



HAYS Recruiting experts
in Accountancy & Finance

BAAN VAN DE TOEKOMST

**Hoe ziet de financiële sector
er in 2030 uit?**

hays.nl/baan-van-de-toekomst



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord Robert van Veggel	1
Werkgelegenheid in de financiële sector	2
Functies in de financiële sector wat verandert er in de toekomst?	3
Toekomstschets financiële sector in 2030	4
De financiële sector in 2030 onderzoeksresultaten	8
Highlights	8
Toekomst financiële sector	10
Ontwikkeling werkgelegenheid binnen financiële sector	14
De toekomst van de huidige functies	17
Interviews	18
Hays Experts aan het woord	20
Hays Klanten aan het woord	23

VOORWOORD

Sinds 2008 ligt de financiële sector onder een maatschappelijk en politiek vergrootglas. Het instorten van machtige en onaantastbaar geachte instituties in de Verenigde Staten bracht een tsunami van ontwikkelingen teweeg waardoor geen enkele financiële instelling in de wereld gespaard bleef. De schokgolven waren voelbaar tot in alle uithoeken van de wereldeconomie en eigenlijk beginnen we pas de laatste twee jaar wereldwijd weer tekenen van structureel herstel te zien.

Voor veel professionals die werkzaam zijn en waren in de financiële sector zijn het bewogen jaren geweest. Naast personele en organisatorische verschuivingen en cultuurveranderingen in de sector, hebben ook technologische ontwikkelingen een continue impact. Financiële professionals hebben te maken met complexe producten als bitcoins, robotisering en de opkomst van fintech. Daarnaast moeten zij inspelen op nieuwe en aangescherpte regelgeving en strenge compliance-eisen.

Als recruitmentorganisatie zijn wij actief in de financiële sector. Wij staan in contact met zowel financiële instellingen als individuele werknemers. Ook wij zien de sector veranderen en als geen ander weten wij hoe belangrijk het is dat vraag en aanbod op elkaar aan blijven sluiten. Om inzicht te krijgen in de toekomst van de sector en om een goed beeld te krijgen van de 'baan van de toekomst' in de financiële sector, voerden wij een omvangrijk onderzoek uit onder ruim 800 professionals. Om te beginnen vroegen wij de toonaangevende futuroloog Marcel Bullinga te schetsen hoe de sector er in 2030 naar zijn mening uitziet, welke ontwikkelingen zijn inrichting en functioneren bepalen en welke functies er de boventoon voeren.

Vervolgens rolden wij een kwantitatief onderzoek uit. Zo'n 400 financiële professionals in de leeftijd van 18 tot en met 65 jaar rondde het onderzoek volledig af. Wij ondervroegen hen bijvoorbeeld over de mate waarin zij denken voorbereid te zijn op technologische ontwikkelingen, wat de invloed van Artificial Intelligence en big data is op hun werk en hoe zij verwachten dat financiële instellingen opereren over zo'n vijftien jaar. Het derde onderdeel van ons onderzoek bestaat uit interviews met onze eigen klanten en Hays experts, die eveneens hun visie gaven op werken in de financiële sector in 2030.

Dit rapport is bedoeld om te informeren en inspireren. We hopen dan ook van harte dat het gespreksstof oplevert voor werkgevers en werknemers bij de talloze financiële instellingen en organisaties in ons land.

Robert van Veggel
Managing Director Hays Nederland
April, 2016



WERKGELEGENHEID IN DE FINANCIËLE SECTOR

In de financiële sector in Nederland, waarin onder meer banken, verzekeraars, beleggingsmaatschappijen, pensioenfondsen en intermediairs vertegenwoordigd zijn, werken zo'n 260.000 mensen. Er zijn ongeveer 76.000 ondernemingen.

De economische crisis heeft de financiële sector flink geraakt en de gevolgen zijn nog steeds merkbaar. Tussen 2008 en 2011 daalde het aantal werknemers al met 18% (tegenover 7% in de EU). Overigens gebruikt het UWV een langere onderzoekstermijn (2005-2013) waarbinnen de sector met 28.000 banen gekrompen is van 276.000 naar 248.000. Ook het aantal vacatures daalt. Waren er in het topjaar 2007 nog 62.000 vacatures in de financiële sector, in 2013 was dit aantal afgenomen tot 19.000. Een daling van maar liefst 69%.

Het aantal vacatures bedraagt voor de periode 2015-2019 gemiddeld 27.000 per jaar. Over het algemeen stijgt het aantal banen in Nederland juist en is zelfs op het hoogste niveau ooit. Het aantal banen van vaste werknemers nam in 2015 met 76 duizend toe tot 7,8 miljoen. Het aantal banen van zelfstandigen steeg met 33 duizend tot maar liefst 2,1 miljoen.

FUNCTIES IN DE FINANCIËLE SECTOR WAT VERANDERT ER IN DE TOEKOMST?

Algemeen

Fintech, big data en Artificial Intelligence nemen een verdere vlucht in de financiële wereld. In de komende vijftien jaar zien we grote delen van de financiële kolom verdwijnen naarmate software die de data beheert volwassen wordt in het interpreteren van deze data. Er is een vergelijking te maken met Google Maps: je vult in waar je naar toe wilt en de software doet de rest. Als Google zegt linksaf, kun je dat over het algemeen beter doen en ben je er sneller. Het is de verwachting dat deze beweging in de gehele sector te zien is, van basale administratie tot controllers, bij analisten en CFO's en alles wat daar tussenin zit. De toekomstige uitdaging is vooral het kiezen van de beste route die de software je geeft en met name de implementatie van deze koers. Kerncompetenties die hierbij komen kijken zijn van een hoger niveau dan zuiver uitvoerend. Ook de externe audit gaat veel profijt hebben van de grotere mate van transparantie. Er wordt meer software- en systeemgedreven gecontroleerd, waardoor audits sneller en tegen lagere kosten worden afgerond.

Hieronder is voor een tweetal financiële functies omschreven wat er naar verwachting verandert binnen nu en zo'n vijftien jaar.

Controllers

Voor controllers ligt de focus steeds meer op business control en minder op financial control. Met andere woorden: er wordt in toenemende mate gestuurd op cijfers, met de blik vooruit en minder achteruit. De business controller kijkt wat de toegevoegde waarde is van de beschikbare informatie en hoe die moet worden ingezet.

Ook op het gebied van procedures vindt er een omslag plaats, van puur financieel gedreven naar meer gericht op sturing. De traditionele bedrijfsadministratie wordt in snel tempo vervangen door ERP-systemen en er is meer outsourcing dan vroeger. De financiële administrateur wordt naar alle waarschijnlijkheid op termijn vervangen door iemand die meer een IT-specialist is.

Treasuryfuncties - gericht op het beheren van de financiële middelen van de organisatie - worden belangrijker door globalisering van de markt en door de opkomst van de handel in buitenlandse valuta. Grote bedrijven die geen treasuryfunctie hebben richten er steeds vaker een in, mede ingegeven door de lage stand van de euro en de hoge dollarkoers. Daarnaast hebben steeds meer bedrijven issues met volatiele valuta's. Dat gegeven wordt door sommige partijen gebruikt om geld te verdienen. De treasury-afdeling legt zich bovendien meer toe op de interne audit.

Analisten

Steeds verdergaande digitalisering is met name te zien bij het werk van analisten, die vaardig moeten zijn in het managen van big data. Analisten met de juiste instelling en achtergrond kunnen consultants worden. Het zwaartepunt ligt steeds vaker bij strategische consultancy, strategischer beslissingen worden gebaseerd op data gedreven analytics. De overige 'niet-strategische' consultants zijn in 2030 meer echte IT'ers geworden. Daarnaast liggen de rollen van analisten en controllers steeds dichter tegen elkaar aan.

TOEKOMSTSCHEETS FINANCIËLE SECTOR IN 2030 MARCEL BULLINGA

Algemene trends 2030

De opkomst van een mondiaal brein - intelligentie in alle apparaten en dingen om ons heen - leidt tot een roboteconomie, een meer lokale 3D-print industrie en een kaalslag in beroepen. Daarnaast zal er een explosie aan nieuwe, deels nog onbekende niche-beroepen komen, gebaseerd op nieuwe klantbehoeften en nieuwe technologische mogelijkheden, zoals stadsboer, smart city-bouwer, 3D-printdeskundige en lokaal-geldexpert.

De belangrijkste ontwikkeling: robots

Er wordt ons de komende jaren in toenemende mate werk uit handen genomen door (cloud-)software, robots en 3D-printers, die steeds meer met ons concurreren. Hoe zorgen we dat we aan het werk blijven? Om te beginnen: robots gaan op mensen lijken. Ze worden net zo sociaal, autonoom en intelligent als wij. Om aan het werk te blijven, zijn er de komende jaren twee uitdagingen. We moeten in ons werk een toekomstbestendig 'meesterschap' verwerven en we moeten leren om veel meer zelf te organiseren. Elke robotbaan creëert ook weer mensenbanen, omdat robots ontworpen, onderhouden en geüpdatet moeten worden en omdat ze outsourcing naar lage lonenlanden voorkomen. Er is immers niets goedkoper dan een CAO-loze robot. Robots maken diensten en producten in de toekomst aanzienlijk goedkoper en zijn een voorwaarde voor de toekomstige welvaart van landen.

De toekomstige financiële sector

Smart Business As Usual

In 2030 is de sector erin geslaagd een aantal systeemfouten te repareren, innovaties toe te passen en zijn waarde over het algemeen te behouden. Er bestaat een duidelijk onderscheid tussen innovaties binnen het financiële systeem en de innovaties die dit systeem veranderen - of zelfs omverwerpen. Innovaties als contactloos betalen, robot-adviseurs en bitcoin (als munt) zijn geen systeeminnovaties maar incrementele innovaties (kleine stappen). Door incrementele innovaties als peer-2-peer funding (in 2015 al goed voor zeven miljard euro in Europa) en crowdfunding neemt de rol van banken af. Er bestaat een schatting dat banken in 2020 een derde van hun waarde hebben verloren door startups die slimme technologie gebruiken. Als je beseft dat meer dan 98% van alle financiële apps niet door banken wordt ontwikkeld, dan verliezen ze terrein. Er zijn al veel processen in de hele maatschappij geautomatiseerd en dat proces gaat steeds sneller. De werkgelegenheid neemt af in de gehele financiële sector. Daarnaast is er een trend ingezet naar maatschappelijk bankieren binnen de sector.

#ikstapovervanfinancieelsysteem

Systeeminnovaties daarentegen vinden plaats buiten de financiële sector. Als die de overhand krijgen, dan gaan we toe naar een ander financieel systeem. Niet #ikstapovervanbank maar #ikstapovervanfinancieelsysteem. Geld gaat terug naar de bron en is niet langer een middel om te speculeren, maar om handel mogelijk te maken. We krijgen globaal uitwisselbare lokale munten - waarmee je in delen van Italië trouwens al belasting kunt betalen - en we gaan diensten ruilen. Daar komen geen euro's meer aan te pas, wel TradeQuins. De bitcoin als munt is een speculatieobject, maar de technologie achter bitcoin, blockchain, gaat een belangrijke rol spelen in het slim en transparant maken van geld.

Van 'zachte' technologie tot 'harde' transparantie

Een explosie van 'zachte' technologie (de transparantie trend) gooit het financiële stelsel op de schop. Er ontstaan compleet nieuwe bedrijfstakken rondom mysterieuze begrippen als 'predictive analytics', 'transactional trust', 'user centered privacy', 'big data', 'personal dashboards', 'big data', 'social money' en 'life management platforms'. Er zijn al banken gestart om alle financiële data te voeden aan supercomputer Watson. In mobiele vorm wordt Watson binnen vijf

jaar een financiële assistent voor iedereen, die alle geldzaken slim en simpel presenteert. De volgende stap is 'harde transparantie' - waarbij financiële data hun eigenaarschap en gebruiksmogelijkheden, oftewel hun betrouwbaarheid, krijgen ingebouwd.

Doe-het-zelf

Er ontstaat een doe-het-zelf-samenleving waarbij het motto is: peer-2-peer geld en Bankieren zonder Bankiers. Nieuwe toetreders als Apple en Google die zich als 'bankier' profileren in de markt zijn daarbij trouwens welkomme innovatie-katalysators. Tegelijk herbergt dat het gevaar dat zij de nieuwe monopolisten worden.

Geen menselijke adviseur meer nodig

Waarom zou een klant in de toekomst nog gebruik willen maken van een menselijke adviseur? Een menselijke adviseur is duur en je weet niet wiens belang hij dient. Dan kan er ruimte ontstaan voor wantoestanden zoals woekerpolissen. In plaats van de adviseur komt er een anti-fraude app, die voor de klant bank- en verzekeringsproducten controleert en de woekerpolissen vervangt. Maar het gaat breder dan dat. Denk aan de robot-adviseur die op basis van calculaties en algoritmes een beleggingsportefeuille op maat samenstelt.

Werkgelegenheid in de toekomst

Oude zekerheden verdwijnen, nieuwe komen erbij. Het vanzelfsprekende toekomstperspectief rondom werk waarmee we zijn opgegroeid klopt niet langer. Wat voor bedrijven geldt – je innoveert onder druk van buitenaf – geldt ook voor mensen. Opleiding is niet langer een garantie voor (meer) salaris. Hoe word je een superprofessional?

Het hele idee van studeren, je laten inlijven door een werkgever en vervolgens tot je pensioen binnen hetzelfde bedrijf werken, is anno 2015 al achterhaald, in 2030 is het echt verdwenen. De puber van nu wordt ondernemer. Onze carrière is een portfolio dat we gedurende ons werkende leven opbouwen, dankzij werkervaring en scholing. We zijn in dienst van het netwerk, niet van een bedrijf. In dienst van het netwerk – zo kun je de economie van de toekomst omschrijven. Van ego naar sociaal en van top-down naar doe-het-zelf. Het aloude idee van regie over je eigen loopbaan wordt nieuw leven ingeblazen, en ditmaal zeer krachtig.

Superprofessional

Wie een superprofessional wil worden, moet flexibel en proactief zijn. Het gaat om de houding die je aanneemt. Ben je bereid om mee te bewegen en kansen te zien in datgene wat verdwijnt? Sta je open voor continue her- en bijscholing? Wil je daarvoor betalen? We moeten onze beroepen heruitvinden en we zullen veel meer zelf moeten doen. De trend van netwerkfreelancer zal steeds verder doorzetten.

Freelance economie

Het komende decennium zal de Nederlandse arbeidsmarkt spectaculair veranderen. De belangrijkste ontwikkelingen zijn groei van de robotbanen, een afname van vaste banen, een toename van zzp'ers. Ontwikkelingen die nu al volop zijn ingezet. Het is leven in een virtuele maatschappij, waarin het verschil tussen online en offline is vervaagd. Ook (handels-) grenzen zijn vervaagd, wat een groeiende concurrentie tussen verschillende soorten leveranciers met zich meebrengt. Wat betekent dit nu voor specifieke financiële functies?

Big data basis voor ieder advies

In het algemeen gaat het niet langer om puur financiële informatie, maar om sturingsinformatie en business(-model)informatie. De interpretatie van gegevens geschiedt door software, wat alle functies onderuithaalt die dat nu doen. Alleen de zeer strategische interpretatie blijft overeind als mensenwerk. Big data vormen de basis van iedere beslissing en ieder advies. Het gaat eigenlijk nooit meer om 'administratie' en 'informatie' als zodanig, maar om de toegevoegde waarde van elk brokje informatie. Kennis van procedures en regels wordt minder relevant – die zitten in een appje en daar worden zowel klant als professional soepel en snel doorheen geleid.

Transformatie van beroepen

Kijkend naar de transformatie van veelvoorkomende functies in de financiële sector, hieronder per beroep een verwachting geschetst.

De CFO van de toekomst

- De toekomstige uitdaging wordt het maken van keuzes uit de enorme overvloed aan nieuwe platformen, apps, software – en in wezen dus uit volstrekt nieuwe businessmodellen. Niet louter financieel, maar juist organisatie breed.
- De tweede toekomstige uitdaging zit in hoe holistisch naar finance te kijken. Dus niet apart naar pensioenen en apart naar woninghypotheken, maar naar de combinatie ervan – want zo ervaart de klant dat. Die wil niet langer betalen voor de enorme overheadkosten van bijvoorbeeld de pensioenindustrie anno nu. Die wil een slimme tijdsbesparende app die hem onafhankelijk adviseert voor een klein bedrag per maand. Misschien wil de klant ook wel een echte menselijke consultant vanwege het warme menselijke contact – mits die gebruik maakt van die slimme tijdsbesparende app.

De controller van de toekomst

- Business control in plaats van financial control. Vooruitkijken in plaats van achteruit kijken.
- IT-specialist in plaats van financieel administrateur. Minder finance, meer audit.

De analist en consultant van de toekomst

- Lagere uurtarieven door concurrentie met apps en platformen.
- Minder verschil tussen analist, controller en consultant. De grenzen tussen de professies vervagen.
- Minder operationele consultancy, meer IT-consultancy en meer strategische consultancy vanuit ruim beschikbare en goedkope big data analyses.
- Consultants zijn steeds vaker mensen die goed kunnen spreken in het openbaar en kunnen overtuigen. Het gaat minder om feitenkennis en meer om 'zachtere' kerncompetenties, zoals aanpassingsvermogen, kritisch redeneren, gevoel voor technologische richting, gevoel voor 'nieuwheid'.

DE FINANCIËLE SECTOR IN 2030 ONDERZOEKS- RESULTATEN

Om een beeld te krijgen van de financiële sector in 2030 vroegen wij professionals uit het financiële werkveld naar hun verwachtingen voor de toekomst.

Bijna 400 respondenten gaven hun visie op de volgende drie subthema's: de toekomstige financiële sector, de ontwikkeling van werkgelegenheid binnen de sector en de toekomst van hun eigen functie. Hieronder worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek uitgelicht, gevolgd door de verwachtingen.

HIGHLIGHTS

- Voor 94% is bijscholing een randvoorwaarde om in de sector te kunnen blijven werken in 2030
- Artificial Intelligence (AI) en big data zijn volgens 64% in 2030 de basis voor iedere beslissing en ieder advies binnen de financiële sector
- Uurtarieven gaan omlaag, denkt meer dan de helft (56%)
- Volgens een kleine 70% winnen zachte kerncompetenties het in 2030 van feitenkennis
- 52% verwacht dat banken nog steeds kredieten verstrekken in 2030, ondanks alternatieven zoals peer-2-peer en crowdfunding
- 42% verwacht dat banken in 2030 alleen nog dienen voor het beheren van geld, als gevolg van nieuwe technologieën en de opkomst van startups
- 53% gelooft niet in het verdwijnen van aan landen en werelddelen gebonden valuta
- 88% van de medewerkers in de financiële sector verwacht dat al het betalingsverkeer in 2030 realtime is
- 61% verwacht dat banken IT-bedrijven zijn in 2030
- Gemiddeld denkt 45% van de respondenten dat fintech-ondernemingen in 2030 een bedreiging kunnen zijn voor hun huidige werkgever en de sector



DE TOEKOMST VAN DE FINANCIËLE SECTOR

Doorverkopen klantgegevens (Grafiek 1)

De helft van de mensen werkzaam in de financiële sector verwacht legaal klantgegevens door te kunnen verkopen in 2030. Onder werknemers van enkel landelijk opererende financiële organisaties ligt dat percentage met 57% flink hoger dan onder internationaal opererende financiële organisaties (44%).

Opkomst van blockchain (Grafiek 2)

De blockchain-technologie is een hot item in de financiële sector. Slechts 22% van de financiële professionals denkt echter dat alle geldstromen in 2030 niet via blockchain gaan. Opvallend genoeg is de jongere generatie binnen de sector sceptischer over de snelheid waarmee de blockchain-technologieën de geldstromen overnemen.

Weinig geloof in betrouwbaarheid (Grafiek 3)

Een opvallende 62% van de respondenten gelooft niet dat de sector volledig betrouwbaar is in 2030. Mannen hebben met 66% nog iets minder vertrouwen, tegen 50% van de vrouwen. Slechts 19% van alle respondenten heeft hier wel vertrouwen in.

Bij de bank werken niet alleen IT'ers (Grafiek 4)

Ondanks het feit dat een meerderheid verwacht dat banken in 2030 toch vooral IT-bedrijven zijn, verwacht twee derde van de respondenten niet dat er bij banken enkel nog IT'ers werkzaam zijn. Onder mannen is dit met 70% nog iets hoger, bij vrouwen wat lager (55%).

Krediet van banken

Volgens bijna een derde (32%) van de finance professionals verstrekken banken in 2030 geen krediet meer vanwege alternatieven als peer-2-peer en crowdfunding. Ruim de helft (52%) is het daar niet mee eens.

Banken beheren alleen nog

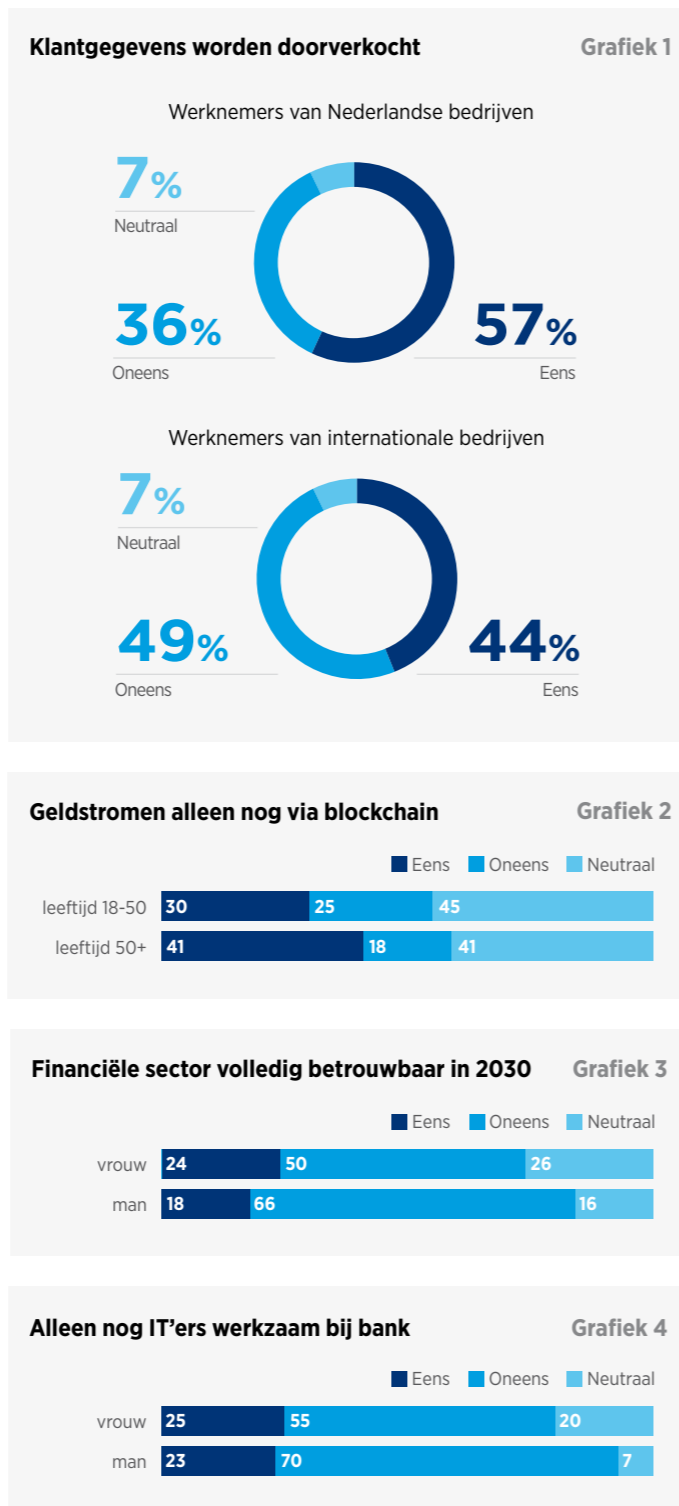
De meningen zijn verdeeld over de van banken in 2030. 42% van de respondenten denkt dat banken in 2030 alleen nog maar dienen voor het beheren van geld. Een bijna gelijk aantal denkt daarentegen nog steeds meerdere geldzaken bij de bank te regelen in 2030.

Valuta blijven

Ondanks het populairder worden van bijvoorbeeld de bitcoin, heeft de financiële sector nog weinig geloof in het daadwerkelijk verdwijnen van aan landen en werelddelen gebonden valuta. Volgens 53% blijven deze gewoon bestaan. Iets meer dan een derde (34%) denkt echter wel dat valuta gaan verdwijnen.

Geen grenzen meer in betalingsverkeer

Volgens 44% van de financiële professionals zijn grenzen in het betalingsverkeer verdwenen rond 2030. Bijna 30% is het daar niet mee eens.





Bank als IT-bedrijf

Meer dan de helft (61%) van de werknemers binnen de financiële sector ziet de bank als IT-bedrijf in 2030.

Einde van outsourcing

In 2030 vindt er geen outsourcing naar lagelonenlanden meer plaats als gevolg van digitalisering, zo stelt maar liefst de helft (50%) van de respondenten. 35% is het hier niet mee eens.

Belang van transparantie

38% van de financiële professionals denkt dat alle handelingen en geldstromen in de financiële sector in 2030 volledig transparant zijn. Bijna de helft (49%) is het hier niet mee eens. Onder vrouwen is het percentage dat in transparantie gelooft met 46% hoger dan gemiddeld. Mannen zijn met 36% iets minder optimistisch dan het gemiddelde.

Betalingsverkeer realtime

Bijna 90% van de professionals in de financiële sector verwacht dat in 2030 al het betalingsverkeer realtime is. De sector heeft veel vertrouwen in de nieuwe soorten infrastructuur waarover het betalingsverkeer verloopt en ziet dit al snel verschijnen in heel Nederland.

Digitale adviseur beter dan menselijke adviseur (Grafiek 5)

Ruim de helft (52%) van de werknemers in de financiële sector denkt niet dat de menselijke adviseur in 2030 overschaduwd wordt door de digitale adviseur. Onder jongere financials (18-35) ligt dat percentage met 56% iets hoger dan gemiddeld.

Einde van de fysieke bank

Van de huidige financiële professionals denkt 35% dat er in 2030 geen fysieke banken meer bestaan. 50% is het daar niet mee eens.

AI en big data als basis voor advies (Grafiek 6)

Een meerderheid (54%) van de werknemers binnen de sector verwacht in 2030 volledig op de voorspellende kracht van AI en big data te rekenen bij het geven van advies. Een derde van de respondenten is het daar niet mee eens. Deze verwachtingen komen onder de verschillende leeftijdsgroepen redelijk overeen.

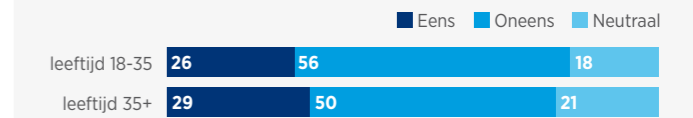
Toekomstbestendig (Grafiek 7)

Meer dan de helft (56%) ziet zichzelf als toekomstbestendig waar het gaat om digitalisering binnen de financiële sector. Onder jongere professionals (18-35 jaar) ligt dat percentage met 69% flink hoger.

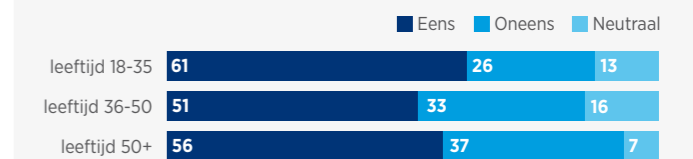
Fintech als bedreiging (Grafiek 8)

Gemiddeld denkt 50% van de respondenten dat fintech-ondernemingen in 2030 een bedreiging kunnen zijn voor hun huidige werkgever en de sector. Bij bedrijven met meer dan 500 medewerkers ligt dat percentage met 55% hoger dan bij bedrijven met minder dan 500 medewerkers (45%).

Digitale adviseur beter dan menselijke in 2030 Grafiek 5



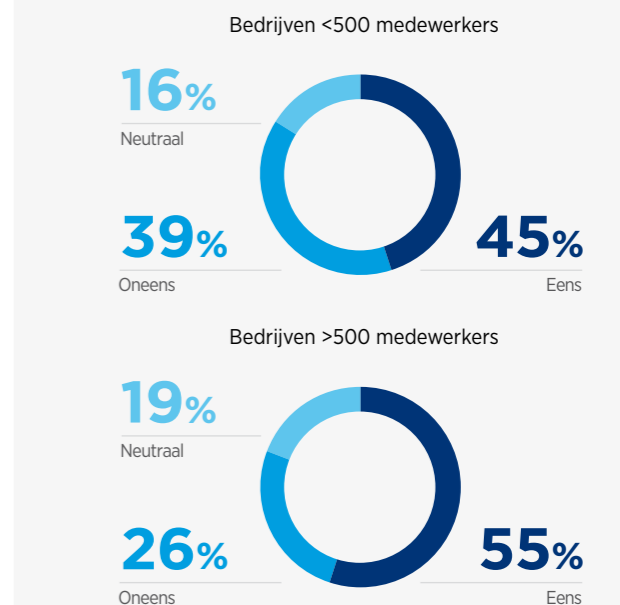
AI en big data basis voor elk advies Grafiek 6



Toekomstbestendig als het gaat om digitalisering Grafiek 7



Fintech een bedreiging? Grafiek 8



ONTWIKKELING WERKGELEGENHEID BINNEN FINANCIËLE SECTOR

Meer dan één werkgever

De helft van de werknemers in de financiële sector verwacht in 2030 meerdere werkgevers te hebben. De verschillende leeftijdsgroepen zijn op dit punt opvallend eensgezind. Een derde van de werknemers verwacht over zo'n vijftien jaar nog steeds in dienst te zijn van 'slechts' één werkgever.

Bijscholing als randvoorwaarde

Bijna alle werknemers (94%) in de financiële sector zijn ervan overtuigd dat bijscholing rond 2030 een randvoorwaarde is om ertoe te blijven doen, zeker met het oog op voortdurende technische veranderingen.

Werkgelegenheid neemt exponentieel af (Grafiek 9)

Een ruime meerderheid respondenten op mbo niveau (81%) ziet de werkgelegenheid in de financiële sector in snel tempo afnemen. Werknemers op mbo-niveau zijn somberder dan hun hoger opgeleide collega's. Ruim 80% ziet de werkgelegenheid exponentieel dalen in 2030, tegen 60% van de wo-opgeleiden. Op basis van de overige resultaten lijkt er een verband te zijn tussen de verwachtingen met betrekking tot werkgelegenheid en de opkomst van AI en big data.

Functie bestaat niet meer in 2030 (Grafiek 10)

Maar liefst 40% van de respondenten denkt dat de functie die hij of zij momenteel bekleedt rond 2030 verdwenen is. Met name vrouwen en mensen uit het middenkader binnen organisaties zijn die mening toegedaan.

IT'er neemt rol financiële administrateur over

Van de ondervraagden denkt 45% dat de financiële administrateur in 2030 is vervangen door een IT-specialist.

Uurtarieven gaan omlaag (Grafiek 11)

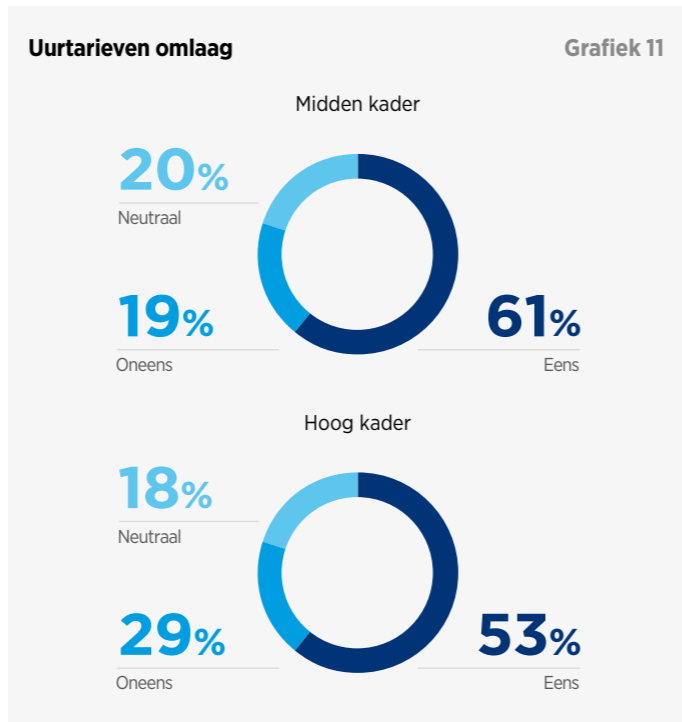
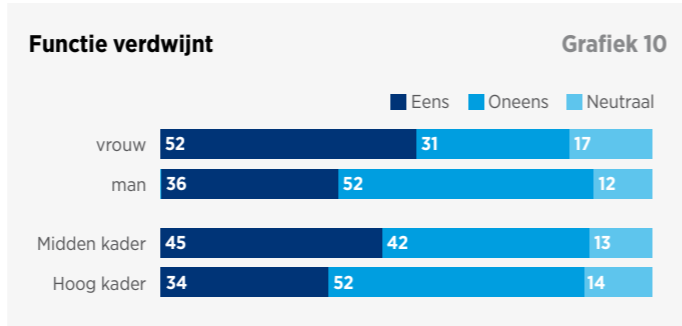
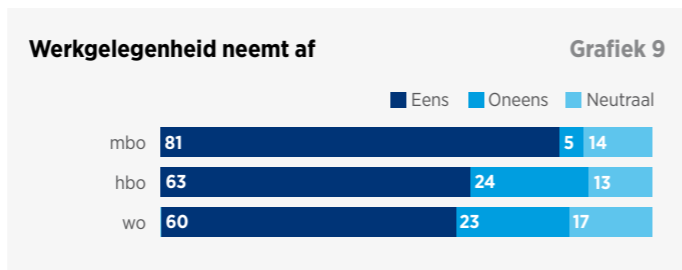
Volgens 57% van de financiële professionals zorgt de concurrentie van (cloud-)software en online platformen ervoor dat uurtarieven omlaag gaan. Bijna een kwart kan zich hier niet in vinden.

Steeds minder werk door mensen uitgevoerd

Van de mensen die een grote impact van AI en big data verwachten, verwacht 40% dat in 2030 nog maximaal 20% van zijn of haar werk wordt uitgevoerd door mensen. Van de respondenten die denken dat hun functie in 2030 niet meer bestaat is bijna 50% het hier mee eens.

Bedreigingen werkgelegenheid

Een ruime meerderheid (81%) van de respondenten ziet (cloud-)software en AI als bedreiging voor de werkgelegenheid in 2030, gevolgd door robots (72%) en 3D-printers (64%).





DE TOEKOMST VAN DE HUIDIGE FUNCTIES

Zachte kerncompetenties winnen van feitenkennis

In 2030 zijn zachte kerncompetenties (zoals aanpassingsvermogen en overtuigingskracht) voor consultants in de financiële sector belangrijker dan feitenkennis, zo verwacht bijna 70%.

Voldoende opgeleid

Slechts iets meer dan de helft van de werknemers in de financiële sector vindt zichzelf voldoende opgeleid om technologische ontwikkelingen in de sector bij te houden. Bijna een derde ziet zichzelf als onvoldoende opgeleid.

Kennis beperkt

Minder dan de helft van de professionals in de financiële sector vindt dat zijn of haar kennis over technologische ontwikkelingen binnen de sector up-to-date is.

Dreiging van nieuwkomers in de sector (Grafiek 12)

Een kleine meerderheid (55%) van de financiële professionals is niet bang om gepasseerd te worden door (jonge) nieuwkomers. 27% is daar wél bang voor. Vooral werknemers die 20 jaar of minder in de sector werken voelen zich niet bedreigd door jong talent.

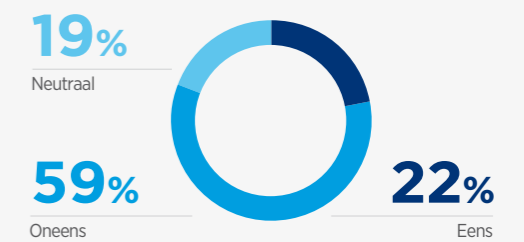
Te weinig on-the-job training

Ruim een derde (36%) van de werknemers in de financiële sector vindt dat hij of zij te weinig on-the-job training krijgt aangeboden van de werkgever om up-to-date te blijven in een snel ontwikkelende omgeving.

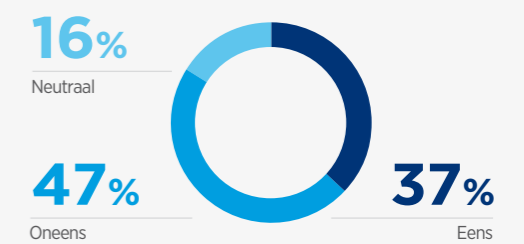
Dreiging door jong talent

Grafiek 12

0-20 jaar werkzaam in de sector



21+ jaar werkzaam in de sector





**INTERVIEWS
HAYS EXPERTS
EN KLANTEN
AAN HET WOORD**

HAYS EXPERTS AAN HET WOORD



Harold Jansen

Financieel directeur Hays Nederland

Integratie producten en diensten

“De komende jaren vindt er een - nog - verdergaande diversificatie van producten en diensten plaats”, zegt Harold Jansen, Financieel Directeur bij Hays Nederland. “Dat gebeurt niet alleen in de financiële sector, maar over de hele linie. Als je als organisatie niet in staat bent te innoveren, dan heb je op

een zeker moment geen bestaansrecht meer.” In de visie van Jansen hebben organisaties in de financiële sector onder meer als belangrijke uitdaging om hun product compatible te maken met dat van andere aanbieders. “Je moet in de nabije - toekomst niet alleen nog transparanter zijn in je verslaggeving en rapportage, maar ook in staat zijn je producten en diensten open te stellen om ze te laten integreren met die van andere marktpartijen. Verschillende product- en dienstportfolio's moeten echt dezelfde taal leren spreken. Iedereen heeft baat bij uniforme systemen. Op die manier creëer je services die optimaal aansluiten bij de wensen en vereisten van de markt.”

Verbinding zoeken

Hij constateert dat er op dit punt veel terughoudendheid is binnen de sector. “Veel financiële dienstverleners hebben nog de neiging een ‘hekje’ om hun diensten te zetten. Dat staat niet alleen innovatie in de weg, maar het levert op termijn ook een gevaar voor hun concurrentiepositie op. Je moet echt de verbinding willen zoeken.” Hij ziet de financiële sector steeds meer overlappen met andere sectoren. “Neem een HEMA die verzekeringen verkoopt of bedrijven die apps ontwikkelen voor het doen van betalingen. Dat zijn marktgedreven ontwikkelingen waar je als organisatie voor open moet staan en bij voorkeur in voorop moet lopen.” Jansen stelt dat er de komende vijftien jaar minder waarde zal worden gehecht aan vaste contracten, niet in de laatste plaats omdat young professionals dat type arbeidsrelatie steeds vaker als benauwend ervaren. “Dat is iets waar werkgevers beter op moeten inspelen”, zegt hij. “Jonge mensen zijn steeds meer bezig met de vraag waar zij goed in zijn of willen worden, wat zij graag doen en voor welke specifieke partij ze willen werken.”

Ownership van expertise en kennis

“De grote challenge voor partijen in de financiële sector tussen nu en 2030 - en waarschijnlijk ook daarna - wordt hoe zij mensen verbonden kunnen houden aan het bedrijf.” Ook stelt hij vast dat het essentieel is dat de financiële sector minder strikte regels moet gaan hanteren voor het hebben van een vast contract bij het verstrekken van hypotheek en leningen. “Als daarmee de noodzaak van een vast contract minder wordt, zal dit verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt bevorderen.” Jansen constateert verder dat ownership van expertise en kennis in de financiële sector nu doorgaans nog bij bedrijven ligt, maar dat niet is uit te sluiten dat hier een verschuiving gaat plaatsvinden. “Het is niet uit te sluiten dat er steeds meer kennis en kunde bij individuele professionals komt te liggen. Voor organisaties wordt het dus nog belangrijker om talent aan je te binden of de juiste flexibele krachten te lokaliseren en in te zetten.”

HAYS EXPERTS AAN HET WOORD



Bouke van Lotringen

Business Director Hays Nederland

Meldkamer voor slimme koppen

“De samenleving verwacht dat er op het gebied van finance en control steeds minder - of zelfs geen - fouten meer worden gemaakt”, zegt Bouke van Lotringen, Business Director bij Hays Nederland. “Risicomanagement wordt steeds complexer door de toenemende omvang

van datastromen en de moderne business controller moet in staat zijn risico's tijdig te signaleren en goed te interpreteren. Hij of zij moet bovendien een helicopter view hebben om die grote hoeveelheden data op waarde te kunnen schatten.” Van Lotringen signaleert een groeiende behoefte bij financiële instellingen aan een ‘meldkamer van slimme koppen’ voor de interpretatie en risk-assessment van cruciale data. “Daar zitten dan de echte high-skilled professionals, die in staat zijn steeds sneller inzichtelijk te krijgen waar en wanneer er moet worden ingegrepen en bijgestuurd. Dat moet ook, want de kans dat ondernemingen door analisten of aandeelhouders op de vingers worden getikt neemt eveneens toe. Dat wil òn moet je natuurlijk voor zijn.”

Dit biedt ook kansen op de arbeidsmarkt, zo stelt hij vast. “De behoefte aan breed georiënteerde professionals neemt toe de komende jaren. Naast de juiste technische vaardigheden moeten deze mensen beschikken over eigenschappen als nieuwsgierigheid, doortastendheid en lef. Mannen en vrouwen on a mission, die echt inzichtelijk willen hebben waar informatie vandaan komt,

wat er eventueel ontbreekt en hoe dat kan worden opgelost. Dan moet je niet gevoelig zijn voor eventuele negatieve reacties vanuit de organisatie, want je zou best weleens gepercipieerd kunnen worden als drammer die per se de onderste steen boven wil hebben. Als het je niet uitmaakt om af en toe op wat tenen te staan, zeker ook bij mensen die zich hoger op de corporate ladder bevinden, dan kun je een erg interessante en uitdagende baan hebben.” Hij wijst ook op de verantwoordelijkheid die organisaties zelf hebben op dit punt. Volgens Van Lotringen moet je als bedrijf de kaders en de cultuur scheppen waarin eerlijkheid en openheid centraal staan. “Als je in staat bent de goede vragen te stellen maar er is niemand die luistert, dan heeft een doortastende houding nu eenmaal weinig zin.”

Kritische processen

Hij verwacht dat de trend van flexibilisering van de arbeidsmarkt in algemene zin doorzet, maar denkt ook dat dit in de financiële sector minder dan gemiddeld het geval zal zijn. “We gaan steeds meer naar een samenleving waarin mensen zich voor een beperkte tijd committeren aan een bedrijf en daarna weer doorgaan naar de volgende uitdaging. Er is veel behoefte aan variatie. Voor bepaalde organisaties in de financiële sector - met name banken en verzekeraars - geldt dat er een aantal kritische processen is dat je toch graag centraal uitgevoerd ziet worden door mensen die onderdeel uitmaken van je vaste kern. Ik verwacht dan ook dat met name de zwaardere rollen binnen de sector niet snel zullen worden uitgevoerd door flexibele krachten, hoe kundig en ervaren die ook kunnen zijn.”

HAYS EXPERTS AAN HET WOORD



Diederick Kavelaars

Manager Finance & Banking Hays Nederland

Google Maps

Diederick Kavelaars is manager Finance & Banking bij Hays Nederland. "Het zou mij niet verbazen als we op termijn binnen bepaalde segmenten van de financiële sector een situatie krijgen die doet denken aan Google maps", zegt Kavelaars. "De CFO wijst daarin een bepaald punt op de kaart aan -

bijvoorbeeld een gewenst liquiditeitsniveau of een andere doelstelling - en daar hoort dan op basis van grote hoeveelheden data een optimale route bij. Dat zou weleens een andere route kunnen zijn dan de financiële professional zelf zou hebben uitgestippeld, maar die keuze hoeft hij of zij niet meer te maken, dat gebeurt automatisch." Hij benadrukt de complexiteit van de financiële sector en de uitdaging om daar eenduidige trends in aan te wijzen. "Een bank is natuurlijk iets anders dan een private equity firm of de financiële afdeling van een grote retailer, maar ik denk dat je sector breed kunt stellen dat veranderingen met name op het gebied van IT gaan plaatsvinden. Dat heeft natuurlijk gevolgen voor het werk in de sector. Zo gaat het 'invulwerk' of de verwerking van data door mensen grotendeels verdwijnen, maar er blijft nog wel veel te doen op het gebied van zorgvuldige en adequate interpretatie, misschien zelfs wel meer dan nu het geval is. Natuurlijk zullen er banen verdwijnen bij bedrijfsonderdelen die eenvoudig geautomatiseerd kunnen worden, zoals billing, maar ik verwacht dat deze mensen weer op een andere manier ingezet kunnen worden. De controlesetting wordt anders. Het is niet uit te sluiten dat een deel van de financiële professionals door automatisering en de opkomst van Artificial Intelligence juist intellectueel uitdagender en interessanter werk gaat krijgen."

Behoeftte aan variatie

Kavelaars wijst op een mogelijke verandering aan de controllingkant van organisaties en bij accountantskantoren. "Als een proces meer data-gedreven wordt, draagt dat bij aan de soliditeit. Dat zou in beginsel moeten betekenen dat auditors het makkelijker gaan krijgen. Het is overigens de vraag of er daardoor minder te doen is of dat er minder mensen nodig zijn, want het kan ook dat ervoor wordt gekozen meer klanten te gaan bedienen." Volgens Kavelaars blijven arbeidsrelaties binnen de financiële sector overwegend vast, met name bij banken, verzekeraars, asset managers en in het algemene bedrijfsleven. "Dit is toch een speelveld waarbinnen er veel behoefte is aan zekerheid en specialisme. Ik kan me wel voorstellen dat er voor specifieke projecten een tijdelijke workforce aan het werk gaat, maar dat zal niet de standaard zijn." Werkgevers in de financiële sector hebben wat hem betreft een verantwoordelijkheid om voor hun medewerkers een 'betrokken partner' te zijn. "Je moet als bedrijf een omgeving creëren waarin mensen zich breder kunnen ontwikkelen en het bovendien naar hun zin hebben. Op dit punt is er door sommige partijen nog wel een verbeteringslag te maken."

HAYS KLANTEN AAN HET WOORD



André Nagelmaker

CEO SGG Nederland en voorzitter Holland Quaestor

Best of the best

"De komende vijftien jaar is het onvermijdelijk dat een groot aantal functies in de financiële sector wordt vervangen door intelligente systemen", zegt André Nagelmaker, CEO van financiële dienstverlener SGG Nederland en voorzitter van Holland Quaestor, de belangenvereniging voor

Nederlandse trustkantoren. "In beginsel kan alles wat routine is worden geautomatiseerd. De kans is erg groot dat het aantal banen in de sector enorm gaat inkrimpen. De functies die overblijven zullen aanzienlijk toenemen in complexiteit en moeilijkheidsgraad." Hij schetst een onvermijdelijke selectie die de komende tien jaar vorm gaat krijgen. "De meest getalenteerde professionals - the best of the best - blijven over, zo'n 10%. Naast een enorme toename van automatisering groeit immers de behoefte aan rapportage en controleslagen, die wel door mensen gedaan moeten worden. Voor een hele grote middengroep moeten we een nieuwe invulling vinden. Helaas blijft er dan waarschijnlijk ook zo'n 10% over die het vervelende werk moet opknappen, de echte saaie routineklussen. Let wel: het gaat daarbij vaak om hoogopgeleide, ervaren mensen die helaas niet voldoende uitblinken. Het beeld wat opdoemt is dat van de ingenieur die tijdens de crisis in de jaren '30 van de vorige eeuw kaartjes knipte op de tram. Een akelig vooruitzicht, dat vraagt om tijdig ingrijpen door de samenleving."

Analoog denken

De opkomst van verregaande automatisering, big data en digitalisering maakt mensen nooit volledig overbodig en zeker niet op cruciale onderdelen, stelt Nagelmaker. "We verdrinken in de financiële sector - en daarbuiten - inmiddels in de regels. Het is echter onmogelijk om gewenst gedrag volledig te codificeren, laat staan te automatiseren. Om het belang van cultuur en gedrag, ethiek en integriteit te begrijpen en daar bovendien invulling aan te geven, moet je toch echt analoog kunnen denken. Je kunt organisaties met behulp van techniek voor een heel groot deel zelfsturend maken, maar er moeten mensen blijven om aan te kunnen spreken en verantwoordelijkheid te nemen." Hij trekt een parallel met de zelfsturende auto. "Als zo'n apparaat een ongeluk veroorzaakt, kun je dat dan aansprakelijk stellen?"

Cultuur en sfeer

Voor professionals in de financiële sector gaat aandacht voor cultuur en gedrag volgens Nagelmaker in de toekomst veel verschil maken, ook waar het gaat om werkplezier. "Als vrijwel alles binnen een bedrijf met algoritmische precisie gaat, dan zijn er weinig zaken meer waar je invloed op kunt uitoefenen. Dat geldt niet voor de cultuur en sfeer van een organisatie. Als je daar als individuele werknemer zeer bewust mee omgaat is dat niet alleen een enorme verrijking, maar het kan ook grote invloed hebben op het succes van de organisatie."

HAYS KLANTEN AAN HET WOORD



Bart de Jong
CFO The Phone House

Impact IT en big data

“Wat precies de gewenste competenties in de financiële sector zijn over tien tot vijftien jaar wordt natuurlijk bepaald door talloze factoren”, zegt Bart de Jong, CFO van The Phone House. “Er is een aantal significante drivers voor verandering. Denk aan strengere wet- en regelgeving, een ontwikkeling

die zich nu al sterk laat gelden. Het toezicht op de financiële sector - ook op Europees niveau - wordt steeds scherper. Daarnaast neemt de invloed en impact van IT op meerdere fronten toe, bijvoorbeeld in CRM-oplossingen en de customer journey.” De Jong voorziet dat het aantal klantgerichte innovaties in de nabije toekomst snel toeneemt, waarbij de klant steeds meer ‘zelf doet’. Gemak en efficiency zijn key, denkt De Jong. Dat betekent volgens hem dat klanten ook in de financiële dienstverlening steeds vaker online terecht willen kunnen, zonder menselijke tussenkomst. “De customer journey komt kort gezegd steeds vaker neer op ‘research online en purchase offline’. Dat zie je ook gebeuren in de financiële sector, wat natuurlijk invloed heeft op de omvang en samenstelling van de workforce.”

Veiligheid en trust als speerpunt

“Een steeds beter gebruik van big data - waarmee dienstverleners de beschikking hebben over klantinformatie en veel weten over de omgeving van de klant - stelt organisaties in staat hun dienstverlening te optimaliseren en aan te passen aan steeds veranderende klantwensen. In plaats van het in de markt zetten van een batterij nieuwe producten zie je steeds vaker dat dienstverleners met aanpassingen of een nieuw aanbod komen waarbij de aansluiting bij wat de klant écht wil veel beter is.” Hij wijst erop dat de opkomst van big data ook betekent dat security en risk control belangrijker worden, onder meer met het oog op privacybescherming. “Een heel belangrijk thema is en blijft vertrouwen. Je kunt je als financiële instelling nadrukkelijk onderscheiden door veiligheid en trust tot speerpunt te maken en dat ook nadrukkelijk uit te dragen.”

Minder hiërarchie

De Jong schetst twee profielen van financiële professionals, waarvan hij denkt dat die rond 2030 een belangrijk deel van zowel de vaste kern als de flexibele schil van organisaties gaan vormen. “Om te beginnen zijn er de echte, puur inhoudelijke professionals. Mensen die heel veel verstand hebben van specifieke, complexe onderwerpen zoals big data, structured finance en compliance. Mensen die vakbekwaam zijn en dol op hun vak, maar niet per se excelleren in klantcontact en soft-skills. Dat is ook niet nodig, want daarvoor heb je de tweede groep, die beschikt over uitstekend ontwikkelde, mensgerichte competenties en zeer klant-georiënteerd is. Mensen die in de huid van de klant kunnen kruipen en begrijpen welke wensen er zijn, maar ook in staat zijn om de ingewikkelde oplossingen en proposities van de eerste groep begrijpelijk te vertalen.” Hij verwacht verder dat er steeds minder sprake zal zijn van strakke hiërarchische verhoudingen binnen financiële instellingen. “Er wordt waarschijnlijk veel meer gewerkt binnen kaders waarin mensen vrij kunnen opereren, zonder strak te worden aangestuurd. Dat is voor sommige organisaties wellicht wat eng, maar zolang je compliance op orde is valt dat erg mee.”

Nieuwe vormen van innovatie

“Over het algemeen zie je een stevige groei van het aantal zelfstandige professionals. Binnen de financiële sector is er een verschil te zien tussen de traditionele partijen en de startups. Bij de eerste categorie is nog veel behoefte aan overwegend vaste medewerkers, terwijl nieuwe, tech-driven spelers veel meer open staan voor flexwerkers.” De Jong verwacht dat er - ook met het oog op gevoeligheid van informatie en vertrouwen - bij de gevestigde orde veel behoefte blijft aan een vaste kern van toegewijde, loyale professionals. “Wel zullen deze partijen steeds meer samenwerkingsverbanden aangaan met innovatieve nieuwkomers op de markt, die immers ook aan wet- en regelgeving moeten voldoen en de slagkracht van de gevestigde orde goed kunnen gebruiken.”

HAYS KLANTEN AAN HET WOORD



Yiyi Dijkstra
CFO Robidus

Voorspellende analyses

“Riskmanagement wordt de komende vijftien jaar steeds belangrijker, zowel in de financiële sector als daarbuiten”, zegt Yiyi Dijkstra. “Er worden dan ook steeds meer eisen gesteld aan de CFO. Dat heeft niet alleen te maken met snel veranderende en strenger wordende wet- en regelgeving, maar ook met een

economie en samenleving die complexer worden, onder meer als gevolg van technologische ontwikkelingen.” Nadat Dijkstra verschillende managementfuncties bekleedde bij onder meer ABN AMRO en de Royal Bank of Schotland, trad zij in 2013 aan als CFO van Robidus, een zakelijke dienstverlener op het gebied van sociale zekerheid. “Waar CFO's vaak een ondersteunende rol hadden en een sterke focus op cijfers uit het verleden, wordt nu vaker verwacht dat zij in staat zijn voorspellende analyses te maken. Zij moeten dan ook echt aangehaakt zijn bij de business. Weten wat er speelt, welk business cases en ontwikkelingen er intern zijn, maar ook hoe de markt beweegt. Dat betekent een nauwe samenwerking tussen de finance afdeling en de rest van de organisatie, maar ook veel dialoog met externe partijen. Die interactie wordt intensiever.”

Groeien als organisatie

“De zogenaamde ‘banen voor het leven’ zijn er in de financiële sector niet of nauwelijks meer en over vijftien jaar zijn het er nog minder vermoed ik”, stelt Dijkstra. “Bij veel organisaties wordt de flexibele schil groter. Voor - young - professionals is permanente educatie dan ook heel belangrijk om je te blijven onderscheiden. Digitalisering en automatisering gaan ongelooflijk snel, dus een achterstand is snel opgelopen. Ik denk vooral dat data-analytics als discipline steeds relevanter wordt, ook omdat dit veel kansen biedt op het gebied van cross-selling en upselling.” Zij benadrukt dat organisaties zelf ook moeten blijven groeien en in beweging blijven, onder meer om voldoende kansen te creëren voor high-potentials. “Je moet zowel voor vaste als flexibele medewerkers een interessante omgeving bieden om te kunnen groeien. Dat is essentieel om het juiste team samen te stellen en creatieve mensen ook voor langere tijd aan je te binden.” Zij benadrukt het belang van kernwaarden. Die moeten wat Dijkstra betreft binnen elke organisatie intrinsiek door mensen worden gevoeld en gedeeld, of er nu met een flexibele schil wordt gewerkt of enkel met vaste medewerkers. “In een tijd waarin flexibiliteit, verandering en vernieuwing de boventoon voeren, zijn dit soort essentials erg belangrijk voor de stabiliteit en profilering van een onderneming. Elke week schrijft een van onze directieleden een stuk over kernwaarden. Die commitment van de top is cruciaal.”

CONTACT

Amsterdam

T: +31 (0)20 36 30 310

E: amsterdam@hays.nl

Eindhoven

T: +31 (0)40 25 17 264

E: eindhoven@hays.nl

Tilburg

T: +31 (0)13 46 86 669

E: tilburg@hays.nl

hays.nl/baan-van-de-toekomst