, de opdracht om strakke planningen te respecteren, de weigering om naar bepaalde onderwerpen te luisteren of erover te communiceren, zijn allemaal factoren die het nemen van risico's door de teams kunnen bevorderen.

We maken van de gelegenheid gebruik om een element dat we vaak op de werkvloer horen en dat collega's frustreert, aan de directie door te geven. Sommige teams geven ons namelijk het gevoel dat het management geen rekening houdt met hun feedback, wat de motivatie van het personeel vermindert en hen op langere termijn niet aanmoedigt om verder te communiceren naar hun hiërarchie toe.

We vragen ons af of de omvang van de soms aanzienlijke perimeter die aan bepaalde managers is toevertrouwd, niet op zichzelf een risico vormt, vanwege de complexiteit van het beheer dat dit kan inhouden.

We benadrukken ten slotte het belang dat moet worden gehecht aan de bevordering van de feedbackcultuur, niet alleen in een MBO-systeem, maar ook met de vakbondsvertegenwoordigers. We denken dat het moment gunstig is om een echt en productief sociaal overleg binnen het bedrijf te herstellen.

We vragen ook aan de directie hoe deze risicocultuur zich zal vertalen ten opzichte van de externen die in de bank werken.

De directie antwoordt dat dit type inspectie en aanbevelingen vertrouwelijk is. Wat betreft de opvolging van de risicocultuur, begint dit met het respecteren van de bestaande wetgeving en wordt dit voortgezet door het respecteren van de aanbevelingen van de ECB en de FSMA, door ervoor te zorgen dat al hun verzoeken worden opgevolgd en afgerond binnen de gestelde termijnen.

De directie neemt kennis van de feedback gegeven door BBTK-SETCa. Ze deelt het standpunt dat de risicocultuur de zaak en de verantwoordelijkheid is van iedereen, van het directiecomité tot de medewerker.

Wat betreft de externen, zal de bank dezelfde principes toepassen en dit is al voorzien in de contracten. Als een externe medewerker niet dezelfde zorg voor risico's zou delen, zou dit een reden zijn om het contract te beëindigen.

Commissie C2N

Context

De directie geeft het maandelijks overzicht van de bereikbaarheid kantoortelefonie, Connect en MAA

Zoals vorige jaren is er een verhoging begin september maar niet in dezelfde orde als vorige jaren

De directie geeft een overzicht van de loonbonus-objectieven 2025.

Voor het kantorennet zijn ze reeds allemaal behaald, bij Connect zal een herziening gebeuren voor het te halen objectief BOAR naar aanleiding van de lancering van de Direct Verzekeringen

Ann Bouchet ligt nog kort de strategie van Private Bank toe naar aanleiding van de persconferentie.

Het personeelsplan wordt besproken, ook hier geen veranderingen. Er zijn nog steeds heel wat openstaande vacatures.

Overzicht van de directie Technology

Context

Er is een zekere druk op de projecten en sommige businessprojecten moeten worden uitgesteld om de ontwikkeling van mandatory projecten of investeringsprojecten mogelijk te maken. De vermindering van

bepaalde kosten zal middelen vrijmaken die de bank kan gebruiken om te investeren. De directie verklaart zich zeer tevreden over het uitgevoerde werk en de bereikte doelstellingen.

Varia

De directie komt terug op het recente incident met betrekking tot verkeerd geadresseerde brieven en beschrijft de maatregelen die zijn genomen ten aanzien van de betrokken klanten, evenals de correctieve maatregelen die zijn getroffen om dergelijke problemen in de toekomst te vermijden.

De directie kondigt aan dat er een verantwoordelijke voor sociale relaties is gevonden en dat deze persoon half november in functie zal treden.

Woordenlijst

U kunt de betekenis van alle gebruikte afkortingen vinden [in onze woordenlijst](#).



Volgende vergadering

Vrijdag 17 oktober 2025

U kunt ...

- Stel ons vragen Per e-mail naar ce@redbel.be of Via [één van onze afgevaardigden](#)
- Bezoek onze website www.redbel.be voor eerdere publicaties
- Word lid van . Stuur een e-mail ce@redbel.be
- Stuur onze publicaties door naar geïnteresseerde collega's

Uw BBTK-SETCa afgevaardigden in de Ondernemingsraad

Personeel: Christophe Ruiz-Garcia (coördinator) - Sinda Muys - Michel Fetu - Peter Geerts - Caty Six - Karina Peeters - Betty Reekmans - Joëlle Van Gulck

Plaatsvervangers : Anneke Janssens - Davy Van Delsen - Mickaël de Andrade - Christiane Grollet - Micheline Bruyninckx - Christine Degeest - Benoît Marteau



SETCa-BBTK
FGTB-ABVV

Syndicat des employés, techniciens et cadres
Bond van bedienden, technici en kaderleden

V.U.: Jean-Michel Cappoen (BBTK-SETCa)