

Trends

FINANCIEEL-ECONOMISCH WEEKBLAD 45STE JAARGANG · NR. 2 · €6,60 · 10 JANUARI 2019

**EERSTE INTERVIEW
VAN ILHAM KADRI**

(SOLVAY)

'Ik zal jullie verbazen'

KOEN VAN GERVEN

(BPOST)

'Radial wordt de tweede motor aan ons vliegtuig'



**MANAGER VAN
HET JAAR 2018**

JOHAN THIJS

- CEO KBC GROEP -

*'De volgende twee jaar
zijn beslissend voor de
toekomst van de banken'*



JOHAN THIJS (CEO KBC GROEP)
IS DE 34STE TRENDS MANAGER VAN HET JAAR

‘IK BEN NIET HET TYPE DAT DE WIJSHEID IN PACHT DENKT TE HEBBEN’

Johan Thijs, sinds 2012 de CEO van de bank-verzekeraarsgroep KBC, is de 34ste Trends Manager van het Jaar. “Ik voel me goed bij KBC. Er wachten ons erg boeiende tijden. De volgende twee tot drie jaar zullen bepalend zijn voor de toekomst van financiële instellingen.”

PATRICK CLAERHOUT EN BERT LAUWERS , FOTOGRAFIE KAREL DUERINCKX



JOHAN THIJS
"Mensen die je een spiegel
voorhouden, heb je als
CEO absoluut nodig."

Stellen dat de Genkenaar Johan Thijs liever niet in de kijker loopt, is een dijk van een understatement. Als hij één ding niet wil, dan is het een BV zijn. Daarom weigert hij doorgaans over zichzelf of zijn privéleven te praten. “Mijn poetsvrouw wist pas na vijf jaar dat ik de CEO van KBC was”, merkt Thijs op. “Ik scheid doelbewust mijn professioneel van mijn privéleven.”

Maar de Trends Manager van het Jaar 2018 geeft toe dat zijn afkomst bepalend is geweest voor de vorming van zijn karakter, zijn werkhethiek en dus ook zijn loopbaan. Zijn vader werkte jarenlang in de mijn. “Ik ben van eenvoudige komaf, en ik ben daar trots op”, zegt de 53-jarige Thijs. “Mijn vader en moeder hebben hun hele leven keihard gewerkt om hun kinderen een betere toekomst te bieden. Ik heb dan ook een grenzeloos respect voor mijn ouders. Ze zijn helaas allebei al gestorven. Zij hebben mij opgevoed met de waarden van hard werkende mensen: eerlijkheid, ijver en respect. Ze hebben me ook geleerd nederig te zijn. Dat zit in mijn genen en drijft mij in alles wat ik doe, en dat probeer ik samen met mijn echtgenote aan onze kinderen mee te geven”, stelt de fietsfanaat.

“Het gevoel van ‘dit mag nooit meer gebeuren’ leeft bij KBC nog altijd sterk”

Thijs benadrukt ook het grote belang van een goede professionele omkadering. “Je omgeving is heel belangrijk. Er zijn altijd mensen die alles wat je doet geweldig vinden omdat je bovenaan staat. Maar ik heb gelukkig nog altijd mensen rondom mij die heel oprecht feedback geven, niet noodzakelijk mensen die in de hiërarchie dicht bij mij staan, maar wel die ik al heel lang ken en van wie ik weet dat ze onbevagen en ongezoeten hun mening zullen geven. Zij zullen niet ➔

JOHAN THIJIS
“De mensen zijn weer trots dat ze voor KBC werken.”



DE TRANSFORMATIE VAN KBC SINDS 2012

De jury verkoos Johan Thijs als Trends Manager van het Jaar wegens van het traject dat de bankverzekeraar sinds 2012 aflegde en de scherpe strategische toekomstvisie die de CEO ontwikkelde. Na de financiële crisis van 2008 moest KBC fors afschrijven op complexe financiële producten zoals de beruchte CDO's. De federale en de Vlaamse overheid kwamen elk met 3,5 miljard euro over de brug om de bank-verzeke-

raar van de ondergang te redden. Met Europa werd een desinvesteringsprogramma afgesproken. KBC bouwde zijn balans af, zette activiteiten stop, verkocht filialen en herstructureerde zijn organisatie. Johan Thijs voerde het hele programma vanaf 2012 versneld uit. In 2015, vijf jaar eerder dan voorzien, kon KBC de gekregen overheidssteun volledig terugbetalen. De commerciële dynamiek van de instelling bleek on-

aangetast, en het model van een geïntegreerde bank-verzekeraar en vermogensbeheerder wierp resultaten af. Onder impuls van Thijs groeide KBC de voorbije jaren uit tot een van de best gekapitaliseerde en meest rendabele banken van Europa. Tegelijk bereidde hij de groep voor op de technologische revolutie en het veranderende consumentengedrag door anderhalf miljard euro te investeren in de digitalisering.

➤ nalaten te zeggen ‘Thijs, is dat wel zo verstandig jong?’ (*lacht*). Mensen die je een spiegel voorhouden, heb je als CEO absoluut nodig. Ik ben niet het type dat zich opsluit in een ivoren toren en denkt de wijsheid in pacht te hebben. Ik zou er gek van worden. Ik heb continu mensen rondom mij nodig.”

Elf jaar geleden werd de toenmalige KBC-baas André Bergen verkozen tot Manager van het Jaar. Een jaar later brak de hel los. Hoe sterk is de herinnering aan de financiële crisis, die ook KBC zwaar trof?

JOHAN THUIS. “Die crisis heeft een trauma veroorzaakt. Het was een diepe kerf in de ziel van deze financiële instelling. Met grote gevolgen. De KBC-groep is in de jaren na de crisis 40 procent kleiner gemaakt. We moesten, vaak met pijn in het hart, afscheid nemen van een pak activiteiten, klanten en medewerkers. Waardoor het gevoel van ‘dit mag nooit meer gebeuren’ bij KBC nog altijd sterk leeft. De hele organisatie is geënt op die overtuiging. KBC anno 2018, en de manier waarop wij aan risicobeheer doen, is totaal niet meer te vergelijken met de instelling van voor 2008. Dat zijn twee verschillende bedrijven.”

U introduceerde een nieuwe bedrijfscultuur, Pearl, die focust op de klant en de maatschappelijke rol van de bank. Klopt het dat u de hoofdlijnen daarvan in één avond op papier hebt gezet?

THUIS. (*Knikt*) “Op een zondagavond heb ik de basis ervan op een A4’tje gezet. Dat lijkt simpel, maar daarachter zitten natuurlijk vele jaren ervaring. Ik ben in 1988 begonnen bij KBC, ik ken het bedrijf dus wel een beetje. Ik wist wat fout ging en hoe we dat het best konden aanpakken. Die inzichten heb ik samengevat in Pearl.”

Is zondagavond het moment waarop u aan de werkweek begint?

THUIS. “Vorige zondag ben ik er om 13 uur aan begonnen en heb ik gewerkt tot half elf ’s avonds. Ik had liever op de fiets gezeten, maar dat ging niet. Ik had vorig jaar toch 5400 kilometer op de teller staan, maar mijn jaargemiddelde van 6000 kilometer heb ik niet gehaald.

“De job van een CEO kun je het best vergelijken met die van een tienkamper. We munten uit in een of twee disciplines, maar het is de combinatie die belangrijk is”

“KBC anno 2018 is totaal niet meer te vergelijken met de instelling van voor 2008. Dat zijn twee verschillende bedrijven”

“Eén ding is duidelijk: de automatisering zal een impact op de werkgelegenheid hebben. Ook in andere sectoren”

Ik fiets trouwens heel weinig in groep omdat ik enkel kan fietsen als ik tijd heb, en dat kan op de gekste momenten zijn. In het weekend sta ik soms om 6 of 7 uur op voor een tochtje met vrienden door Nederlands-Limburg. Ik heb een koersfiets en een mountainbike, maar geen gewone fiets. Ik kan niet slenteren op de fiets, dat vind ik gewoon niet leuk. Het moet vooruitgaan. Al gaat dat

met de leeftijd almaar minder (*lacht*). “Ik heb als dertiger een heel zwaar sportongeval gehad, een nier doormidden gescheurd tijdens een partij voetbal. Wegens de complicaties is mijn toestand toen even heel kritiek geweest. Dan denk je weleens na. Toch ben ik daarna weer heel intensief beginnen te sporten. Dat ongeval heeft mijn leven niet fundamenteel veranderd. Tegen de



BIO

- **Geboren** op 28 juli 1965 in Genk
- **Gehuwd**, twee dochters (25 en 23)
- **Studies** toegepaste wiskunde en actuariële wetenschappen, KU Leuven en Senior Executive Program, Londen Business School
- **1988:** start carrière bij verzekeraar ABB
- **2001:** directeur schadeverzekeringen KBC Verzekeringen
- **2006:** lid van het managementcomité KBC België
- **2009:** CEO KBC België en lid van het managementcomité KBC Groep
- **Sinds mei 2012:** CEO KBC Groep
- **Voorzitter** sectorfederatie Febelfin

KBC GROEP

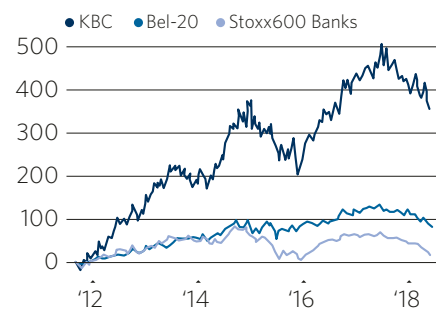
Bron: KBC

In miljoen euro	2017	2016	2015
Totale opbrengsten	7700	7211	7148
Exploitatiekosten	4074	3948	3890
Nettogroepsresultaat	2575	2427	2639
Totaal eigen vermogen	18.803	17.357	15.811
Balans totaal	292.342	275.200	252.356

AANDELENKOERS KBC SINDS AANTREDEN THIJS

Bron: Bloomberg

Koersevolutie in procent



dokter op intensieve zorg zei ik 'ik moet overmorgen zeker op het werk zijn voor een belangrijke vergadering'. Uiteindelijk ben ik tien dagen in het ziekenhuis moeten blijven, maar de dag dat ik naar huis mocht, stonden er al mensen van KBC rond mijn bed om dringende zaken te bespreken. Is dat verstandig? Absoluut niet. Maar het bloed kruipt waar het niet gaan kan."

Zijn dat de eigenschappen die onontbeerlijk zijn voor een top-CEO: vastberadenheid, doorzettingsvermogen, koppigheid?

THIJS. "De job van een CEO kun je het best vergelijken met die van een tienkampster. Wij zijn niet noodzakelijk in alles wat we doen de beste. We munten misschien uit in een of twee disciplines, maar het is de combinatie die belangrijk

is. En je moet als CEO, net als een topsporter, over een goede fysieke conditie beschikken en veel voor je job willen opofferen. Ik gebruik graag een quote van Johan Crujff: 'Je moet een beetje talent hebben, en vooral veel discipline en karakter.' Wat mij betreft, zijn die laatste twee superieur aan talent. Na mijn ongeval ben ik weer heel intensief beginnen te sporten. Dat is karakter hebben: ➔

➔ niet afhaken omdat iets op je weg tegenzit. En discipline is als CEO echt wel discipline: er zijn heel veel zaken die je moet laten.”

U staat bekend als veeleisend. Loopt u dan nooit ontgoochelingen op?

THIJS. “Natuurlijk, maar dat maakt deel uit van het leven. Het mag je niet tegenhouden dingen te doen. Tot hiertoe lukte het me telkens daar overheen te stappen. Ik tracht op een positieve manier naar de dingen kijken. Ook dat is iets wat ik thuis meegekregen heb. Het is een beetje zoals in voetbal. Je kunt een geweldige match spelen en toch verliezen. Ik ben supporter van Racing Genk, dat enkele weken geleden tegen Cercle Brugge meer dan twintig kansen bijeen voetbalde maar wel de boot inging. Dat is een ontgoocheling. Maar dan onthoud ik liever het genot van de prima match die Genk speelde.”

Waren er ook professioneel grote ontgoochelingen?

THIJS. “Noem het eerder frustraties. Het feit dat we onze activiteit in Polen moesten afstoten bijvoorbeeld. Dat was een veelbelovende markt, maar we moesten nu eenmaal afslanken en dan moet je keuzes maken. Wat mij ook frustrereert, is het gebrek aan een toezichhoudend *level playing field* in Europa. De indruk leeft dat, door te weinig inleving vanwege de ECB, de gezonde Belgische banken de facto strenger worden aangepakt dan sommige andere Europese banken.”

U bent de CEO van KBC Groep sinds 2012. Wat beschouwt u als uw belangrijkste verwezenlijking in die periode?

THIJS. “De blauwe revolutie die we bij KBC hebben ontketend. Je moet je voorstellen waar we na 2008 stonden: een bedrijf dat in de touwen hing, een sector die de wereld over zich heen kreeg, een hele beroeps categorie die ervan beschuldigd werd *crooks* (oplichters, *nvdr*) te zijn. Ook al viel het overgrote deel van de bankmedewerkers niets te verwijten, ze deden elke dag hun job naar behoren. Intern bij KBC hadden sommige werknemers hun vertrouwen in de leiding van de bank en

JOHAN THIJS OVER

• ZIJN JEUGDDROMEN:

“Als kind wilde ik architect worden. Ik droomde ervan bruggen te bouwen. Het toeval wil dat mijn twee dochters nu allebei als architect zijn afgestudeerd. Ook het beroep van journalist trok me aan, maar daarvoor had ik in die tijd Germaanse moeten studeren. Dat zag ik niet zitten, al die dikke boeken lezen.”

• GELD: “Mijn ouders hebben mij de waarde van geld bijgebracht. Wij hadden thuis niets te kort, en ik heb altijd een grote vrijheid genoten. Maar als ik iets extra wou, moest ik ervoor werken. Ik ben uren

bezigt geweest met klussen op te knappen. Pas als het werk klaar was, mocht ik gaan voetballen met de vrienden.”

• FIETSEN: “Wat ik vijftien jaar geleden met de fiets kon, lukt vandaag niet meer. Het is niet leuk als je er op een berg af gereden wordt, maar als ik boven kom, overheerst het gevoel dat ik mij heb geamuseerd. En dan kan ik weer vooruit.”

• BREXIT: “In geval van een *no-deal brexit* mogen alle economische en financiële voorspellingen naar de prullenmand. En ik vrees dat we naar die uitkomst

evolueren. Dat zou heel slecht nieuws zijn voor de vele Vlaamse bedrijven die zaken doen met het Verenigd Koninkrijk. Ik vrees dat nogal wat kmo's niet goed zijn voorbereid op de gevolgen van een *no-deal brexit*.”

• GELE HESJES: “Ik vind dat minstens naar die mensen moet worden geluisterd. Velen van hen zijn het beu dat de taksen altijd maar omhoog gaan. En omdat benzine of diesel geen eenmalige maar telkens terugkerende kosten zijn die een belangrijk deel van hun budget opsloppen, merken ze dat des te meer in hun portefeuille.”

“Het is niet meer van deze tijd als een klant een week moet wachten op ons antwoord voor een woonkrediet”

FAN VAN KRC GENK

Johan Thijs voetbalde als jongere ooit voor Thor Waterschei, de ploeg die met Winterslag fuseerde tot KRC (Koninklijke Racing Club) Genk. Thijs draagt het blauw-wit van Genk dan ook in zijn hart. “KRC Genk is mijn club. Vele jaren geleden, toen ik verantwoordelijk was voor de verzekeringen in Limburg, werd mij gevraagd of KBC niet kon sponsoren. De club zat toen nog in tweede klasse. Perfect, dacht ik. Het blauw van Genk en het blauw van KBC, én de afkortingen die allitereren: KRC en KBC. Maar het sponsoren van een specifieke club strookt niet met onze strategie enkel evenementen

ten of wedstrijden zoals De Ronde van Vlaanderen te sponsoren.” Dat Genk, dat aan de leiding staat in de Belgische competitie, nu gesponsord wordt door een andere bank doet Thijs naar eigen zeggen weinig: “Ik wou alleen dat ik iets meer tijd had om te gaan kijken. Vrienden vragen het mij om de haverklap, maar altijd staat er wel iets in de weg. Als je een idee wilt hebben van het beslag dat mijn functie op mijn privéleven legt: ik heb dit seizoen nog geen enkele wedstrijd van Genk live gezien. KBC heeft *seats* op Anderlecht, en zelfs de match daar tegen Genk heb ik gemist.”



hun beroepsfierheid verloren. Wel, vandaag zijn de mensen weer trots dat ze voor KBC werken. Team Blue staat er. Zo hebben we met onze 42.000 medewerkers voor het goede doel in enkele weken voldoende gesport om naar de maan en terug te stappen. Liefst 25.000 mensen hebben daar zonder enige verplichting aan deelgenomen. Dat gevoel

van samenhang geeft mij een enorme energieboost. Want dat betekent dat de neuzen in dezelfde richting staan, waardoor we veel gemakkelijker samenwerken over de entiteiten en landen heen. Het is niet meer KBC of CSOB (De Tsjechische dochter van KBC Groep, *nvdr*) dat iets gerealiseerd heeft, het is Team Blue.” ➔

➤ **U werd de voorbije jaren door het prestigieuze Harvard Business Review uitgeroepen tot een van de beste tien managers ter wereld. Dat maakt dat u sterk in de kijker loopt. Bent u begeerd op de transfermarkt?**
THIJS. (Grappend) “Ik ben in de running voor de job van hoofdredacteur bij Roularta (de uitgever van dit blad, *nvdr*). Hebben jullie daar nog niets van gehoord? Neen, alle gekheid op een stokje, uiteraard word ik gecontacteerd door headhunters. Als je op dat lijstje van Harvard Business Review staat, dan wekt dat interesse. Ik ga daar niet flauw over doen, mijn plaats in die ranking streelt mijn ijdelheid. Maar ik zie het toch vooral als een erkenning voor het werk van 42.000 mensen, dat ervoor heeft gezorgd dat we een van de best presterende bank-verzekeraars ter wereld zijn. Ik ben een radertje in dat geheel, en aan het einde van de rit ben ik toevallig degene die de bloemen in ontvangst mag nemen.”

Wat zegt u tegen de headhunters die u contacteren?

THIJS. “Telkens hetzelfde: ik voel me goed bij KBC. Ik heb blauw KBC-bloed, dat is een feit. Ik amuseer me hier, ik heb niet het gevoel dat ik naar mijn ‘werk’ kom. Ik doe deze job heel graag en heb een uitstekende wisselwerking met mijn medewerkers, directiecomité en raad van bestuur. Die omgeving bepaalt mee mijn toekomst. Mijn contract is eindig. Ik heb een mandaat dat in 2020 door de raad van bestuur moet hernieuwd worden. Zij kunnen zeggen: ‘Johan, doe zo voort’, of ‘Johan, het is goed geweest’. Het grappige is dat de managers die in de Harvard-ranking staan vaak al 20 tot 25 jaar hetzelfde bedrijf leiden, een stuk langer dan ik dus. Bovendien, ik ben niet uitgekeken op KBC of deze sector. Er wachten ons erg boeiende tijden. De volgende twee tot drie jaar zullen bepalend zijn voor de toekomst van financiële instellingen.”

Hoezo?

THIJS. “Het gedrag van de klanten is massaal aan het veranderen. Dat proces wordt gedreven door technologie maar ook door de klantenervaring die technologiereuzen bieden. Wie een televisie



GESLACHT IS IRRELEVANT

KBC Groep telt slechts één vrouw in haar zevenkoppige directiecomité (chief risk officer Christine Van Rijsseghem). In de raad van bestuur zijn vijf van de zestien leden vrouwen. “Van de 300 topmanagers van KBC Groep is ongeveer 18 procent een vrouw”, zegt Johan Thijs. “Dat kan beter, en daar werken we aan. In België zijn de jongste tijd nogal wat vrouwen gepromoveerd. Dat heeft enkel met hun competenties en kwalificaties te maken. Het uitgangspunt blijft dat we *the right person for the job* zoeken, en dat geslacht irrelevant is. Er blijft een verschil in ingesteldheid bestaan tussen mannen en vrouwen. Mannen die een topfunctie krijgen aangeboden, denken snel dat ze die aankunnen. Vrouwen twijfelen meer, terwijl daar totaal geen reden voor is.”

JOHAN THIJS

“Ik ben niet uitgekeken op KBC of deze sector. Er wachten ons erg boeiende tijden.”

koopt, bestelt die via internet en weet dat ze de volgende dag thuis wordt geleverd. Dat moeten wij als bank ook kunnen met bijvoorbeeld woonkredieten. Het is niet meer van deze tijd als een klant een week moet wachten op ons antwoord. Nu, de zogenaamde voorkant van de bank is grotendeels klaar. Ik heb het dan over de apps met hun functionaliteiten, het contactcenter KBC Live dat tot 's avonds laat en in de weekends bereikbaar is,... Maar de hele achterkant van de bank, waar alle processen samenkomen en worden verwerkt, moet tot één ketting worden gestroomlijnd. Dat moet ertoe leiden dat we instant kunnen beslissen of een klant een krediet krijgt. Daar zijn we bijna.”

Zorgt de automatisering van al die processen niet voor onrust bij het personeel? Nogal wat medewerkers dreigen hun job te verliezen.

THIJS. “Elke verandering wekt weerstand op. Dat is menselijk. Maar iedereen beseft dat onze industrie ingrijpend verandert. Je kunt doemscenario's schrijven en optimistischere analyses, maar eigenlijk weet niemand waar we zullen uitkomen. Eén ding is duidelijk: er zal een impact op de werkgelegen-

heid zijn. Ook in andere sectoren. Mijn uitgangspunt is dat machines alle cognitief-repetitieve taken zullen overnemen. Dat is het gros van de taken die in de backoffices van om het even welk bedrijf worden uitgevoerd. Maar dat betekent niet dat al die mensen hun werk zullen verliezen. Hun functie of een deel ervan zal misschien verdwijnen, maar er zullen ook nieuwe banen bij komen. Zeker voor een bank-verzekeraar als KBC geloven wij in het menselijke contact tussen de klant en de instelling. Het wederzijdse vertrouwen tussen die twee kan je niet automatiseren.”

Tot slot, hoe staat het met uw work-lifebalans?

THIJS. “Ik klop lange dagen. Dat heeft een impact op mijn privéleven en de tijd die ik kan doorbrengen met mijn naasten. Word ik geconsumeerd door dit bedrijf? Uiteraard. Maar ik vind wel dat ik een balans heb in mijn leven, al denk ik dat veel mensen mij gek zouden verklaren. Mijn balans zou nooit de hunne zijn. Ik kan me voorstellen dat veel mensen zouden zeggen: ‘Niet met mij, Thijs, ge moogt het hebben.’ Maar ik stel me daar geen vragen meer bij. Ik doe deze job gewoon heel graag.” ☺