

# Visietekst Febelfin: leren en loopbanen in de financiële sector

Het belang van levenslang leren in onze sector is niet nieuw, maar we ervaren vandaag meer en meer dat de uitdaging erin bestaat om werknemers met de juiste competenties aan te trekken én te behouden. Hoe een organisatie investeert in hun verdere ontwikkeling, is een belangrijk element in de keuze voor een werkgever. Daarnaast moeten we ervoor zorgen dat we de huidige medewerkers ervan overtuigen te blijven investeren in hun loopbaan. Investeren in persoonlijke ontwikkeling en permanente bijscholing zijn daarom cruciaal voor elke medewerker en organisatie.

Onze sector is in volle transformatie. We werken in een ongeziene monetaire context van lage rentevoeten, waarbij we tegelijkertijd nieuwe technologie moeten omarmen en ontwikkelen. Dit vraagt aanzienlijke investeringen van onze leden, de banken, om hun klanten de gevraagde service aan te bieden. Klanten willen een gepersonaliseerd aanbod, snel en veilig bediend worden, en zelf in een oogwenk dagdagelijkse verrichtingen kunnen uitvoeren. Digitalisering maakt dit mogelijk en klanten maken er dan ook massaal gebruik van.

Onze banken passen hierdoor de rol van hun kantorennet aan. Kantoren worden meer en meer omgevormd tot ontmoetingsplaatsen voor gepersonaliseerde adviesverlening met productexperten; de dagdagelijkse verrichtingen gebeuren digitaal.

Uiteraard heeft dit alles een impact op de werknemers die actief zijn in onze sector: zij hebben andere competenties nodig, nu en in de toekomst. Upskilling, reskilling en heroriëntering zijn dus van cruciaal belang voor onze medewerkers om hun loopbaan te garanderen. Bijna veertig procent van de huidige jobs in onze sector zal er anders uitzien of niet meer bestaan tegen 2025.

Daarnaast moeten we er rekening mee houden dat onze sector te kampen heeft met een omgekeerde leeftijds piramide: 32,5% van de werknemers is ouder dan 50 jaar. De gemiddelde leeftijd is 45,4 jaar. Studies tonen aan dat de werkgelegenheid in onze sector niet zal dalen, maar dat onze werknemers andere competenties nodig zullen hebben.

Vanuit ons motto dat levenslang leren nodig is voor iedereen, spelen Febelfin en Febelfin Academy, het opleidingsinstituut van de financiële sector, hier sterk op in. Verder in deze bijdrage lichten we een aantal initiatieven toe.

Febelfin en Febelfin Academy geloven heel sterk in het creëren van een ondersteunend kader dat medewerkers aanzet om te leren met impact en om hun loopbaan in eigen handen te nemen. Loopbaanbeleid van hoogperformante bedrijven zet in op zelfsturing door de medewerker, gecombineerd met ondersteunende ontwikkelingsactiviteiten vanuit de organisatie en betrokkenheid van de leidinggevenden. Samen met onze leden werken we daarom aan de competenties van onze medewerkers en zetten we in op deze professionele mobiliteit. We kunnen hier drie categorieën in onderscheiden: mobiliteit en evolutie in de huidige job, mobiliteit in de huidige organisatie (interne mobiliteit) en mobiliteit buiten de organisatie (externe mobiliteit).

Alvorens dieper in te gaan op deze verschillende categorieën, is het belangrijk om stil te staan bij het bereiken van de juiste doelgroep. We horen vaak van leidinggevenden of hr-verantwoordelijken dat heel wat medewerkers echt investeren in hun loopbaan en geen afwachtende houding aannemen, maar ook dat een belangrijk aantal toch geen tot zeer beperkt initiatief neemt en een houding aanneemt van “mijn job zal wel blijven”. Een eerste

stap is daarom om een bewustzijn te creëren bij de medewerker dat zijn of haar job wel zal kunnen veranderen of verdwijnen, maar dat dit ook opportuniteiten biedt. De medewerker moet echter wel beslissen waar hij of zij naartoe wil met de eigen loopbaan. De ene medewerker staat hier al ver in en heeft een duidelijk beeld van wat de toekomst brengt, een andere medewerker tast hier nog in het duister. Om hierin te begeleiden organiseert de sector een reeks van awareness sessies rond een aantal topics ('Fin Days'), met als motto "Iedereen mee". Tijdens zo'n Fin Day focussen we op nieuwe uitdagingen, rollen en vaardigheden in de financiële sector. We geven een zicht op de impact van fintech, big tech en de toekomst van bankieren. Hoe bereidt u zich best voor op deze uitdagingen? Wat zijn de voornaamste trends in betalingsverkeer, financiële infrastructuur, kapitaalmarkten en retailbankieren? Welke nieuwe businessmodellen zien we en hoe duurzaam zijn die? Hoe samenwerken in diverse teams? Na het volgen van een of meerdere van deze sessies krijgt de medewerker een duidelijker beeld van wat de toekomstmogelijkheden zijn en hoe zich te oriënteren. De deelnemer krijgt daarbij ook een overzicht aangeboden van opleidingen die men aanvullend en verdiepend kan volgen. We hebben dit initiatief gelanceerd in het tweede kwartaal van 2020. Op basis van de huidige inschrijvingen en interesses blijken de Fin Days te beantwoorden aan de behoeften. We bereiken alle leeftijdsgroepen en ook de werknemers met een ruimere ervaring maar een meer afwachtende houding. De meest gehoorde motivatie om deel te nemen is de kans om de eigen kennis en het gezichtsveld te verruimen in het eigen werkdomein.

Als we dan dieper ingaan op de verschillende categorieën, en meer bepaald op de eerste categorie, mobiliteit en evolutie in de huidige job, ligt de focus hier op het verwerven van skills die nodig zijn om de huidige job in de toekomst te kunnen blijven uitvoeren. We spreken dan niet louter over het verwerven van IT-technische skills zoals AI en blockchain, maar ook over soft skills zoals de kunst van samenwerken, communiceren en ondernemen in divers samengestelde teams. Het sectoraanbod in 2020 omvat dan ook opleidingen rond deze transversale competenties. Voorbeelden hiervan zijn: ondernemerschap, process mapping, business analyse, design thinking, creativiteit en vormen van projectmanagement. Daarnaast blijft er een grote

noodzaak om up-to-date te blijven met de steeds evoluerende reglementering op financiële producten en diensten. Op sectorniveau zijn de middelen ingezet om een duizendtal werknemers in 2020 van deze opleidingen te kunnen laten genieten. We doen dit ook via verschillende leervormen, om een maximale impact te verzekeren.

Een tweede categorie is de interne mobiliteit binnen de organisatie. Om de interne mobiliteit van bankmedewerkers zoveel mogelijk te ondersteunen, stelt het sectoraal opleidingsaanbod trajecten voor die werken rond awareness, zoals "Verbeter je loopbaancompetenties" en "Individuele loopbaanbegeleiding". Het zijn trajecten die medewerkers helpen omgaan met verandering op de werkvloer. Via loopbaanadvies en via begeleiding wordt een beter zelfinzicht gegeven, zodat de medewerker zich meer bewust is van de eigen mogelijkheden en inzetbaarheid. Een tool die ontwikkeld werd en ter beschikking wordt gesteld van de medewerker om hierbij richting te geven, is Talentbuzz. Talentbuzz is een digitale marktplaats voor talent binnen de financiële sector. Dit hr-platform draait op AI-technologie van Nalantis. De basis is de matching: wanneer een kandidaat online zijn profiel aanmaakt, construeert Talentbuzz zijn Work DNA. Op basis daarvan scant het platform naar een selectie van toekomstige rollen in de sector en komt er een match uit. Zo kan een customer service front office medewerker een negentig procent match hebben met een customer service contact center medewerker. Het platform geeft dan een indicatie van de skills die nog ontbreken en hoe de medewerker die kan aanleren.

Een derde categorie waar de sector op inzet is de externe mobiliteit. In sommige situaties is de inzetbaarheid van de medewerker om een bepaalde reden niet meer mogelijk. Om hierop een antwoord te bieden lanceerden Febelfin en Febelfin Academy in maart 2019 samen met de sociale partners het project Talentmobiliteit. Dit project begeleidt bankmedewerkers in de overstap naar een nieuwe job, ook buiten de financiële sector. Het sectorinitiatief kadert binnen de politiek op het vlak van loopbaanplanning en loopbaanmobiliteit. Het bestaat uit vier formules. Twee daarvan zijn zo georganiseerd dat ze over maximaal zes kalendermaanden lopen (twee fases van drie maanden). Het initiatief wil een stap verder gaan dan enerzijds de

opleidingen en de plannen voor interne mobiliteit en anderzijds de desgevallende wettelijke bepalingen inzake ontslag en outplacement. Dit sectorinitiatief is bedoeld om medewerkers uit de banksector die dat wensen, te ondersteunen door hen loopbaanperspectieven te bieden, alsook opleidings- en doorstromingsprogramma's binnen de banksector én richting andere sectoren. Om de kansen hier op een betere afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te vergroten, sluit Febelfin samenwerkingssakkoorden af met sectoren die op zoek zijn naar gekwalificeerde medewerkers. Die paritaire samenwerkingssakkoorden zijn bedoeld zijn om faciliterend te werken bij de ontmoeting tussen de medewerker en een potentiële werkgever (bijvoorbeeld opendeurdagen en stages), het aanbod van een gepaste opleiding (bijvoorbeeld de mogelijkheid om een aantal uren opleiding te volgen bij het sectoraal opleidingsinstituut van de nieuwe sector) en indien de medewerker dat wenst, het afsluiten van een nieuwe arbeidsovereenkomst bij een nieuwe werkgever.

Ook hier wordt de tool TalentBuzz ingezet. De basis hier is de matching met vacatures: wanneer een kandidaat online zijn profiel aanmaakt, construeert TalentBuzz zijn Work DNA. Op basis daarvan scant het platform zelf naar passende vacatures, gepost op dit platform. Profielen met een interessante skillset worden zo automatisch en snel gematcht met vacatures. Een percentage geeft telkens aan hoe kwalitatief die match precies is. Alle bancaire instellingen steunen dit paritaire initiatief. De individuele activering ervan hangt daarentegen af van de bereidwilligheid van elke medewerker die tot de doelgroep behoort. Wat het project bijzonder maakt, is de persoonlijke benadering: vier formules voor een traject op maat. Wie deelneemt, krijgt individuele coaching en opleiding. Nadien is er een mogelijkheid tot stage in diverse sectoren.

Naast deze drie categorieën zet de sector zich in om levenslang leren op alle mogelijk momenten te stimuleren. Zo organiseerde Febelfin Academy in september 2019 the 'Fin Challenge'. Op dit bootcamp hebben 57 medewerkers twee dagen lang gebrainstormd om oplossingen te bedenken. Meer bepaald oplossingen die een antwoord vormen op de drie volgende uitdagingen: het aantrekken, het opleiden en het behouden van talent voor de financiële sector. De kandidaten kozen zelf rond welk

van deze drie thema's ze tijdens de tweedaagse wilden werken. Voor deze drie uitdagingen gingen er tien teams aan de slag. Telkens ging het om vier deelnemers per groepje, divers samengesteld. We hadden deelnemers van veertien verschillende banken: van de vier grootbanken, middelgrote banken en nichebanken. We kregen vanuit die banken ook diverse profielen. Dus zeker niet enkel hr of rekrutering, maar ook bankiers, it-specialisten en juristen zaten rond de tafel.

De focus van The Fin Challenge lag niet enkel op de zogenaamde digitale profielen. Digitale skills zijn zeker aan de orde, net als andere hedendaagse vereisten zoals ondernemerschap, creativiteit en de specifieke technische kennis.

Telkens werkten medewerkers van financiële instellingen onderling ideeën uit. Het geheel gebeurde onder begeleiding van het innovatiebureau The Forge en met behulp van experts uit de financiële wereld. Als Febelfin en Febelfin Academy waren we ons ervan bewust dat één tweedaagse de strijd om talent niet definitief zou beslechten. Maar het ging om bewustwording, en ook zeker: het bundelen van de krachten. De algemene slogan van het initiatief toont aan dat we toch een zekere ambitie hadden: "Let's win the War for Talent!". Ook al was het de eerste keer dat we iets dergelijk organiseerden, onze verwachtingen lagen vrij hoog. Werden onze verwachtingen ook daadwerkelijk ingelost? Absoluut! Op het einde van de tweede dag pitchte elk team hun idee voor elkaar en voor een jury met vertegenwoordigers van binnen en buiten de sector. Heel wat innovatieve, verbluffende ideeën zijn naar boven gekomen, zoals een 'Undercover Banker' die enkele dagen per jaar vrijwillig zijn steentje gaat bijdragen bij KMO-klanten, om te weten wat nu de werkelijke (financierings)behoeften zijn. 'The Work Fun Experience' richt zich dan weer op jonge talenten en wil die nog voor het afstuderen reeds aan de sector binden, door middel van een combinatie van een vakantiejob en een unieke, leuke ervaring in de financiële sector. Bijvoorbeeld: het bijleren over het innovatieve betaalsysteem tijdens een exclusieve belevenis zoals Tomorrowland. Drie teams werden geselecteerd om hun project verder uit te werken. The War for Talent is nog steeds volop aan de gang. De voorbije maanden werden de drie geselecteerde teams van onze Fin Challenge klaargestoomd voor hun laatste pitch. De

bedoeling is om de bestuursleden van Febelfin te overtuigen om hun idee verder op niveau van de sector te realiseren.

Dit is een greep uit de initiatieven waarmee we bijdragen aan de talentontwikkeling van ons menselijk kapitaal in de financiële sector. De digitale innovatiekracht van onze banken gaat immers hand in hand met de vaardigheden van onze medewerkers om creatief te denken en in te spelen op de

nieuwe behoeften van onze klanten, en met een bedrijfscultuur die ondernemerschap en initiatief stimuleert.

*Wien De Geyter  
Ann Vanlommel  
Febelfin Academy*