



Een carrière bij de bank anno 2016

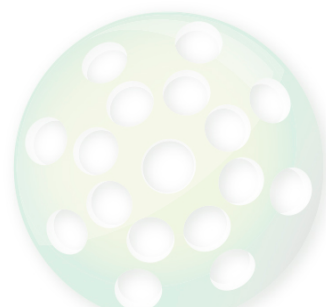
*Hoe zorg je ervoor dat de veranderingen in het
bankwezen in jouw voordeel uitpakken?*



VOORWOORD

De financiële sector staat sinds de crisis van 2008 onder zware druk en wordt hierdoor gedwongen te innoveren. Deze innovatiedrang heeft grote gevolgen voor financiële instellingen en het personeelsbestand binnen deze organisaties. Sommige functies zijn (zo goed als) verdwenen, andere zijn belangrijker geworden of zelfs helemaal nieuw. Dat betekent ook dat de wens van HR-afdelingen bij bancaire partijen verandert. In hoeverre is hun visie aangepast aan de ontwikkelingen? Welke functies zijn in trek? En wat voor type medewerker zoeken de banken tegenwoordig?

Als ambitieuze professional is het relevant om bij deze vragen stil te staan. Interessant is wellicht ook wat je niet mag nalaten wanneer je anno 2016 een carrière binnen de bank ambieert. En hoe doe je dat op een manier die ook nog eens bij je past? FBD Bankmensen, dat de afgelopen jaren vele honderden professionals aan een baan of project in het bankwezen hielp, zette een aantal onmisbare tips en adviezen op een rij.



MINDER BANEN WERELDWIJD

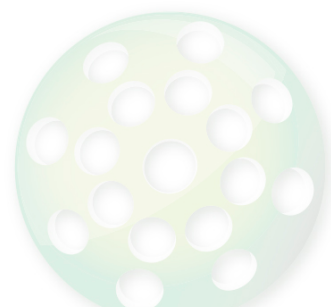
Wie bij de bank werkt, heeft zijn of haar organisatie de afgelopen jaren zien veranderen, waar ter wereld hij of zij ook woont. Dat is niet opmerkelijk. De invoering van nieuwe regels brengt met zich mee dat alle banken meer eigen vermogen moeten aanhouden. Dat heeft als gevolg dat ze hogere winsten zullen moeten behalen om het rendement op het eigen vermogen op het door beleggers verwachte peil te houden. Dat betekent simpelweg: efficiënter opereren.

Het aantal banen in de financiële sector nam de afgelopen acht jaar sterk af. En het einde is nog niet in zicht. Grote banken in Europa en de Verenigde Staten hebben in 2015 het verlies van bijna 100.000 arbeidsplaatsen aangekondigd en in 2016 zullen daar nog eens duizenden ontslagen bovenop komen. Dat schreef zakenkrant Financial Times in december 2015 op basis van eigen onderzoek. Het banenverlies komt neer op meer dan tien procent van het totaal bij de elf grote banken in Europa en de VS. Sinds de financiële crisis zijn al honderdduizenden banen verdwenen in de Europese en Amerikaanse financiële sector.

NEDERLANDSE BANKENSECTOR

De Nederlandse bankensector blijft niet bepaald achter op deze trend. “We zijn nu twintig tot dertig procent van de werkgelegenheid kwijt”, zei Carla Kiburg van FNV Finance alweer drie jaar geleden in het FD. “Ik verwacht dat in totaal de helft van de banen bij banken verdwijnt.” Kiburg krijgt gelijk. Bij banken zijn de afgelopen vijftien jaar in Nederland ruim 40.000 van de 130.000 banen verdwenen. In het verzekeringswezen zijn ook nog eens zo’n 10.000 van de 60.000 functies geschrapt sinds het uitbreken van de financiële crisis. In totaal is de laatste zeven jaar een kwart van de werkgelegenheid bij de financiële sector verdampt. En daar blijft het – ook in Nederland – dus niet bij. Toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB) en de speciale Commissie Verzekeraars voorspellen nog vele duizenden ontslagen.

De drie grote banken Rabobank, ING en ABN Amro zullen inderdaad nog verder snijden in het personeelsbestand. Zij ontslaan de komende tijd meer dan 10.000 werknemers. Bij Rabobank verdwijnen tot en met 2016 meer dan 9.200 arbeidsplaatsen, zo gaf de bank begin 2015 aan. Het bedrijf kijkt veel naar digitale oplossingen en technische vernieuwingen. ABN Amro schrapt 650 tot 1.000 banen tot 2018. De bank wil het aantal kantoren verder concentreren en tegelijkertijd het dienstenaanbod verbeteren. Vanwege de digitalisering van zijn activiteiten neemt ING de komende drie jaar afscheid van zo’n 1.700 functies in Nederland.



OORZAKEN BANENKRIMP

Waarom zijn al die banen op het spel komen te staan?

De crisis is hier mede debet aan, maar er is (veel) meer aan de hand. Het verdwijnen van functies in de financiële sector heeft meerdere oorzaken. De kern daarvan? De sector is verouderd en moet zich razendsnel aanpassen. Jarenlang konden verzekeraars en banken 'gemakkelijk' geld verdienen. Ze hielden vast aan verouderde systemen en verdienmodellen. Aan dure administratieve medewerkers, een dure buitendienst en dure filialen. En aan producten waar geen behoefte meer aan was. Zo is de vraag naar levensverzekeringen inmiddels nagenoeg opgedroogd. Dat komt waarschijnlijk doordat verzekeraars en banken jarenlang veel te hoge kosten berekenden en ondoorzichtige producten aan de man brachten.

DIGITALISERING

De banken wijzen de digitalisering aan als voornaamste veroorzaker van de reorganisaties, die voor hen min of meer noodzakelijk zijn om het hoofd boven water te houden. Feit is inderdaad dat zowel banken als verzekeraars zich laten overvallen door online concurrenten. Met name verzekeraars zagen pas laat in dat zij ook een direct kanaal moesten openen. Dat deden ze onder druk van digitale aanbieders, die een deel van de markt afsnoepten. Met name schadeverzekeringen kunnen consumenten snel en gemakkelijk via internet afsluiten. Door de concurrentie via het web zijn de winstmarges uitgehold en moeten traditionele aanbieders tegen lagere kosten werken.

Als gevolg van digitalisering zijn in het bedrijfsleven het afgelopen decennium al vele honderduizenden banen verdwenen. Na de verzekeraars is de bankwereld op dit moment aan de beurt. Dit betekent overigens dat veelal de lager ingeschaalde functies verdwijnen. Die kun je immers het eenvoudigst 'wegbezuinigen' en vervangen door systemen. Klanten van banken handelen steeds meer zaken af via internet, zoals geld overmaken. Hierdoor verdwijnen er administratieve functies, die veelal werden ingenomen door medewerkers met een mbo-opleiding. Bankbedrijven die nog wel nieuw personeel aannemen, zoeken vooral hbo'ers en academisch geschoolde mensen voor gespecialiseerde functies en controlerende banen. Dat betekent dus ook dat onder hen de 'crisis' op de arbeidsmarkt in het bankwezen minder groot is.

BRANCHEVREEMDE AANBIEDERS

Internet vormt, naast digitalisering, op nog een andere manier een bedreiging voor de traditionele markt. Er komen branchevreemde aanbieders die de consument beter 'kennen' dan de verzekeraars en banken. The Economist verwoordde het recentelijk als volgt: 'This is a time of huge opportunity in finance, as long as you are something other than a bank.' Bedrijven als

Google, Apple, Facebook en Amazon storten zich vroeg of laat op de financiële sector en doen dat – zeker op onderdelen – beter dan de huidige aanbieders. Waarom? Omdat klantervaring en marketing in hun genen zitten. Zij kennen de consument veel beter dan banken.

Op het vlak van innovatie zullen banken dus heel hard aan de slag moeten. Maar bovenal zullen zij moeten excelleren in de echte bancaire processen, waar nieuwkomers in de financiële wereld simpelweg een achterstand in hebben door een gebrek aan expertise en ervaring. Niet in de voorkant (klantcontact, apps, marketing) en de achterkant (administratieve processen), maar in het deel waar de bank zijn geld verdient. Door geld tegen een hogere rente uit te lenen dan waarvoor het zelf geld aantrekt. Zonder te veel risico te nemen natuurlijk. Want dat is belangrijker dan ooit, zo merken bankmedewerkers dagelijks aan de toegenomen regeldruk.

CARRIEREKANSEN

Wat betekenen bovenstaande ontwikkelingen voor de kansen op de arbeidsmarkt voor 'bankmensen'? Die kansen zijn er op verschillende terreinen en je kunt je als bankprofessional ook onderscheiden op diverse gebieden. We zetten vier belangrijke thema's voor je uiteen.

1) Bancaire expertise

Zoals gezegd kunnen – of eigenlijk: móeten – banken zich onderscheiden van opkomende concurrentie op het gebied waar ze van oudsher echt goed in zijn. Denk aan rente- en liquiditeitsmanagement, aan *structured finance* en complexe financieringsmodellen. Of aan kennis van bepaalde sectoren en internationaal zakendoen.

Als professional met veel bancaire expertise kun je natuurlijk ook verder kijken dan de traditionele banken. Zoals eerder aangegeven betreden steeds meer concurrenten de markt. En deze partijen vissen qua bemensing zeker deels in dezelfde vijver. Als je dus bij een bank terecht kunt, kun je dus waarschijnlijk elders ook aan het werk. Drievijfde (59 procent) van alle nieuwe werknemers van fintech-bedrijven is afkomstig van de vier grote banken in Nederland. Dat is een van de conclusies uit een actueel onderzoeksrapport van Astbury Marsden. Het onderzoek wijst uit dat steeds meer bankmedewerkers in het centrum van de technologierevolutie willen zitten. Bij innovatieve fintech-bedrijven kunnen bankmensen hun creatieve talent optimaal benutten. En in veel gevallen ook flexibeler werken.

2) Compliance

De toegenomen regeldruk zorgt ervoor dat banken minder risico kunnen nemen, waardoor ze niet meer zo makkelijk zullen omvallen wanneer het buiten stormt. De balans moet goed in de gaten worden gehouden. Leningen worden minder snel verstrekt. Welke ondernemer krijgt wel en wie krijgt geen financiering? Kan die hypotheek worden verstrekt of niet? Het beleid van de bank dient

eenduidig en helder te zijn, al is er vaak sprake van maatwerk. Wanneer de situatie complex wordt, vraagt dit om een sterk analytisch vermogen. *Risk managers* en operationeel risicomanagementspecialisten zorgen ervoor dat de bank zich houdt aan de regelgeving. Ook beperken zij de risico's tot een minimum, zonder 'de business' en de klanten van de bank alle vrijheden te ontzeggen. Beschik je over voldoende risk-expertise en heb je gevoel voor balans, dan kun je het vandaag en in de toekomst ver schoppen bij de bank.

3) Klantgerichtheid

De innovatiedrang bij banken draagt ertoe bij dat bankdiensten in toenemende mate worden gedigitaliseerd. Dit suggereert dat innovatie alleen maar banen kost, maar dit is niet per definitie het geval. Met name om banken klantgericht te houden, blijft er voor medewerkers een belangrijke taak weggelegd. Klanten vormen de belangrijkste input voor zinvolle innovatie en kun je hier dan ook bij betrekken – zonder ze meteen te vragen 'doorbraakscenario's' voor de financiële dienstverlening te bedenken. Dus wie meer dan gemiddeld klantgericht is en goed scoort op gastvrijheid, komt in de bank van de toekomst eerder bovendrijven dan voorheen. Steeds vaker heb je een streepje voor wanneer uit je cv blijkt dat je dienstverlenend en klantgericht werkt. Die horeca-ervaring van vroeger kan dus zomaar eens van pas komen.



4) IT en innovatie

Werknemers van financiële instellingen worden door genoemde innovatiedrang binnen de sector een belangrijke bron van vernieuwing en creativiteit. Er liggen dus kansen voor IT'ers die deze innovatie kunnen bewerkstelligen en voor echte 'vernieuwers'. Consultancybureau McKinsey constateerde dat banken het zich niet kunnen veroorloven om de mogelijkheid tot automatiseren aan zich voorbij te laten gaan. Kandidaten met de juiste vaardigheden kunnen het zich ook niet permitteren om de kansen die daaruit voortkomen niet te grijpen. Banken zijn inmiddels

verworden tot IT-domeinen, waar dus ook mogelijkheden liggen voor IT-deskundigen. Nieuwe IT-landschappen en -systemen dienen immers geïmplementeerd en beheerd te worden.

Als het gaat om vernieuwers in de creatieve zin des woords zou je twee typen kunnen onderscheiden: de groep creatievelingen die ideeën spuit en de groep pragmatisten die deze ideeën filtert en tot haalbare concepten smeedt. In die eerste groep zitten visionairs die creatieve en bijzondere plannen bedenken. Als het goed is organiseert een bank zich dusdanig dat ideeën altijd blijven opborrelen. De tweede groep bestaat uit mensen die in staat zijn om ideeën uit een organisatie op te halen, te omarmen en ervoor zorgen dat de plannen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Zij dienen concessies te mijden: uiteindelijk is het aan deze tweede groep om te bepalen welke ideeën het best bij de organisatie passen om deze vervolgens te implementeren. Kortom: genoeg kansen voor een carrière in de bankenwereld. Je talent kan zelfs wel eens meer effect sorteren. Overigens is lang niet iedereen het eens met de stelling dat fintech-bedrijven de werkgelegenheid in de bankensector bedreigen. De Betaalvereniging liet al weten dat de opkomst van fintech-bedrijven ook niet direct betekent dat banken zullen verdwijnen. “We zien veel initiatieven vanuit de banken om samen te werken met fintechstart-ups”, vertelde adjunct-directeur Gijs Boudewijn aan FinanceInnovation. “Omdat een bank tegen veel dingen aanloopt, onder meer wet- en regelgeving, kan hij het beste samenwerken met een fintechstart-up. Die kan immers snel iets ontwikkelen.”

Toch moeten we de initiatieven uit de fintech-hoek niet onderschatten. De echte doemdenkers – vanuit het perspectief van de banken – verwachten dat banken zich niet voldoende kunnen aanpassen om de nieuwe spelers de baas te blijven. Deze spelers van buiten de bankenwereld, bijvoorbeeld zogenaamde *direct lenders*, concurreren met hun scherpere tarieven en zijn veel efficiënter en flexibeler dan de traditionele banken. De doemdenkers verwachten dat ze daardoor snel marktaandeel kunnen winnen

CARRIERETIPS

Of je nu in het traditionele bankwezen blijft of een overstap maakt naar een fintech-speler, je dient aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt. FBD Bankmensen heeft een aantal tips voor je op een rij gezet.

1) Oog voor je eigen ontwikkeling

In de financiële sector van nu kan niemand het zich permitteren om stil te blijven staan. Maar wie wil er nu dertig jaar vastroesten op een plek? Jij niet, in ieder geval. Steeds weer nieuwe ervaringen opdoen houdt je loopbaan interessant. De wereld staat niet stil en jij ook niet. Een wet blijft echter wel hetzelfde: als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg. Nergens zijn veranderingen zo merkbaar als in de financiële sector. De komende vier jaar zullen minstens even hectisch zijn als de afgelopen vier jaar. Denk aan *blockchain*, *bitcoin*, disruptie door fintech en nieuwe spelers in de hypotheekmarkt, verandering in regelgeving. Om maar enkele trends te noemen. De echte finance-professional ziet in iedere verandering kansen, reageert vanuit zijn kracht en veert mee met de dynamiek in de financiële sector.

2) Wees ondernemend

De tijd van 'u vraagt, wij draaien' is wel voorbij. Een moderne bankier heeft een ondernemende instelling. Signaleer kansen, formuleer een visie, maak plannen... kortom, wees je eigen ondernemer. Op de arbeidsmarkt is een ondernemende instelling een enorm voordeel. Immers, als je een product, idee of visie kunt verkopen, breng je ook jezelf moeiteloos aan de man. Dit maakt een ondernemende instelling een enorme *boost* voor je carrière. Overigens is het ontplooiën van je eigen ondernemerskwaliteiten niet alleen nuttig, maar zelfs noodzaak. Straks is er

nauwelijks nog verschil tussen werknemer en ondernemer. Dan kom je gewoon een klus of *job* doen.

3) Ken je waarde

Jarenlang waren de Nederlandse banken goed vertegenwoordigd op de lijstjes van beste werkgevers. Goede arbeidsvoorwaarden, stabiele organisaties, prima doorgroeimogelijkheden. Dit is nu wel anders. De rock-'n-roll-status van een baan bij de bank is de laatste jaren snel verbleekt. Denk daarom dus niet dat alleen jij blij moet zijn dat je bij de bank aan de slag kan gaan. Besef ook dat de bank blij moet zijn met jou. Straal uit dat de bank jou nodig heeft om de enorme uitdagingen de komende jaren het hoofd te bieden.

4) Weet hoe het werkt

Je doet je werk goed. Je krijgt erkenning. *So far, so good*. Maar let op dat dit niet tegen je gaat werken. Wees je ook bewust van het feit dat je soms een ander belang hebt dan je manager. Dat jij wil doorgroeien en je leidinggevende je gewoon op je plek wil houden. Het is een compliment dat de organisatie blij met je is. Maak van dat momentum gebruik door je wensen bespreekbaar te maken. Wees daar eerlijk over en laat zien dat je wilt doorgroeien. Het is dan ook helemaal niet erg dat belangen niet altijd parallel lopen. Bovendien: als puntje bij paaltje komt, heeft elke werkgever het liefst een bevlogen, ambitieuze medewerker.

CONCLUSIE

De toekomst van banken (en verzekeraars) is onzeker. Tal van bedreigingen, die voor iedereen zichtbaar zijn, liggen op de loer. Gaan banken niettemin dezelfde kant op als Kodak? Innoveren ze niet uit angst hun eigen businessmodel te kannibaliseren, waardoor ze uiteindelijk geen businessmodel meer hebben? De toekomst zal het uitwijzen. Zeker is dat door technologie gedreven nieuwkomers nog een behoorlijk stuk van de taart zullen opsnoepen. Maar dat wil niet zeggen dat voor de beste bancaire specialisten geen carrière in finance meer is weggelegd. Integendeel: wie uitzonderlijke kennis of expertise bezit, zal sneller en meer opvallen.

Banken hebben behoefte aan innovatie, aan *hightech* en marketing, maar zeer zeker ook aan topspecialisten met financiële, 'technische' kennis die het geld kunnen verdienen. En aan experts op het gebied van risk en compliance. Daar liggen ook de grootste carrièremogelijkheden. Wie het 'geluk' heeft voldoende geëquipeerd te zijn, weet hoe hij dit kan inzetten en over de Bühne krijgt, heeft zelf uiteindelijk nog de grootste vinger in de pap. Wanneer je een actieve, weinig afwachende houding hebt, zul je zien dat dit sterk in je voordeel werkt. Ben je dus een dynamische, zelfbewuste professional die aantoont dat hij van toegevoegde waarde is voor de bank van morgen? Dan blijf je baas over je eigen loopbaan in de financiële sector.

