



De veranderende vraag naar arbeid in de bancaire sector in Rotterdam

Een kwalitatief onderzoek

Onderzoek & Business Intelligence



Gemeente Rotterdam

Colofon

Gemeente Rotterdam, afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI)

Datum: 14 augustus 2018
Auteur(s): Pascal Kreijen, Ivo Libregts
M.m.v. Paul van der Aa, Rob Weggeman, Marcel van Toorn

Vragen: onderzoek@rotterdam.nl

Inhoudsopgave

1 Inleiding	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Achtergrond	7
1.3 Onderzoeksvragen	8
1.4 Onderzoeksaanpak	9
1.5 Indeling van de rapportage	10
2 Trends in de vraag naar arbeid vanaf de economische crisis tot nu; periode vanaf 2008 tot 2018	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Impact van de economische crisis	11
2.3 Faalkosten reduceren	12
2.4 Veranderde regelgeving	12
2.5 Opkomst fin-tech bedrijven	12
2.6 Betekenis voor de vraag naar arbeid	13
2.7 Samenvatting	13
3 Trends in de vraag naar arbeid voor de komende tien jaar; periode vanaf 2018 tot 2028	16
3.1 Inleiding	16
3.2 Daling aantal banen zet door	16
3.3 Digitaliseringstrend gaat verder	16
3.4 Terugkeer van de hospitality	17
3.5 Blockchaintechnologie	18
3.6 Alternatieve vormen van financiering	19
3.7 De PSD2-richtlijn	20
3.8 Big data	21
3.9 Zelfsturende teams	22
3.10 HBO plus als minimum opleidingsniveau	22
3.11 Veranderende klantvraag	23
3.12 Samenvatting	23
4 Strategieën van banken omtrent de veranderende vraag naar arbeid	26
4.1 Inleiding	26
4.2 Strategieën voor de kwantitatieve vraag	26

4.3 Strategieën voor de kwalitatieve vraag	29
4.4 Samenvatting	31
5 Strategieën van bankmedewerkers omtrent de veranderende vraag naar arbeid	33
5.1 Inleiding	33
5.2 Pro-actieve houding; netwerken, coaching zoeken	33
5.3 Gedemotiveerde passieve houding	33
5.4 Vrijwillig vertrek	34
5.5 Ander werk of andere werkplek, vrijwilligerswerk of geen baan	34
5.6 Werken als ZZP'er	35
5.7 Samenvatting	36
6 Strategieën van onderwijsinstellingen omtrent de veranderende vraag naar arbeid	38
6.1 Inleiding	38
6.2 MBO-onderwijs niet meer toereikend in de toekomst	38
6.3 Vakinhoudelijke kennis nog steeds belangrijk	38
6.4 Het aanbieden van casuïstiek	39
6.5 Banken verleiden hun interne opleiding bij de hogeschool onder te brengen.	39
6.6 Leerlingstages, masterclasses en docentenstages	40
6.7 Werken met zij-instromers vanuit de bankensector	40
6.8 Oriëntatie op de ICT-kant	40
6.9 Samenvatting	41
7 Slotbeschouwing	42
7.1 Inleiding	42
7.2 Aandachtspunten voor de omgang met de veranderende arbeidsmarktvraag	42
7.3 De arbeidsmarktloopbaan van MBO-opgeleide werknemers	43
7.4 De balans tussen vakinhoudelijke en algemene kennis en vaardigheden voor hoger opgeleiden	43
7.5 Welke rol voor de gemeente?	45
8 Geraadpleegde literatuur en bronnen	46



1 Inleiding

1.1 Inleiding

De begeleidingscommissie bij de arbeidsmarktanalyses die afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI) uitvoert, heeft verzocht om een verdieplingsanalyse van de veranderende vraag van werkgevers tegen de achtergrond van economische herstructurering en technologische ontwikkelingen zoals robotisering. Daarbij is vooral de vraag: welke nieuwe vaardigheden worden als gevolg van deze veranderingen verwacht van werknemers.

1.2 Achtergrond

In verschillende rapporten (Dekker & Veen (2017); Graaf-Zijl e.a. (2015); Kalkhoven e.a. (2016); Koning & Rooij (2017)) wordt de verwachting geuit dat doordat de aard van beroepen en werk verandert, werkgevers in toenemende mate andere of aanvullende eisen gaan stellen aan de vaardigheden van hun werknemers. Voorbeelden zijn een groter belang dat werkgevers hechten aan sociaal-communicatieve en ICT-vaardigheden en een afnemend belang van vaardigheden die nodig zijn om routinematige werkzaamheden te kunnen verrichten.

Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor (aankomend) werknemers (die zich moeten beraden op de vraag hoe zij aan de veranderende vraag kunnen blijven voldoen), werkgevers (die zich afvragen hoe ze aan adequaat geschoolde medewerkers kunnen komen) en voor opleidingsinstellingen (die hun curricula aan veranderende eisen moeten aanpassen).

Hoewel de trends in algemene zin duidelijk zijn, is er nog weinig zicht op de vraag hoe deze ontwikkelingen zich in de praktijk en in de eigen regio voltrekken. Statistieken bevatten geen gegevens over de vaardigheden die voor banen en functies worden gevraagd. Deze ontwikkelingen roepen de vraag op of en hoe de benodigde aanpassingsprocessen bij werknemers, werkgevers en opleidingen zich voltrekken en welke obstakels zich hierbij mogelijk voordoen. Inzicht in deze vraag is belangrijk voor de gemeente Rotterdam vanuit haar betrokkenheid bij regionaal en lo-

kaal onderwijs- en arbeidsmarktbeleid: verlopen aanpassingen door de tijd heen min of meer autonoom of is sturing daarop vanuit lokaal en regionaal beleid nodig en mogelijk? Wat zijn gevolgen voor werknemers die zich niet weten aan te passen en voor werkgevers die mogelijk onvoldoende geschikt personeel kunnen vinden en behouden?

In dit onderzoek is met het doel om deze 'grote' vraag op kleine schaal te verkennen een kwalitatieve analyse gemaakt van ontwikkelingen en aanpassingsprocessen in één specifieke sector die al sinds de economische crisis grote veranderingen doormaakt in de kwalitatieve en kwantitatieve vraag naar arbeid, de financiële sector. Uit cijfers van het UWV komt naar voren dat de financiële dienstverlening de enige sector is in de economie waar het aantal banen structureel krimpt. UWV verwacht dat de banenrimp ook de komende jaren doorzet, hoewel de relatieve omvang van de krimp iets afvlakt. Het aantal banen van werknemers daalt, landelijk gezien, in 2018 en 2019 vermoedelijk met ongeveer 3.800 banen per jaar (gemiddeld 2% per jaar) (Uitert, K. van (2018)).

Er is gekozen om het onderzoek verder toe te spitsen op de bancaire sector omdat deze sector als onderdeel van de financiële sector in de periode 2009 tot 2015 de grootste veranderingen in de vraag naar arbeid te zien heeft gegeven.

In de volgende tabel staat de werkgelegenheid in 2009 en in 2015 bij de banken in de regio Rijnmond en de stad Rotterdam weergegeven.

Tabel 1: Werkgelegenheid (in werkzame personen) in de bancaire sector, de financiële sector en de totale werkgelegenheid, regio Rijnmond en Stad Rotterdam

2009				2015		
Regio Rijnmond	Aantal	% van alle sectoren	% van fin.sector	Aantal	% van alle sectoren	% van fin.sector
Algemene banken	5.883	0,9%	27%	2.703	0,4%	12%
Coöperatief georganiseerde banken	2.655	0,4%	12%	1.491	0,2%	7%
Totaal financiële sector	21.441	3,1%	100%	23.077	3,3%	100%
Totaal alle sectoren	690.316	100%		698.336	100%	
2009				2015		
Stad Rotterdam	Aantal	% van alle sectoren	% van fin.sector	Aantal	% van alle sectoren	% van fin.sector
Algemene banken	5.009	1,3%	34%	2.509	0,6%	17%
Coöperatief georganiseerde banken	922	0,2%	6%	595	0,1%	4%
Totaal financiële sector	14.737	3,7%	100%	14.559	3,6%	100%
Totaal alle sectoren	393.910	100%		409.232	100%	

Bron: CBS-gegevens 2018; bewerking O&BI

In de periode 2009-2015 is het aantal banen bij algemene banken in de regio Rijnmond met 54 procent afgenomen en in de stad Rotterdam met 50 procent. Bij de coöperatief georganiseerde banken liggen deze percentages wat lager, maar ook hier is sprake van een grotere verandering dan in andere delen van de financiële sector. Daarnaast zijn er in deze periode ook banen bijgekomen voor bepaalde functies. Het ontbreekt echter aan cijfers over welke banen het precies gaat. Voor de gehele financiële sector blijkt dat er landelijk gezien vooral een sterke toename is van het aantal bedrijfs- en organisatieanalisten en systeemanalisten. De gehele financiële sector laat een sterke afname zien van het aantal administratief medewerkers, administratief personeel statistiek, financiën en verzekeringen en filiaalhouders op het gebied van financiële en verzekeringsdiensten (Uitert, K. van (2018)).

1.3 Onderzoeksvragen

Voor dit onderzoek naar de veranderende vraag naar arbeid in de bancaire sector zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *In hoeverre en hoe is de kwalitatieve en kwantitatieve vraag naar arbeid van werkgevers in de bancaire sector in de regio Rijnmond veranderd sinds 2008?*
2. *Welke kwalitatieve en kwantitatieve veranderingen in hun vraag naar medewerkers verwachten werkgevers in de regionale bancaire sector in de komende tien jaar?*
3. *In hoeverre en op welke wijze slagen werkgevers erin om via hun HR-beleid t.a.v. nieuwe en zittende medewerkers aan de veranderende vraag te voldoen? Welke knelpunten ervaren ze hierbij mogelijk?*

4. *Op welke wijze en met welk resultaat passen medewerkers in de bancaire sector zich aan aan de veranderende vraag? Welke knelpunten ervaren ze hierbij mogelijkwerwijs?*
5. *Op welke wijze en met welk resultaat passen onderwijsinstellingen op MBO en HBO-niveau die o.a. voorbereiden op werk in de bancaire sector zich aan aan de veranderende vraag? Welke knelpunten ervaren ze hierbij mogelijkwerwijs?*

1.4 Onderzoekaanpak

In de periode februari tot juni 2018 zijn er interviews afgenomen met in totaal 20 sleutelinformanten in de bancaire sector. Het gaat hierbij in eerste instantie om medewerkers van banken of daaraan gerelateerde instellingen (ING, ABN/AMRO, RABO, Van Lanschot en Yacht). De gesprekken zijn gevoerd met medewerkers op verschillende niveaus: Directie, HR-(adviseurs) en (oud-) bankemployees. Daarnaast is er gesproken met medewerkers van onderwijsinstellingen (mbo en hbo), het MKB, het Werkgevers Servicepunt Rijnmond en een aantal accounthouders op het gebied van Economie of het Economisch Beroepsonderwijs. Tabel 2 geeft een overzicht.

Tabel 2: Geïnterviewde sleutelinformanten

Organisatie	Functie
Rabobank	Rayondirecteur Senior HR-adviseur Oud-bankmedewerker (boventallig verklaard)
ING	Casemanager ING, Directeur MKB ING Drie oud-bankmedewerkers (allen boventallig verklaard)
ABN/AMRO	Clusterdirecteur
Van Lanschot	Private banker
ZZP	Voormalig bankier; zakelijk adviseur
Credion Rotterdam Rijnmond/Krediet Unie Rotterdam	Adviseur Zakelijke Financieringen en o.a oud-ING-medewerker
Yacht	Business Development Manager Finance
WSPR	Strategisch arbeidsmarktadviseur
MKB Rotterdam	Voorzitter MKB Rotterdam
Hogeschool Rotterdam (Business School)	Lector Business School (zij-instromer vanuit o.a. ABN-AMRO)
Hogeschool Inholland	Lector Economics and Finance
Zadkine	Directeur Business College
Gemeente Rotterdam	Accounthouder Economie en Creatieve sector, Accounthouder Albeda en Zadkine, Accounthouder Hogeschool Rotterdam en InHolland

1.5 Indeling van de rapportage

Hoofdstuk 2 is gericht op het verleden en heeft de gevolgen van de economische crisis van de afgelopen tien jaar voor de vraag naar arbeid bij de banken als onderwerp. Hierin komen onder meer automatiseringsprocessen, veranderde regelgeving en de opkomst van fin-tech bedrijven aan de orde. De huidige arbeidsmarktsituatie bij de banken en de toekomstverwachtingen voor de komende tien jaar staan centraal in hoofdstuk 3. In de hoofdstukken 4, 5 en 6 worden de strategieën van banken (zowel voor de kwantitatieve als voor de kwalitatieve vraag naar arbeid), van bankmedewerkers en van de Rotterdamse onderwijsinstellingen besproken. In het laatste hoofdstuk volgt de slotbeschouwing.

2 Trends in de vraag naar arbeid vanaf de economische crisis tot nu; periode vanaf 2008 tot 2018

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de periode vanaf de economische crisis tot nu en geeft een beschrijving van de door de respondenten genoemde ontwikkelingen in deze periode, die volgens hen van invloed zijn geweest op de vraag naar arbeid in de bankensector. Deze verwachte ontwikkelingen hebben gevolgen voor banken gehad als het gaat om de grootte van hun behoefte aan adequaat geschoolde medewerkers.

Aan de hand van de informatie uit de interviews met respondenten gaan we in dit hoofdstuk in op hoe de (omvang van de) vraag naar arbeid zich heeft ontwikkeld vanaf het begin van de economische crisis in 2008 tot nu (kwantitatieve vraag). Daarnaast beschrijven we de gevolgen van de ontwikkeling van de kwalitatieve vraag naar arbeid in deze periode; in hoeverre zijn de benodigde vaardigheden en competenties van de bankmedewerker veranderd als gevolg van de genoemde ontwikkelingen.

2.2 Impact van de economische crisis

De economische crisis heeft, zo schetsen de geïnterviewde respondenten, grote gevolgen gehad voor het personeelsbestand van banken. In de interviews wordt gesproken over een totale personeelsreductie in de periode vanaf de crisis in 2008 tot nu van 50 à 60% ten opzichte van het totaal aantal van vóór de economische crisis.

Aan de crisis lag een forse afname van het aantal hypotheekaanvragen bij banken ten grondslag als gevolg van de dalende huizenverkoop. Hierdoor was er minder behoefte aan hypotheekadviseurs. Daarnaast hadden banken vóór de crisis met behulp van ICT al sterk ingezet op klantgemak, wat inhield dat klanten meer zaken zelf konden regelen via internet op het moment dat het hen uitkwam. Deze digitalisering in combinatie met een daling van de hypotheekaanvragen, leidde volgens de geïnterviewde respondenten tot een flink aantal reorganisaties binnen de bancaire sector.

Klanten hoefden bovendien niet meer naar een bankfiliaal om zaken te regelen waardoor het aantal bezoekers met zo'n 10 tot 20% op jaarbasis terugliep. Dit had sluiting van een behoorlijk aantal vestigingen tot gevolg en leidde tot extra ontslagen onder het bankpersoneel.

Banken moesten dus kostenefficiënter werken om te kunnen overleven, maar de respondenten geven ook aan dat

banken dieper hebben gesneden in het personeelsbestand dan strikt noodzakelijk was. Banken zouden de crisis hebben aangegrepen om te reorganiseren en hun organisatie 'mean en lean' te maken. Medewerkers die niet meer van toegevoegde waarde waren, want te specialistisch, werden ontslagen. Vaak betrof dit oudere werknemers die op hun 18e bij de bank waren begonnen met een lage opleiding. Respondenten spreken over ongeveer 10% van het totaal aantal ontslagen werknemers.

De respondenten noemen de crisis een 'katalysator', die het proces van steeds verdergaande digitalisering en de negatieve gevolgen daarvan voor de vraag naar arbeid, heeft versneld. Veel banken stonden volgens de respondenten op omvallen. Pas toen banken het water aan de lippen stond, gingen ze veranderen, zo stellen de respondenten. Een geïnterviewde zegt hierover: *"Voor de crisis was het één groot succesverhaal bij de banken. Vanaf de crisisperiode zag je dat er een vorm van 'de-risking' optrad binnen banken, waarbij alle relaties goed tegen het licht werden gehouden. En gelijktijdig merkte je dat ze bezig waren met het vormgeven van een nieuwe bankstructuur met nieuwe processen, want toen die de-risking achter de rug was begon een nieuw fase, waarin digitaliseren prioriteit kreeg. Het begrip relatiebeheer, dat tot 2016 de standaardnorm was, werd verlaten. Kredietprocessen werden nagenoeg binair: het was ja of het was nee en er tussenin dat was niet bespreekbaar."*

2.3 Faalkosten reduceren

Automatiseringsprocessen, bij met name de ING en ABN-AMRO, namen een grote vlucht. *“Vaak zie je dat één grote bank begint met automatisering en met een tijdsverschil van één, twee of drie jaar dan volgen de andere banken ook,”* aldus een respondent. Een van de genoemde oorzaken van de economische crisis is dat de grote uitgeleende bedragen niet meer konden worden terugbetaald. Daarom hebben de systeembanken ervoor gezorgd dat er betere geautomatiseerde systemen kwamen om deze zogeheten ‘defaults’ of faalkosten te reduceren en zoveel mogelijk uit te bannen. Kredietaanvragen onder de € 250.000,- werden voortaan centraal en digitaal afgehandeld. Bij elke kredietaanvraag werd digitaal bepaald of een krediet kon worden afgegeven. *“Banken streven naar minder faalkosten. Dat is gewoon de trend geworden. Ik weet uit ervaring dat de praktijk uitwijst dat ze met die digitalisering van kredieten voldoende productie draaien. En als mocht blijken dat die productie toch tegenvalt, dan draaien ze hier en daar wel wat aan de knoppen.”*

2.4 Veranderde regelgeving

Tijdens de crisis speelde naast digitalisering ook nieuwe strengere wet- en regelgeving een rol. Instituten zoals de ECB, AFM, DNB gingen allerlei eisen opleggen. Banken moesten steeds meer reserves aanhouden en kregen liquiditeitsproblemen, waardoor ze *“vooral met zichzelf bezig waren en de markt volledig misten,”* aldus een respondent. Het midden- en kleinbedrijf had het moeilijk om aan een lening te komen. Steeds vaker kregen deze bedrijven nul op het rekest. Allerlei nieuwe partijen en financieringsvormen sprongen in dit gat en gingen voorzien in de behoefte van de MKB. Zo zouden de Kredietunie, fin-tech bedrijven en blockchain zijn ontstaan. *“Je ziet dat de grote banken moeite hebben om daar mee om te gaan,”* aldus een kritische respondent.

Regelgeving vereiste dat banken transparanter moesten werken. Dit leidde indirect tot de opkomst van een ander fenomeen: Customer Due Dilligence (CDD), het werken volgens het *‘ken uw klant’*-beginsel: wie is de cliënt, maar ook: wie zijn de eigenaren, kan de klant een risico vormen en waarvoor wordt de zakelijke relatie gebruikt? CDD is dan ook gericht op een integere beleidsvoering, waarbij organisaties en bedrijven moeten weten met wie ze zaken doen. Zo voorkomen zij dat ze zaken doen met fraudu-

leuze en criminele partijen of dat er sprake is van witwassen, fraude en het financieren van terroristische activiteiten. Met een Customer Due Diligence-beleid bestrijdt een bank integriteitsrisico's en het voorkomt dat er relaties worden aangegaan met personen die het vertrouwen in de bank en de reputatie zouden kunnen beschadigen. De CDD-verplichtingen zijn in Nederland verankerd in de Wet op het financieel toezicht (Wft), de Sanctiewet 1997 en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Bepaalde instellingen zijn wettelijk verplicht om de identiteit van klanten vast te stellen en ongebruikelijke acties te melden. Het verschilt per instelling en onderneming of zij onder de Wwft of de Sanctiewet vallen. Een respondent zegt hierover: *“Customer Due Diligence is steeds belangrijker geworden. Banken moesten veel meer in kaart brengen wie hun klant is en waarom hij/zij een rekening openen wil en wat hij/zij er mee wil gaan doen?”* Customer Due Diligence zorgt volgens de geïnterviewden ook voor extra kosten wat betreft de bedrijfsvoering van banken: *“Vroeger vulde je bij wijze van spreken een formulier in voor een hypotheek. Tegenwoordig moet er zo'n dik advies opgesteld worden en door ons gecontroleerd worden. Dus door regelgeving zie je dat de kosten omhooggaan. En omdat de kosten omhooggaan, zijn banken ook weer minder geneigd om kleinere kredieten te verstrekken.”*

2.5 Opkomst fin-tech bedrijven

Naast de systeembanken die het financiële systeem over-eind houden, zijn er fin-tech gedreven bedrijven gekomen die de *‘kruimels oprapen die de grote banken laten liggen omdat ze die te bewerkelijk en dus te kostbaar vinden.’* Deze fin-tech bedrijven richten zich hoofdzakelijk op kredietaanvragen van het midden en kleinbedrijf. Als voorbeelden van fin-tech gedreven bedrijven noemen de geïnterviewden: KNAB, Spotcap, Funding Circle, BEEQUIP. Deze fin-tech bedrijven vormen momenteel nog geen echte bedreiging voor de grote banken, omdat *“de aantallen klanten die deze bedrijven bedienen voor de grote banken een druppel op een gloeiende plaat zijn.”* Maar dat zou in toekomst zomaar eens anders kunnen zijn, stellen de respondenten. De banken moeten volgens hen alert blijven op dit soort concurrentie, want het is volgens hen wachten tot nieuwe partijen de Nederlandse hypotheekmarkt betreden.

2.6 Betekenis voor de vraag naar arbeid

Uit de interviews komt naar voren dat de crisis veel heeft veranderd in de wijze van werken. Er is sprake van een forse personeelsreductie in de bankensector. Daarnaast is de crisis ook van grote invloed geweest op de kwalitatieve vraag naar arbeid in de bancaire sector. Voor het digitale tijdperk werden klantgegevens verzameld in een papieren klantdossier. Voor de crisis waren er veel werknemers nodig om allerlei stukken te schrijven en te stempelen. De behoefte aan werknemers die gegevens van klanten verwerken, is steeds minder geworden vanwege de geautomatiseerde en digitale verwerkingsprocessen bij banken.

Er was minder behoefte aan hypotheekadviseurs, hoewel de huizenmarkt anno 2018 weer in de lift zit, is het aantal sinds de crisis fors gedaald. Ook het advieswerk aan de balie werd steeds minder. Dat betekent een sterke afname in de vraag naar personeel in het middensegment, het administratieve middensegment en de ondersteunende administratieve afdelingen. Administratief personeel en baliemedewerkers zijn in groten getale 'geoutsourced'. Sommigen van hen zouden naar het contactcenter zijn gegaan, waarin banken veel investeerden.

Daarnaast zien respondenten ook een afnemende behoefte bij banken aan managers sinds de economische crisis. Dit is volgens hen het gevolg van het feit dat er sindsdien steeds minder mensen bij banken werken. Hierdoor is de organisatiestructuur van banken 'platter' geworden. Respondenten geven aan dat deze trend structureel van aard is. Dat betekent volgens de geïnterviewden dat de vraag naar medewerkers met administratieve vaardigheden en naar medewerkers met leidinggevende competenties, is afgenomen in de periode vanaf de economische crisis tot 2018. Het betekent ook dat in de toekomst minder vraag is naar deze vaardigheden en competenties. Ook aan kennis over hypotheek is bij banken minder grote behoefte dan voor de economische crisis.

Doordat de wet heeft bepaald dat banken gecertificeerd moeten zijn om bepaalde producten en diensten transparanter te kunnen aanbieden, zijn er bijvoorbeeld meer andersoortige specialisten gekomen. Zo zijn er sinds de crisis meer econometristen werkzaam in de bancaire sector. Groei van het aantal medewerkers is met name gekomen in alles wat met Customer Due Diligence te maken heeft. Voor de crisis bestonden deze afdelingen namelijk nog niet. Tegenwoordig zouden de afdelingen Customer Due Diligence net zo groot zijn als de afdeling Kredietverlening.

Dat betekent dat er in de periode vanaf 2008 tot 2018 meer vraag is gekomen naar hoogopgeleiden, die kritisch kunnen denken en die kansen zien. Daarnaast is er sinds de crisis meer behoefte aan vakinhoudelijke kennis (zoals finance, economische kennis en kennis over wet- en regelgeving op dit gebied).

Nieuwe banen zijn in de afgelopen tien jaar ook ontstaan op het gebied van de ICT. Sinds de crisis was er sprake van een grote behoefte aan mensen die apps bouwen en digitale systemen kunnen programmeren. Volgens de respondenten is twee derde van de vacatures bij banken ICT-gerelateerd. Deze trend zet zich volgens de respondenten alleen maar verder door. Een bankmedewerker kan straks bijna niet meer zonder ICT-vaardigheden, zo beweert een aantal geïnterviewde bankiers. Sommige respondenten nuanceren dit door te zeggen dat ook veel ICT-werkzaamheden verdwijnen naar lage loonlanden: India, Bratislava, Portugal. Niet alleen vaardigheden op ICT-gebied noemen de respondenten als vaardigheid bij werknemers waar meer behoefte aan is bij banken sinds de economische crisis, ook aan andere vaardigheden is meer behoefte gekomen, zoals: zorgvuldigheid en kritisch kunnen denken (mogelijkheden zien).

Vanaf de economische crisis is het zwaartepunt in de activiteiten van banken veranderd. Respondenten geven aan dat het niet meer ligt op het verstrekken van leningen. Voorheen moest een klant een goed inkomen hebben om interessant te zijn voor de bank. Tegenwoordig is dat niet meer het geval. Banken zouden steeds meer het geld vooral uit derde producten halen zoals: verzekeringen, pensioen, vermogensbeheer door middel van beleggen. Door de lage rente zien banken dat steeds meer mensen weer gaan beleggen, dus hun verdienmodel past zich daar op aan. Er worden momenteel veel adviseurs gezocht, die zakelijke kredietverlening doen. Meer vraag naar adviseurs betekent dus weer meer vraag naar medewerkers die beschikken over: vakinhoudelijk kennis, sociale vaardigheden, interesse in de klant, empathie, communiceren en kritisch denken en die kansen zien.

2.7 Samenvatting

De economische crisis die is begonnen in 2008, heeft samen met de digitaliseringstrend die al eerder was ingezet, geleid tot een groot aantal reorganisaties in de bankensector. De respondenten spreken van een enorme reductie van het personeelsbestand van 50 à 60% ten opzichte van

het oorspronkelijke aantal bankmedewerkers van vóór de crisis. Ze geven aan dat het einde van de digitalisering en de gevolgen daarvan nog niet in zicht zijn. Ook in de toekomst zet de digitalisering verder door; ze leidt tot verdere personeelsreductie. De respondenten verwachten dat het administratieve en middensegment vrijwel geheel verdwijnt. Daarnaast zien respondenten ook een structurele afnemende behoefte aan managers bij banken, die volgens hen het gevolg is van het feit dat er sinds de crisis steeds minder mensen bij banken werken. Respondenten geven aan dat dit er over het algemeen toe heeft geleid dat

de organisatie van banken 'platter' is geworden. Customer Due Diligence heeft er daarnaast toe geleid dat er meer behoefte is aan bankmedewerkers die zich hiermee bezighouden. Banken zouden sinds de economische crisis steeds meer verdienen aan 'alternatieve' producten zoals: verzekeringen, pensioen, vermogensbeheer door middel van beleggen. Dat vraagt andere *skills* van werknemers en andere werknemers. De volgende tabellen geven een samenvattend overzicht van de veranderende kwantitatieve en kwalitatieve vraag in de periode vanaf de crisis tot nu.

Tabel 3: Veranderde kwantitatieve vraag in de bancaire sector sinds de economische crisis tot 2018.

Soort werk	De veranderde vraag naar aantal medewerkers in de bancaire sector in de periode van 2008 tot 2018
Zakelijk adviseurs	+
Hypotheekadviseurs	-
Kredietverleners	-
ICT-medewerkers/programmeurs	++
Administratief medewerkers	--
Economisch-juridisch medewerkers	+
Econometristen	+
Managers	-

Bron: Interviews met sleutelinformanten

Tabel 4: Veranderde kwalitatieve vraag in de bancaire sector sinds de economische crisis tot 2018.

Soort werk	Veranderde vraag naar benodigde kwaliteiten en competenties van de bankmedewerkers in de bancaire sector in de periode van 2008 tot nu														
	Sociale vaardighe- den	Inte- resse in de klant	Empa- thie	Vrien- delijk- heid	Kennis van.fi- nance/ re- gelgeving	Kennis van ICT	Kennis van hy- pothe- ken	Kennis van kre- dietver- strekking	Zorg- vuldig- heid	HBO+	Proac- tief/ zelf- standig werken	Com- muni- ceren	Admini- stratieve vaardig- heden	Lei- ding- geven	Kritisch den- ken/mogelijk- heden zien
Zakelijk adviseurs	+	+	+	+	+						+	+			+
Hypotheekadvi- seurs							-								
Kredietverleners								-							
ICT-medewer- kers/program- meurs						++			+						+
Administratief me- dewerkers													--		
Economisch-juri- disch medewer- kers					++				+	+					+
Econometristen					++				+	+					+
Managers														--	

Bron: interviews met sleutelinformanten

3 Trends in de vraag naar arbeid voor de komende tien jaar; periode vanaf 2018 tot 2028

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de toekomstige veranderingen die respondenten zien waarvan zij verwachten dat deze van invloed zijn op de vraag naar arbeid in de bankensector nu en voor de komende tien jaar. Deze verwachte ontwikkelingen hebben gevolgen voor banken als het gaat om de grootte van hun behoefte aan adequaat geschoolde medewerkers.

Aan bod komen de volgende ontwikkelingen: structurele daling van aantal banen, digitaliseringstrend, terugkeer van de hospitality, blockchaintechnologie, alternatieve vormen van financiering, de PSD2-richtlijn, big data, zelfsturende teams, HBO plus als minimumopleidingsniveau en de veranderende klantvraag. Bij elk van deze ontwikkelingen gaan we in op wat deze betekent voor de omvang van de vraag naar arbeid (de kwantitatieve vraag). Daarnaast komen de gevolgen van elke trend aan de orde voor de kwalitatieve vraag naar arbeid; de gevolgen van elke trend voor de gevraagde vaardigheden en competenties van de (toekomstige) bankmedewerker.

3.2 Daling aantal banen zet door

De economische crisis heeft geleid tot een groot aantal ontslagen werknemers in de bankensector. Het aantal werknemers bij banken daalt volgens respondenten de komende tien jaar verder tot ongeveer een derde of zelfs tot een kwart van de werkgelegenheid van vóór de crisis. Dit is voornamelijk het gevolg van de verdergaande digitalisering die deel uitmaakt van de voortschrijdende efficiency ten aanzien van de dagelijkse bankzaken, zoals: het uitvoeren van rekeningen, kredieten, spaarrekeningen en verzekeringen; zaken die voorheen op een handmatige manier gebeurden.

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

De structurele daling van het aantal banen in de bankensector betekent minder kwantitatieve vraag, dus minder behoefte aan medewerkers in het algemeen. Er is voornamelijk sprake van minder vraag naar administratief personeel en andere ondersteuners. Dit komt vooral doordat handmatige werkzaamheden nog meer gaan verdwijnen. Ook in de toekomst is steeds minder behoefte aan administratieve en ondersteunende vaardigheden.

3.3 Digitaliseringstrend gaat verder

Als gevolg van de voortschrijdende digitalisering is het volgens de respondenten evident dat er ook meer arbeid in

het midden en ook hogere segment gaat verdwijnen. Maar het blijkt echter moeilijk in te schatten hoe ver banken gaan met digitaliseren en automatiseren van hun werkprocessen en hoeveel banen en welke functies in het midden en hoger segment precies gaan verdwijnen. Een geïnterviewde respondent verwoordt het als volgt: *“Volgens mij zijn er twee mogelijkheden: óf de banken blijven doorgaan op de lijn waarop ze zitten óf banken zeggen op een gegeven moment van, we missen nu wel een hoop ervaren mensen. Als de ingezette efficiëncyslag werkt voor kredietaanvragen van tweeënhalve ton, dan zouden banken ook kunnen gaan kijken of het ook bij vijf ton werkt. En als het bij vijf ton werkt, gaan ze kijken of het bij een miljoen werkt. Maar er zal ergens een grens zijn; er zijn natuurlijk grote bedrijven die niet accepteren om zaken met een computer te doen. Dan kunnen banken tot de conclusie komen dat ze wel heel veel mensen in dienst hebben genomen die alleen maar binair denken in de trant van; een kredietaanvraag kan wel of kan niet. Als dan blijkt dat banken hierdoor klanten gaan mislopen kan het best weleens zijn dat ze besluiten om weer ervaren adviseurs aan te trekken.”*

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

Digitalisering betekent, zoals al gezegd, een forse afname van de kwantitatieve vraag in de bancaire sector. De sterkte van de afname hangt af van het besluit van banken of zij de mogelijkheden van digitalisering en automatisering ten volle inzetten. Als zij hiervoor kiezen dan laat dat een

zeer sterke afname zien in de kwantitatieve vraag naar arbeid. In dat geval zal er ook sprake zijn van een grotere vraag naar ICT-specialisten. De ICT'er zal dan een nog belangrijkere plaats innemen in de bankenwereld. Voorts zal er een afname te zien zijn in het aantal medewerkers met adviesvaardigheden. De verwachting is dat er dan ook een groot aantal banen in het midden en hoger segment verdwijnen. Wanneer banken minder inzetten op ICT omdat ze denken hierdoor de klant niet meer goed te kunnen bedienen, zal de vraag minder sterk afnemen. Dat betekent dat meer bankmedewerkers die beschikken over adviesvaardigheden voor de sector behouden blijven dan wanneer sterk wordt ingezet op digitalisering en automatisering. Ditzelfde geldt voor de kwalitatieve vraag. Wanneer niet maximaal wordt ingezet op digitalisering en automatisering van functies zal in de toekomst nog steeds vraag zijn naar medewerkers die beschikken over vakinhoudelijke kennis (over kredietverstrekking), sociale vaardigheden, die interesse in de klant hebben, vriendelijk en empathisch zijn en die kunnen luisteren.

3.4 Terugkeer van de hospitality

Sommige respondenten geven aan dat banken in de digitalisering dreigen door te schieten. Banken bestookten klanten in het verleden wekelijks met aanbiedingsmails, gevolgd door pushberichten. Dit leidde tot grote irritatie bij cliënten. Banken zouden volgens sommige respondenten de grip op de klant volledig kwijt dreigen te raken. Op basis van *'customer journey-denken'*, een trend die afkomstig is uit de marketing, trokken banken de conclusie dat cliënten meer persoonlijk contact op prijs stellen. De Rabobank zou als eerste bank tot deze slotsom zijn gekomen. De klant moest weer centraler komen te staan. Meer *'personal touch'* in het contact werd kenmerkend voor het werken vanuit de *hospitality*-gedachte. Respondenten zien dit steeds meer terugkomen in de frontofficekant van de financiële sector.

Een klant voelt zich volgens respondenten welkom bij een bank wanneer hij of zij binnenkomst een kopje koffie krijgt in een open vriendelijke ontvangstruimte die de sfeer heeft van een huiskamer in plaats van de uitstraling van een groot, anoniem kantoorgebouw. Het warme welkomstgevoel wordt versterkt doordat de klant te woord wordt gestaan door een vriendelijke, belangstellende en kundig adviseur, die naast zijn bancaire expertise op de hoogte is van relevante persoonlijke *'ins en outs'* van de klant, zodat de adviseur maatwerk kan leveren. *'Hospitality'* is volgens

de respondenten een tegenreactie op de automatiseringstendensen bij banken, die er gaandeweg meer en meer van overtuigd raakten dat de *'one-size-fits all'* aanpak niet langer voldoet. *"Klanten willen niet langer door dezelfde trechter van de bank. Een klant wil niet meer zoals ieder een in de rij staan. Je bent een individu met een hoge mate van toegevoegde waarde. Je wilt op een normale manier te woord worden gestaan,"* zo illustreert een respondent deze trend bij om de klant weer aan zich te binden en waarmee de Rabobank zich hoopt te onderscheiden van andere banken. De Rabobank sloot als een van de laatste banken uit kostenoverwegingen een groot deel van zijn filialen en is tegelijkertijd een van de eerste banken die op dit besluit is teruggekomen, want: *"Je hebt als klant natuurlijk een grote keuze tussen een heleboel banken. Waar kies je dan voor en waar word je blij van als mens of als klant?"* Andere banken volgden in meer of mindere mate dit voorbeeld.

'Hospitality' is een trend die zich ook heeft voorgedaan in de verzekeringswereld met de opkomst van de regiobanken, een onderdeel van SNS. Regiobanken zijn lokale, kleine kantoren waar verzekeraars veel aandacht hebben voor hun klanten met als oogmerk, een klantgerichte en complete dienstverlening die de klant moet ontzorgen en die vertrouwen moet uitstralen. *"Vertrouwen is nu eenmaal niet via de kabel te verkrijgen,"* is daarbij het credo.

3.4.1 Ontzorgen

Ontzorgen is dus een belangrijk aspect van de *hospitality*-gedachte en betekent volgens de respondenten dat een bank een *sparringspartner* moet zijn voor de klant. Vooral het midden- en kleinbedrijf zou behoefte hieraan hebben. Kleine organisaties hebben, vaak in tegenstelling tot grote organisaties, minder specialisten in dienst en dus meer behoefte aan een bredere ondersteuning.

De *hospitality*-gedachte is volgens sommige respondenten een tijdelijk verschijnsel en beslist geen *'wondermiddel'* om klanten weer aan zich te binden, want: *"De generatie die uitvoerig klantcontact op prijs stelt, werd in het verleden ook door alle andere organisaties persoonlijk geholpen en in de watten gelegd. Er is nu een generatie die daar helemaal niet op zit te wachten. Die doet graag alles digitaal, want die zijn dat gewend."*

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

Werken vanuit de *hospitality*-gedachte is een gunstige ontwikkeling voor de bankemployés in een adviserende rol.

De hypotheek- verzekerings- en pensioensadviseur zijn terug van weggeweest. Zaken die gemakkelijk online kunnen worden afgehandeld, worden ook online afgehandeld, waardoor de adviesgesprekken vlotter en efficiënter verlopen en de adviseur vooraf al op de hoogte is van de persoonlijke situatie van een klant. Er is daardoor meer ruimte voor persoonlijk contact en dat aspect wordt dus weer belangrijker voor de huidige en toekomstige bankmedewerker. Dat betekent dat de bankmedewerker moet beschikken over goede contactuele en sociale vaardigheden, zoals goed kunnen luisteren, empathisch zijn en betrokkenheid tonen en over een representatieve vriendelijke uitstraling beschikken en zorgvuldigheid betrachten. Aangezien de klant daarnaast in één keer goed - en 'custommade'- geholpen wil worden, dient de toekomstig bankmedewerker volgens de respondenten te beschikken over een inhoudelijke expertise. Dit vereist dat adviseurs hun specialismen verder doorontwikkelen, want producten en de systemen van banken worden steeds complexer. Dat vergt een steeds hoger niveau van toegepast denkvermogen. Digitale vaardigheden worden hierbij onmisbaar geacht, want: *“een gemiddelde medewerker moet met minimaal tussen de tien en twaalf verschillende schermen kunnen werken,”* aldus een geïnterviewde respondent. Er zijn daarentegen ook respondenten die stellen dat specialismen er in de toekomst niet meer toe doen, maar dat zaken als lef, een nieuwsgierige houding, interesse in de klant belangrijker zijn. *“Straks is alle kennis en expertise gebundeld in een computersysteem. De toegevoegde waarde van de bankmedewerker is straks dat de bankmedewerker de klant helpt om bewust zijn eigen keuzes te maken door allerlei doorgerekende alternatieven voor te leggen. Wil een klant zoveel rente betalen? Welke gevolgen heeft dit voor zijn leefstijl? Kan de klant ondanks zijn hoge hypotheek nog verre reizen maken?”*

3.5 Blockchaintechnologie

Een andere trend die volgens de respondenten gevolgen gaat hebben voor de vraag naar arbeid is de innovatieve techniek van *blockchain*. Blockchain is een 'open' technologie die voor veel verschillende toepassingen ingezet kan worden. Blockchain is een nieuw soort database, waarin transacties opgeslagen kunnen worden. Dat kunnen allerlei soorten transacties zijn. In het ene geval gaat het om betalingen met een digitale munt, in het andere om belangrijke gegevens die worden uitgewisseld tussen twee partijen, zoals contracten, diploma's of eigendomsbewijzen. Eén ding hebben ze gemeen: het worden blokjes informatie die

digitaal 'ondertekend' zijn door beide partijen, zonder tussenkomst van een derde partij en ze worden direct opgeslagen in de database. Alle informatie die wordt opgeslagen in Blockchain, wordt onleesbaar gemaakt met cryptografie. Daarom worden digitale munten zoals de Bitcoin ook wel 'cryptovaluta' genoemd. Alle transacties worden in blokjes opgeslagen in een groot netwerk van computers. Een nieuw blokje bevat altijd informatie over het vorige blokje, wat weer informatie over het vorige bevat. Zo ontstaat een lange, onveranderbare en onkraakbare informatieketting.

De respondenten geven aan dat het belangrijk is om de ontwikkelingen op het gebied van blockchain nauwgezet te volgen. De respondenten kunnen nog niet precies inschatten wat de betekenis van deze ontwikkeling zal zijn voor de bancaire sector. Gaat de blockchain de gehele dienstverlening van de sector ontregelen? Gaat de blockchain de control en audit rollen van finance overbodig maken? Of wordt de opkomst van blockchain toch gehinderd door bijvoorbeeld nieuwe wet- en regelgeving? De respondenten kunnen er alleen nog naar gissen. Maar dat de blockchain-technologie enorme veranderingen met zich meebrengt, daarover zijn ze het unaniem eens. De blockchaintechnologie zou volgens hen in de toekomst de bemiddelende rol van banken kunnen overnemen. Nu al ziet een respondent dat blockchaintechnologie een besparing van kosten oplevert als het gaat om het internationale handelsverkeer. Voorheen was het internationale betalingsverkeer 'document based'. Door blockchain kan verder bespaard worden op administratieve taken. Maar afgezien hiervan zal de blockchaintechnologie op korte termijn nog geen grote impact hebben, vermoeden de respondenten: ze geven aan dat de techniek nog in de kinderschoenen staat en verder doorontwikkeld moeten worden om een echte bedreiging te kunnen zijn voor banken. Maar wanneer dit stadium van 'volwassenheid' eenmaal is bereikt dan gaan bestaande bancaire processen versneld plaatsvinden, aldus de respondenten. Maar voor het bewerkstelligen van het vertrouwen in het handelsverkeer is een absolute vereiste dat alle marktpartijen op hetzelfde moment over unieke data beschikken. Voorlopig zou het zover nog niet zijn en zijn systeembanken nog nodig voor dit vertrouwen, aldus de respondenten.

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

Blockchain zoals het zich nu ontwikkelt, is een trend die zich op grote schaal doorzet, zo verwachten de meeste respondenten. Wanneer dat tot gevolg heeft dat banken

als tussenschakel in het betalingsverkeer overbodig dreigen te raken, dan zal de vraag naar bankmedewerkers bij banken op lange termijn afnemen of misschien geheel verdwijnen. Maar volgens de respondenten zal er altijd behoefte blijven aan een finance professional: ICT'ers moeten immers gevoed worden met kennis over finance, want ICT-respondenten zijn sterk in het ontwikkelen van technologieën, maar hebben van huis uit geen kennis over het betalingsverkeer of over wet- en regelgeving hieromtrent. De toekomstige bankmedewerkers zijn specialisten die kunnen uitleggen wat er in de technologie veranderd moet worden om betrouwbare en juiste data te blijven genereren. Maar ondanks dat, is er eerder sprake van een afname dan een toename van bankpersoneel. De verwachting is dat er nu vooral minder vraag is naar personeel met administratieve vaardigheden (door de inzet van blockchaintechnologie in het internationale handelsverkeer). Deze afnemende vraag betreft over het algemeen werknemers met MBO-werkniveau. Daarnaast is de verwachting dat een deel van de bankmedewerkers in de toekomst niet meer bij traditionele banken werkt, maar bij internet-gedreven partijen. Daarom is een basale kennis van IT of op zijn minst affiniteit hiermee, belangrijk gezien de toekomstige rol van de bankmedewerker als verbindende schakel tussen finance en IT. Sociale vaardigheden zijn hierbij van belang, omdat de kracht van de bankmedewerker zijn heldere en transparante communicatiestijl zal zijn. De toekomstige bankmedewerker vervult daarnaast ook nog steeds een adviesrol. Alleen zal hij of zij niet alleen adviseren over traditionele beleggingsvormen, maar ook over de aan- en verkoop van bijvoorbeeld cryptovaluta.

3.6 Alternatieve vormen van financiering

Ook alternatieve vormen van financiering zijn volgens de respondenten van invloed op de vraag naar arbeid. Zoals gezegd dreigde het MKB volgens een aantal respondenten uit het MKB de dupe te worden bij kredietverlening door strengere wet- en regelgeving waar banken mee te maken hebben gekregen. We zagen dat de fin-tech bedrijven hierop hebben ingespeeld. De respondenten zien daarnaast andere manieren van kredietverlening waar de bankensector nog onvoldoende een antwoord op heeft geformuleerd. *“Vroeger dachten we eigenlijk dat als iemand financiering wilde dat je er 100% voor bij de bank moet zijn. Tegenwoordig zijn er allerlei alternatieven, zoals de Kredietunies, andere fondsen, en crowdfunding en combinaties daarvan.”*

3.6.1 KredietUnie

Om elkaar geld te lenen hebben Rotterdamse ondernemers zich per regio of branche en zonder winstoogmerk in de Kredietunie georganiseerd. Door risicospreiding kunnen ondernemers op een verantwoorde wijze geld uitlenen of dit juist voordeliger en makkelijker lenen dan bij een bank. Zowel kredietgevers als -nemers zijn lid en mede-eigenaar van de coöperatie. Deze manier van werken bevordert de onderlinge solidariteit. De doelstelling van de Kredietunie is om door middel van het verstrekken van kredieten aan ondernemers, in te zetten op groei van succesvolle ondernemingen en daardoor ook op groei van het aantal arbeidsplekken. Een belangrijke voorwaarde voor kredietverstrekking is de toegevoegde waarde die ondernemers moeten bieden aan de economie van Rotterdam. Het terugbetalen van de rente en aflossing is van secundair belang. De Kredietunie mag volgens een geïnterviewde respondent, geen bank heten, omdat ze niet onder de AFM-regels valt: *“Wij zijn een plaatselijk clubje die probeert de ondernemers te helpen. De veelheid aan regelgeving die vanuit Brussel en vanuit Den Haag is opgelegd, gebeurt vaak vanuit de gedachte dat de particuliere markt, de MKB, de zwakkere partij is die geen verstand van zaken heeft, en dus makkelijk gemanipuleerd kan worden. Daar hebben banken dus mee te maken. Terwijl de Kredietunie van mening is dat een ondernemer stevig in zijn schoenen moet staan. Ze heeft dus minder last van die regels en is daardoor flexibeler,”* aldus een geïnterviewde bij de Kredietunie Rotterdam betrokken respondent. De Kredietunie geeft obligaties uit en de vergoeding hiervoor komt over het algemeen bij Rotterdamse ondernemers terecht. De partijen die obligaties plaatsen, fungeren in principe als coach

voor de kredietnemers (startups en doorstarters). De Kredietunie zou in de trend passen van terugkeer naar de oude coöperatiebank; de terugkeer naar de kleinere community, met meer vertrouwen en solidariteit, van “*Ons kent ons*” en waar niet alles langer uitsluitend online gebeurt. In de tweede plaats zou de Kredietunie fungeren als matching-platform als het gaat om werkgelegenheid voor de MKB: in het geval van boventaligheid onderzoekt de Kredietunie of er werk is bij andere bedrijven. Bij geen of ongeschikte opleiding organiseert de Kredietunie omscholing door middel van workshops zodat deze werknemers weer aantrekkelijk zijn voor de arbeidsmarkt.

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

De Kredietunie richt zich in eerste instantie op de MKB die zich sinds de crisis niet optimaal bediend wisten door de bankensector. Een belangrijke reden hiervoor was volgens de respondenten strengere wet en regelgeving. Doordat de MKB door middel van nieuwe financieringsvormen, zoals de Kredietunie, de traditionele banken kan omzeilen bij een kredietaanvraag, leidt dit tot een afnemende vraag naar medewerkers bij banken. Een deel van de traditionele werkgelegenheid bij banken verschuift naar andere organisaties, zoals de Kredietunie. Een relatief grote kennis van de MKB wordt noodzakelijk geacht voor deze bankmedewerkers, omdat dit hun voornaamste doelgroep is. Andere eerder genoemde vaardigheden en competenties waarover deze bankmedewerkers dienen te beschikken, blijven onverminderd van belang, zoals: goede contactuele en sociale vaardigheden: goed kunnen luisteren, empathisch zijn en betrokkenheid tonen en over een representatieve vriendelijke uitstraling beschikken en zorgvuldig werken.

3.6.2 Crowdfunding

Een andere alternatieve vorm van financieren is *crowdfunding*: een groep of persoon, dat kan zowel een ondernemer als particulier zijn, wil een project starten, maar heeft onvoldoende startkapitaal. Om dit kapitaal te verwerven biedt hij of zij het project aan (bijvoorbeeld op een platform op het internet) en vermeldt het benodigde bedrag erbij. Op deze manier kan iedereen investeren in het project. Het

idee erachter is dat veel particulieren een klein bedrag investeren en dat deze kleine investeringen bij elkaar het project volledig financieren. In het geval van bankkredieten en grootinvesteerders, is slechts sprake van één of enkele investeerder(s) die een groot bedrag inbrengen.

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

Organisaties en particulieren die behoefte hebben aan een krediet of financiering van hun projecten, regelen de financiering dus zelf buiten de banken om of via een platform. Respondenten verwachten dat crowdfunding van invloed is op de kwantitatieve vraag naar arbeid, omdat deze financieringsvorm de bancaire instellingen omzeilt. De respondenten verwachten dat deze trend zich verder doorzet en eerder zal leiden tot een afname van de vraag naar bankemployés, dan tot een toename. Zolang banken geen passend antwoord of strategie hebben geformuleerd op deze ontwikkeling, heeft crowdfunding volgens de respondenten geen gevolg voor de kwalitatieve vraag naar arbeid in de bankensector.

3.7 De PSD2-richtlijn

We zagen al dat veranderde regelgeving van invloed is geweest op de vraag naar arbeid in de bancaire sector. Grosso modo leidde strengere wetgeving tot minder kredietaanvragen en tot een afnemende vraag naar bijvoorbeeld hypotheekadviseurs. Daarnaast is er regelgeving van kracht geworden die bepaalt dat banken transparanter moesten worden in hun vergoedingen- en opbouw van de kostenstructuren. Dit had zowel invloed op de omvang en de kwaliteit van de vraag naar arbeid (opkomst van Customer Due Dilligence).

Ook de nieuwe wet- en regelgeving rond de PSD2 gaat volgens de respondenten gevolgen hebben voor de vraag naar bankmedewerkers. PSD2 is een nieuwe Europese richtlijn voor betaaldiensten die moet zorgen voor meer concurrentie en innovatie en de drempels voor nieuwe toetreders op de betalingsmarkt wegnemen. In 2007 werd de eerste richtlijn (PSD1) aangenomen door het Europese Parlement. Het doel was vooral een uniforme betaalmarkt binnen de Europese Unie. Met PSD1 werd de markt opengezet voor nieuwe toetreders, de zogenaamde betaalinstellingen. Dat zijn niet-bancaire bedrijven, met een vergunning van De Nederlandsche Bank (DNB), die ook (net als banken) betaaldiensten mogen aanbieden aan consu-

menten. Bijvoorbeeld het aanbieden van betaalkaarten, zoals creditcards en het faciliteren van online betalingen zoals iDEAL of incasso. De herziene versie van PSD1 is PSD2, die tot meer innovatie en concurrentie moet leiden. De richtlijn is al sinds 2016 in werking getreden, maar de EU-lidstaten hadden tot januari 2018 om de wijzigingen in hun nationale wetgeving te implementeren. In oktober 2017 is door de minister van Financiën om uitstel gevraagd en medio 2018 wordt het ingevoerd. PSD2 vervangt volledig de oude betaalrichtlijn. Europese banken zijn vanaf dat moment verplicht om de particuliere betaalrekeningen toegankelijk te maken voor bedrijven (banken en niet-banken), mits klanten daar toestemming voor geven. Klanten kunnen via deze bedrijven ook betalingen doen, als deze bedrijven in het bezit zijn van de juiste vergunningen. Verwacht wordt dat de klant met de nieuwe regelgeving meer keuze krijgt in financiële toepassingen. Daarnaast kunnen bedrijven het gebruiksgemak van financiële diensten verhogen. Zo kan de klant bijvoorbeeld ook via niet-financiële bedrijven betalingen doen, zijn of haar rekeninginformatie ophalen en zijn of haar saldo checken. Een geïnterviewde respondent verwacht dat er door de nieuwe wet- en regelgeving in de komende jaren *“allerlei nieuwe startups bij komen die een gedeelte van de koek gaan overnemen,”* zoals Google-wallet, Apple-Pay, die ook betaaldiensten gaan leveren om met de betalingsgegevens hun eigen businessmodellen verder uit te kristalliseren.

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

PSD2 leidt volgens de respondenten tot een enorme transformatie in de basale structuur van de bancaire dienstverlening. De combinatie van nieuwe wetgeving en technologie die er aan komt, gaat volgens de respondenten in de komende tien jaren een enorme verschuiving in het bancaire landschap geven. Banken hebben dan niet meer het monopolie op het betalingsverkeer. Ook andersoortige bedrijven en instellingen mogen zich met ingang van PSD2 met deze dienstverlening bezighouden. Het overstappen naar een andere bank met behoud van bankrekeningnummer is al een bestaande mogelijkheid die steeds makkelijker wordt. Klanten zouden nog niet op grote schaal overstappen naar een andere bank omdat het voor veel klanten gevoelsmatig nog een grote stap is. Respondenten verwachten dat de vraag straks niet meer zal zijn: bij welke bank zit de klant, maar welke app gebruikt de klant? De populariteit van een dergelijk app hangt dan af van de snelheid en het gebruikersgemak. De app zal leidend zijn voor de bank waarbij je als klant aangesloten bent, aldus een respondent. Een dergelijke app zou een vermindering van

de emotionele band tussen klant en bank tot gevolg kunnen hebben, zo is de verwachting. Sommige respondenten geven aan dat dit zal leiden tot een verzwakking van de positie van de drie grote banken met de nodige gevolgen voor de vraag naar arbeid. Dit zou betekenen minder werk voor bankmedewerkers bij banken, dus een afname van het aantal bankmedewerkers. Deze afname van werkgelegenheid zal enigszins worden gecompenseerd door een toename van het aantal werknemers met een sterke IT-achtergrond (met enige kennis van het betalingsverkeer) bij van oorsprong niet-bancaire instellingen. De ontwikkelingen omtrent PSD2 heeft geen invloed op de kwalitatieve vraag naar arbeid in de bankensector, zo vermoeden de respondenten.

3.8 Big data

Doordat nu ook andere partijen dan banken gebruik kunnen maken van de bancaire infrastructuur (door invoering van PSD2) krijgen ze ook toegang tot data waarover banken nu al beschikken. Deze big data spelen een steeds grotere rol in de samenleving en gaan volgens de respondenten indirect van invloed zijn op de vraag naar arbeid in de financiële sector. De hoeveelheid data die opgeslagen wordt, groeit exponentieel. Dit komt doordat consumenten en organisaties, overheden en bedrijven steeds meer data produceren en opslaan, maar ook doordat steeds meer apparaten zelf data verzamelen, opslaan en uitwisselen (het zogenaamde internet der dingen). Niet alleen de opslag van deze hoeveelheden is een uitdaging. Ook het analyseren van deze data speelt een steeds grotere rol. Deze data bevatten immers een schat aan informatie die voor verschillende doeleinden zijn te gebruiken, zoals marketing en wetenschappelijk onderzoek. Respondenten geven aan dat organisaties die beschikken over betalingsgegevens, bijna alles weten van hun klanten. De big data (van banken) geven namelijk inzicht in wat mensen willen, zien en doen. Banken weten bijvoorbeeld: met wie een klant samenwoont, de hoogte van het inkomen, waar de klant woont, wat zijn of haar hobby's zijn, waar hij of zij uitgaven doet. De banken gebruiken deze data om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen. Zo heeft iemand die bijvoorbeeld een hypotheek afsluit, ook andere dingen nodig zoals bijvoorbeeld een makelaar. Volgens de respondenten heeft dit er bijvoorbeeld toe geleid dat een bank Makelaarsland heeft opgekocht. Banken gaan dus ook andere services verlenen. Overname van bouwmarkten bijvoorbeeld ligt volgens de respondenten in de lijn der verwachtingen. Volgens hen is er een grote verschuiving gaande van puur

bancaire zaken naar nieuwe dienstverlening en andere businessmodellen mede als gevolg van PSD2.

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

Banken beschikken van oudsher over veel data van hun klanten die zij uiteindelijk zijn gaan gebruiken om hun eigen businessmodel vorm te geven. Doordat er toegankelijke technieken voor *'predictive analyses'* zijn gekomen, heeft data-analyse een grote vlucht genomen. ING is volgens een aantal respondenten hierin een voorloper geweest, gevolgd door de ABN-AMRO. Door de algemene beschikbaarheid van de data aan andere organisaties dan banken, gaan deze banken meer inzetten op big data om te onderzoeken op welke dienstverlening zij zich nog meer kunnen richten om zo hun organisatie aan te passen en weerbaarder te maken tegen concurrentie van onder andere fin-techbedrijven. Big data zullen naar verwachting niet direct leiden tot meer vraag naar bankmedewerkers, maar eerder tot meer vraag naar andere soorten specialisten en naar data-scientists, data- en marketingspecialisten, statistici en IT'ers bij banken en bij van oorsprong niet bancaire instellingen. Big data zullen op zichzelf naar verwachting nauwelijks van invloed zijn op de kwalitatieve vraag naar arbeid in de financiële sector, aldus de respondenten.

3.9 Zelfsturende teams

De komst van zelfsturende teams, die de respondenten noemen, is weliswaar geen externe ontwikkeling waar banken zich op aan moeten passen, maar is als *'interne'* trend toch van invloed op de kwalitatieve vraag naar bankmedewerkers. We zagen al dat banken sinds de crisis minder behoefte hebben aan managers en dat de organisatie *'platter'* is geworden. Hiërarchische aansturing van werknemers gaat volgens de respondenten in de toekomst plaatsmaken voor meer projectmatig werken in zelfsturende teams. Een zelfsturend team staat er niet van de ene op de andere dag. Om een volwassen zelfsturend team te worden, moeten teamleden zelf verantwoordelijkheid durven en kunnen nemen. Dat vergt in eerste instantie vooral leiding of coaching van de manager. De coach moet zowel de verschillende persoonlijkheden met elk hun eigen ervaring op één lijn krijgen, als duidelijk maken welke individuele rol de teamleden hebben.

Bij zelfsturende teams horen relatief nieuwe functies zoals een *'agile coach'* die teams begeleidt en die teams door de

verschillende fases tot volwassenheid leidt. Concreet betekent dit dat de coach het team afspraken laat maken over de samenwerking en de rollen binnen het team en over het visualiseren van de werklust. Een andere functie die faciliterend is voor een zelfsturende team is de *'scrum master'*, die veel overeenkomsten vertoont met de functie van projectmanager. Een scrum master zorgt ervoor dat teamleden ontspannen, optimistisch en toch flexibel aan het werk gaan. De scrum master is daarin een rolmodel voor het team. Hij of zij werkt zelf uitermate flexibel en kan makkelijk schakelen, prioriteren en met anderen verbinden, op elk niveau.

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

De ontwikkeling naar zelfsturende teams zal naar verwachting niet leiden tot meer werkgelegenheid voor bankmedewerkers. Hiërarchische aansturing behoort steeds meer tot het verleden. Traditionele managers zouden op deze trend kunnen inspelen om zodoende dreigende boventalligheid af te wenden. Leden van een zelfsturend team worden gedacht zodanig proactief te zijn dat een traditionele aansturende rol niet meer nodig is. De coach heeft een gelijkwaardige positie ten opzichte van de andere leden van het team en fungeert als de *'eerste onder de gelijken'*. Faciliteren, coachen en inspireren worden de nieuwe competenties voor de toekomstige *'leidinggevende'*.

3.10 HBO plus als minimum opleidingsniveau

Bij banken werken nu voornamelijk HBO- en MBO-geschoolde werknemers. Vrijwel alle respondenten denken dat dit verandert: het toekomstig personeel zal voornamelijk uit HBO'-ers en academici bestaan. Ze verwachten steeds minder vraag naar medewerkers met een MBO-opleidingsniveau. Ten eerste omdat bankproducten ingewikkelder worden. Uit de interviews is ook gebleken dat banken in de toekomst van hun medewerkers steeds vaker verwachten dat ze meedenken met de organisatie en fungeren als een soort *'moreel kompas'*. Dat wil zeggen richting geven aan de toekomst van de organisatie. Onder moreel kompas wordt ook verstaan dat de werknemer belangrijke signalen binnen en buiten de organisatie oppikt en deze doorvertaalt naar mogelijke acties voor de organisatie. De werknemer zou dus steeds meer fungeren als navigator die de organisatie de juiste richting wijst. Hiervoor heeft de medewerker een brede kennis nodig van het vak-

gebied om onderzoek te kunnen doen, gegevens te kunnen duiden en om hierover te kunnen rapporteren. Dit vereist volgens de respondenten een pro-actieve houding, ‘helicopterview’, inzicht en visie van de bankmedewerker. Maar bovenal is een groter abstract denkniveau nodig om mogelijkheden te kunnen zien voor de bank en om deze kansen te verzilveren. Bijvoorbeeld door kennis en ICT met elkaar te verbinden om te komen tot nieuwe producten. Een geïnterviewde bankier zegt over deze rol van de bankmedewerker als aanjager op het gebied van nieuwe informatie- en communicatietechnologie: *“ICT zou hierdoor oplossingen kunnen genereren voor problemen of in een behoefte kunnen voorzien waar men nu het bestaan nog niet van weet.”* Volgens een andere geïnterviewde bankier zit de schaarste op dit moment juist vooral in functies waarvoor analytische vaardigheden noodzakelijk zijn, zoals beroepen die zich bezighouden met ‘compliance risk’.

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

Voor een stad als Rotterdam met relatief meer laaggeschoolde werknemers biedt de bankensector in de toekomst dus minder werk. Toch ziet de toekomst er voor de MBO’-er niet ‘hopeloos’ uit, zo denken de respondenten. Op korte termijn zullen werknemers op MBO-niveau bij banken niet onmiddellijk het risico lopen hun baan te verliezen, omdat de ontwikkelingen niet allemaal even snel gaan en omdat MBO’-ers waar mogelijk ook door banken worden bijschoold. De trend van een steeds hoger wordende minimum opleidingseis is eerder van toepassing op de toekomstige vraag naar arbeid maar zal dan naar verwachting wel leiden tot een afname van het totaal aantal functies in de bancaire sector: immers niet alle MBO’-ers kunnen succesvol worden omgeschoold voor een andere functie in de bankensector.

3.11 Veranderende klantvraag

Tot slot noemen de respondenten de veranderende klantvraag als trend. Daarom dient een bankmedewerker van de toekomst volgens de respondenten, niet alleen te beschikken over een hoog denkniveau vanwege de complexiteit van de producten, maar ook over een grote algemene ontwikkeling om de klant in te toekomst te kunnen bedienen. Een geïnterviewde bankier signaleert in zijn praktijk bijvoorbeeld dat klanten vaker advies willen over hun nalatenschap. Klanten stellen zich volgens een respondent steeds vaker de vraag of en hoe ze hun vermogen over kunnen dragen aan de volgende generatie. Ook willen ze

vaker met hun nalatenschap een maatschappelijk verantwoord of ideëel doel nastreven om daaraan hun naam te verbinden, bijvoorbeeld aan een nieuwe vleugel van een museum of aan het verbeteren van het milieu zoals aan de totstandkoming van een ecoduct. De bankmedewerker moet dus voldoende intellectuele bagage hebben om de klant hierover adequaat te kunnen adviseren.

Wat betekent dit voor de vraag naar arbeid?

De veranderende klantvraag heeft, zo verwachten de respondenten, geen invloed op de kwantitatieve vraag naar arbeid in de bankensector, maar wel op de kwalitatieve vraag. Veranderende klantvraag vergt van de bankmedewerker meer dan alleen productkennis. De toekomstige bankmedewerker wordt straks gekenmerkt door een grote algemene ontwikkeling om de klant goed te kunnen blijven bedienen, zo verwachten de respondenten. Het gaat hier om kennis over veel verschillende onderwerpen zoals: klimaatvraagstukken, cultuur, techniek en infrastructuur.

3.12 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de trends aan de orde gekomen waarvan de geïnterviewde sleutelinformanten verwachten dat ze van invloed zijn op de vraag naar arbeid bij banken in de komende tien jaar. Volgens de respondenten is het duidelijk dat de economische crisis heeft geleid tot een groot aantal ontslagen werknemers in de bankensector. Ook de komende tien jaren staat er volgens de respondenten nog veel te gebeuren wat betreft de werkgelegenheid voor bankmedewerkers. Het aantal werknemers bij banken daalt volgens hen de komende tien jaar verder tot ongeveer een derde of zelfs tot een kwart van de werkgelegenheid van voor de crisis. Verschillende genoemde ontwikkelingen zouden hieraan ten grondslag liggen. Tabellen 5 en 6 geven schematisch de genoemde ontwikkelingen weer en hun door respondenten verwachte invloed op respectievelijk de kwantitatieve vraag (omvang) en de kwalitatieve vraag (*skills*) naar arbeid in de bancaire sector.

Op basis van de interviews zijn er grofweg twee type bankmedewerkers te onderscheiden waar in de toekomst vooral behoefte aan is. In de eerste plaats zien vrijwel alle respondenten een toenemende vraag naar ICT-georiënteerde bankmedewerkers die het betalingsverkeer vergemakkelijken. Zij spelen met hun innovatieve ICT-toepassingen op een slimme manier in op de wensen van klanten. Program-

meervaardigheden zijn voor dit type bankmedewerker belangrijker dan inhoudelijke kennis. Voor inhoudelijke kennis is dit type afhankelijk van financieel specialisten, die de ICT-er hiermee voedt. Dit type bankmedewerker hoeft in de toekomst niet noodzakelijkerwijs werkzaam te zijn bij traditionele banken, want die gaan, zo is de verwachting, meer en meer terrein verliezen aan de fin-techbedrijven. Dit komt volgens de respondenten omdat de ICT-component binnen het bankwezen steeds belangrijker wordt. Het ligt dan ook in de lijn der verwachtingen dat dit type werkzaam zal zijn voor fin-techbedrijven. Zo ver is het nog niet volgens de respondenten. Systeembanken zouden nog nodig zijn voor het vertrouwen in het betalingsverkeer. Het tweede type bankmedewerker is de HBO- geschoolde bankmedewerker met brede algemene ontwikkeling, die het grotendeels moeten hebben van zijn of haar sociale

vaardigheden, betrokkenheid, pro-actieve houding, lef en nieuwsgierigheid om de klant goed te kunnen bedienen. Dit type bankmedewerker zet zijn of haar vaardigheden in om klanten te helpen om goede financiële beslissingen te nemen en om de klant bewust te maken van (de gevolgen van) de keuzes op het gebied van finance. Voor deze *'trusted advisors'* is het hebben van inhoudelijke kennis en expertise ook steeds minder van belang, want allerlei klant-beslissingen op het gebied van finance kunnen immers steeds efficiënter, sneller en feilloos worden gemaakt en doorgerekend door slimme algoritmen. Snel kunnen schakelen, verbindingen leggen en flexibiliteit worden daarentegen voor dit type bankmedewerker onmisbare eigenschappen waaraan volgens de respondenten een grote behoefte bestaat.

Tabel 5: Invloed van genoemde trends op de kwantitatieve vraag naar arbeid (omvang) in de bancaire sector in de komende jaren vanaf 2018.

Trend	Gevolgen voor de omvang van de vraag naar bankmedewerkers in de bancaire sector
Digitalisering	- -
Hospitality	Neutraal
Blockchaintechnologie	- -
Nieuwe vormen van financiering	- -
PSD2-richtlijn	- -
Big Data	Neutraal
Zelfsturende teams	Neutraal
Minimaal HBO+ niveau	- -
Veranderende klantvraag	Neutraal

Bron: interviews met sleutelinformanten

Tabel 6: Invloed van genoemde trends op de kwalitatieve vraag naar arbeid (skills van bankmedewerkers) in de bancaire sector in de komende jaren vanaf 2018

	Sociale vaardigheden	Interesse in de klant	Empathie/Betrokkenheid	Vriendelijkheid	Kennis van finance	Kennis van ICT	Kennis van Big data	Kennis van MKB	Zorgvuldigheid	Hbo +	Flexibel	Pro-actief/zelfstandig werken	Communiceren	Samenwerken/verbinden	Kritisch denken/mogelijkheden zien	Algemene ontwikkeling	Visie/kompas
Digitalisering						++			+	+					+		
Hospitality	++	++	++	++	+				+		+	+	+	+			
Blockchain-technologie					+	++			+	+		++	+	++	+		++
Alternatieve financieringsvormen	++	++	++	++	+			+	+	+		+	+	+			
PSD2-richtlijn							+			+	+				+		+
Big data						+	++			+					++		++
Zelfsturende teams										+	++	++	++	++	+		++
Minimaal HBO+					+					++	+	+		+	+	+	++
Andere klantvraag										+	+				+	++	+

Bron: Interviews sleutelinformanten

4 Strategieën van banken omtrent de veranderende vraag naar arbeid

4.1 Inleiding

Nu de trends in algemene zin duidelijk zijn, is er nog weinig zicht op de vraag hoe deze ontwikkelingen zich in de praktijk en in de eigen regio voltrekken. Deze ontwikkelingen roepen de vraag op of en hoe de benodigde aanpassingsprocessen bij banken zich voltrekken en welke obstakels zich hierbij mogelijk voordoen. In dit hoofdstuk gaan we in op de door de respondenten genoemde strategieën van banken om met de veranderende vraag naar arbeid om te gaan.

Tot nu toe hebben banken zich vooral gericht op inkrimping van de organisatie, dat wil zeggen op een afname van het totale personeelsbestand. Bankfilialen werden gesloten en het werk werd grotendeels gecentraliseerd. Een forse reductie van het personeelsbestand was het gevolg. Inkrimpen van de organisatie gebeurt volgens de respondenten vaak op verschillende manieren en is dus een combinatie van meerdere strategieën. Er is geen strikt onderscheid te maken tussen strategieën die uitsluitend gericht zijn op de kwantitatieve of uitsluitend op de kwalitatieve vraag naar arbeid. Een optimale bedrijfsvoering verlangt immers op een bepaald moment werknemers met bepaalde kennis, expertise en vaardigheden (= *kwalitatieve vraag*). Als dit uiteindelijk dan weer leidt tot aantrekken van meer personeel met de gewenste expertise en competenties en dus tot verandering in het totaal aantal werknemers, dan is er dus ook sprake van een verandering van de *kwantitatieve* vraag. We maken daarom in de beschrijving onderscheid in strategieën die *overwegend* inspelen op de kwantitatieve vraag naar arbeid en vervolgens beschrijven we strategieën die *overwegend* inspelen op de kwalitatieve vraag naar arbeid.

4.2 Strategieën voor de kwantitatieve vraag

Door de voortschrijdende digitalisering en ‘ingestorte’ huizenmarkt ten tijde van de economische crisis, was er sprake van sterk afgenomen behoefte aan hypotheek- en kredietadviseurs en administratief personeel en managers. Dit had grote gevolgen voor de kwantitatieve vraag naar arbeid. Om te overleven moesten banken snijden in personeelskosten en met minder personeel verder gaan. Dit leidde tot een groot aantal reorganisaties bij banken. Banken konden door de digitalisering met minder personeel het werk doen. Veel personeel werd boventallig verklaard en moest al dan niet ‘vrijwillig’ op zoek naar een andere baan. Respondenten geven aan dat gezien de op handen zijnde veranderingen, zoals de digitalisering, die zich in rap tempo verder lijkt te voltrekken, ook in de toekomst ontslagen onvermijdelijk zijn. Het sociaal plan van banken speelt volgens de meeste respondenten goed in op de toenemende baanonzekerheid in de bancaire sector. Banken hanteren volgens respondent over het algemeen de volgende strategieën om het personeelsbestand verder in te krimpen.

4.2.1 Werknemer verleiden tot vrijwillig vertrek

Sommige respondenten geven aan dat de eerste reorganisatie vaak gekenmerkt wordt door ‘*zachte dwang*’. Boven-tallig verklaarde werknemers wordt in de eerste reorganisatierondes te kennen gegeven dat de betreffende functie ‘*op de tocht staat*’. Er hoeft hierbij niet per se sprake te zijn van onmiddellijk vertrek of ontslag. Banken proberen eerst tot een wederzijdse overeenstemming te komen met de medewerker voor een ‘*vrijwillig vertrek*’. Daar staat vaak een ‘*vrij royale vertrekvergoeding*’ tegenover met begeleiding in de zoektocht naar een nieuwe baan. Wanneer een bankmedewerker er voor kiest om toch in dienst te blijven, bestaat een gerede kans op boventalligheid bij een volgende reorganisatiegolf. Er zal dan ook sprake zijn van ongunstigere vertrekvoorwaarden vergeleken bij de eerste ronde, zoals een lagere ontslagvergoeding.

4.2.2 Ander werk of andere werkplek

De reorganisaties bij de meeste banken houden in dat er telkens een nieuwe organisatie wordt opgebouwd waarbij het lang niet zeker was dat iedereen weer op zijn of haar functie terugkeert; op de nieuwe werkplekken moet worden

gesolliciteerd. Over het algemeen zijn er meer sollicitanten dan vacante functies. Uiteindelijk betekent dat een reductie van het totale personeelsbestand. Voor sommige werknemers betekent dit dat ze op een andere functie moeten solliciteren. Dat betekent dus niet alleen andersoortig werk doen maar soms ook werk op een andere locatie/bankfiliaal uitvoeren; soms in een andere stad of ander deel van het land. Uit efficiency-overwegingen zijn functies namelijk in bepaalde steden geclusterd. Management- of staffuncties zijn in de loop der tijd in Amsterdam gecentraliseerd. Veel IT-functies zijn in Utrecht ondergebracht, terwijl Rotterdam relatief veel adviseurs heeft vergeleken met andere steden. Het gaat in Rotterdam dan om adviseursfuncties voor particulieren of private banking of sales voor de MKB, dus om het verrichten van operationele handelingen en direct contact met klanten. Wanneer een werknemer dus solliciteert op een andere functie, ontkomt hij of zij soms niet aan een langere reistijd. Ook moet hij of zij voldoen aan de bij die functie of locatie behorende opleidingseisen.

4.2.3 Boventalligheid (zonder alternatief)

Naarmate de noodzaak van banken groter wordt om steeds dieper in hun personeelskosten te snijden, worden zij ook *'dwingend'* in hun oplossingsstrategieën, zo zegt een respondent. Er is dan minder sprake van 'keuze' bij boventalligheid. Boventalligheid betekent dan vaak daadwerkelijk ontslag zonder het alternatief van andersoortig werk of werk op een andere locatie. Nog steeds zien banken zich hiertoe genoodzaakt om te kunnen overleven.

Ondanks versoering van de ontslagvergoedingen, vinden de meeste respondenten de vertrekregeling bij banken nog altijd beter geregeld dan bij veel bedrijven en organisaties in andere sectoren. Afhankelijk van het aantal dienstjaren krijgen vertrekkende werknemers geld mee. De ontslagvergoedingen zijn relatief hoog, want de salarissen liggen volgens een HR-medewerker hoger dan elders in het bedrijfsleven. Bij herintreding bij een andere organisatie, is de kans dan ook groot dat de werknemer een lager salaris moet accepteren; gemiddeld zo'n 30% lager. Naast de geldelijke ontslagvergoeding mogen vertrekkende bankmedewerkers bovendien gebruik maken van gunstige hypotheekregelingen.

4.2.4 Outsourcen

Een andere strategie die banken hanteren om om te gaan met het overschot aan personeel is 'outsourcing'. In de regel gaat outsourcen gepaard met het ontslaan van de hui-

dige werknemer die van oorsprong de functie vervult. Hiervoor in de plaats wordt de functie vervuld door een goedkopere arbeidskracht elders of van elders. Veel personeel in het (administratieve) middensegment en de ondersteunende afdelingen, zoals baliemedewerkers zijn in groten getale geoutsourced. Sommigen van hen zijn naar het contactcentrum gegaan. Ook binnen de ICT zijn er functies extern belegd. Het gaat in dit geval om functies die in bepaalde lage loonlanden zijn ondergebracht. Volgens een geïnterviewde kwam het in het verleden ook geregeld voor dat werkloze bankmedewerkers werden gedetacheerd op hun eigen oude kantoor of voor hun eigen organisatie. Dit had als voordeel dat het goedkopere arbeidskrachten waren die kennis hadden van systemen waarmee de bank werkte.

4.2.5 Bemiddeling naar andere bedrijven en organisaties

Bemiddeling van banken bij het herplaatsen van hun boventallig verklaarde werknemers is een andere strategie van banken om hun personeelsbestand verder in te krimpen. Vaak is bemiddeling een onderdeel van het sociaal plan en past het in hun streven naar *'goed werkgeverschap'*, maar bemiddeling dient beslist ook het belang van banken zelf. Een geïnterviewde HR-medewerker zegt dat banken *'events'* organiseren in samenwerking met verschillende Rotterdamse organisaties, waar ze netwerken en de mogelijkheden onderzoeken voor herplaatsing van boventallige werknemers bij andere bedrijven, instellingen of organisaties. *"Ik ga daar als HR-medewerker naar toe met een aantal CV's onder mijn arm om te kijken wat de mogelijkheden zijn."* De boventallige verklaarde bankmedewerkers moeten zelf actief meewerken aan een herplaatsing. De geïnterviewde HR-medewerker geeft het voorbeeld van een boventallig verklaarde werknemer die graag bij de politie wil werken, maar die niet weet hoe hij daar moet komen. *"Dan kan je als HR-adviseur een ingang creëren met een contactpersoon maar dat kan ook betekenen dat hij of zij in het kader van omscholing nog een aanvullende opleiding moet volgen. Vaak betreft bemiddeling een individueel en specifiek traject,"* aldus de HR-medewerker. Door middel van bemiddeling via 'managersdagen' proberen banken ook boventallige managers bij andere bedrijven onder te brengen.

4.2.6 Outplacement

Outplacement is als strategie vaak onderdeel van het sociaal plan van banken. Bij inkrimping van het personeelsbe-

stand, krijgen boventallig verklaarde werknemers in de regel een 'outplacement-' traject aangeboden. Bij outplacement worden eventuele blokkades in kaart gebracht en opgeruimd. Outplacement besteedt aandacht aan de volgende zaken: het in kaart brengen van (onvermoede) talenten, het formuleren van een passende loopbaancoers, het aanleren van presentatievaardigheden, het maken van een goed curriculum vitae, het leren omgaan met social media, het oefenen van sollicitatiegesprekken en uiteindelijk jobhunt. Doorgaans worden kandidaten bij outplacement begeleid totdat zij een andere baan hebben of totdat de vastgestelde termijn voor outplacement is afgelopen. Grote banken hebben hun outplacement vaak 'in-house' georganiseerd en hebben een eigen mobiliteitsafdeling waar mobiliteitsadviseurs, casemanagers en loopbaancoaches werken. Medewerkers die boventallig zijn of dreigen te worden, krijgen bij sommige banken de ondersteuning van zowel een loopbaancoach als een casemanager. Casemanagers zijn hiërarchisch verantwoordelijk voor werknemers die boventallig zijn of dreigen te worden. Ze houden het overzicht op alle zaken die geregeld moeten worden en zorgen ervoor dat het traject goed verloopt en dat werknemers alle wetten en regels kennen. Ook zien ze erop toe dat werknemers gebruik maken van alle middelen die er zijn. Mobiliteitsadviseurs zijn de coaches bij wie werknemers terecht kunnen met al hun loopbaanvragen. Ze bieden werknemers hulp bij het in kaart brengen van hun loopbaanwensen en ze helpen hen met hun CV. Daarnaast geven ze workshops solliciteren, voeren één op één gesprekken en doen de persoonlijke coaching.

4.2.7 Om- en bijscholen voor een functie buiten de banksector

In de wetenschap dat er de komende jaren nog veel reorganisaties gaan plaatsvinden, is het volgens de respondenten belangrijk dat werkgevers zoals banken goed zijn ingespeeld op de ontwikkelingen omtrent de vraag naar arbeid. Door de snelle ontwikkeling op de arbeidsmarkt, globalisering, flexibilisering, robotisering en de toenemende verhoging van de AOW-leeftijd is scholing en ontwikkeling van cruciaal belang. Daarmee wordt de positie van (potentiële) werkenden op de arbeidsmarkt versterkt en hun flexibiliteit en weerbaarheid vergroot. De bankensector is zich volgens de respondenten zeer bewust van het belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. De respondenten geven aan dat dit zeker bij de grote banken goed is geregeld; banken beschikken over ruime budgetten hiervoor. Een geïnterviewde bankier geeft aan dat de ervaring leert

dat banken vrijwel elke opleiding bekostigt. *"De opleidingspotten zijn gigantisch,"* aldus een respondent. De geïnterviewde HR-medewerkers vinden dan ook dat grote banken een goed sociaal plan hebben. Ze noemen het een *"prachtige regeling."* Werknemers die boventallig zijn of worden zijn 6 of maximaal 9 maanden vrijgesteld van werk. Het doel van het sociaal plan is om de noodzakelijke acties in gang te zetten die nodig zijn om werknemers klaar te stomen voor de arbeidsmarkt binnen de bank, maar ook meer en meer daarbuiten. Dat betekent dat nog zittend personeel om- en bijscholingscursussen kunnen volgen of kunnen werken aan een goed CV. Werknemers leren hoe ze communicatiemiddelen zoals social media kunnen inzetten en hoe ze zaken moeten regelen zoals: een weigeringsovereenkomst en vergoedingen voor de kosten van een advocaat.

4.2.8 Werving binnen netwerken, events of onderwijsinstellingen

Wanneer er bij banken behoefte is aan meer werknemers met een bepaalde expertise of vaardigheden, die ze niet in huis aanwezig hebben, kunnen zij meer potentiële werknemers aantrekken buiten de bankensector waar deze kennis of vaardigheden wel voorhanden zijn. Binnen de bankensector bestaat volgens de respondenten een grote behoefte aan IT-werknemers. Recruiters kunnen potentiële werknemers voor banken werven op ROC's, hogescholen en universiteiten. Banken kunnen daarnaast hun netwerken aanspreken. Een andere manier is het organiseren van grote bijeenkomsten zoals hackathons om 'slimme' werknemers met een IT-achtergrond te werven. Een hackathon is een hippe bijeenkomst van software- en website-ontwikkelaars, designers en business-strategen om gezamenlijk aan een thema te werken. Het doel is om in een bepaalde tijd een innovatieve en creatieve oplossing te bedenken omtrent een bepaald thema of om een probleem van een bedrijf op te lossen.

Partnerships/netwerken

De economie van Rotterdam is van oudsher erg gerelateerd aan de Rotterdamse haven. Door de digitalisering, robotisering en schone industrie gaat er voor de stad Rotterdam naar verwachting veel veranderen. De nieuwe economie zal meer en meer bestaan uit schone, duurzame, circulaire handel en industrie. Het uiteindelijke doel van de gemeente Rotterdam is te komen tot een

goed vestigings- en ondernemersklimaat. In het kader van stadsontwikkeling is het van belang dit in goede banen te leiden en zo maximaal mogelijk te faciliteren door middel van bijvoorbeeld het vergunningenbeleid. Om de consequenties van deze transitie naar een duurzame handel en industrie voor de arbeidsmarkt in Rotterdam in kaart te brengen, heeft de gemeente Rotterdam een roadmap gemaakt, de 'Next-Economy'. Hierin komen thema's aan bod als: Hoe gaat de arbeidsmarkt eruit zien? Wat gaat het opleveren en hoe kunnen eventuele negatieve effecten worden opgevangen? Om de Next-Economy vorm te geven zoekt de gemeente Rotterdam samenwerking met partners uit het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen. Volgens de respondenten bestaat er vanuit de werkp praktijk grote bereidwilligheid bij de banken en zakelijke dienstverleners om in gezamenlijkheid op te trekken in de vorm van partnerships van gemeente met het bedrijfsleven. Van oudsher is er grote behoefte aan contact tussen de gemeente, zakelijke en financiële dienstverleners om de stad beter en mooier te maken en *'feeling'* met de stad te houden. Voor een effectieve uitvoering van verschillende beleidsopdrachten maakt de gemeente Rotterdam gebruik van dit netwerk dat in de loop der jaren is opgebouwd met het bedrijfsleven. Zo is er vanuit Werk en Inkomen de opdracht om werklozen in de bijstand en WW weer aan werk te helpen op de Rotterdamse arbeidsmarkt. De Rabobank toonde zich volgens een geïnterviewde medewerker van de gemeente Rotterdam een goede partner door hier invulling aan te geven. De bank werkte bijvoorbeeld mee aan de Jongerenakkoorden om jongeren aan het werk te krijgen binnen onder andere de bankensector. Het partnership dat de gemeente Rotterdam is aangegaan op

het gebied van de economie heeft vorm gekregen in het gezamenlijke Ondernemersontbijt, waarin de gemeente Rotterdam en de Rabobank partners zijn. Elke partner nodigt zijn relaties uit. De Rabobank en de gemeente bepalen het thema van de bijeenkomst en de agenda van het ondernemersontbijt. Het is, zo stellen de betrokken respondenten, een *"mooi en succesvol concept"*. De bijeenkomst die ging over de economische verkenning was in korte tijd volgeboekt. Er deden zo'n 250 ondernemers mee. Naast het Ondernemersontbijt zijn er nog andere events waar de gemeente Rotterdam en de bankensector elkaar treffen, bijvoorbeeld het Ondernemersdiner.

4.3 Strategieën voor de kwalitatieve vraag

Een strategie om de kwalitatieve vraag naar arbeid te managen is om te zorgen dat de bankwerknemers ook voor de toekomst aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt en dan in de eerste plaats vooral voor de bancaire sector. Dit vereist dat werknemers inspelen op toekomstige veranderingen en de behoefte die deze met zich meebrengen aan vaardigheden en competenties om als bank hierop te kunnen anticiperen.

4.3.1 Flexibilisering

Flexibilisering van de arbeid is een strategie die banken toepassen wanneer zij op een bepaald moment behoefte hebben aan meer of minder medewerkers met bepaalde kennis, vaardigheden of competenties, aldus geïnterviewde HR-medewerkers in de bancaire sector. De arbeidsmarkt flexibiliseert in vrijwel alle sectoren. Bedrijven en banken vergroten hun flexibele schil om goed te kunnen inspelen op aantrekkende of afnemende behoefte aan medewerkers met bepaalde kennis, vaardigheden en competenties. De vaste baan behoort volgens de respondenten binnenkort tot het verleden. In plaats daarvan komen er meer ZZP'ers in tijdelijke dienst bij banken en zouden banken steeds meer gaan werken met 5-jaarscontracten. Werken op projectbasis wordt steeds meer de norm, zo is de verwachting van de respondenten. Een van hen zegt hierover het volgende: *"Als je het hebt over een vermindering*

van een totale FTE binnen een organisatie, dan ga je natuurlijk naar andere contractvormen kijken. In de ideale wereld zit niemand meer op een vast contract. In plaats daarvan zal iedereen op basis van een instapmodel gaan werken met als motto: op dit moment voel ik mij verbonden met deze organisatie en ga ik dit project doen. Daarna ga ik weer naar de volgende klus.”

4.3.2 Duurzame inzetbaarheid

Economische en technologische ontwikkelingen vragen om wendbaarheid van banken. Bedrijven en organisaties hebben belang bij fitte en betrokken medewerkers die zich blijven ontwikkelen. Fitheid en betrokkenheid zorgen voor meer werkplezier, minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit, volgens geïnterviewde HR-medewerkers van banken. ‘Fit’ blijven heeft als gevolg dat banken hun medewerkers langer in dienst kunnen houden. Banken maken daarom werk van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van hun medewerkers. Volgens de banken moeten werknemers er ook zelf voor zorgen dat ze fit blijven voor het steeds sneller veranderende werk. De geïnterviewde HR-medewerkers noemen dit ‘*duurzame inzetbaarheid*’. Hieronder vallen activiteiten in het kader van vitaliteit, verandervermogen en vakmanschap. Volgens een HR-adviseur gaat het bij duurzame inzetbaarheid vooral om bij werknemers ‘*tussen de oren*’ krijgen dat het belangrijk is dat ze zich blijven ontwikkelen. Er zijn banken die over deze thema’s allerlei bijeenkomsten organiseren waarvoor werknemers zich kunnen inschrijven.

Vitaliteit

Tijdens de bijeenkomsten over vitaliteit komen vragen aan de orde als: Hoe fit ben ik voor het werk? Is de reistijd naar werk acceptabel? Speelt oververmoeidheid een rol? Slaap ik wel goed? Ook het mentale aspect van werk blijft niet onderbelicht en wordt besproken.

Verandervermogen (om- en bijscholen)

In het kader van verandervermogen voert de HR-medewerker periodiek gesprekken over de ‘*onvermoede talenten*’ van een werknemer. Doel hiervan is dat de werknemer het idee heeft dat hij klaar is voor de toekomst. “*Het zou mooi zijn als de toekomst van de werknemer bij de huidige bank ligt, maar dat weet je nooit van tevoren,*” aldus een geïnterviewde HR-werknemer, “*de vraag die de werknemer zich moet stellen is: hoe pas ik bij de toekomstvisie en – missie van de bank? Wat is mijn bijdrage als individu? Hoe kan ik*

mijzelf daarin verder ontwikkelen?” In dit kader past ook de ‘*performance management*’ van banken die volgens de respondent de laatste jaren sterker inzet op persoonlijke ontwikkeling. De leidinggevende heeft in het kader van performance een gesprek met de werknemer over zijn of haar bijdrage aan de organisatie. Bij het beoordelen van de performance ligt het accent volgens de geïnterviewde HR-medewerker niet langer meer uitsluitend op het behalen van targets of KPI's maar meer en meer op vragen als: “*Wat is jouw bijdrage aan de organisatie? Wat wil je aan de organisatie toevoegen? Wat wil je brengen? Wat kan je brengen vanuit jouw eigen kwaliteiten en hoe kan je dat vanuit groei en ontwikkeling doen? Het gaat dus veel meer over wat voor nieuwe talenten heb je ontwikkeld? Of heb je misschien wel je collega geholpen om een talent te ontwikkelen? Of heb jij een belangrijke bijdrage geleverd aan een maatschappelijke waarde die we als bank belangrijk vinden?*” aldus de HR-adviseur.

De banken en de wereld in het algemeen veranderen in snel tempo, daarom hebben banken voor hun medewerkers de mogelijkheden geformaliseerd om tijdens de loopbaan aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt. Dat wil zeggen aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt binnen, maar ook buiten de bancaire sector. Om- en bijscholen van medewerkers is wat dit betreft een belangrijke strategie van banken. De cao van banken sluit volgens de respondenten aan bij de visie van de overheid om continue ontwikkeling van werknemers te stimuleren; een leven lang leren. Werknemers dienen een koersplan op te stellen en krijgen hiertoe een geldelijke incentive, mits het koersplan is vastgelegd in het centrale HRM-systeem. Een respondent zegt hierover: “*Aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt is in het sociaal plan opgenomen. In het koersplan beschrijft de werknemer het volgende: dit is mijn baan, dat is mijn plan A, daar heb ik de volgende vaardigheden en competenties voor nodig, maar ik heb ook nog een plan B dat inhoudt dat ik ooit verpleegkundige wil worden. In dat geval mag je je op kosten van de bank al op gaan opleiden tot verpleegkundige. Dus vanuit onze bank zeggen we: Kies je koers, zorg dat je jezelf blijft ontwikkelen. Investeer in jezelf. Dat is iets waar we als bank al een aantal jaren mee bezig zijn. Wacht dus niet totdat je boventallig wordt. Maar zorg dat je gefocust blijft, in kaart brengt welke vaardigheden je mist om je werk te kunnen uitvoeren.*” Deze respondent spreekt over een organisch veranderende arbeidsmarkt: “*Als elke werknemer zorgt dat hij/zij blijft en de kansen aangrijpt die de banken hem of haar bieden, dat zou betekenen dat elke medewerker aan zijn plan B werkt*

en er eigenlijk nooit meer mensen ontslagen hoeven te worden.”

Vakmanschap

In het kader van duurzame inzetbaarheid organiseren sommige banken daarnaast bijeenkomsten over het thema vakmanschap. Het gaat hier om meer vakinhoudelijke trainingen, bijvoorbeeld een computerapplicatie-training of trainingen om te voldoen aan de wettelijke bepaalde opleidingsvereisten voor een bankemployé. Al deze zaken zijn gericht op het toekomstbestendig maken van de werknemer door het up-to-date houden van zijn kennis.

4.3.3 Learning on the job

Sommige geïnterviewde bankiers geven aan dat er *“niet echt een school is voor de bankensector”*. In plaats daarvan leiden banken pas afgestudeerden intern op voor de praktijk. Ze spreken over *‘learning by doing’* en *‘training on the job’*. Hierbij dient volgens hen wel onderscheid te worden gemaakt tussen ICT en sales, maar *“een hoop dingen zijn te leren binnen een bank,”* aldus een geïnterviewde bankier. *‘Training on the job’* is volgens sommige geïnterviewde bankiers mede noodzakelijk omdat de actualiteit van het curriculum van onderwijsinstellingen te wensen over zou laten. Sommige geïnterviewde respondenten denken dat het voor de onderwijsinstellingen lastig is om het curriculum up-to-date te houden, omdat opleidingen te maken hebben met een doorlooptijd van vier jaar. Bovendien komt het volgens deze respondenten regelmatig voor dat opleidingen anticiperen op een mogelijke trend, waarvan achteraf blijkt dat die in de praktijk helemaal niet of nauwelijks een rol speelt. Het risico van *‘op een verkeerde paard wedden is onvermijdelijk,’* aldus een geïnterviewde bankier.

4.3.4 Leerwerkbedrijven, gastdocentschappen, docenten- en leerlingenstages

Leerwerkbedrijven, gastdocentschappen, docenten- en leerlingenstages zijn manieren om het onderwijscurriculum up-to-date te houden en om invloed uit te oefenen op het lesprogramma van de opleidingen. Door deze invloed hebben banken indirect invloed op de houding, kennis en vaardigheden van de toekomstige werknemers en kunnen zij in de gewenste richting bijsturen. Uit de interviews blijkt dat er sprake is van regelmatig contact tussen de bankensector en de onderwijsinstellingen, zoals middelbare scholen, Albeda en Zadkine. De grote banken hebben gemiddeld ongeveer 60 stageplekken voor studenten per jaar.

4.4 Samenvatting

Hierboven zijn de strategieën van banken besproken die respondenten in de interviews hebben genoemd. Strategieën van banken om om te gaan met de veranderende vraag naar arbeid zijn overwegend gericht op de *kwantitatieve* vraag naar arbeid. Over het algemeen richten de strategieën zich tot nu toe op inkrimping van de organisatie, dat wil zeggen van een afname van het totale personeelsbestand. Tot nog toe betekende elke reorganisatie binnen de bancaire sector over het algemeen inkrimping van de organisatie.

Genoemde strategieën die overwegend betrekking hebben op de kwantitatieve vraag:

‘Vrijwillig’ vertrek. Hier staat vaak een royale ontslagvergoeding tegenover, die in volgende reorganisatierondes steeds verder versobert.

Een andere strategie die respondenten noemen is het aanbieden van ander werk of werk op een andere locatie. Soms betekent dit dat werknemers op een andere functie moeten solliciteren. Over het algemeen zijn er meer sollicitanten dan vacante functies. Uiteindelijk betekent deze strategie een reductie van het totale personeelsbestand. Naarmate banken zich steeds meer genoodzaakt zien om dieper te snijden in hun personeelskosten, worden zij ook steeds *‘dwingender’* in hun oplossingsstrategieën.

Boventalligheid zonder alternatief is dan ook een andere strategie die banken toepassen om hun personeelsbestand te reduceren. Volgens een aantal medewerkers is de vertrekregeling bij banken, inclusief de ontslagvergoeding, goed geregeld bij banken vergeleken met bedrijven en organisaties in andere sectoren. De ontslagvergoedingen zijn relatief hoog, want de salarissen zouden ook hoger zijn dan die in andere sectoren (circa 30% hoger).

Outsourcen noemen respondenten ook een strategie om om te gaan met het overschot aan personeel. In de regel gaat outsourcen gepaard met het ontslaan van de huidige werknemer. Hiervoor in de plaats komt een goedkopere arbeidskracht. Veel personeel in het (administratieve) middensegment en de ondersteunende afdelingen, zoals balie-medewerkers zijn in groten getale geoutsourced. Sommigen van hen zijn naar het contactcentrum gegaan. Ook binnen de ICT zijn er functies extern belegd, in dit geval in de zogeheten lage loonlanden.

Bemiddeling van boventallige werknemers naar andere organisaties of bedrijven komt relatief vaak voor. Vaak is dit onderdeel van het sociaal plan en past het in hun streven naar *'goed werkgeverschap'*. Banken organiseren hiertoe *'events'* in samenwerking met verschillende Rotterdamse organisaties waar ze netwerken en mogelijkheden vinden voor het herplaatsen van boventallige medewerkers.

Outplacement is als strategie vaak onderdeel van het sociaal plan van banken. Bij inkrimping van het personeelsbestand, krijgen boventallige werknemers in de regel een *'outplacement'*-traject aangeboden. Bij outplacement worden eventuele blokkades in kaart gebracht en opgeruimd. Outplacement besteedt aandacht aan: het in kaart brengen van (onvermoede) talenten, het formuleren van een passende loopbaankoers, het aanleren van presentatievaardigheden, het maken van een goed curriculum vitae, het leren omgaan met social media, het oefenen van sollicitatiegesprekken en uiteindelijk jobhunt. Grote banken hebben hun outplacement vaak *'in-house'* georganiseerd en hebben een eigen mobiliteitsafdeling waar mobiliteitsadviseurs, casemanagers en loopbaancoaches werken. In de wetenschap dat er de komende jaren nog veel reorganisaties gaan plaatsvinden, is het volgens de respondenten belangrijk dat werkgevers van banken goed zijn ingespeeld op de ontwikkelingen omtrent de vraag naar arbeid. Door continue scholing wordt de positie van (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt versterkt en hun flexibiliteit en

weerbaarheid vergroot. Het om- en bijscholen van het personeel voor een functie buiten de bankensector is als strategie bijna gemeengoed onder banken. De banken zijn zich zeer bewust van het belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. De respondenten geven aan dat dit zeker bij de grote banken goed is geregeld; banken beschikken over ruime budgetten hiervoor.

Wanneer er bij banken behoefte is aan meer werknemers met een bepaalde expertise of vaardigheden, die niet in huis aanwezig zijn, kunnen zij meer potentiële werknemers aantrekken buiten de bankensector waar deze kennis of vaardigheden wel voorhanden zijn. Recruiters kunnen potentiële werknemers voor banken werven op ROC's, hogescholen en universiteiten. Banken kunnen hun netwerken aanspreken. Of ze organiseren grote bijeenkomsten zoals hackathons om *'slimme'* werknemers met een IT-achtergrond te werven.

Genoemde strategieën met betrekking tot de kwalitatieve vraag zijn: flexibilisering van contracten, het organiseren van bijeenkomsten over duurzame inzetbaarheid, *'learning on the job'* en contacten onderhouden met de onderwijsinstellingen door middel van leerwerkbedrijven, gastdocentschappen, docenten- en leerlingenstages. Hierdoor kunnen banken een zekere mate van invloed uitoefenen op het onderwijscurriculum van de onderwijsinstellingen en indirect ook op de houding, kennis en vaardigheden van hun toekomstige werknemers.

5 Strategieën van bankmedewerkers omtrent de veranderende vraag naar arbeid

5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de strategieën van banken besproken. De vraag is hoe de benodigde aanpassingsprocessen bij bankmedewerkers zich voltrekken en welke obstakels zich hierbij voordoen. In dit hoofdstuk gaan we in op hoe bankmedewerkers omgaan met de structurele veranderingen in de vraag naar arbeid in de bankensector. We bespreken alleen die strategieën die in de interviews met bankmedewerkers naar voren zijn gekomen. Het zou kunnen dat er daarnaast nog andere strategieën denkbaar zijn.

5.2 Pro-actieve houding; netwerken, coaching zoeken

De medewerkers in de bankensector hebben te maken gehad met een groot aantal reorganisaties als gevolg van de veranderende vraag naar personeel. Niet iedere bankmedewerker reageert hetzelfde op een reorganisatie. Zo zijn er naast bankmedewerkers die gedemotiveerd raken, medewerkers met een pro-actieve houding, die zeer gemotiveerd zijn om snel nieuw werk te vinden. Sommige geïnterviewde (oud-)bankmedewerkers geven als verklaring voor hun pro-actieve houding dat de reorganisaties 'iets' bij hen in gang hebben gezet. *"Ik noem mezelf een reorganisatie-expert, na zoveel reorganisaties raak je er wel bedreven in. Je leert naar jezelf kijken: wat je kunt en wat je wilt, wat de mogelijkheden zijn binnen de bank, of je nog wel binnen de organisatie wilt blijven, al dat soort dingen,"* aldus een geïnterviewde boventallig verklaarde bankmedewerker. Hij heeft inmiddels met succes gesolliciteerd op een functie waarvoor hij in eerste instantie niet de juiste opleiding had. Iets dat hij vóór de reorganisatie niet had aangedurfd zo geeft hij toe. Formele opleiding(eisen) en gevraagde functieprofielen zijn ondergeschikt geworden aan potentie en ambitie, zo is zijn ervaring. Volgens hem hoeft iemand niet per se te voldoen aan de eisen van een bepaalde functiegroep. Persoonlijke eigenschappen lijken belangrijker te zijn geworden, zegt hij. *"Het is een kwestie van initiatief tonen, een beetje lef tonen, stappen durven zetten - zo moet je wel een beetje bewegen. Dat is wat er met mij ook is gebeurd door die reorganisaties."* Een medewerker die formeel gezien voldoet aan de sollicitatiecriteria kan na een paar jaar weer vertrokken zijn, omdat de kans groot is dat

hij zich verveelt. Iemand die je nog kunt 'kneden', kunt opleiden tot een bepaald niveau, daar hebt je uiteindelijk 'langer plezier van', aldus de geïnterviewde bankmedewerker.

Netwerken is een andere vorm van initiatief tonen. Een geïnterviewde bankmedewerker geeft aan dat wanneer je boventallig bent en op zoek bent naar een andere baan het belangrijk is om de juiste mensen om je heen te verzamelen om zaken mee te bespreken. Belangrijk is dat het netwerkcontact de werknemer verder brengt in houding en gedrag. Denk daarbij aan ondersteuning bij vragen als: Wat wil ik? Wat kan ik? Hoe kan ik het beste ander werk vinden? Welk opleiding heb ik daarvoor nodig en welk netwerk moet ik aanboren? Een geïnterviewde werknemer zegt dat hij zelf een coach op zijn afdeling heeft gevonden waar hij het goed mee kan vinden en bij wie hij voor dit soort vragen terecht kan. *"Het is gewoon ook een kwestie van vragen durven stellen aan mensen zodat zij voor jou de juiste persoon kunnen worden, die voor jou wat kunnen betekenen,"* aldus de geïnterviewde bankwerknemer. Het voordeel hiervan boven de ondersteuning die de HR-afdeling biedt, is de grotere betrokkenheid en toegankelijkheid. Bovendien zijn HR-afdelingen vaak zelf aan reorganisaties onderhevig en hebben daardoor niet altijd capaciteit om die extra coaching/ondersteuning te bieden, aldus de respondent.

5.3 Gedemotiveerde passieve houding

Niet elke bankmedewerker beschikt over een dergelijke pro-actieve houding om om te gaan met de vele reorganisaties in de bankensector. Dit wordt versterkt doordat het einde van reorganisaties bij banken nog niet in zicht is. Geïnterviewde bankmedewerkers geven aan dat de leiding

van banken de organisatie volgens de laatste businessmodellen reorganiseert met als doel banken efficiënter en slagvaardiger te maken om veranderingen het hoofd te kunnen bieden. De keerzijde hiervan is dat er ook werkgelegenheid bij banken verdwijnt door outsourcing of digitalisering. De geïnterviewde bankmedewerkers zien dat een deel van de bankmedewerkers die boventallig (dreigen te) worden hier niet mee om kan of mee om wil gaan. Ze zien bij hun collega's allerlei negatieve emoties, waaronder ook veel teleurstelling in de trant van: *"Ik heb meer dan 30 jaar van mijn leven gegeven aan deze organisatie en dan krijg ik zomaar een mes in mijn rug."* Sommige collega's hebben een fatalistische houding gekregen, *"Zo van geef mijn portie maar aan fikkie,"* zoals een respondent het uitdrukt. Deze collega's laten zich niet helpen om er bovenop te komen, want, *"als je iets positief zegt, word je direct weer met twee negatieve opmerkingen omvergeblazen."* De geïnterviewde bankmedewerkers kunnen deze reactie begrijpen, maar zeggen wel dat een dergelijke houding een tamelijk demotiverende uitwerking op henzelf heeft. Ook benadrukken ze dat de vele opeenvolgende reorganisaties een negatieve uitwerking hebben op de werksfeer in het algemeen.

Uit de interviews blijkt dat 'reorganisatiemoeheid' lijkt te worden veroorzaakt doordat de ontwikkeling binnen de bankensector voor sommige medewerkers te snel gaat. Een respondent zegt hierover: *"In het verleden duurde de toekomstbestendigheid van een bank ongeveer 5 jaar, maar als je nu kijkt is dat 1, 2 jaar hooguit en dan komt er weer iets anders. En het argument is dan: ja, maar de wereld om ons heen is sneller aan het veranderen. Ja, dat kan zijn, denk ik dan, maar moeten wij met diezelfde snelheid mee?"* Over de mogelijke gevolgen hiervan zegt een geïnterviewde oud-medewerker: *"Als je heel hard gaat lopen heb je ook grotere kans om fouten te maken."* In de loop van de jaren hebben sommige geïnterviewde oud-bankmedewerkers veel collega's zien vertrekken en met hen ook veel kennis en netwerkcontacten. *"En dan komen er weer 'jonge honden' en die weten ook wel iets maar je moet er wel tijd en energie aan besteden om ze op te leiden. Ik vind zelf dat er een modus moet worden gevonden tussen de jonge en de oude garde. Je kunt dus van elkaar leren; ga niet in 'kolommen' werken dat nu toch vaak gebeurt,"* aldus een geïnterviewde oud-bankmedewerker.

5.4 Vrijwillig vertrek

We zagen dat banken vaak eerst proberen tot een wederzijdse overeenstemming met de medewerker te komen door middel van een voorstel tot 'vrijwillig vertrek'. Vaak staat daar een 'vrij royale vertrekvergoeding' tegenover, inclusief begeleiding in de zoektocht naar een nieuwe baan. Hierbij geven werkgevers vaak de boodschap mee dat er een gereede kans bestaat op boventalligheid bij een eventuele volgende reorganisatiegolf en dat daarbij sprake is van ongunstigere vertrekvoorwaarden, waaronder een lagere ontslagvergoeding. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat het vaak twintigers en dertigers zijn die in de eerste ronde kiezen voor de vertrekpremie. Deze relatief jonge kansrijke twintigers en dertigers kunnen zich dit veroorloven omdat ze meestal geen kostwinner zijn en een relatief groot vertrouwen in zichzelf hebben dat ze makkelijk 'elders aan de slag' komen. Jongere collega's (de twintigers en dertigers) reageren vaker ontspannen op reorganisaties dan oudere medewerkers. Ze hebben vaker het idee dat werk een tijdelijk karakter heeft. Ze hebben eerder een houding van: *"Als ik hier een tijdje hebt gezeten dan ga ik toch gewoon weer wat anders doen. Of dan ga ik een eigen onderneming beginnen."* Een geïnterviewde bankmedewerker denkt dat deze houding misschien ook een kwestie van opleiding is, *"omdat ze weten: ik ben hoger opgeleid, ik kan gemakkelijker ergens terecht"*

Uit de interviews blijkt dat vrijwillig vertrek lucratief kan zijn voor sommige medewerkers van banken. *"Er zijn mensen met gruwelijk veel geld opgestapt die vervolgens, omdat ze ook goed waren in hun werk, meteen bij een andere bank terecht konden of iets anders konden doen,"* aldus een oud-bankier die dit om zich heen heeft zien gebeuren. Tegenwoordig zijn ontslagvergoedingen gebonden aan maximumbedragen, waardoor het fiscaal gezien minder interessant is om vrijwillig met een ontslagvergoeding te vertrekken.

5.5 Ander werk of andere werkplek, vrijwilligerswerk of geen baan

In het verleden moesten sommige medewerkers op een andere functie solliciteren. Dat betekent naast andersoortig werk soms ook werk op een andere locatie/bankfiliaal; soms in een andere stad of ander deel van het land. Over het algemeen zien geïnterviewde werknemers dat de relatief oudere werknemers meestal bereid zijn om ander werk te accepteren of naar andere filialen te gaan of op andere

afdelingen te werken als dat van hen gevraagd wordt. Baanzekerheid lijkt voor deze groep werknemers belangrijker te zijn dan voor jongere werknemers, omdat ze vaak financiële verplichtingen hebben door hun gezinssituatie. Bij werken op een andere locatie kan een medewerker te maken krijgen met andere opleidingsvereisten. Een geïnterviewde oud-bankmedewerker geeft hiervan als voorbeeld dat op een ander bankfiliaal voor alle personeel MBO als minimumopleidingseis ging gelden, dus ook voor balie-medewerkers. Voor werknemers die niet aan de opleidingseisen voldeden of geen zin hadden in een langere reistijd naar een andere locatie, was geen plaats meer in de organisatie.

Niet iedere oudere bankmedewerker ervaart het wisselen van werk of werklocatie als vervelend. Een geïnterviewde medewerker van in de vijftig zegt het belangrijk te vinden om na een aantal jaren van functie/werkveld te veranderen. *“Zo blijf je fris en blijft je werk aldoor een uitdaging.”* Daar komt bij dat veel werknemers inzien dat reorganisaties nodig zijn voor een bedrijf of organisatie om te kunnen overleven. *“Reorganisaties horen er nu eenmaal bij: het bedrijf moet nu eenmaal mee met de tijd. Dat houdt in dat het werk anders en meer efficiënt wordt georganiseerd. Het is dan nodig dat er nieuwe doelen worden gesteld en nieuwe visies worden ontwikkeld,”* aldus een boventallige bankmedewerker.

Er zit dus nogal wat verschil tussen hoe bankmedewerkers omgaan met de gevolgen van reorganisaties. Een geïnterviewde HR-medewerker van een bank bevestigt dit met de volgende opmerking: *“De noodzaak voor een nieuwe betaalde baan is ook een beetje afhankelijk van de situatie waarin je zit. Ben je kostwinner of niet of heb je nog studerende kinderen.”* Hij geeft aan dat er een causaal verband is tussen de hoogte van de ontslagvergoeding en de doorstroom op de lokale arbeidsmarkt. Echte herintreders zijn volgens deze respondent alleen die werknemers, die voor hun toekomstige inkomen afhankelijk blijven van betaald werk. Voor de werknemers die ouder zijn dan 55 jaar, is herintreden, zeker in de bankensector, niet altijd meer noodzakelijk. *“Werknemers die boventallig zijn of dreigen te worden die dertig tot veertig jaar bij een bank in dienst zijn geweest kunnen het vaak wel op een andere manier uitzingen. Het gaat om forse bedragen, weliswaar bruto, dus de helft gaat er af, maar het gaat nog steeds om veel geld en dat vaak in combinatie met een WW-uitkering.”* Dat geeft volgens deze respondent een bepaalde ‘comfortabele’ positie: vaak nemen boventallig verklaarde werkgevers lang de tijd om te onderzoeken wat ze willen. Soms

besluiten ze dat ze geen baan meer willen. Zingeving is in dat geval een belangrijk aspect geworden voor toekomstige bezigheden. Het werk moet passen bij wat werknemers leuk vinden. Dat kan uitmonden in werk met een bepaald hobbymatig karakter of in het doen van vrijwilligerswerk. Als voorbeeld noemt hij een boventallige werknemer van 55 jaar, die besluit om eerder met pensioen te gaan maar tot die tijd kiest om als ZZP’er te gaan werken: *“Deze mensen worden dan bijvoorbeeld coach of ze gaan mensen helpen met hun financieringen bijvoorbeeld. Bovendien kunnen ze dan zelf hun tijd indelen,”* aldus de geïnterviewde HR-medewerker van een bank.

5.6 Werken als ZZP’er

Volgens de geïnterviewde (oud-) medewerkers bij banken biedt het ZZP’er-schap namelijk nieuwe kansen om aan het werk te komen. Er is behoefte gekomen aan nieuwe diensten waarop een oud-bankmedewerker makkelijk in kan spelen. De behoefte lijkt te worden veroorzaakt doordat banken zich meer terugtrekken en meer met standaardprocessen zijn gaan werken. Het gaat dan met name om adviseurs (vaak in een ZZP-constructie) die bedrijven of personen bijstaan in de contacten met de bank. Deze adviseurs adviseren over zaken als: Welk bankpakket past het best? Hoe en wat moet je aan de bank laten zien om het meest succesvol te zijn bij de aanvraag van een krediet? Hoe kom ik aan een geschikte private banker? Omdat voor veel bedrijven en particulieren bepaalde bankzaken omtrent een fusie of kredietverstrekking geen dagelijkse routine zijn, ontbreekt vaak de kennis hierover bij deze partijen. Dat is de reden dat deze partijen een extern adviseur inschakelen.

Werken als ZZP’er is niet voor elke voormalig bankmedewerker een geschikte constructie. Het is sterk afhankelijk van het soort werk dat de voormalig bankmedewerker bij de bank heeft gedaan. Het is voor een private banker bijvoorbeeld meer voordehandliggend dan voor een administratief medewerker om als ZZP’er te starten. Een voormalig private banker bij een bank beschikt immers over een groot netwerk van (vermogende) klanten waarmee hij of zij een persoonlijke relatie heeft opgebouwd (immers uit eten, golfen, concertbezoeken met klanten zijn onderdeel van het werk). Een private banker kan zijn netwerk meenemen in zijn werk als ZZP’er. Dit in tegenstelling tot een administratief medewerker, die vaak niet beschikt over een netwerk. Bovendien kunnen administratieve werkzaamheden makkelijker geautomatiseerd worden.

Sociale vaardigheden, presentatie, onderhandelings technieken, het opbouwen en onderhouden van een netwerk zijn belangrijke vaardigheden voor een ZZP'er, zo zegt een geïnterviewde ZZP'er die al jaren een kantoor aan huis heeft en trainingen en lezingen geeft. Deze respondent vindt deze vaardigheden zelfs belangrijker en relateert het hebben van financiële kennis. *“Zo boeiend is het niet wat ik doe, ik vertel je wat je met je geld kan doen, maar daar had je ook zelf achter kunnen komen. Je had ook zelf een boek kunnen kopen,”* aldus de respondent.

Sommige geïnterviewde medewerkers zien het werken als ZZP'er als een noodzakelijk kwaad voor oudere werknemers die moeilijk aan een reguliere baan komen. De keuze om voor zichzelf te beginnen is dan snel gemaakt. Een geïnterviewde medewerker spreekt uit ervaring als hij zegt dat hij een aantal keren zonder succes heeft gesolliciteerd op een baan. Hij vermoedt dat dit komt omdat hij ouder dan vijftig jaar is, hoewel het nooit expliciet tegen hem is gezegd. Kennelijk is leeftijd een minder belemmerende factor om als ZZP'er aan de slag te gaan

5.6.1 Om- en bijscholen

Er is over het algemeen waardering onder het bankpersoneel voor de vele opleidingsmogelijkheden bij banken. In enkele interviews spreken sommige (oud-)bankmedewerkers zelfs hun dankbaarheid uit richting de banken omdat deze hen de mogelijkheid hebben geboden om zich te (blijven) ontwikkelen. Afgezien van de wettelijke noodzaak tot opleiden in het kader van de Wet financieel toezicht, besteden banken veel tijd en geld aan het om- en bijscholen van hun personeel om ze in de eerste plaats zo lang mogelijk te kunnen inzetten voor hun eigen organisatie en mocht dat niet lukken, hun kansen op werk buiten de banksector te vergroten. Een geïnterviewde oud-bankmedewerker die graag communicatieadviseur wilde worden bij de bank, geeft aan dat de bank haar de mogelijkheid heeft geboden om een volledige HBO-opleiding tot communicatieadviseur te volgen. Ze zegt nog steeds hiervan de vruchten te plukken in haar verdere loopbaan, ook buiten de bancaire sector. Een andere geïnterviewde oud-bankmedewerker heeft op kosten van de bank zich laten omscholen tot professioneel coach en hij heeft hierin werk gevonden.

Volgens een oud-medewerker die zelf leidinggevende bij een bank is geweest, zijn er cao-afspraken gemaakt dat elke bankmedewerker jaarlijks een persoonlijk ontwikkelbudget heeft van ongeveer 1000 à 1500 euro. Deze respondent geeft aan dat het niet vanzelfsprekend was dat

elke bankmedewerker ook daadwerkelijk aan deze opleidingsverplichting voldoet. Het is dus lang niet zo vanzelfsprekend dat elke bankmedewerker gebruik maakt van de mogelijkheid tot permanente educatie. Volgens deze respondent grijpt niet iedere bankmedewerker zijn of haar kans om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt. Het feit dat de 'weigerachtige' werknemer hierop in functioneringsgesprekken negatief kan worden beoordeeld door de leidinggevenden brengt hierin geen verandering. Tijdens reorganisatie blijken deze medewerkers toch vaak de dans te ontspringen omdat er met vakbonden afspraken zijn gemaakt die inhouden dat maar een bepaald quotum van een bepaalde functie- en leeftijdsgroep boventallig verklaard mag worden. Dat kan betekenen dat een goed functionerende werknemer die altijd zijn bijscholing heeft gevolgd, boventallig wordt en een werknemer die geen bijscholing volgt, zijn of haar functie behoudt. Vaak vindt het gebrek aan initiatief om om- of bijscholing te volgen zijn oorsprong in de periode van vóór de reorganisaties en fusies in de jaren tachtig en negentig. Een respondent zegt dat het vaak om werknemers gaat van afdelingen met een vaste ploeg mensen die jarenlang hetzelfde hadden gedaan, die steeds op 'dezelfde knoppen' hebben gedrukt. *“Die mensen hebben zich nooit hoeven verkopen, die haalden hun veertig dienstjaren makkelijk,”* aldus een oud-bankier die zelf leiding heeft gegeven bij een bank. De tijden zijn wat dat betreft veranderd volgens deze respondent. *“Het gaat erom dat jij je vaardigheden die je hebt moet kunnen generaliseren naar andere functies. Dus als jij vriendelijk bent aan de balie. Nou, dan kun je ook in een hotel werken of in een beroep waar 'hospitality' heel belangrijk is. Dan kun je dus ook bij de NS gaan werken. Of dan kun je ook buschauffeur worden of metrobestuurder. Maar de gemiddelde bankmedewerker zal niet denken: oh, ik kan ook metrobestuurder worden. Nee, waarom zou hij dat denken? Het gaat er om de kwaliteiten die jij al intrinsiek in jezelf hebt, die jou de persoon maken die je bent, om die mee te nemen in de volgende functie,”* aldus deze respondent.

5.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de strategieën van (oud-)medewerkers van banken besproken om om te gaan met de veranderende vraag naar arbeid. Dit overzicht is mogelijk niet uitputtend; het is een weergave op basis van de gehouden interviews.

(Oud-) bankmedewerkers gaan verschillend om met de reorganisaties. Bij sommigen overheerst de teleurstelling in

hun werkgever. Zij zijn gedemotiveerd en leggen hun hoofd in de schoot. Anderen worden juist weer 'getriggerd' en leggen extra initiatief en lef aan de dag om te zorgen dat ze snel weer aan het werk komen. Deze laatste groep solliciteert bijvoorbeeld ook op vacatures waarvoor hogere opleidingseisen gelden met het idee dat persoonlijke ambitie belangrijker is dan opleiding. Of ze zoeken een persoonlijke coach/mentor buiten de hr-afdeling om, waarvan ze denken dat hij of zij hen verder kan helpen.

Over het algemeen zijn het vooral de jongere medewerkers van banken die het aanbod van de werkgever voor 'vrijwillig ontslag' accepteren, inclusief de relatief hoge ontslagvergoeding. Deze medewerkers zijn over het algemeen hoog opgeleid en staan relatief ontspannen in het werk: ze accepteren dat werk vaak een tijdelijk karakter heeft en ze zijn ervan overtuigd dat ze makkelijk elders aan de slag komen. Ze spelen ook vaker met de gedachte om een eigen onderneming te starten. Sommige medewerkers zijn er door de hoge ontslagvergoeding financieel fors op vooruit gegaan, doordat het ze is gelukt om snel weer emplot te vinden.

Echte herintreders zijn alleen die werknemers, die voor hun toekomstige inkomen afhankelijk blijven van betaald werk. Vaak zijn dit oudere werknemers (veertigers, vijftigers en zestigers) voor wie baan zekerheid belangrijk is. Deze groep heeft vaker dan jongere werknemers grote financiële verplichtingen vanwege hun gezinssituatie (bijvoorbeeld studerende kinderen of omdat ze kostwinner zijn). Deze werknemers zijn daarom minder geneigd om het aanbod van de werkgever om 'vrijwillig' ontslag te nemen, te accepteren. Ze zijn daarnaast vaker bereid om ander werk te accepteren of naar andere filialen te gaan of op andere afdelingen te werken als dat van hen gevraagd wordt.

Er lijkt een causaal verband te zijn tussen de hoogte van de ontslagvergoeding en de doorstroom op de lokale arbeidsmarkt. Immers voor de werknemers in de bankensector die ouder zijn dan 55 jaar met een hoog salaris en met een groot aantal dienstjaren bij een bank, is herintreden niet altijd meer noodzakelijk. Zij krijgen namelijk een hoge ontslagvergoeding mee bij vertrek. Dit geeft een luxe positie, waardoor ze lang de tijd nemen om te onderzoeken wat ze willen. Soms besluiten ze dat ze geen baan meer willen. Toekomstige werk moet in zo'n geval passen bij wat deze

groep leuk vindt. Dat kan resulteren in werk met een bepaald hobbymatig karakter of in vrijwilligerswerk. Zingeving wordt dan een belangrijk aspect voor toekomstige bezigheden. Werknemers uit deze groep worden bijvoorbeeld relatief vaak coach of ze gaan mensen helpen met hun financiering. Beide varianten worden vaak verricht in ZZP-verband.

Sociale vaardigheden, presentatie, onderhandelings technieken, het opbouwen en onderhouden van een netwerk worden als belangrijke vaardigheden gezien om succesvol te zijn als ZZP'er. Doordat banken meer met standaarden zijn gaan werken, is het voor oud-bankadviseurs makkelijker om aan het werk te gaan door bedrijven of personen te adviseren in hun contact met banken. Vaak gebeurt dit in ZZP-verband. Sommige medewerkers spreken van een gat in de markt. Het gaat dan om advisering over het regelen van zaken als kredieten of private banking. Sommige (oud-)medewerkers van banken zien het werken als ZZP'er als een noodzakelijk kwaad: een oudere werknemer zou namelijk moeilijk aan een reguliere baan komen, waardoor de keuze om voor zichzelf te beginnen, snel is gemaakt. Kennelijk speelt leeftijd een minder belemmerende rol dan bij sollicitaties op vacatures.

Banken stimuleren hun personeel zoveel mogelijk om opleidingen te volgen om hun medewerkers aantrekkelijk te laten zijn voor de arbeidsmarkt, binnen en buiten de bancaire sector. Ze investeren veel in om- en bijscholing van bankpersoneel. Daarover zijn vrijwel alle geïnterviewde bankmedewerkers het eens. Er is sprake van een brede waardering onder het bankpersoneel. Sommige geïnterviewde bankmedewerkers zijn door het volgen van een opleiding ook daadwerkelijk van functie veranderd. Ze zeggen profijt te hebben gehad van de omscholing ook in hun latere werk buiten de bankensector. Toch blijkt niet elke bankmedewerker gebruik te maken van zijn persoonlijke opleidingsbudget. Vaak gaat het hierbij om medewerkers die van oudsher gestandaardiseerd, routinematig werk hebben gedaan. Voorheen konden deze medewerkers langdurig in functie blijven zonder het volgen van een opleiding. Hun oude werkomgeving heeft hen er nooit toe aangezet om om- of bijscholing te volgen. Deze bankmedewerkers zien dan ook minder de noodzaak in van het volgen voor een opleiding om zichzelf aantrekkelijk te houden voor de arbeidsmarkt.

6 Strategieën van onderwijsinstellingen omtrent de veranderende vraag naar arbeid

6.1 Inleiding

Er is in Rotterdam een aantal MBO-, HBO- en WO-opleidingen dat zich bezighoudt met onderwijs aan toekomstig bankmedewerkers. Opleidingen voor toekomstige bankmedewerkers vallen onder verschillende studierichtingen, zoals: Financieel Management, Financial Service Management, Servicemanagement, Banking & Insurances en Business Studies. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag hoe Rotterdamse onderwijsinstellingen inspelen op de eerder genoemde trends in de bankensector en hoe zij hun onderwijscurricula aan veranderende eisen aanpassen. Daartoe zijn er interviews gehouden met medewerkers van het Zadkine Business College (MBO), met de Business School (Financial Service Management) van de Hogeschool Rotterdam (HBO) en met de afdeling Economics & Finance van de Hogeschool Inholland (HBO). In dit hoofdstuk komt eerst een tweetal belangrijke algemene onderwijsontwikkelingen aan bod met betrekking tot de bankensector, zoals die in de interviews naar voren is gekomen. Daarna wordt in gegaan op strategieën van onderwijsinstellingen met betrekking tot de veranderende vraag in de bankensector.

6.2 MBO-onderwijs niet meer toereikend in de toekomst

Uit de interviews met de Rotterdamse onderwijsinstellingen komt unaniem het beeld naar voren dat er sprake is van een steeds hoger wordend niveau van abstract denken dat nodig is om succesvol in de bankensector aan de slag te kunnen gaan. Beslissingen die medewerkers in de praktijk moeten nemen worden steeds ingewikkelder als het gaat om zakelijke kredietverleningen. Pas afgestudeerden moeten tegenwoordig direct inzetbaar zijn en in staat zijn om een gehele kredietanalyse te doorlopen. Ze krijgen te maken met een complexer speelveld bestaande uit het MKB of beursgenoteerde bedrijven. Bovendien zouden bankprocessen zoals bijvoorbeeld private banking en bedrijfsfinancieringen, in elkaar overlopen, wat ze ingewikkelder maakt. Dit heeft tot gevolg dat een MBO-denkniveau in de toekomst niet meer toereikend is om adequaat beslissingen te kunnen nemen. Het denkniveau zal steeds meer HBO plus zijn. Een MBO-diploma zal naar verwachting alleen op korte termijn nog genoeg zijn om te kunnen instromen, mits de basiskwalificaties van hoger niveau zijn.

Dat het steeds minder gangbaar is om met een MBO-diploma in te stromen, onderschrijft ook de geïnterviewde MBO-onderwijsmedewerker die een dalende belangstelling ziet voor MBO-opleidingen in de financiële sector. Studenten kiezen liever voor een MBO-opleiding waarbij de kans op werk groter is, zoals bijvoorbeeld een opleiding in de zorg. Deze trend heeft zich zeven jaar geleden ingezet,

maar is de laatste tijd in een stroomversnelling geraakt, aldus de respondent.

6.3 Vakinhoudelijke kennis nog steeds belangrijk

De Hogeschool zet tegenwoordig in op onmiddellijke inzetbaarheid van hun afgestudeerden bij banken. Zowel het onderwijs van de Hogeschool Rotterdam als dat van Inholland is daarom erg *'toegepast inhoudelijk'*. Er is daarom aandacht voor de verplichte opleidingseisen in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht. Uit sommige interviews met bankiers en HR-medewerkers van banken kwam al de kritiek naar voren dat niveau, een service verlenende houding en persoonlijke vaardigheden van studenten onderbelicht zouden blijven in het lescurriculum van Rotterdamse onderwijsinstellingen. *"Banken zouden hun toekomstige werknemers net zo goed kunnen werven via de hotelvakschool,"* zo luidt de kritiek van een geïnterviewde bankier. De geïnterviewde medewerkers van de Rotterdamse HBO-instellingen daarentegen weerspreken deze kritiek. Weliswaar ligt het accent in de opleidingen erg op echte vakinhoudelijke bankenkennis en niet alleen op generalistische vaardigheden. *"Anders hoef je ook niet naar school"*. Maar, zo zeggen deze respondenten, de HBO-opleidingen doen daarnaast veel aan onderwijs ten aanzien van sociale vaardigheden (i.v.m. klantcontact) en 'business-etiquette' (Hoe gedraag ik me? Wat zijn de formele omgangsregels binnen de sector?) en morele dilemma's.

De vormende vakken zijn nodig, zo vinden alle geïnterviewde onderwijsmedewerkers, omdat ze een kloof signaleren tussen aan de ene kant de groter wordende abstractie en aan de andere kant het gebrekkige probleemoplossend vermogen van de huidige generatie studenten. Een geïnterviewde onderwijsmedewerker licht toe: *“Studenten weten niet wat ze wel en niet weten, waar ze kennis kunnen vinden en hoe ze die moeten opzoeken. Dus het is zeker belangrijk dat er naast vakinhoudelijk kennis ook aan vorming wordt gedaan in het lesprogramma van de hogeschool.”* De respondenten geven als verklaring voor het moeilijk zelfstandig een probleemanalyse kunnen maken, de jonge leeftijd van studenten en dat ze tot een generatie behoren die *“veel gepamperd en beschermd is.”* Studenten zouden vooral gefocust zijn op het behalen van hun punten en minder op het zich eigen maken van een vak. Met aansprekende instructies, theorieën en praktijkvoorbeelden, proberen docenten het plezier in het vak bij de student aan te spreken en te vergroten.

De geïnterviewde onderwijsmedewerker van de hogeschool erkennen dat dat het up-to-date houden van het curriculum als het gaat om actuele vakinhoudelijke bancaire kennis, een uitdaging en opgave is, zeker met ontwikkelingen zoals blockchain. De bankensector weet zelf nog niet wat dit gaat betekenen voor de sector, laat staan dat de opleidingen weten wat voor consequenties deze ontwikkelingen hebben of zouden moeten hebben voor het lescurriculum, aldus de respondent.

Om het onderwijscurriculum van het HBO zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de praktijk van de bankensector, hanteren de HBO's de volgende strategieën:

6.4 Het aanbieden van casuïstiek

Hogeschool Rotterdam en InHolland doen zoveel mogelijk aan casuïstiek die vanuit de banken wordt aangereikt en waarmee studenten aan de slag mogen gaan. De casuïstiek maakt het onderwijs leuker. De respondenten zien dit ook als taak van een hogeschool om er voor te zorgen dat de studenten niet alleen recente opdrachten krijgen uit de praktijk, maar ook dat ze uitgedaagd worden op die vaardigheden die nodig zijn om de eindtermen te behalen. Dat betekent niet alleen kennis tentamineren, maar vooral door het aanbieden van casuïstiekopdrachten die studenten individueel of met een groep gaan uitwerken, waarbij gebruik gemaakt mag worden van internet. Er is daarnaast veel

aandacht voor het leren voeren van goede adviesgesprekken door studenten. Gesprekstechnieken zijn een belangrijk onderdeel en moeten *‘van het hoogste niveau’* zijn, aldus een geïnterviewde onderwijsmedewerker. De leerlingen leren met behulp van casuïstiek een grondige kredietanalyse te maken en deze te presenteren bij de bank. De banken beoordelen uiteindelijk ook de uitgevoerde opdracht van de student. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten. Banken vinden het leuk om studenten de beleving te geven van het werken bij een bank. Bovendien krijgen banken hierdoor een beter opgeleid werknemersaanbod. Werken met casuïstiek kan voor banken ook een selectiemethode zijn voor het werven van nieuwe potentiële medewerkers.

6.5 Banken verleiden hun interne opleiding bij de hogeschool onder te brengen.

Vijftien jaar geleden was het voldoende als de bankmedewerker beschikte over een diploma om vervolgens verder binnen de bank te worden opgeleid. Dit opleidingsmodel behoort binnenkort tot het verleden, zo is de verwachting. De interne onderwijsinstellingen bij banken zouden onder druk komen te staan door de hoeveelheid beschikbare functies (van pas afgestudeerden), waardoor banken steeds minder geneigd zijn om te investeren in pas afgestudeerde medewerkers. Pas afgestudeerde HBO'ers moeten daarom meteen aan de slag kunnen in de bankensector. Dat is niet alleen efficiënter, maar ook kostenbesparend. Zeker nu banken steeds kleiner dreigen te worden en het de vraag is of ze interne opleidingen nog wel kunnen blijven bekostigen. Banken zouden er meer bij zijn gebaat wanneer zij afgestudeerden aannemen die alle kennis al in huis hebben en die gelijk inzetbaar zijn in het arbeidsproces. De Hogeschool Rotterdam is van plan om banken er toe te verleiden hun interne trainingen over te dragen/ te laten verzorgen door de Hogeschool Rotterdam. Dit plan moet nog verder worden uitgewerkt. Het gaat feitelijk om *“het verplaatsen van kosten”*. Voorwaarde is dat de banken hier wel vertrouwen in hebben dat de hogeschool de juiste mensen aflevert. Op dat punt zou het in het verleden nog wel eens te wensen hebben over gelaten; vandaar dat banken zelf zijn gaan opleiden, zo zegt een geïnterviewde onderwijsmedewerker.

6.6 Leerlingstages, masterclasses en docentenstages

Leerlingstages zijn een strategie om voeling te houden met de praktijk in de bankensector. Een geïnterviewde HBO-onderwijsmedewerker geeft aan dat het niet moeilijk is voor de hogeschool om studenten te plaatsen. De meeste studenten worden momenteel nog bij de grote banken geplaatst, maar een toenemend aantal studenten loopt stage bij de fin-techbedrijven die op hun beurt erg geïnteresseerd zijn om jongeren binnen te halen. De reden hiervoor is dat jongeren anders tegen zaken aan kijken, out-of-the-box denken en creativiteit aan de dag zouden leggen. Stage binnen de fin-techbedrijven zou ook aantrekkelijk zijn voor studenten. Vaak is de werksfeer binnen de fin-techbedrijven erg joviaal, maar ook veeleisend. Er is geen negen-tot-vijf- of stropdassenmentaliteit, zoals dat vroeger nog wel eens het geval was binnen de sector.

Andere genoemde strategieën om voeling met de praktijk te houden zijn masterclasses en docentenstages. Dit laatste zou binnen het MBO niet altijd eenvoudig verlopen als gevolg van de *“angst onder de docenten voor een grote kloof tussen theorie en praktijk.”* Hierdoor zouden zij huiverig zijn om stage te lopen.

6.7 Werken met zij-instromers vanuit de bankensector

Werken met zij-instromers is een andere genoemde strategie om het onderwijs actueel te houden. Op hogescholen zijn zij-instromers werkzaam vanuit de bankenwereld die actuele praktijkkennis de school inbrengen. Het voordeel van zij-instromers is dat zij hun netwerk in het bankwezen kunnen inzetten ten bate van het praktijkonderwijs, bijvoorbeeld om makkelijker aan actuele casuïstiekopdrachten te komen. Zij-instroom is eerder uitzondering dan regel, zo constateert een geïnterviewde onderwijsmedewerker. Dit komt doordat het HBO een lager salaris biedt dan de banken en omdat de hogeschool als overheidsinstelling binnen de bankensector geen sterk imago geniet. Daarnaast biedt de hogeschool beperktere carrièremogelijkheden dan de bankensector en er is sprake van een hoge werkdruk in het onderwijs. Een zij-instromer is alleen succesvol als hij of zij het ‘maatschappelijk nut’ er van inziet en het leuk vindt, aldus een onderwijsmedewerker die uit ervaring spreekt.

6.8 Oriëntatie op de ICT-kant

De hogescholen zien de ‘tweedeling’ in het soort banen in de bankensector: met aan de ene kant bankmedewerkers met procesmatige kennis (hierop is het HBO-onderwijs gericht) en met ICT-specialisten aan de andere kant. Ze onderschrijven dan ook het toenemende belang van ICT. Hogescholen denken na in hoeverre ze in de toekomst in hun curriculum aandacht moeten besteden aan bijvoorbeeld data-analyse en de ontwikkeling van apps.

Maar hogescholen kampen nog met de vraag wat ze studenten dan op ICT-gebied zouden moeten leren. Ze hebben hierover wel contact met de “beroepenveldcommissie”.

Een geïnterviewde onderwijsmedewerker zegt dat het onderwijs van de hogeschool er voornamelijk op is gericht op het opleiden van ‘architecten’. *“Het bouwen van een applicatiesysteem moet je zien als het bouwen van een huis. Voor het ontwerp van het huis, voor de constructieberekeningen en qua duurzaamheidseisen is een architect nodig. De hogeschool leidt architecten op die kunnen aangeven waaraan het systeem moet voldoen,”* aldus een geïnterviewde onderwijsmedewerker. Hij gaat verder: *“Het is belangrijker dat de student een idee heeft hoe hij of zij de dienstverlening naar de klant zo goed mogelijk kan invullen. De student moet dus veel verstand hebben van wat de klant wil. Ook moet hij of zij in staat zijn om zichzelf te verkopen. Vervolgens moet de student iets weten waartoe die systemen in staat zijn en hoe ze ontwikkeld worden, maar dat is het dan ook wel.”* De geïnterviewde onderwijsmedewerker geeft blockchain als voorbeeld. Aan deze technologie kleven momenteel nog veel vaak juridische afwegingsaspecten (Welke documenten zitten erin? Wanneer worden de documenten geaccepteerd? Wanneer gaan we uitbetalen? Wanneer geven we de verscheppingsdocumenten af?). Al deze risicoafwegingen moeten nog steeds afzonderlijk worden gemaakt, want die maakt het blockchainsysteem nog niet. De verwachting is wel dat er in de toekomst steeds meer sprake zal zijn van geautomatiseerde risico-beslissingen binnen blockchain. Maar vooralsnog zijn de geïnterviewde HBO-onderwijsmedewerkers van mening dat de specifieke ICT-skills niet nodig zijn om in de bankensector te werken. *“Dan moet je een IT-opleiding gaan doen.”* De toegevoegde waarde van de hogeschool zit in het stroomlijnen van processen. Lage kosten, efficiency en veiligheid zijn hierbij sleutelbegrippen.

6.9 Samenvatting

Het Rotterdamse HBO-onderwijs met betrekking tot de bankensector is erg 'toegepast inhoudelijk'. Er wordt dus vakinhoudelijke bankenkennis gedoceerd en niet alleen generalistische vaardigheden. *"Anders hoef je ook niet naar school"*. Toch is er ook aandacht voor sociale vaardigheden (i.v.m. klantcontact) en 'business-etiquette' en morele dilemma's. Dit is ook nodig volgens de respondenten vanwege de 'kloof' die zij signaleren tussen de groter wordende abstractie op de werkvloer en het gebrekkige probleemoplossend vermogen van de huidige generatie studenten.

Banken hebben behoefte aan afgestudeerden met een steeds hoger niveau van abstract denken. Een hoger denk-niveau is nodig om succesvol in de bankensector aan de slag te kunnen gaan. MBO zal in de toekomst niet meer toereikend zijn, eerder HBO plus. De hogescholen streven er naar dat hun afgestudeerden meteen inzetbaar zijn in de bankensector. In house training van banken, komt steeds meer onder druk te staan. Er komen steeds meer functies beschikbaar in de bankensector en banken zijn steeds minder geneigd om te investeren. Interne opleidingen zijn ook een kostenpost voor banken. De Hogeschool Rotterdam werkt aan een plan om banken er toe te verleiden hun interne trainingen over te dragen/ te laten verzorgen door

de hogeschool. Dit plan moet nog verder worden uitgewerkt.

De hogescholen erkennen dat dat het up-to-date houden van het curriculum, dus als het gaat om het onderwijzen van actuele vakinhoudelijke bancaire kennis, een uitdaging en opgave is. Zeker met ontwikkelingen zoals blockchain. De opleidingen weten nog niet welke consequenties deze ontwikkelingen hebben of zouden moeten hebben voor het lescurriculum.

De hogescholen zitten momenteel in een transitie als het gaat om onderwijs met betrekking tot de bankensector. Ze passen wel al een aantal strategieën toe om hun onderwijs zo goed mogelijk te laten aansluiten aan de wensen en behoeften vanuit de bankensector. Zo doen de hogescholen momenteel aan casuïstiek die vanuit de banken wordt aangereikt en waarmee leerlingen aan de slag mogen. De leerlingen leren hierdoor een grondige analyse te maken en de casuïstiek maakt het onderwijs leuker. Zij-instromers brengen veel actuele bankenkennis mee. Maar lesgeven door zij-instromers is eerder uitzondering dan regel. Er zijn daarnaast leerlingen- en docentenstages en masterclasses. De hogescholen zijn nog zoekende of ze iets met ICT moeten en zo ja, wat ze hun studenten dan precies zouden moeten bijbrengen. Wellicht dat data-analyse in de toekomst wel wordt onderwezen op de hogeschool.

7 Slotbeschouwing

7.1 Inleiding

Verskillende rapporten (Dekker & Veen (2017); Graaf-Zijl e.a. (2015); Kalkhoven e.a. (2016); Koning & Rooij (2017)) signaleren en verwachten structurele veranderingen op de arbeidsmarkt als gevolg van technologische en economische ontwikkelingen. Werkgevers stellen nieuwe eisen aan werknemers, arbeidsverhoudingen en contracten krijgen nieuwe betekenissen en loopbanen worden naar verwachting flexibeler en dynamischer dan voorheen. Het algemene beeld is inmiddels redelijk uitgekristalliseerd. Ook voor de regio Rijnmond laten analyses en prognoses een consistent verhaal zien over verwachte arbeidsmarktontwikkelingen op hoofdlijnen (Aa, van der (2018); IJzerman e.a. (2017)): flexibilisering, druk op het middensegment, risico op grotere ongelijkheid tussen hoog- en laagopgeleide leden van de beroepsbevolking en toenemende problemen met vraagvervulling voor specifieke functies, vaardigheden en beroepen.

Er is echter nog niet zo veel zicht op de vraag hoe stakeholders (werkgevers, werknemers, onderwijsinstellingen) op kleine, lokale schaal feitelijk omgaan met deze ontwikkelingen en welke uitdagingen dit mogelijk oplevert voor gemeentelijk beleid op korte en middellange termijn. Passen betrokken actoren zich 'geruisloos' aan en ontstaan er zonder al te veel problemen nieuwe evenwichten op de arbeidsmarkt? Of moet er rekening worden gehouden met fricties, bijvoorbeeld omdat veranderingen te snel gaan, meer geld kosten dan voorhanden is of omdat actoren niet goed weten hoe te reageren op alle ontwikkelingen die op hen afkomen?

In dit rapport zijn deze grote vragen klein gemaakt in een kwalitatieve studie naar de vraag hoe actoren reageren op substantiële veranderingen in hun sector. De onderzochte casus betreft de regionale bankensector. In omvang is dit een kleine sector binnen de regio, maar het is wel een sector waar zoals dit onderzoek laat zien veranderingen zich 'in extremis' hebben voorgedaan in afgelopen tien jaar, en nog verwacht worden voor de komende tien jaar: verlies van banen in combinatie met sterk veranderde eisen aan de vaardigheden van medewerkers in de (resterende) banen. De bankensector vormt daarmee een casus waar de verwachte ontwikkelingen daadwerkelijk en helder zichtbaar zijn.

In deze slotbeschouwing gaan we in op de vraag welke algemene lessen en aandachtspunten uit deze casus naar voren komen voor gemeentelijk beleid. Daarbij is wel van belang dat inzichten uit de bancaire sector niet een op een geprojecteerd kunnen worden op andere sectoren die te maken hebben met de structurele arbeidsmarktveranderingen: sectorkenmerken zoals omvang en diversiteit van werkgelegenheid en specifieke inhoudelijke kenmerken van banen en werknemers, maken aannemelijk dat aanpassingspaden op heel verschillende manieren zullen en kunnen verlopen. De casus over de bancaire sector geeft wel een eerste beeld van factoren en keuzes van actoren die daarbij een rol spelen. Dit inzicht kan gebruikt worden voor vervolgonderzoek naar andere sectoren, maar ook als spiegel voor betrokkenen uit die sectoren vanuit de vraag: hoe staat het eigenlijk met de strategieën van werkgevers, werknemers en onderwijsinstellingen in reactie op kwantitatieve en vooral ook kwalitatieve veranderingen in de werkgelegenheid? En welke vragen roept dit op voor gemeentelijk beleid rondom dit thema?

7.2 Aandachtspunten voor de omgang met de veranderende arbeidsmarkt

In dit rapport is aan bod gekomen dat de werkgelegenheid in de onderzochte sector sterk daalt. Deze daling is afgaande op prognoses van UWV relatief uniek voor de bancaire/financiële sector. Het onderzoek laat ook zien dat de

inhoudelijke eisen aan medewerkers sterk veranderen. Voor de bancaire sector betreft dit ten eerste opleidingsniveau: banen onder HBO-niveau verdwijnen volgens respondenten vrijwel volledig in deze sector. Ten tweede signaleren respondenten dat de gevraagde balans tussen vakinhoudelijke en 'algemene' vaardigheden lijkt te verschuiven ten gunste van de algemene vaardigheden. Daar-

bij gaat het primair om (deels specialistische) ICT-vaardigheden, sociaal-communicatieve vaardigheden en commerciële vaardigheden. Belangrijk is ook de constatering dat 'vakinhoudelijke kennis en vaardigheden' (uiteraard) niet verdwijnen, maar wel snel veranderen.

Ze leidt naar ons idee tot twee centrale vraagstukken, waarbij een aparte vraag is wie daarbij welke verantwoordelijkheid heeft of neemt: de arbeidsmarktloopbanen van MBO-werknemers en de veranderende 'mix' in vakinhoudelijke en algemene kennis en vaardigheden.

7.3 De arbeidsmarktloopbaan van MBO-opgeleide werknemers

Het eerste vraagstuk betreft dit de **omgang met de kwetsbare arbeidsmarktpositie van werknemers op MBO-niveau** in sectoren die met het grootschalig verdwijnen van MBO-functies hebben te maken. Waar hogeropgeleiden mogelijkheden hebben of krijgen om zich om- en bij te scholen binnen de eigen sector, staan MBO-opgeleiden die al werkzaam zijn in deze sectoren voor de onontkoombare vraag waar en hoe zij hun arbeidsloopbaan kunnen voortzetten. Hoewel de bancaire sector 'extreem' is qua uitstroom van MBO-medewerkers, speelt dit vraagstuk ook in andere sectoren. Het is onder meer zichtbaar in prognoses waarin de vraag naar hoger opgeleiden arbeidsmarktbreed sneller stijgt dan van lageropgeleiden (bron amar 2018).

De interviews onder werknemers suggereren dat niet alle werknemers hier vanzelfsprekend 'op eigen kracht' in slagen en verschillend omgaan met de (ongevraagde) aantasting van hun arbeids- en loopbaanzekerheid. De bancaire sector heeft zoals we zagen een breed palet aan ondersteuning geboden om dit aanpassingsproces te versoepelen (herplaatsing/outplacement, omscholen medewerkers, exit regelingen). We kunnen niet beoordelen hoe effectief deze inzet is (geweest)¹. Desalniettemin lijkt het ons aanmerkelijk dat gevarieerde ondersteuning inderdaad nodig is voor werknemers in sectoren die geconfronteerd worden met een grote daling van functies op MBO-niveau. Een aandachtspunt is daarom in hoeverre andere sectoren met bedreigde MBO-banen voldoende ondersteuningsmogelijk-

heden bieden voor (onontkoombare) aanpassingen in loopbanen die werknemers op MBO-niveau (gaan) meemaken. Mogelijk kunnen andere sectoren leren van de bankensector die hen is voorgegaan.

In het verlengde hiervan is een specifieke vraag hoe MBO-onderwijsinstellingen omgaan met de dalende vraag naar afgestudeerden in bepaalde (administratieve) richtingen. MBO biedt in verschillende sectoren blijkbaar geen adequate startkwalificatie meer. Tegelijkertijd biedt het MBO wel een belangrijke stap in schoolloopbanen van leerlingen die niet meteen op HBO-niveau of hoger onderwijs kunnen volgen. Een relevante vraag voor administratieve en financieel-economische MBO-opleidingen is daarom of en hoe doorstroom van MBO- naar HBO-opleidingen kan worden bevorderd en in hoeverre al op MBO-niveau aandacht kan worden besteed aan kennis en vaardigheden die op de arbeidsmarkt gevraagd worden.

Tenslotte is een meer speculatieve vraag² in hoeverre het verdwijnen van banen op MBO-niveau (en lager) als zodanig te beïnvloeden is. Niet iedereen is immers op te leiden tot HBO-niveau en de vraag is of de arbeidsmarkt voldoende mogelijkheden biedt om boventallige MBO-ers elders op te nemen. Betreft dit een 'natuurverschijnsel' onder invloed van economische krachten, of kunnen werkgevers hier mogelijk ook andere keuzes in maken in de organisatie van hun werk? Vereisen bepaalde sociale en communicatieve vaardigheden bijvoorbeeld altijd een HBO-niveau? En zouden technologische ontwikkelingen niet ook nieuwe mogelijkheden kunnen bieden voor MBO-opgeleiden, doordat expertsystemen in toenemende mate complexe afwegingen zullen overnemen?

7.4 De balans tussen vakinhoudelijke en algemene kennis en vaardigheden voor hoger opgeleiden

Het onderzoek in de bancaire sector laat in detail zien hoe de balans tussen gevraagde vakinhoudelijke en algemene kennis en vaardigheden is verschoven en hoe vooral werkgevers en opleidingsinstellingen hiermee omgaan.

¹ In 2018 verschijnt een kwantitatieve analyse door O&B van arbeidsloopbanen van uitstromers uit de financiële sector. Deze analyse zal meer inzicht bieden in de vraag

hoe de arbeidsmarktpositie van (ex-)medewerkers zich feitelijk heeft ontwikkeld.

² Hierover is tijdens het onderzoek namelijk niet met respondenten gesproken.

Algemene sociaal-communicatieve, ICT- en commerciële vaardigheden zijn zoals we zagen in de bancaire sector steeds belangrijker geworden. Het is aannemelijk dat deze trend breder speelt, met name in de zakelijke dienstverlening. Voor werknemers die goed op deze vaardigheden 'scoren' is dit goed nieuws: het betekent dat zij breed inzetbaar zijn en hun loopbaan niet (meer) op een specifieke sector hoeven te richten. Voor werknemers die hier minder op (kunnen) scoren en ontwikkelen wordt het juist lastiger voor zover zij niet op vakinhoud onmisbare expertise hebben ontwikkeld.

Voor werkgevers leidt het tot de vraag hoe zij aan hun vraag kunnen blijven voldoen, in de wetenschap dat de concurrentie voor werknemers met andere werkgevers (ook uit andere sectoren) waarschijnlijk zal toenemen. Ook hier liet de bancaire sector een gediversifieerde strategie zien: zittende medewerkers ruim scholingsaanbod bieden, grotere inhuur van externe specialistische medewerkers en zzp'ers en bevordering van (continue) 'learning on the job'.

Tegelijkertijd laat de casus óók zien dat vakinhoudelijke kennis en vaardigheden niet 'verdwijnen'. Wel is denkbaar dat ook in andere sectoren de vakinhoudelijke component van het werk aan snelle verandering onderhevig is, waardoor blijvend leren en bijblijven steeds belangrijker worden.

Wat dit laatste betreft kan de praktijk weerbarstig zijn: de grens tussen algemene en vakinhoudelijke vaardigheden is voor zittende medewerkers niet altijd even makkelijk te maken. Dit roept de vraag op waarop de permanente educatie zich moet richten. Zeker als we kijken naar de ICT-vaardigheden, waarvan de casus het toenemend belang laat zien voor de toekomstige arbeidsmarktaantrekkelijkheid van de bankmedewerker. De geïnterviewde sleutelfinformatanten onderscheiden grofweg twee type bankmedewerkers. In de eerste plaats onderscheiden zij de sterk ICT-georiënteerde bankmedewerker die het betalingsverkeer vergemakkelijkt. Dit type speelt met zijn innovatieve ICT-toepassingen op een slimme manier in op de wensen van klanten. Programmeervaardigheden zijn voor dit type bankmedewerker belangrijker dan vakinhoudelijke kennis. In de tweede plaats onderscheidt men de HBO-geschoolde bankmedewerker met brede algemene ontwikkeling en vakinhoudelijke kennis, die sociaalvaardig, betrokken en nieuwsgierig is, die beschikt over lef en een pro-actieve houding en visie. Dit tweede type is goed op de hoogte van de wensen van de klant.

In de praktijk echter blijkt deze typologie een stuk genuanceerder te liggen, zo laat ook het onderzoek in de bancaire sector zien. Het is evident dat algemene vaardigheden, waaronder ICT-vaardigheden, over de hele linie belangrijker worden als het gaat om de veranderende vraag naar arbeid, maar kijken we naar de ontwikkeling van de blockchain, dan wordt duidelijk dat vakinhoudelijke kennis nog steeds **zeer relevant** is voor de IT-ontwikkelaars van deze technologie. Zonder vakinhoudelijke kennis bij de IT-ontwerpers zou blockchain hoogstwaarschijnlijk niet zo sterk in opkomst zijn geweest. De technologie is in ieder geval nog niet uitontwikkeld. Geautomatiseerde risicobeslissingen binnen blockchain zijn nu nog niet mogelijk. Dat betekent dat aan de huidige technologie nog veel juridische afwegingsaspecten zitten. Duidelijk is dat voor de (verdere) ontwikkeling van blockchain vakinhoudelijke kennis dus onmisbaar is. Aan de andere kant van het spectrum bevindt zich de IT-specialist voor wie het hebben van vakinhoudelijke kennis vrijwel **niet relevant** of niet noodzakelijk is om producten te kunnen ontwikkelen voor de bankensector. Dit type IT-specialist ontvangt de benodigde bancaire kennis van de ervaren bankmedewerker, die de specialist voedt met vakinhoudelijke kennis zodat de IT-specialist innovatieve producten kan blijven ontwikkelen die de (toekomstige) klanten van banken moeten bedienen en ontzorgen (zoals Tikkie). Deze specialisten werken als het ware in opdracht van de banken of ze werken bij de fin-techbedrijven. Zij ontwikkelen apps of bouwen websites. Deze IT-specialisten zijn niet per se gebonden aan de bankensector, maar kunnen ook in andere sectoren aan de slag waar een grote behoefte is aan kundige ICT'ers. Maar het onderzoek in de bancaire sector laat zien dat er ook nog 'grijstinten' zijn, bestaande uit de IT-specialist voor wie vakinhoudelijke kennis **enigszins relevant** is, maar bij wie het zwaartepunt vooral lijkt te liggen op zijn ICT-vaardigheden. Denk bijvoorbeeld aan ontwerpers van online betaalsystemen, zoals Adyen dat is opgericht door enkele ervaren mensen uit de financiële wereld en dat nu met een heel team IT-bankspecialisten bouwt aan een online betaalsysteem waardoor andere bedrijven niet zelf meer hun klanten rekeningen hoeven te sturen.

Het moge duidelijk zijn dat de grens tussen algemene en vakinhoudelijke vaardigheden niet zo 'hard' is. Duidelijk is dat ICT-vaardigheden een belangrijke rol spelen in de veranderende vraag naar arbeid, maar het blijft echter de vraag hoe ze zich precies verhouden tot vakinhoudelijke kennis. Deze vraag heeft vooral implicaties voor het leven lang leren van medewerkers en de te volgen scholingstrajecten.

Een belangrijke overkoepelende vraag ten aanzien van het blijvend ontwikkelen van deze algemene en dynamische specifieke kennis en vaardigheden is naar ons idee vooral de verdeling van verantwoordelijkheden tussen werknemers, werkgevers en opleidingen. Het onderzoek maakt zichtbaar dat betrokken actoren actief bezig zijn om zich aan te passen aan de nieuwe verwachtingen en eisen. HBO-opleidingen zijn zo bleek op zoek naar een nieuwe balans tussen vakinhoud en algemene vaardigheden en naar nieuwe vormen van praktijkleren in samenwerking met werkgevers. Zittende werknemers ontvangen prikkels om zelf te blijven investeren in scholing en training. Werkgevers in de bancaire sector hechten waarde aan learning on the job van nieuwe medewerkers. De vraag is of de banken dit model in de toekomst nog kunnen blijven bekostigen en of het de HBO-opleidingen lukt om in de dan ontstane behoefte een rol te spelen door in dit 'gat te springen'.

Welke verdeling van verantwoordelijkheden 'het beste werkt' vanuit ieders belang kunnen we op basis van dit onderzoek uiteraard niet beoordelen. Mogelijk verschilt dit ook per sector of beroepsgroep. Raadzaam lijkt wel om zicht te houden op de keuzes die hierin worden gemaakt en oog te houden voor mogelijke 'gaten' die zouden kunnen ontstaan in het (bij-)scholen van relevante kennis en vaardigheden.

7.5 Welke rol voor de gemeente?

Aanpassingsmechanismen op de arbeidsmarkt zijn in belangrijke mate het domein en de verantwoordelijkheid van werkgevers, werknemers en opleidingsinstellingen. Vooral landelijk beleid bepaalt de institutionele kaders waarbinnen deze aanpassingen plaatsvinden. Met name het UWV heeft een rol in het transparanter en dynamischer maken van de arbeidsmarkt. De vraag is dus welke rol de gemeente in deze processen kan spelen.

Een belangrijke rol die de gemeente in ieder geval (verder) zou kunnen oppakken is het faciliteren van de onontkoombare leerprocessen die nodig zijn om de aanpassingsprocessen op de regionale arbeidsmarkt succesvol te doorlopen. Te denken valt aan het bevorderen van verdere kennisontwikkeling, het stimuleren van experimenten en het mogelijk maken van meer uitwisseling tussen stakeholders over strategieën, ervaringen en wederzijdse belangen.

8 Geraadpleegde literatuur en bronnen

- Aa, P. van der, Graaf, P. de, Moors, F., Roode, A., Toorn, M. van (editie 2018). *Werk en werken in de Rijnmond. Een analyse van vraag, aanbod en match op de arbeidsmarkt regio Rijnmond*. Rotterdam: Onderzoek en Business Intelligence.
- Baarsma, B. *Instellingen en studenten in het MBO moeten arbeidsmarkt serieuzer nemen*. In: Het Financieele Dagblad 29 augustus 2017, p.9.
- Bakhsi, H. Downing J.M., Osborne M.A. en Schneider P (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. Londen.
- Beer, P. de. *Nieuw kabinet negeert zorgelijke stagnerende toename productiviteit*. In: Het Financieele Dagblad 23 oktober 2017, p.9.
- Buisman, M. en Velden R. van der (2017). *De toekomst van vakmanschap*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Chkalova, K., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W. (Eds.) (2015). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op flexibilisering*. Den Haag: CBS/TNO.
- Dekker, F., & Veen, R. v. d. (2017). *Het midden weg? Technologische ontwikkeling, globalisering, bedrijfsbeleid en kansen op de arbeidsmarkt*. Rotterdam: Eburon.
- Graaf-Zijl, M. d., Josten, E., Boeters, S., Eggink, E., Bolhaar, J., Ooms, I., Ouden, A. den, Woitiez, I. (2015). *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: SCP/CBS.
- Hoek, N., Mikulic A. en Smissen S. van der (2017). *Toekomstperspectief Rotterdamse economische beroepsopleidingen*. Deloitte.
- Kalkhoven, F. en Beukel L. van (2016). *Overstapberoepen voor de financieel administratief medewerker*. Amsterdam: UWV.
- Koning, J. en Rooij M. de (2017). *Technologie en arbeidsmarkt: een beknopte inventarisatie van de literatuur*. Rotterdam: SEOR/EUR.
- Sectorkamer Zakelijke Dienstverlening en Veiligheid (2016). *Sectorrapportage 2016*. SBB Zoetermeer.
- Terzidis, N., Maarseveen R. van en Ortega-Artilés R. (2017). *Employment Polarization in Local Labor Markets: The Dutch Case*. Den Haag: CPB.
- Uitert. K. van en Aalst M. van der (red.) (2014). *Financiële dienstverlening: Sectorbeschrijving*. Amsterdam: UWV.
- Uitert, K. van en Kalkhoven F. (2018). *Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt*. Amsterdam: UWV
- IJzerman, S. en Velde R. van der (eindred.) (2017). *Regio in Beeld: Rijnmond*. UWV.

Kennis voor een sterk Rotterdams beleid

Onderzoek en Business Intelligence is een afdeling binnen de gemeente Rotterdam.

De afdeling verzamelt informatie en doet onderzoek voor het maken en uitvoeren van beleid door de gemeente Rotterdam. Het onderzoek gaat over onderwerpen als: gezondheid, zorg, onderwijs, re-integratie, demografie, ruimtelijke ordening en veiligheid. Soms is de gemeentelijke organisatie het onderwerp, vaker gaat het over de stad en haar bewoners. Het doel is steeds om met deze verzamelde kennis het beleid en de bedrijfsvoering van de gemeente te verbeteren.

Auteurs:



Pascal Kreijen (1970) is socioloog. Hij werkt vanaf 2016 als sociaalwetenschappelijk onderzoeker bij de gemeente Rotterdam. Daar doet hij vooral onderzoek naar dak- en thuisloosheid en de onderkant van de woningmarkt en naar de ervaringen van Rotterdamse cliënten met jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering.



Ivo Libregts (1960) is maatschappijhistoricus en vanaf 1992 als sociaalwetenschappelijk onderzoeker werkzaam bij de gemeente Rotterdam. Hij doet vooral onderzoek naar armoede, schulddienstverlening, participatie en maatschappelijke ondersteuning. Daarnaast was hij betrokken bij diverse onderzoeken naar klanten en medewerkerstevredenheid.