

Synthese Strategische workshops 29/02/2012: Toekomstige competentie- en leerbehoeften in de verzekeringssector

Externe ontwikkelingen verzekeringssector 2020	Hefbomen	Competenties
<u>Toenemende digitalisering en (nieuwe) ICT technologie</u> en de impact ervan op de maatschappij, de economie en de wijze van werken ▪ <i>Hyperconnected</i>: toenemend gebruik van ‘instant online’ ICT communicatietools ▪ <i>C2C (computer to computer) & P2P (peer-to-peer netwerken)</i> ▪ Flexibel en mobiel werken, los van de vaste werkplek (zie hierna) ▪ Permanente beschikbaarheid 7/7 en 24/24 – <i>anytime - anywhere</i>	▪ Voorzien van meer ICT ontwikkelingscapaciteit en resources (budget, mensen, infrastructuur) ▪ Ontwikkelen van vernieuwende ICT toepassingen in distributie (bv. idee van on-line banking in verzekeringen) ▪ Ontwikkelen van ‘<i>hyperconnected culture</i>’ (cfr. social media, social networks) en dit exploiteren in professioneel kader ▪ Beschikbaar stellen van performante en klantvriendelijke systemen ▪ Introduceren van ICT toepassingen in werkorganisatie, werkomgeving, werkvormen en samenwerkingsvormen (zie verder hierna)	▪ ICT kennis en expertise ▪ Nieuwsgierigheid en leergierigheid t.a.v. nieuwe ICT toepassingen, van de virtuele, digitale wereld ▪ Aanpassingsvermogen aan ICT (gesegmenteerd aanbod per doelgroep) ▪ Zelfmanagement en zelfsturing
<u>Vereiste introductie van nieuwe organisatie-, werk- en samenwerkingsvormen</u> o.a. door de digitalisering / nieuwe ICT ▪ Toenemend belang van het ‘nieuwe werken en samenwerken’, van beter en anders werken (<i>het leven na ‘lean management’</i>) ▪ Meer projectmatig denken en werken ▪ Toenemende vraag naar permanente beschikbaarheid ▪ Meer focus op flexibiliteit en mobiliteit ▪ Acceleratie van de snelheid op diverse vlakken: beslissingen, actie ondernemen, change, technologie, communicatie, informatie-uitwisseling, etc. ▪ Toenemende virtuele en digitale samenwerkingsvormen ▪ Behoeft aan nieuwe organisatievormen en job design (door bovenstaande ontwikkelingen) ▪ Toenemende ‘verzelfstandiging’ (autonomie) door het optreden als expert of consultant, inzet van freelancers en projectmedewerkers, ontstaan van nieuwe partnerships ▪ Toenemende onderlinge competitiviteit / interafhankelijk tussen individuen ▪ Toenemende eis tot een grotere betrokkenheid / engagement ten aanzien van de organisatie ▪ Verdere fragilisering van uitvoerende, operationele en administratieve ondersteunende functies ▪ Werken ‘<i>anywhere, anytime</i>’	▪ Organiseren van uitdagend en interessant werk ▪ Zoeken naar alternatieve benadering van organogram, functiebeschrijving, KPI’s, feedback en ontwikkelingsbehoeften op basis van tekorten ▪ Focus op projectmatig werken, werken volgens objectieven en resultaten ▪ Aandacht voor het organiseren van beheersbare (kleinere) structuren binnen het groter geheel ▪ Versterken / verhogen van autonomie, handelingsvrijheid, beslissingsbevoegdheid en bijgevolg zelforganisatie en zelfsturing (+ loopbaan in eigen handen nemen) ▪ Hogere kwaliteit van het management ▪ Ontwikkelen van faciliterende, motiverende en coachende leiderschapstijlen met aandacht voor empowerment (weg van controle, evolueren naar opvolging gebaseerd op vertrouwen en gemaakte afspraken) ▪ Ontwikkelen van nieuwe communicatiestijlen en –kanalen ▪ Stimuleren van de veranderingsbereidheid en sensibiliseren rond (de noodzaak én urgentie) van levenslang leren (LLL) ▪ Inzetten van actieve /activerende loopbaanbeleidsinitiatieven, versterken interne mobiliteit ▪ Hervaloriseren van de beeldvorming / imago van de term ‘productie’ in verzekeringen (verwijst teveel naar een ‘fabriek’)	▪ Expertise in organisatie- en jobdesign, efficiënte organisatie van werkprocessen, design van praktische werkmethoden, focus op goede praktijken ▪ Professioneel management ▪ Diverse leiderschapstijlen ▪ Business awareness ▪ Lerende cultuur (<i>permission to fail</i>) ▪ Communicatieve vaardigheden ▪ Vermogen tot het verwerken van informatie ▪ Opbouwen van de vaardigheid in multi-tasking ▪ Versterken van multi-inzetbaarheid (polyvalente inzetbaarheid) ▪ Versterken van de capaciteit in zelfevaluatie, zelfmanagement en zelfsturing (incl. van de eigen loopbaan), aanvaarden van verandering, stressbestendig

Synthese Strategische workshops 29/02/2012: **Toekomstige competentie- en leerbehoeften in de verzekeringssector**

Externe ontwikkelingen verzekeringssector 2020	Hefbomen	Competenties
<u>Nieuwe klantenprofielen vereisen nieuwe klantbenaderingen</u> ▪ Toenemende mondigheid en veeleisendheid van de klanten > gaan ook meer shoppen ▪ Verandering in klantengedrag (+ meer confronterend gedrag) ▪ ‘Total service’ voor de klant met ‘single-point-of-contact (SPOC of ‘personal assistant’ voor de klant, account manager ook voor particulieren) ▪ Digitale assistentie van de klant in bepaalde (crisis)situaties ▪ Toenemende diversiteit van klantenprofielen en meer virtuele, digitale klanten > nieuwe behoeften ten aanzien van producten en hun distributiekanaal	▪ Analyseren van nieuwe markttendensen en klantenbehoeften ▪ Integreren van nieuwe ICT toepassingen in verkoop en andere commerciële / promotionele activiteiten ▪ Diversifiëren, aanpassen en vereenvoudigen van verzekeringsproducten / promoten in een verstaanbare en duidelijke taal ▪ Ontwikkelen van aangepast productaanbod conform gangbare regelgeving	▪ Marketing en in het bijzonder e-marketing ▪ Productkennis, productontwikkeling ▪ Servicegerichtheid ▪ Inlevingsvermogen ▪ Klare taal kunnen spreken ▪ Juridische kennis m.b.t. nieuwe producten en verzekeringstechnieken en gebruik van technologische vernieuwingen
<u>Toenemende diversiteit in het profiel en de behoeften van personeel:</u> ▪ Vergrijzing / verjonging personeelsbestand, diverse origines ▪ Diverse generaties met verschillende behoeften/interesses gaan moeten samenwerken ▪ Toenemende diversiteit / kleur in personeelsbestand ▪ Diverse verwachtingen t.a.v. arbeidsmarkt / attitude t.a.v. arbeidsethos ▪ Hyper-connected versus low-connected ▪ Toenemende individualisering vraagt naar aandacht voor individuele behoeften ▪ Meer focus op talent en competenties dan op diploma ▪ Meer vraag naar flexibele loopbaantrajecten (horizontale groei naast verticale groei, loopbaanintermezzo's, veranderen van métier etc.) ▪ Toenemende ambitie van vrouwen naar verticale groei ▪ Verschuiven van mid-career point ▪ Zappen' op de arbeidsmarkt, zappen tussen diverse functies	▪ Behoeft aan flexibele werkgevers ▪ Nieuw HRM-model met focus op individuele behoeften (medewerkers als klant van HRM) ▪ Inzetten van leeftijdsbewust – generatiebewust personeelsbeleid – socialer personeelsbeleid ▪ Verbeteren van interne communicatie ▪ Versterken van teamwerk - duoteams ▪ Versterken van middle management – nieuwe rol manager ▪ Screenen en certificeren (accrediteren) van talenten / verworven competenties / EVC / opleidingstrajecten / loopbaanbegeleiding (rol voor Fopas) ▪ Technieken in het exploreren van talent, opmaken van competentiebalans, ▪ Training op maat van individu, zelf studiepakket samenstellen ▪ Diversifiëren van opleiding- en leervormen, kennisbeheerssystemen, e-learning, face-to-face trainingsmethoden, open space technieken, creativiteitslabo's, tools, etc. ▪ Goede opvolging van opleidingstrajecten op langere termijn ▪ Sensibiliseren /bewustwording dat verworven kennis en vaardigheden ook een meerwaarde hebben voor het persoonlijk leven ▪ Actieve loopbaanbegeleiding met loopbaancoaches ▪ Tutoring, mentoring, coaching ▪ Ontwikkelen van vernieuwende technieken in jobrotatie, competentiescreening, loopbaantrajecten, verloningsystemen, etc. ▪ Mentaliteitswijziging van zowel management als individu ▪ Werknemer moet eigen loopbaan én zichzelf in handen nemen	▪ Self employability ▪ Inlevingsvermogen ▪ Coaching skills ▪ Nieuwsgierigheid ▪ Leergierigheid

Externe ontwikkelingen verzekeringssector 2020	Hefbomen	Competenties
Belangrijker worden van het imago van de verzekeringssector ▪ Attractief maken van de sector voor jongeren ▪ Versterken van de band met het onderwijs	▪ Employer branding ▪ Bekendmaken van jobs in de verzekeringswereld ▪ Medewerkers als ambassadeurs ▪ Inspelen op trends bij jongeren (bv. '<i>green</i>' en ethiek) ▪ Investeren in technische opleiding ▪ Samenwerkingsverbanden tussen verzekeringsmaatschappijen en onderwijs	▪ Marketingtechnieken ▪ Nieuwe ICT communicatietools

Synthese Strategische workshops 29/02/2012: **Toekomstige competentie- en leerbehoeften in de verzekeringssector**

Competentiebehoeften	2012
Verzekeringstechnisch	Productkennis, productontwikkeling, verzekeringstechnieken Sector / business awareness
ICT	Nieuwe ICT toepassingen in een virtuele, digitale wereld ICT kennis en expertise op diverse vlakken en gesegmenteerd per doelgroep
Commercieel	Marktkennis e-marketingtools Servicegerichtheid
Communicatief	Gesprekstechnieken: actief luisteren, assertiviteit, onderhandelen, feedback geven, vragen stellen, klare taal gebruiken, interview skills Mondelinge- en schriftelijke communicatie Sociaal- en communicatieve vaardigheden Talenkennis: Engels wordt voertaal
Management	Diverse leiderschapsstijlen: faciliterend, coachend leiderschap Coaching skills Professioneel management Delegeren en opvolgen
Werkorganisatie	Teamwerk – participatief werken Oplossingsgericht denken en handelen Resultaatgericht denken Proactief optreden Snel en efficiënt denken en handelen – verwerken van informatie - synthetisch vermogen – lateraal denken Besluitvaardigheid Expertise in organisatie- en jobdesign
Attitude	Mobiliteit Flexibiliteit Aanpassingsvermogen – veranderingsbereidheid – openheid voor vernieuwing – innovatief denken Doorzettingsvermogen Polyvalentie – multi-tasking Leerbereidheid – nieuwsgierigheid – leergierigheid – leren-leren <u>Focus op zelfredzaamheid: zelfanalyse – zelfreflectie - zelfevaluatie – zelfsturing – zelfmanagement – zelfmotivatie – zelforganisatie – zelfvertrouwen - self employability</u> Zelfstandig handelen – omgaan met autonomie Verantwoordelijkheidsgevoel – berekend risico durven nemen Stressbestendig Inlevingsvermogen Integriteit Discipline Open minded Kritisch denken

Synthese Strategische workshops 29/02/2012: **Toekomstige competentie- en leerbehoeften in de verzekeringssector**

	Respect voor de ander - tolerantie
Diversen	Focus op loopbaantrajecten, talentdenken, methoden en technieken voor detecteren, evalueren van talent en competenties, coaching, vernieuwende leervormen – lerende cultuur
Vaststellingen resultaten prioritaire competenties	Meer focus op persoonlijke en professionele evolutie: ▪ van leren-leren tot veranderingszin ▪ loopbaanoriëntatie ▪ focus op <i>'doe-het-zelf'</i> (en red je zelf ☺): van zelfreflectie, zelfevaluatie > zelfmanagement tot zelfsturing Belang van management en leiderschap nieuwe stijl Werken met nieuwe ICT toepassingen in een virtuele, digitale wereld met acceleratie van snelheid (op alle vlakken) Behoeftte aan nieuwe organisatievormen en job design

Kritieke functies

- Administratief uitvoerende functies – support functies gaan verdwijnen (klant zal on-line aangiftes doen en status dossier opvolgen; verschuiving van het werk naar onderaannemers / buitenland)

Nieuwe functies / gewijzigde functies

- Expert in fraudedetectie
 - Expert in docu- en photomanagement (bepalen originaliteit van gescande documenten)
 - Compliance expert
 - Local Risk Officer
 - ICT security expert
 - Schade-inspecteur: andere taakinvulling door gebruik ICT bv. street view
 - ICT expertise in nieuwe platformen
 - Expert in web applicaties: web sales, web marketing, business analist, web developer, grafische vormgever
 - Social media officer
-
- Klantgerichte functies gaan sterk wijzigen
 - Managers profiel gaat sterk wijzigen

De verzekeringssector zal in 2020 een moderne en dynamische sector zijn met een open vizier naar de buitenwereld. Zij zal (h)erkend worden als een kwalitatief hoogstaande pijler in de financiële wereld, door haar sterk aanpassingsvermogen, openheid en flexibiliteit in het inspelen op socio-economische veranderingen, maatschappelijke uitdagingen en technologische innovaties.

In deze veranderende wereld zal de sector haar maatschappelijk rol spelen ten aanzien van het verzekeren van welzijn en bieden van bescherming.

De klant zal haar vertrouwen tonen dankzij verzekeringsproducten op maat, met een productinformatie in een klare taal en een correcte premiezetting. Dit alles geadviseerd door geëngageerde en competente professionals die een uitstekende service bieden en dicht bij de klant staan.

De verzekeringssector zal ook een aantrekkelijke en innovatieve speler zijn op de arbeidsmarkt: een werkgever met aandacht voor zowel jong als ervaren talent, met een uitdagend aanbod van commerciële tot technisch gespecialiseerde jobs in een mensvriendelijke werkomgeving.