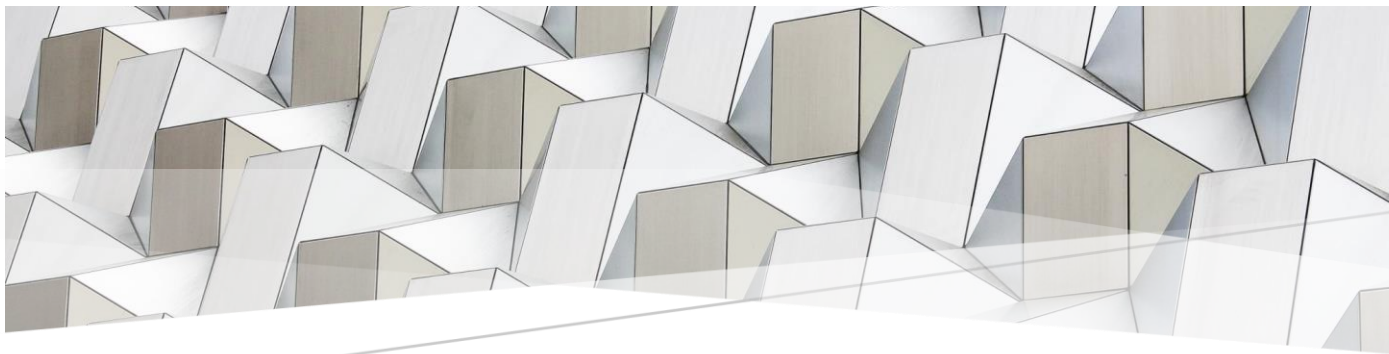




Mpiris

Informing policy choices
through innovative social science research

Talent Hive Competentieprognose voor het bank- en verzekeringsecosysteem

B-Hive

ism. Mpiris bvba

december 2018

Auteurs: Cara de Boer, Johan Desseyn, Katty Kochman

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.



B-Hive is de clusterorganisatie ter ondersteuning en ontwikkeling van het Belgische en zelfs Europese 'tech 4 fin' ecosysteem. B-Hive brengt daartoe de belangrijkste stakeholders uit de sector samen waaronder banken, verzekeraars, marktinfrastructuurspelers, fintech startups / scale-ups, universiteiten en middenveldorganisaties zoals FIT, NBB, Agoria, Febelin

De missie van B-Hive is 'de competitiviteit van de financiële diensten in de industrie vergroten en de kansen die de digitalisering en digitale technologieën daartoe bieden optimaal benutten'.

Sinds het voorjaar van 2017 is B-Hive erkend als Innovatief BedrijfsNetwerk (IBN) door de Vlaamse overheid. B-Hive trad op als promotor van het Talent Hive-project.

www.b-hive.eu

Mpiris is een startup die overheden en organisaties wil helpen goede beslissingen te nemen. Daartoe verricht Mpiris sociaal-wetenschappelijk onderzoek dat opdrachtgevers de inzichten levert die hen toelaten hun beleid te bepalen of bij te sturen. Mpiris benut de traditionele onderzoeksmethodes uit de sociale wetenschappen zoals interviews, enquêtes en observaties, maar wil zich voornamelijk profileren door innovatieve technieken te benutten om data te verzamelen en te verwerken.

De beleidsmatige expertisevelden van Mpiris zijn onderwijs, arbeidsmarkt, competenties en sociaal beleid.

Mpiris stond in voor de uitvoering van het Talent Hive-project.

www.mpiris.be

ESF - SCOPE oproep 403. Het Talent Hive-project kreeg vorm binnen de ESF oproep SCOPE – Strategische competentieprognoses voor erkende organisaties en liep van 1 november 2017 tot 3 oktober 2018.

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Inhoud

Inhoud	3
1. Inleiding	5
2. Rapportering vooronderzoek	6
Sectorschets.....	6
Relevante trends en evoluties in de omgeving	9
Business scenario's	11
Verdere afbakening van de focus.....	11
3. Krachtlijnen van de competentieprognose en dreigende knelpunten.....	13
Overzicht meest invloedrijke business scenario's	13
Belangrijkste evoluties in competentienoden.....	15
Knelpunten	20
4. Overzicht opleidingsaanbod	21
5. Actieplan.....	23
Netwerkvorming.....	23
Creëren van positieve leercultuur en leerkansen	23
Sector branding	24
Communiceren van de bevindingen van de prognose bij onderwijs- en opleidingsverstrekkers en bedrijven – train the trainer	24
Ontwikkeling van specifieke vaardigheden zoals 'projectmanagement' en 'projectmatig werken' (in onderwijs) aanmoedigen.....	25
6. Bijlages	27
Algemene beschrijving van de methodologie	27
Samenstelling stuurgroep – adviescomité	28
Overzicht van de voornaamste literatuurbronnen.....	29
Overzicht bedrijfsbezoeken uitgevoerd tijdens het vooronderzoek.....	31
Overzicht face-to-face interviews naar trends en scenario's	31
Competentielijst 'Het vervullen van de contactfunctie'	32
Competentielijst 'De voorbereiding en verwerking van financiële transacties'	34

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Competentielijst 'Het ontwikkelen van software voor primaire processen'	36
Overzicht detaillierende interviews	38
Actie-ideeën.....	39

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

1. Inleiding

Dat de financiële wereld zich in een disruptief tijdperk bevindt dat nieuwe competentieverwachtingen zal meebrengen, hoeft nauwelijks betoog: het hele traditionele bank- en verzekeringswezen staat onder druk, klassieke jobs in banken en verzekeraars sneuvelen door digitalisering, tech 4 fin bedrijven schieten als paddenstoelen uit de grond en werven volop profielen die thuis zijn in digitale technologieën en andere (nieuwe) skills.

B-Hive investeert daarom in een Human Capital programma dat de transitie die het ecosysteem doormaakt, faciliteert en de toekomstgerichte ontwikkeling versnelt. Een essentieel onderdeel van dit programma is het Talent Hive-project, waarvan dit rapport één van de resultaten vormt.

Het Talent Hive-project is een kwalitatief competentieprognose-onderzoek. Het detailleert de toekomstige competentieverwachtingen (tijdshorizon 10 jaar) voor het ecosysteem en koppelt daar, in samenwerking met de verschillende stakeholders, acties aan om dreigende mismatches op de arbeidsmarkt te counteren.

De doelstellingen van het project waren de volgende:

- In kaart brengen van te verwachten competentieverschuivingen voor drie processen in het bank- en verzekeringsecosysteem
- Inventarisatie van het actuele onderwijs- en opleidingsaanbod relevant voor de financiële sector
- Actieplan om te anticiperen op competentiemismatches die dreigen te ontstaan
- Engagements van stakeholders om met actieplan aan de slag te gaan

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

2. Rapportering vooronderzoek

De rapportering van het vooronderzoek rapporteert op geïntegreerde manier alle bevindingen die via zowel deskresearch, bedrijfsbezoeken en face-to-face interviews werden gedaan in functie van het verdere verloop van de studie.

Het vooronderzoek bakende het bank- en verzekeringsecosysteem af, bracht de meest relevante processen in de financiële industrie in kaart en inventariseerde de trends en business scenario's die de komende 10 jaar een impact kunnen hebben op de processen en competentienoden in de cluster. Als sluitstuk van het vooronderzoek werd ook de focus voor de eigenlijke competentieprognose verder afgebakend. Er werden drie processen gekozen waarop verder zou ingezoomd worden.

Het vooronderzoek vond plaats tussen november 2017 en maart 2018 en verliep via deskresearch, bedrijfsbezoeken en diepte-interviews.

Sectorschets

Het bank- en verzekeringsecosysteem kan beschreven worden als het ecosysteem dat zich clustert rond het leveren van de volgende services: sparen, beleggen, financieren, verzekeren en het realiseren van financiële transacties. Deze diensten kunnen zich zowel oriënteren op particulieren, op organisaties en bedrijven als op overheden.

Het ecosysteem bestaat hoofdzakelijk uit banken, verzekeraars, marktinfrastructuurleveranciers en tech 4 fin bedrijven.

De werknemers uit het ecosysteem zijn terug te vinden in zeven verschillende paritaire comités (zie tabel 1). Deze PC's (PC 200 uitgezonderd) telden in 2016 samen bijna 72.000 werknemers.

Tabel 1. Overzicht van de verschillende paritaire comités met werknemers binnen het bank- en verzekeringsecosysteem

Paritair comité
PC 306 verzekeringswezen
PC 307 makelarij en verzekeringsagentschappen
PC 308 maatschappijen voor hypothecaire leningen, sparen, kapitalisatie (opgeheven sinds 1/10/2017)
PC 309 beursvennootschappen
PC 310 banken
PC 341 bemiddeling in bank- en beleggingsdiensten
PC 200 aanvullend paritair comité voor bedienden (heel wat tech 4 fin bedrijven ressorteren hieronder)

De belangrijkste activiteiten en competenties van organisaties en medewerkers in het ecosysteem zijn te groeperen in acht sectorspecifieke processen.

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Processen verwijzen naar een opeenvolging van stappen die, onafhankelijk van de organisatiestructuur relatief tijdloos karakteriseren hoe meerwaarde wordt gecreëerd. Competenties verwijzen naar een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden en attitudes die toelaten in een bepaalde context een bepaald resultaat neer te zetten. Competenties zijn nodig om een bepaald proces te realiseren.

Vervullen van contactfunctie met de klant

Het proces dat de communicatie via verschillende kanalen en media tussen de (potentiële) klant en de financiële instelling verzekert in functie van (gerichte) klantverwerving, verkoop en klantbinding.

Voorbereiding en verwerking van financiële transacties

Het proces dat achter de schermen instaat voor de voorbereiding en de verwerking van klantorders met betrekking tot financiële transacties. Onder dit proces verstaan we zowel de klassieke back office processen als middle office en expertprocessen die specifieke transactievragen van klanten voorbereiden en afhandelen.

Claim management/handling

Het proces in de verzekeringssector waarbij er verzekeringsclaims worden afgehandeld, te beginnen met registratie, over onderzoek en evaluatie tot en met desgevallend uitbetaling.

Ontwikkelen gestandaardiseerde financiële producten + producttypes

Het proces waarbij gestandaardiseerde financiële producten en producttypes (bv. spaar- en beleggingsproducten, financieringsproducten, verzekeringsproducten, betalingsoplossingen) geoptimaliseerd, ontworpen en gedefinieerd worden. Ook prijszetting en product management behoort tot dit proces.

Verzenden van financiële berichten

Het proces van dataverkeer dat verzekert dat financiële transacties (betalingen, aan- en verkoop van aandelen, uitwisselen van munten ...) hun beslag vinden. Hiertoe worden specifieke communicatieprotocollen ontwikkeld, gebeurt er een encryptie en decryptie van financiële berichten, en moet er een netwerk ontwikkeld en onderhouden worden voor de veilig verzending van de financiële berichten.

Ontwikkeling van software voor primaire processen

Het proces waarbij software-oplossingen gebouwd worden om primaire processen waar banken en verzekeraars voor in staan te ondersteunen of te automatiseren. De toepassingen hebben over het algemeen betrekking op data transfer/uitwisseling, beveiliging, data-beheer/opslag, data-analyse, UI...

Beschermen van assets

Het beschermen van assets is van oudsher een proces waar banken voor instaan. Het betreft zowel het veilig bewaren van fysieke assets zoals munten en waardepapieren in kluizen als het beschermen en bewaken van virtuele assets, in de vorm van digitale data.

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Beheer van (dubieuze) invorderingen

Het proces dat te maken heeft met de opvolging van eventuele niet of laattijdige betaling van aflossingen in het kader van leningen en het eventueel aanspreken van waarborgen/hypotheken.

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Relevante trends en evoluties in de omgeving

De primaire drivers voor evoluties in de processen in het bank- en verzekeringsecosysteem zijn exogene trends en evoluties. Het vooronderzoek zocht ze in zes verschillende domeinen. De volgende werden in elk van de domeinen als meest relevant geïdentificeerd:



Technologie

- Artificial Intelligence (oa. machine learning)
- Distributed Ledger Technology (oa. blockchain)
- Cloud computing
- Mobiele communicatietechnologie
- Nieuwe (big) data (social media, IoT)
- Big data analytics
- Robotica
- Platformtechnologie



Economie

- Competitie van (grote) niet-financiële bedrijven
- Kleine spelers challengen corporates op specifieke activiteiten
- Klanten willen real-time, gebruiksvriendelijkere, embedded diensten en willen enkel betalen voor wat ze nodig hebben
- Cryptocurrency
- Cyberthreats
- Klassiek verdienmodel staat onder druk door lage rente en wetgeving
- Minder draagvlak voor publieke redding banken
- Nieuwe financierings- en verzekeringsmodellen (oa. crowdfunding, peer2peer-verzekeringen ...)
- Deeleconomie
- Ontstaan van nieuwe ecosystemen
- Afbrokkelen van klassieke sectorgrenzen



Regelgeving/politiek

- Verandering van internationale relaties (bv. Brexit)
- Liberalisering bancaire dienstverlening
- Nieuwe regelgeving
 - PSD-2
 - Basel III

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- MiFID
- GDPR



Ecologie

- Verduurzaming van de maatschappij



Demografie

- Vergrijzing medewerkers
- War on talent
- Digitaal analfabetisme
- Meer multigenerationeel samenwerken
- Toename in diversiteit op de werkvloer (oa. taal, achtergrond, enz.)



Cultuur/welzijn

- Wantrouwen t.o.v. de financiële sector op macroniveau, maar vertrouwen in lokaal kantoor
- Consument vreest voor impact van technologie op zichzelf

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Business scenario's

Business scenario's refereren naar de strategische keuzes die bedrijven kunnen maken om te anticiperen of te reageren op externe trends. Deze keuzes bepalen hoe sectorspecifieke processen worden ingevuld en welke competentievereisten daaraan gekoppeld worden. Het vooronderzoek definieerde, ingevolge de bovengenoemde trends, de volgende business scenario's voor het bank- en verzekeringsecosysteem:

- Andere segmentering front en back office (bvb. niet meer volgens product of huidige klanttypes)
- Inzetten op digitale en mobiele communicatie met de klant (apps, chatbots, speechbots ...)
- Inzetten op omnichannel communicatie met klanten
- Evolueren naar 'one stop shop' voor financiële producten
- Verdere standaardisatie van het productaanbod
- Meer gepersonaliseerde, op maat producten aanbieden
- Inzetten op nieuwe financiële producten (duurzame en ecologie-vriendelijke producten, producten op maat van de economie ...)
- Uitbreiden van het aanbod met niet-financiële diensten en producten
- Valorisatie van historische en nieuwe data ifv. eigen diensten
- Valorisatie van de back office services tav. derden (veilig beheer van data en verwerking van transacties)
- Valorisatie van historische en nieuwe data tav. derden (exploiteren van data; verkopen van (inzichten op basis van) data)
- Outsourcen van activiteiten
- Offshoren van activiteiten
- Inzetten op cybersecurity
- Inzetten op wendbaarheid van de organisatie (oa. verkorten time to market)
- Inzetten op strategische partnerships /samenwerking zowel intern als extern
- Digitalisering en uniformering van informatie(flows)
- Automatiseren van digitale flows en analyses (oa. via AI)
- Private blockchain als alternatief voor centrale databases

Verdere afbakening van de focus

Op basis van de in het vooronderzoek verzamelde data werd op de bijeenkomst van de stuurgroep/het adviescomité van 13 maart 2018 besloten in het vervolg van de studie te focussen op de volgende drie processen.

- Vervullen van de contactfunctie met de klant
- Voorbereiding en verwerking van financiële transacties
- De ontwikkeling van software voor primaire processen

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Deze focus werd gemotiveerd vanuit het relatieve belang van deze drie processen op de volgende schalen:

- Tewerkstelling
- Sectorspecificiteit
- Kennisintensiviteit
- Strategisch belang
- De mate waarin er veranderingen te verwachten zijn in de competentienoden.

Tabel 2. Overzicht van processen binnen het bank- en verzekeringsecosysteem ingeschaald op de criteria 'tewerkstelling', 'sectorspecificiteit', 'kennisintensiviteit', 'strategisch belang' en 'onderhevigheid aan veranderingen'

	Tewerkstelling	Sector-specifiek	Kennisintensiviteit	Strategisch belang	Onderhevig aan veranderingen
Vervullen van contactfunctie met de klant					
Backoffice voorbereiding en verwerking van financiële transacties					
Claim management/handling					
Ontwikkelen van gestandaardiseerde financiële producten + producttypes					
Verzenden van financiële berichten					
Ontwikkeling van software voor primaire functies					
Beschermen van assets					

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

3. Krachtlijnen van de competentieprognose en dreigende knelpunten

De rapportering van de krachtlijnen van de competentieprognose en de dreigende knelpunten beschrijft in grote lijnen de uitkomst van de detaillerede interviews, en met name de gedetecteerde evoluties in competentienoden. De gedetailleerde rapportage van de verschuivingen in competenties wordt beschreven in fiches (zie digitale bijlage) en wordt in een dynamische vorm aangeboden als een draaitabel (eveneens digitale bijlage).

Overzicht meest invloedrijke business scenario's

Een eerste uitkomst van de competentieprognose is een rangschikking van business scenario's naargelang hun verwachte impact op de toekomstige competentienoden. Onderstaand overzicht lijst de business scenario's op die over alle processen heen het meest door gesprekspartners werden aangewezen als te verwachten de komende 10 jaar en met een belangrijke invloed op de competentievereisten. Het overzicht geeft dus niet per se de meest populaire business scenario's voor de komende 10 jaar weer, maar wel deze die een belangrijke impact hebben op de competentienoden voor één van de drie processen waarop ingezoomd werd.

Tabel 3. Overzicht van de meest gekozen scenario's over alle processen heen

Scenario	Aantal
Automatiseren van digitale flows en analyses (oa. via AI)	15
Digitalisering en uniformering van informatie (flows)	11
Inzetten op digitale en mobiele communicatie met de klant (apps, chatbots, speechbots ...)	8
Inzetten op wendbaarheid van de organisatie (oa. verkorten time to market)	7
Meer gepersonaliseerde, op maat producten aanbieden	7

De rangschikking vertoont variaties naargelang het proces waarop wordt ingezoomd.

Tabel 4. Overzicht van de meest gekozen scenario's voor 'vervullen van de contactfunctie met de klant'

Scenario	Aantal
Inzetten op digitale en mobiele communicatie met de klant	7
Automatiseren van digitale flows en analyses	5
Digitalisering en uniformering van informatie (flows)	4
Meer gepersonaliseerde, op maat producten aanbieden	3
Inzetten op omnichannel communicatie met klanten	3

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Tabel 5. Overzicht van de meest gekozen scenario's voor 'voorbereiding en verwerking van financiële transacties'

Scenario	Aantal
Automatiseren van digitale flows en analyses (oa. via AI)	7
Digitalisering en uniformering van informatie flows	5
Meer gepersonaliseerde, op maat producten aanbieden	4
Uitbreiden van het aanbod met niet-financiële diensten en producten	2
Andere segmentering front en back office	2
Verdere standaardisatie van het productaanbod	2

Tabel 6. Overzicht van de meest gekozen scenario's voor 'ontwikkelen van software voor primaire processen'

Scenario	Aantal
Inzetten op de wendbaarheid van de organisatie	5
Automatiseren van digitale flows en analyses	3
Valorisatie van historische en nieuwe data tav. derden	2
Outsourcen van activiteiten	2
Offshoren van activiteiten	2
Inzetten op strategische partnerships/samenwerkingen zowel intern als extern	2
Digitalisering en uniformering van informatie	2

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Belangrijkste evoluties in competentienoden

De gedetailleerde resultaten van de competentieprognose kunnen in bijlage teruggevonden worden. Hieronder volgt een overzicht van de krachtlijnen die uit de competentieprognose kwamen. Per proces wordt beschreven hoe bepaalde business scenario's leiden tot bepaalde veranderingen in competentiebehoeften. De getallen tussen haakjes refereren naar specifieke fiches die deze veranderingen meer in detail beschrijven.

Proces - Vervullen van de contactfunctie met de klant

De vijf meest populaire strategische business scenario's '**mobiele/digitale kanalen**', '**automatisering**', '**digitalisering**', '**standaardisering**', '**personalisering**', en '**omnichannel communicatie**', maar ook enkele minder gekozen scenario's zoals '**outsourcing**' en '**inzetten op partnerships**' zorgen er in de eerste plaats voor dat sommige taken verdwijnen of minder tijdsintensief worden. Daardoor nemen ook de competenties die gelinkt zijn aan deze activiteiten in belang af. Dit is het geval met:

- Face-to-face eerstelijnsadvies en face-to-face behoefteanalyse (77, 100, 108)
- Input van gegevens, registratie van orders, administratie (57, 59)
- Onderhandelen (82, 106)
- Hard selling (120, 83)

Parallel hiermee en als gevolg van dezelfde strategische keuze zullen andere activiteiten dan weer meer op de voorgrond treden. De kennis, vaardigheden en attitudes die voor deze activiteiten van belang zijn, zullen dus meer gevraagd worden.

- Behoeftanalyse op basis van digitale data over klanten (100, 106, 107) -> analytische en statistische vaardigheden
- Bijdragen tot de ontwikkeling en het gebruiksgemak van digitale communicatiekanalen (99, 103, 117) -> interdisciplinair samenwerken,
- Benutten van nieuwe communicatiekanalen om te interageren met klanten; hiertoe behoort ook het samenwerken met 'geautomatiseerde' systemen als chatbots (54, 56, 58, 119, 121, 122) -> samenwerken met technologie, schriftelijke communicatie op maat van het medium (54), omgaan met parallele sessies en korte communicatielussen (58)
- Klanten ondersteunen en begeleiden bij het gebruik van digitale communicatiemedi (68): -> rol als helpdesk
- Tweedelijnsadvies (77), behandeling van complexe gevallen (66), productontwikkeling op maat
 - -> meer domeinexpertise (65, 66, 77) leervermogen (66, 77), analytische vaardigheden – probleemoplossend denken (71, 104, 110) interdisciplinaire samenwerking (112, 114), geavanceerde onderhandelingsvaardigheden (72)
- Klantbeheer (60)

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- -> focus op relationele aspect van een klantrelatie via content (85), dienstverlening, communicatievaardigheden, empathie en commerciële skills (55, 59, 60, 70, 73)
- Informeren (120, 83) -> business acumen en deontologie

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Proces - Voorbereiding en verwerking van financiële transacties

De voorbereiding en verwerking van financiële transacties, en de competenties die ermee samenhangen, worden in de eerste plaats hertekend door de business scenario's **digitalisering en uniformering van informatie (flows) en het automatiseren van digitale flows en analyses (oa. via Artificial Intelligence)**. Deze zorgen ervoor dat een aantal taken wegvallen, in sterke mate herleid worden, of vereenvoudigd. Dit is het geval met:

- Handmatig verzamelen en invoeren van gegevens (3, 4, 12)
- Controle en analyse van gegevens en transactievoorstellen (1, 8, 177)

De vrijgekomen tijd zal echter geherinvesteerd worden in andere activiteiten. De vraag naar kennis, vaardigheden en attitudes die met deze activiteiten samenhangen zullen daardoor toenemen.

- Databeheer (163, 166, 174, 175) -> analytische skills, discipline
- Behandeling van complexe en uitzonderlijke gevallen (2, 9) -> analytische skills, probleemoplossend denken, domeinexpertise
- Validatie en correctie van geautomatiseerde registraties (1)
- Optimaliseren van procedures
 - omschrijven of toetsen van functionele requirements voor de ontwikkeling en actualisering van een systeem (12) -> domeinexpertise
 - aanboren van nieuwe databronnen (7) -> meer analytische en statistische skills, creativiteit
 - benutten van nieuwe parameters en geaggregeerde analyses (7, 11, 178) -> analytische en statistische vaardigheden, het bredere plaatje zien, interdisciplinair samenwerken
- Verantwoorden en verdedigen van beslissingen (6) -> overtuigend communiceren

Daardoor leiden de genoemde business scenario's mogelijkserwijs tot een polarisering in de competentieverwachtingen voor wie bij de voorbereiding en verwerking van transacties betrokken is (13, 15, 50):

- Enerzijds is er een groep medewerkers nodig die intelligente systemen of procedures kan ontwikkelen, onderhouden en optimaliseren (of er toe bijdragen) of kan instaan voor de behandeling van complexe gevallen. Aan die groep worden hoge verwachtingen gesteld in termen van leervermogen, analytische vaardigheden, abstractievermogen, en mogelijk zelfs software-ontwikkeling/AI;
- Anderzijds is er groep die vooral verwacht wordt de intelligente systemen te gebruiken en de procedures op te volgen. Voor hen wordt het werk in principe makkelijker.

Naast digitalisering en automatisering zorgen de business scenario's '**inzetten op wendbaarheid**', '**personalisering van producten**', '**andere segmentering van front en back office**' en het '**uitbreiden**

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

van het gamma met niet-financiële producten' voor nieuwe competentieverwachtingen voor wie instaat voor de voorbereiding en verwerking van transacties.

- Kunnen bijdragen tot productontwikkeling (14, 52, 160, 161, 168, 169, 171)-> commerciële skills, business acumen, interdisciplinair samenwerken, leervermogen, inlevingsvermogen en creativiteit
- Kunnen werken zonder te kunnen terugvallen op standaarden, precedënten of gevalideerde procedures (159)-> autonomie en zelfsturing, kunnen samenwerken

Tot slot impacteren de business scenario's '**inzetten op cybersecurity**' en '**valorisatie van data**' de competentienoden omwille van de verhoogde nood aan beveiliging. (134, 162, 164) -> meer awareness en expertise van cyberrisico's

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Proces - Ontwikkelen van software voor primaire processen

De nieuwe competentieverwachtingen met betrekking tot het ontwikkelen van software worden vooreerst gedreven door business scenario's als **'outsourcen'**, **'offshoren'**, **'inzetten op strategische partnerships'** en **'wendbaarheid'**. Deze zorgen ervoor dat projectmanagement (147) en het (geografisch gespreid) samenwerken naar de toekomst toe belangrijker worden:

- Medewerkers zullen gelijktijdig in meerdere projecten betrokken zijn of deze zelfs moeten beheren (39) -> omgaan met toenemende complexiteit
- Ze zullen nieuwe ontwikkelmethodieken moeten hanteren als Agile en DevOps (47, 125, 126, 136, 153) -> omgaan met onzekerheid, flexibiliteit, communicatievaardigheden, business acumen
- Ze zullen een bredere verantwoordelijkheid krijgen bv. coderen én testen (137, 141) -> verantwoordelijkheid dragen, business acumen
- Meer samenwerken met externen, met medewerkers uit andere disciplines en in internationaal gespreide teams (28, 127, 142, 143) -> intercultureel/interdisciplinair samenwerken, communicatievaardigheden.

Het **'inzetten op wendbaarheid'** zal er ook toe leiden dat er een verhoogde nood is aan technische oplossingen die efficiënt en lean zijn. Medewerkers zullen daardoor meer nieuwe programmeertalen moeten leren (151), zullen meerdere software programma's moeten beheersen en zullen in staat moeten zijn om nieuwe softwareontwikkelingen snel op te volgen (139). Dit zal van medewerkers extra leervermogen vergen.

De **'automatisatie'** zal zich ook in het programmeren laten voelen. Automatische codeertools zullen het werk van de medewerkers verlichten en veranderen: eerder dan software te bouwen zal de programmeur immers verifiëren en configureren (31, 89, 98, 138). De vraag is of hij/zij daar evenveel voldoening zal uit putten.

Het **'inzetten op omnichannel kanalen'**, **'het valoriseren van data'** en **'digitalisering'** betekent dat er meer aandacht zal zijn voor eindgebruikers (38, 40, 148) -> dit vraagt meer expertise op vlak van UX/UI en meer overleg en empathie met de eindgebruiker.

Het **'inzetten op data en cybersecurity'** zal tot slot meer creativiteit en leervermogen vragen (22, 34, 41).

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Knelpunten

Op basis van deze krachtlijnen werden de volgende procesonafhankelijke knelpunten afgebakend:

- Interdisciplinaire skills/interdisciplinair overleg
- Hanteren digitale communicatietools
- Intercultureel werken
- Overtuigend communiceren
- Welbevinden/betrokkenheid/verantwoordelijkheid
- Kennen en werken volgens nieuwe projectmanagementmethodieken
- Business acumen
- Breder plaatje zien
- Commerciële vaardigheden
- User experience/inlevingsvermogen
- Nieuwe programmeertalen en -tools/beveiligingsoplossingen
- Specialistische domeinexpertise
- Hogere leerverwachtingen
- Awareness rond cyberrisico's/creatief denken rond risico's
- Werken met digitale data/analyse skills

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

4. Overzicht opleidingsaanbod

Het overzicht van het opleidingsaanbod rapporteert over de analyse van het opleidingsaanbod. De gedetailleerde inventarisatie van het publieke onderwijs- en opleidingsaanbod in Vlaanderen wordt als een digitale bijlage van het rapport aangeleverd. De selectie van innovatieve opleidingen wereldwijd wordt eveneens als digitale bijlage bij dit rapport voorzien.

De inventarisatie van het opleidingsaanbod valt uiteen in twee luiken.

Het eerste luik spitst zich toe op relevante opleidingen voor het ecosysteem - en in het bijzonder voor de drie processen waarop gefocust wordt - aangeboden door publieke onderwijs- en opleidingsverstrekkers in Vlaanderen.

Het opleidingsaanbod binnen Vlaanderen werd geïnventariseerd via de volgende portaalsites: onderwijskiezer.be en de websites van Febelfin, Syntra Vlaanderen en VDAB. Elke opleiding werd gelinkt aan één of meerdere processen. Daarnaast werden onderstaande gegevens opgenomen:

- Naam opleiding
- Type opleiding
- Studieniveau
- Link – affiniteit met sector
- Aantal aanbieders: 1 tem. 5+
- Aanbieder(s) (voor opleidingen die door maximum vijf aanbieders aangeboden worden)
- Provincie
- Vorm
- Duur opleiding
- Taal
- Link website

Naast het Vlaamse opleidingsaanbod werd er internationaal gezocht naar innovatieve opleidingen. Dit leverde een selectie van innovatieve opleidingsinitiatieven op die als inspiratie kunnen gelden voor (toekomstige) acties. Deze selectie kwam tot stand op basis van een websearch aan de hand van de volgende zoektermen:

- courses with banks as partners
- innovative courses in finance
- bridging skills gaps in the industry
- innovative courses to close the skills gap
- innovative online courses
- forerunners in financial education
- learning finance
- fintech courses

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- financial inclusion
- courses in finance oriented towards the future.

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

5. Actieplan

Het actieplan beschrijft de actiepistes die B-Hive voor zichzelf afbakt en waarvoor draagvlak bleek bij de stakeholders op de bijeenkomsten van de stuurgroep/het adviescomité op 13 september en 11 oktober 2018.

Los van dit actieplan verzamelde B-Hive ook engagementsverklaringen van de leden van de stuurgroep/het adviescomité om nog meer actie-ideeën (zie bijlage) intern af te toetsen en daarover terug te koppelen naar B-Hive. Deze engagementsverklaringen worden aangeleverd als digitale bijlage. Ze kunnen een aanknopingspunt vormen om, al dan niet gezamenlijk, nog meer initiatieven te nemen om mogelijke mismatches als gevolg van veranderende competentienoden te counteren.

Netwerkvorming

- Speelt in op knelpunt: Interdisciplinaire skills/interdisciplinair overleg; intercultureel werken; breder plaatje zien
- Innovatie: Netwerkvorming behoort tot de hoofdactiviteiten van B-Hive en is in die zin niet nieuw. Als katalysator van een ecoysteem dat klassieke sectoren overstijgt en verbindt, is de praktijk echter wel vernieuwend. B-Hive wil overigens actief partnerschappen met de klassieke sectorale stakeholders uitbouwen (Febelfin, Agoria) om het ecosysteem duurzaam te voeden. Verder is afgesproken dat de stakeholders die de SCOPE-studie hebben opgevolgd vanaf nu periodiek (bv. zesmaandelijks) zullen samenkomen om het opgestarte overleg te continueren en initiatieven gezamenlijk te kunnen opvolgen en ondersteunen.
- Netwerkvorming laat ook toe in te spelen op een aantal 'meta-knelpunten' die B-Hive en de stakeholders ontwaren: het optimaal benutten van beschikbaar talent, het bieden van leerkansen, het creëren van jobmobiliteit en de doorstroming van informatie (bvb. over projectoproepen, opleidingstenders, aanbod van opleidingen en diensten)

Creëren van positieve leercultuur en leerkansen

- Speelt in op knelpunt: Hogere leerverwachtingen, de veranderende competentieverwachtingen vereisen dat veel competenties nieuw of verder ontwikkeld worden. Levenslang leren wordt het nieuwe normaal.
- Innovatie: Inlevings- en experimentstages, wedstrijden, hackathons, tijd en ruimte creëren om te leren, om te experimenteren en om fouten te maken, echte business cases benutten om te leren.
- Vanuit leren en ontwikkelen met goesting volgt ook welbevinden, betrokkenheid en het gevoel van verantwoordelijkheid.
- De strenge wetgeving met betrekking tot het mogen uitvoeren van bancaire handelingen maakt (het zinvol invullen van) stages vanuit onderwijs in de financiële sector soms moeilijk.

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- HR Tech oplossingen kunnen bijdragen tot het optimaliseren van HR-praktijken (bv. samenstellen van complementaire mixed teams) of het zichtbaar maken van de resultaten van HR-praktijken, waardoor ze de leercultuur versterken. De implementatie van deze oplossingen in bedrijven en onderwijsverstrekkers dient zich dus aan als een werkpunt.

Sector branding

- Speelt in op knelpunt: De veranderende competentieverwachtingen vereisen dat de sector nieuw talent aantrekt, zowel via instroom vanuit onderwijs als via zij-instroom uit andere sectoren.
- Innovatie: Door de nieuwsberichten over de sluiting van kantoren en afvloeiingen bij banken en verzekeraars, leeft de perceptie dat het ecosysteem geen goede tewerkstellingsperspectieven meer biedt. Het tegendeel is waar; de totale tewerkstelling in de sector blijft het komende decennium naar verwachting op peil of stijgt zelfs. De technologische innovaties in de sector bieden boeiende opportuniteiten in plaats van te moeten afschrikken. Het is belangrijk deze boodschap mee te geven aan ouders en leerlingen, en werknemers in andere sectoren.
- Speciale aandacht zal gaan naar niet-traditionele doelgroepen (bv. 40-50 jarigen zonder IT-achtergrond die kunnen geschoold worden tot programmeurs; of nieuwkomers die zich kunnen optrekken aan rolmodellen om ambitieuze carrièrepaden uit te bouwen (zie Positive Education Psychology –project)
- Demystificatie van digitalisering: het ontrafelen en duiden van wat digitalisering concreet op de werkvloer betekent. Deze competentieprognose beschrijft precies de concrete impact van oa. digitalisering op specifieke processen. Dit is belangrijk om irrationele angst voor technologie weg te nemen.
- In functie van het bevorderen van instroom vanuit initieel onderwijs zijn het organiseren van bedrijfsbezoeken aan banken en verzekeraars voor leerlingen ('de bank is meer dan de lokale kantoren'), de deelname aan SIT IN beurzen, en het informeren van leerkrachten economie in secundair onderwijs belangrijke en concrete doelen.

Communiceren van de bevindingen van de prognose bij onderwijs- en opleidingsverstrekkers en bedrijven – train the trainer

- Speelt in op knelpunt: Docenten en leerkrachten in onderwijs en opleiding en middle management in bedrijven zijn zich soms onvoldoende bewust van de nieuwe competentienoden die zich aankondigen, of niet voorbereid om deze te ontwikkelen bij hun leerlingen, studenten of teamleden.
- Innovatie: De rapportage van de SCOPE studie (en met name de draaitabel) vormt een uniek format om de wijzigingen in competentienoden op een toegankelijke manier en op maat te ontsluiten. Tot op vandaag ontbreekt het nog aan een 'sense of urgency' om sommige initiatieven te nemen (en bv. opleidingen te volgen of leerkansen te bieden). Door het

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

waarom van de veranderingen te duiden (de business scenario's) kunnen actoren gemakkelijker gemotiveerd worden om effectief actie te ondernemen.

- In het verlengde van het project werd al een rondetafel met hogescholen georganiseerd over de resultaten en verscheen er reeds een artikel over de prognose in Momentum, het tijdschrift van BZB-Fedafin. B-Hive zal ook zelf een persbericht verspreiden naar aanleiding van de afronding van het project en de resultaten voorstellen op een Fin&Tonic event.
- De mogelijkheid om samen met Febelfin en Febelfin Academy een roadshow te organiseren waarbij de resultaten toegelicht worden bij hogescholen en universiteiten wordt bekeken.
- B-Hive focust bij haar sensibilisering in de eerste plaats op het topmanagement van bedrijven. Steun van bovenuit blijkt in de sector cruciaal om het middle management te mobiliseren om leerkansen te creëren, coachend leiderschap ingang te laten vinden ...
- Voor opleidingen die een erkenning vanwege FSMA beogen of willen behouden schuilt een boeiende uitdaging in het verzoenen van het belang dat FSMA hecht aan technische kennis en het belang van soft skills dat uit de competentieprognose blijkt.

Ontwikkeling van specifieke vaardigheden zoals 'projectmanagement' en 'projectmatig werken' (in onderwijs) aanmoedigen

- Speelt in op knelpunt: Kennen en werken volgens nieuwe projectmanagementmethodieken
- Innovatie: Projectwerk is reeds courant in onderwijs, maar blijft meestal beperkt tot 'groepswork' of 'werken rond een bepaalde thematiek'. In functie van het gedetecteerde knelpunt moet bijkomend het accent gelegd worden op de ontwikkeling van de competenties om projecten te organiseren en te beheren en om goed te kunnen functioneren binnen een project. Specifieke aandacht dient te gaan naar nieuwe projectmanagementtechnieken en het opnemen van rollen in niet a priori afgebakende projecten (omgaan met onzekerheid). Essentieel voor de ontwikkeling van deze vaardigheden is dat leerlingen/studenten autonoom doelen kunnen stellen en stappenplannen kunnen uitstippelen om deze doelstellingen te bereiken.
- Wanneer aan deze vaardigheden gewerkt wordt in interdisciplinaire teams (met studenten uit verschillende opleidingen) kunnen gelijktijdig ook interdisciplinaire samenwerkings- en communicatievaardigheden ontwikkeld worden. Op vandaag zijn interdisciplinaire proeven nog te vaak een optie en worden studenten weinig of niet aangemoedigd (laat staan verplicht) om hierop in te zetten. Ook het ontbreken van een incentive of overtuiging bij de docenten en onderwijsinstellingen speelt hierin mee.
- B-Hive wil voor dit knelpunt, dat ook in andere competentieprognoses gedetecteerd werd, graag samenwerken met andere clusters om bijvoorbeeld gezamenlijk de pedagogische begeleidingsdiensten van de netten aan te spreken rond dit topic. Deze zijn goed geplaatst om voor wat betreft secundaire scholen handvaten aan te reiken aan leerkrachten om deze praktijk ingang te doen vinden bij scholen. Een dergelijk gezamenlijk initiatief lijkt ook wenselijk met het oog op het uitgebreider hanteren van digitale (communicatie en leer)tools/platformen in onderwijs. B-Hive is ervan overtuigd dat er voldoende digitale tools

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

beschikbaar zijn, maar dat zij voorlopig nog onvoldoende geïmplementeerd worden in onderwijs.

- Met het oog op het versterken van inlevingsvermogen en UX-expertise wil B-Hive zich ook opwerpen als een ambassadeur van 'customer journeys' om als methodiek in diverse projecten in te zetten (in onderwijs en opleiding, maar op in bedrijven). Deze actie helpt ook het bredere plaatje te zien, wat eveneens als dreigend knelpunt uit de prognose naar voren komt.

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

6. Bijlages

Algemene beschrijving van de methodologie

Het Talent Hive-project was opgebouwd uit drie fases:

- Vooronderzoek (nov '17 – maa '18)
 - o Definiëring en selectie processen waarop gefocust zal worden
 - o Inventarisatie relevante trends en strategische ontwikkelscenario's
 - o Werkwijze: deskresearch, bedrijfsbezoeken, face-to-face interviews
- Analysefase/detaillerende fase (maa – sept '18)
 - o Detaillering te verwachten competentieverschuivingen voor drie processen
 - o Oplijsten van het actuele onderwijs- en opleidingsaanbod relevant voor het ecosysteem
 - o Werkwijze: gestructureerde interviews bij bedrijven, deskresearch, survey
- Besluitvorming (aug – okt '18)
 - o Opstellen actieplan
 - o Verzamelen engagementen van stakeholders
 - o Gemotiveerd advies over de resultaten
 - o Eindrapportering
 - o Werkwijze: workshop, gevolgd door passende ad hoc initiatieven/contacten

De eerste fase, of het vooronderzoek, diende als voorbereiding op de eigenlijke competentieprognose en leverde de input om de interviews in de tweede fase op te zetten. Binnen de eerste fase werden sectorspecifieke processen, toekomstige trends buiten de sector en business scenario's voor bedrijven in de sector in kaart gebracht. Aan het einde van het vooronderzoek werd, op basis van alle verzamelde informatie en in overleg met de stuurgroep/het adviescomité, gekozen om in de volgende fase te focussen op drie processen:

- Voorbereiding en verwerking van financiële transacties
- Vervullen van de contactfunctie
- Ontwikkelen van software voor primaire processen

In de tweede fase, of de detaillierende fase, werden de competentieverschuivingen voor de drie geselecteerde processen gedetailleerd in kaart gebracht. Via gestructureerde interviews werden toekomstige verschuivingen in competentieverwachtingen gekoppeld aan business scenario's. Daarnaast werd het opleidingsaanbod in Vlaanderen en een selectie van vooruitstrevende internationale opleidingen geïnventariseerd.

In de derde fase, of de besluitvormingsfase, werd een actieplan ontwikkeld dat toelaat gericht te anticiperen op toekomstige knelpunten en werden engagementen verzameld bij stakeholders om de acties ten uitvoer te brengen.

Op het einde van het project werd ook een gemotiveerd advies opgesteld vanwege de stuurgroep/het adviescomité over het verloop en de resultaten van het project.

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Samenstelling stuurgroep – adviescomité

De stuurgroep volgde en begeleidde het project over de volledige projectduur. In totaal vonden vier bijeenkomsten van de stuurgroep/het adviescomité plaats:

- 18 december 2017
- 13 maart 2018
- 13 september 2018
- 11 oktober 2018

Hieronder een overzicht van de oorspronkelijke samenstelling van de stuurgroep (op basis van de engagementen verzameld tijdens de projectaanvraag). Door personeelsswissels en vervangingen, werden de genoemde organisaties doorheen het traject soms vertegenwoordigd door andere personen. Bij de start van het project werden ook **twee kleinere tech 4 fin bedrijven** aan boord van de stuurgroep gehesen: WeGroup (vertegenwoordigd door Arvid De Coster) en Contract.fit (vertegenwoordigd door Pol Brouckaert). Ook **AHOVOKS** vervoegde de stuurgroep bij de start van het project. In de loop van het project sloten ook de beroepsfederaties **BZB-Fedafin** en **FVF** aan bij de stuurgroep.

Type stakeholder	Organisatie	Vertegenwoordiger
Bedrijven	BNP Paribas Fortis	Michael Anseeuw
	Euroclear	Sabine Haine
	KBC	Karin Van Hoecke
Beleid	Agentschap Innoveren en Ondernemen	Jeroen Fiers
	Departement Werk en sociale economie	Evelien De Ras
Onderwijs- en opleidingsverstrekkers	Cevora	An Bollen
	Febelfin Academy	Ann Van Lommel
	Fopas	Sophie Lijnen
	Solvay Brussels School Economics & Management	Benjamin Beeckmans
	Syntra Vlaanderen	Vickie Dekocker
	VDAB	Ann Van Nooten
	Vlerick Business School	Bjorn Kumps
(Sector)experts	B-Hive	Philippe Mauchard
	Mc Kinsey	Mark Niederkorn
	MLAdvisie	Marleen Limbourg
Sociale partners	ACLVB	Maarten Dedeyne
	Agoria	Debbie Thys
	BBTK	Pia Desmet
	Febelfin	Wien De Geyter
	LBC	Elke Maes

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Overzicht van de voornaamste literatuurbronnen

Accenture Consulting. (2017). Driving the future of payments: 10 mega trends. Geraadpleegd van <https://www.febelfin.be/sites/default/files/InDepth/accenture-driving-the-future-of-payments-10-mega-trends.pdf>

Besnoy, C. (20 januari 2016). Six core competencies for a new retail bank. Geraadpleegd van <https://www.bai.org/banking-strategies/article-detail/six-core-competencies-for-a-new-retail-bank>

Boot., A. (6 juni 2015). Het toekomstig businessmodel van banken. Geraadpleegd van <https://fd.nl/fd-outlook/1106387/het-toekomstige-businessmodel-van-banken>

Conculty.nl. (17 oktober 2016). Inkomsten van banken onder druk, vijf nieuwe verdienmodellen. Geraadpleegd van <https://www.consultancy.nl/nieuws/13109/inkomsten-van-banken-onder-druk-vijf-nieuwe-verdienmodellen>

Dias, J., Patnaik, D., Scopa, E., van Bommel, E. (juli 2012). Automating the bank's back office. Geraadpleegd van <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/automating-the-banks-back-office>

Dietz, M., Lemerle, M., Mehta, M., Sengupta, J., Zhou, N. (oktober 2017). Remaking the bank for an ecosystem world. Geraadpleegd van <https://www.febelfin.be/sites/default/files/InDepth/remaking-the-bank-for-an-ecosystem-world.pdf>

European Banking Federation. (z.d.). Towards a green finance framework. Geraadpleegd van <https://www.febelfin.be/sites/default/files/InDepth/green-finance-complete.pdf>

European Banking & Financial Services Training Association, Institute of Banking Education NBS. (z.d.). Future skills and jobs in the financial services sector. Geraadpleegd van http://www.isgb.pt/c/document_library/get_file?uuid=cf356bb4-5486-4a7d-8501-dfd4f5ae08d6&groupId=11202

Gréant, C. (z.d.). Part two : Fin&Tonic – The battle for Talent in FinTech. Geraadpleegd van <https://b-hive.eu/news-full/2018/2/12/part-two-fin-tonic-the-battle-for-talent-in-fintech>

High Level Expert Group on the Future of the Belgian Financial Sector. (13 januari 2016). The future of the Belgian Financial Sector. Geraadpleegd van https://www.febelfin.be/sites/default/files/InDepth/hleg_report_-_the_future_of_the_belgian_financial_sector.pdf

Kaisergruber, D., Vogler-Ludwig, K. (9 juni 2009). Skill scenarios for the Financial Services Sector in the European Union. Geraadpleegd van <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3028&langId=en>

Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., Dewhurst, M. (januari 2017). A future that works : Automation, employment, and productivity. Geraadpleegd van <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Digital%20Disruption/Harnessi>

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

[ng%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works_Full-report.ashx](#)

McKinsey&Company. (oktober 2017). Shaping the future of work in Europe's digital front-runners.

Geraadpleegd van

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/europe/shaping%20the%20future%20of%20work%20in%20europes%20nine%20digital%20front%20runner%20countries/shaping-the-future-of-work-in-europes-digital-front-runners.ashx>

OECD. (z.d.). Supervision of financial services in the OECD area. Geraadpleegd van

<http://www.oecd.org/finance/financial-markets/1939320.pdf>

Plan C. (z.d.). Duurzaam bankieren, de circulaire economie financieren. Geraadpleegd van

<file:///C:/Users/Cara/Downloads/de-circulaire-economie-financier-nl.pdf>

PriceWaterhouseCoopers. (december 2016). Top financial services issues of 2017: thriving in uncertain times. Geraadpleegd van: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/research-institute/assets/pwc-top-financial-services-issues-2017.pdf>

Single Resolution Board. (z.d.) Guidance on the Critical Function Report. Geraadpleegd van

https://srb.europa.eu/sites/srbsite/files/guidance_on_the_critical_functions_report.pdf

Sposato, S., Vicente, F. (2015). Finance transformation in insurance: a strategic imperative.

Geraadpleegd van [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-finance-transformation-in-insurance/\\$FILE/ey-finance-transformation-in-insurance.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-finance-transformation-in-insurance/$FILE/ey-finance-transformation-in-insurance.pdf)

State Department's Office of Investment Affairs Investment Climate Statement. (18 juli 2017).

Belgium - 6-Financial Sector. Geraadpleegd van <https://www.export.gov/article?id=Belgium-Financial-Sector>

The Nation. (28 oktober 2017). Banks need full-scale digitalisation. Geraadpleegd

van <http://www.nationmultimedia.com/detail/Corporate/30330243>

Verbeest, P. (z.d.). Loketfuncties bij de banken maken massaal plaats voor nieuwe profielen.

Geraadpleegd van: <https://www.vacature.com/nl-be/carriere/werkplek/loketfuncties-bij-de-banken-maken-massaal-plaats-voor-nieuwe-profielen?referrer=https://www.google.be/>

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Overzicht bedrijfsbezoeken uitgevoerd tijdens het vooronderzoek

Behalve op literatuurstudie steunt de sectorschets en met name de definitie van processen en competenties relevant voor het ecosysteem op acht bedrijfbezoeken. Bij de selectie van de bedrijven werd er rekening mee gehouden dat verschillende subsectoren (nl. tech 4 fin, *corporates*, banken, verzekeraars en marktinfrastructuurleveranciers) vertegenwoordigd waren.

Bedrijf	Tech 4 fin	<i>Corporates</i>	Bank	Verzekeringen	Markt- infrastructuur- leverancier
Axa		v	v	v	
Baloise		v	v		
Belfius		v	v	v	
Euroclear		v			v
Guardsquare	v				
KBC		v	v	v	
Target Funding solutions	v				
WeGroup	v			v	

Overzicht face-to-face interviews naar trends en scenario's

Behalve op literatuurstudie steunde de inventarisatie van trends en ontwikkelscenario's in belangrijke mate op diepte-interviews met de volgende vijf gesprekspartners. Ze werden in overleg met de opdrachtgever geselecteerd op basis van hun helicopterview over de sector en/of hun beeld op toekomstige evoluties voor het ecosysteem.

Naam gesprekspartner	Organisatie
Fabian Vandereydt	Swift – B-Hive
Karel van Eetvelt	Febelfin
Paul Grimbers, Danny Goovaerts	The Glue
Pol Brouckaert	Contract.fit
Tine Holvoet	Vlerick

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Competentielijst 'Het vervullen van de contactfunctie'

1	Kan door opstelling en onthaal, gestalte geven aan de waarden en het aanbod van de organisatie aan klanten	Om hen gericht aan te trekken en vertrouwen te geven aan het juiste adres te zijn
2	Kan, vanuit kennis van de organisatie en de doelstellingen, op basis van een zeer efficiënte screening, de behoeften en wensen van de klant inschatten	Om het optimale begeleidingspad of bedieningskanaal voor de klant te definiëren (zelf helpen, doorverwijzen naar ander kanaal, collega, tweedelij, afwimpelen, ...)
3	Kan een (potentiële) klant begeleiden in het gebruik van een ander of nieuw bedieningskanaal/platform	Om de beoogde klantervaring via het kanaal en het gepaste en duurzame gebruik ervan te bewerkstelligen
4	Kan eerstelijnsadvies verlenen aan de klant in verband met courante vragen of standaard financiële producten en services	Om de klant snel en deskundig te vooruit te helpen
5	Kan, in lijn met de strategie van het bedrijf gericht prospectie doen en doelgroepen actief benaderen	Om (voldoende) nieuwe klanten te verwerven
6	Kan de behoeften en wensen van een specifieke klant peilen en inschatten	Om een gericht en passend aanbod van financiële producten en services te kunnen voorstellen
7	Kan, binnen de bedrijfsrichtlijnen, rekening houdend met de geldende wetgeving, en eventueel steunend op advies vanuit de eigen experts, financiële producten overtuigend presenteren en toelichten aan de klant	Om de beoogde verkoop of transactie te realiseren
8	Kan de benodigde gegevens ivm een transactie, aankoop, adviesvraag of klacht opvragen, verzamelen en controleren	Om de afhandeling ervan (voorbereiding of uitvoering van een transactie, afronding en registratie van een aankoop, het gericht inwinnen van advies; de klachtbehandeling) zonder te vermijden terugkoppeling mogelijk te maken
9	Kan, binnen de bedrijfsrichtlijnen en rekening houdend met de geldende wetgeving, de klant statusupdates geven omtrent een transactie of adviesvraag	Om tegemoet te komen of zelfs te anticiperen op de nieuwsgierigheid en de eventuele ongeduldigheid van de (potentiële) klant
10	Kan schriftelijk en mondeling overleggen met de experts in de aangeboden producten en services	Om kennis en inzichten omtrent specifieke casussen uit te wisselen en te verzekeren dat zowel het belang van de klant als van de organisatie optimaal gediend worden door de uitkomst van het overleg
11	Kan contractvoorwaarden en tarieven en beslissingen met betrekking tot de acceptatie van transacties uitleggen en verdedigen	Om ervoor te zorgen dat alle betrokken partijen overtuigd zijn of zich minstens verzoenen met de uitkomst

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

12	Kan binnen een zekere marge een onderhandeling over de voorwaarden en modaliteiten van een financieel product of een financiële service voeren en afronden	Om op lange termijn de meest gunstige uitkomst van de (niet-) samenwerking te bekomen
13	Kan, onder meer door het onderhouden van klantcontacten en het herhaaldelijk en gericht evalueren van noden en behoeften, een klantenportefeuille beheren	Om het rendement ervan te optimaliseren
14	Kan zich organiseren op verplaatsingen, weekend en avondwerk	Om klanten zo veel mogelijk ter plaatse en op de momenten die hen best passen te kunnen dienen
15	Kan de nodige maatregelen nemen om vertrouwelijke gegevens veilig en discreet te behandelen	Om de datalekken zo veel als mogelijk te voorkomen.
16	Kan zich op de hoogte houden van de bedrijfsstrategieën en -richtlijnen, de relevantie regelgeving en het aanbod aan financiële producten en services	Om commerciële en andere beroepsmatige initiatieven af te stemmen op de actuele status in elk van die domeinen

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Competentielijst 'De voorbereiding en verwerking van financiële transacties'

1	Kan, volgens geijkte procedures, al dan niet aan de hand van een checklist en binnen een bepaald mandaat, gegevens met betrekking tot bank- en verzekeringstransacties controleren (bvb. door vergelijking met gegevens van andere partijen) op specifieke, gepredefinieerde afwijkingen	Om ontbrekende of foutieve gegevens gericht te kunnen opvragen, aan te vullen of te signaleren
2	Kan gegevens met betrekking tot bank- en verzekeringstransacties foutloos, in de juiste velden en volgens de correcte notatie, invoeren in digitaal platform	Om de correct en tijdige uitvoering van de transactie te verzekeren
3	Kan gegevens met betrekking tot bank- en verzekeringstransacties foutloos, in de juiste velden en volgens de correcte notatie, invoeren in digitaal platform	Om boekhoudkundige verwerking van de transacties te verzekeren
4	Kan relevante kwantitatieve en kwalitatieve gegevens verzamelen en analyseren in verband met een (voorstel van) financieel of verzekeringsproduct of transactie	Om mogelijke niet-specifiek gedefinieerde risico's en meerwaarden die ermee verband houden te detecteren en te definiëren
5	Kan aan de hand van statistische analyse en waarderingsmethodes, risico's en potentiële meerwaarden van financiële of verzekeringsproducten en transacties waarderen	Om gestructureerde evaluatie van de verschillende acceptatiecriteria mogelijk te maken
6	Kan, aan de hand van gevalanalyse en door terug te vallen op standaarden en precedentes, reglementen, contractclausules en polisvoorwaarden opstellen, combineren of aanpassen	Om een op maat financieel of verzekeringsproduct voor de klant voor te stellen of bij te sturen , dat tevens de belangen van de instelling waarborgt (door bvb. de risico's in te perken)
7	Kan, rekening houdend met geldende regelgeving en acceptatierichtlijnen en binnen het eigen mandaat, een transactie(voorstel) evalueren op technische, juridische en commerciële aspecten	Om het transactie(voorstel) al dan niet goed te keuren of een aangepaste tarifiering te bepalen
8	Kan (relevante parameters van) afwikkelingen van financiële en verzekeringstransacties registreren in beheerssysteem	Om tijdige opvolging van transacties mogelijk te maken, conform reglementering
9	Kan, al dan niet aan de hand van een beheerssysteem, de naleving van procedures , de inachtneming van mandaten, afwijkingen in verloop van transacties, overschrijding van limieten, onevenwichten in de portefeuille... spotten	Om een transactie tijdig tegen te houden of correctieve maatregelen te kunnen initiëren

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

10	Kan concrete initiatieven en interventies voorstellen	Om fouten en afwijkingen in het verloop van financiële transacties, de overschrijding van limieten, onevenwichten in de portefeuille te corrigeren en de praktijk in overeenstemming met regelgeving te brengen
11	Kan, gebruik makend van digitale systemen voor effectenverkeer, beleggings-, aankoop- en verkoop orders van beursproducten plaatsen op de financiële markten	Om beursorders van klanten of orders ter dekking van voor klanten ingenomen posities uit te voeren
12	Kan, rekening houdend met de regelgeving, beursorders groeperen	Om geconsolideerde orders te definiëren die de balans tussen risico en rendement optimaliseren
13	Kan, rekening houdend met geldende regelgeving en bedrijfsinterne richtlijnen, de noodzaak van herverzekering en/of van afdekking van ingenomen posities op de financiële markten evalueren	Om de passende herverzekering of het passende beursorder ter dekking van ingenomen posities te definiëren
14	Kan mogelijkheden om (kwaliteits)procedures en (acceptatie)richtlijnen te actualiseren en te optimaliseren detecteren en benoemen	Om gericht input te leveren aan kwaliteitsverzekeringsteam.
15	Kan gegevens en inschattingen met betrekking tot producten delen en overleggen met productmanagement	Om productmanagement input vanuit de klantvragen te geven in functie van een optimaal productbeheer
16	Kan, via rapportage over beslissingen en argumentaties, via het beantwoorden van vragen en via advisering, de frontoffice technisch ondersteunen	Om hen toe te laten de verdere onderhandeling, advisering of afhandeling van de klant- of de klantvraag
17	Kan zich assertief opstellen en onderhandelen met frontoffice	Om de belangen van de instelling (naleving regels, rendementen) in het contact met de klant te waarborgen
18	Kan, rekening houdend met bestaande richtlijnen en door de opvolging van procedures, de verzamelde gegevens over klanten en financiële transacties veilig beschermen en veilig beheren	Om vertrouwelijkheid van de verzamelde informatie te verzekeren
19	Kan zich op de hoogte houden van wet en regelgeving geldende procedures en richtlijnen, productaanbod en financiële markten, strategie van de instelling, methodieken voor waardering en risico-analyse ...	Om steeds te beschikken over de relevante informatie om zijn job te kunnen uitoefenen

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Competentielijst 'Het ontwikkelen van software voor primaire processen'

1	Kan een ontwikkeluitdaging via een lijst van vereisten definiëren	Om een specifiek deelproces binnen het bank- en verzekeringswezen te automatiseren, te ondersteunen of te vernieuwen
2	Kan, onder meer via de vergelijking met alternatieven, een efficiënte oplossingsstrategie bepalen voor een afgelijnde programmeeruitdaging	Om een niet-uitgeanalyseerde ontwikkeluitdaging om te zetten in een gestructureerd ontwerp
3	Kan binnen een programmeerontwikkelomgeving een volledig geanalyseerd ontwerp in code vertalen	Om de voorziene functionaliteiten efficiënt, en met respect voor geldende programmeerconventies, uitvoerbaar te maken
4	Kan bestaande code begrijpen en interpreteren	Om onderhoud, correcties en uitbreidingen te kunnen doorvoeren
5	Kan programmeercode documenteren	Om de functie en opbouw van de code inzichtelijk te maken voor collega's, de klant en de regelgever
6	Kan verschillende versies van een programma of stuk code documenteren en beheren	Om sneller en efficiënter programma's te kunnen onderhouden en corrigeren
7	Kan testscenario's voor de software ontwikkelen	Om de robuustheid van de ontwikkelde oplossing overtuigend op de proef te stellen
8	Kan de integratie van de te ontwikkelen of ontwikkelde oplossing in de processen in de bank- en het verzekeringswezen evalueren	Om de concrete bruikbaarheid van de oplossing te beoordelen en gericht verbeteracties te kunnen definiëren voor de ontwikkelde/te ontwikkelen oplossing
9	Kan uitdagingen voor het bank- en verzekeringswezen vertalen in use-cases voor software-oplossingen	Om concrete softwareproducten of ontwikkeluitdagingen conceptueel af te bakenen
10	Kan de technische en economische haalbaarheid van een ontwikkeluitdagingen analyseren	Om de relevantie in verhouding tot de gedefinieerde use case te beoordelen
11	Kan overleg plegen en samenwerken met het projectteam	Om, in samenspraak met de collega's en de klant, efficiënt tot de optimale oplossing te komen
12	Kan handleidingen opstellen voor het gebruik van software-oplossingen	Om eindgebruikers toe te laten het programma efficiënt te gebruiken
13	Kan de beveiligingsrisico's bepalen die samenhangen met (het bouwen van) een bepaalde software-oplossing	Om gepaste beveiligingsoplossing te kunnen ontwerpen of implementeren
14	Kan attent zijn voor juridische aspecten gelinkt met oa. het hergebruik van code en de verwerking van gegevens	Om, al dan niet via bemiddeling van juridische experts, de conformiteit van de oplossing met de geldende wet- en regelgeving te verzekeren
15	Kan zich op de hoogte houden van relevante evoluties in het domein van software-ontwikkeling	Om steeds de meest actuele oplossingsstrategieën en werkmethodes te kunnen implementeren

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

16	Kan zich op de hoogte houden van relevante evoluties binnen het bank- en verzekeringswezen	Om uitdagingen die gesteld worden aan de processen en operaties correct te kunnen inschatten
17	Kan zich flexibel aanpassen aan veranderingen die zich tijdens een project voordoen	Om, ongeacht de gewijzigde omstandigheden, steeds de gestelde kwaliteitsnormen te bereiken
18	Kan schakelen tussen verschillende deelopdrachten	Om parallelle opdrachten volgens de gestelde kwaliteitsnormen en tijdslimieten te volbrengen

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Overzicht detaillierende interviews

Via de detaillierende interviews werden, voor elk van de drie gekozen processen, gedetailleerd de competentieverschuivingen in kaart gebracht in functie van specifieke business scenario's.

Tussen april en september 2018 werden in totaal 24 interviews, evenwichtig verdeeld over de drie processen, uitgevoerd bij een representatieve set van toonaangevende en innovatieve bedrijven uit het ecosysteem.

Per bedrijf, werden één of meerdere gesprekspartners geselecteerd op basis van hun inzicht in het proces waarop ingezoomd werd en hun inzicht in de strategische scenario's die de komende 10 jaar aan de orde zijn. (De namen van de gesprekspartners zijn bekend bij B-Hive)

		Voorbereiding & Verwerking transacties	Vervullen van de contactfunctie	Ontwikkelen van software voor primaire processen	Tech 4 fin	Bank	Verzekeringen	Marktinfrastructuur- leveranciers	Andere
AG Insurance	29/jun	X					X		
AXA	3/jul	X				X	X		
AXA	21/sep		X			X	X		
Baloise	12/jun			X			X		
Bankify	15/jun		X						
Belfius	12/jun	X				X	X		
Bright Analytics	27/jun			X	X				
Crelan	16/apr	X				X	X		
De Groof Petercam	9/aug	X				X			
Euroclear	24/sep	X						X	
Exellys	20/jun			X					X
Hello Bank	25/jul		X		X	X	X		
Immotheke-Finotheke	14/jun		X				X		
In the Pocket	1/aug		X		X				
ING	30/aug		X			X	X		
Kumulus Partners	27/jun		X		X				
Onegini	8/jun			X	X				
POM	6/jun			X	X				
Projective	6/jul			X	X				
Qover	6/jul		X		X				
Signaturit	29/mei			X	X				
Swift	17/aug	X						X	
The Glue	16/jul			X	X				
VDK Bank	10/jul		X			X			
TOTAAL		7	9	8	10	8	9	2	1

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Actie-ideeën

Hieronder volgt de volledige lijst van actie-ideeën die naar aanleiding van de competentieprognose werden geformuleerd en besproken met de leden van de stuurgroep/het adviescomité. Deze lijst werd ook als insteek voor de engagementsverklaringen vanwege de stakeholders gebruikt.

- 1. Faciliteer netwerkvorming tussen bedrijven
- 2. Organiseer inlevings- en experimentstages
- 3. Ontwikkel teams met complementaire skills
- 4. Ga naar platte/matrix organisatiestructuur
- 5. Zet zelfsturende teams op
- 6. Laat medewerkers switchen tussen teams
- 7. Zet in op online team collaboration tools binnen het bedrijf
 - Bv. Yammer, Slack
- 8. Ontwikkel een digitaal adoptieplan
- 9. Laat medewerkers ervaringen delen
- 10. Richt een chatbot support team op
- 11. Zet in op digitale en technologiegebaseerde leermethodieken (webinars, apps, VR, tablets)
- 12. Moedig gebruik van social media aan voor internationaal projectwerk (bv. iEARN) in onderwijs
- 13. Ontwikkel apps voor interculturele samenwerking in onderwijs
 - (Zie: Smart Education @ Schools (IMEC))
- 14. Voorzie virtuele vergaderzalen
 - Voorzie infrastructuur zodat het gebruiksgemak verhoogt
- 15. Faciliteer jobrotatie, stages... in het buitenland ovv. wetgeving
- 16. Organiseer workshops over bedrijfscultuur, bedrijfstheater

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- 17. Maak tijd voor thematische activiteiten in het werkrooster die beoogde bedrijfscultuur promoten/ondersteunen
 - Bv. culturele workshop, wekelijkse brainstormsessies)
- 18. Leading by example: Sensibiliseer eerstelijnsleidinggevenden
- 19. Betrek bedrijfscultuur in formele en informele evaluatie van medewerkers
 - Positieve bekrachtiging bij medewerkers
 - Maak het onderdeel van het evaluatiegesprek
- 20. Neem cultuur op in vacatures + selectie
- 21. Stimuleer het genereren en uitvoeren van nieuwe ideeën
- 22. Volg verbeterideeën op
- 23. Stimuleer projectwerk op scholen
- 24. Gebruik ondersteunende tools/apps
 - Bv. projectmanagement app Monday
- 25. Laat software ontwikkelaars, front-office medewerkers,... stage lopen bij financiële afdelingen (en vice versa)
- 26. Herdefinieer functies zodat er end-to-end verantwoordelijkheid is
- 27. Zet in op het communiceren van nieuwe ontwikkelingen binnen het bedrijf
 - Bv. intranet, apps,...
- 28. Leer denken in 'customer journeys'
- 29. Volg van opleidingen bij sectoren waar klantcentraliteit/dienstverlening prominent is
 - Bv. butleropleiding, hotelmanagement
- 30. Implementeer stages voor back office medewerkers bij front office
- 31. Volg cursussen door praktijkexperten in design
 - Bv. Hackdesign

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- 32. Gebruik peer-to-peer role play
- 33. Vergroot bereik van digitale academies voor kinderen
 - Bv. Codefever, Coderdojo's, digitale wolven
- 34. Ontwikkel programmeer-opleidingen voor volwassenen zonder IT/ingenieur achtergrond
 - Bv. BeCode, BeCentral
- 35. Zet in op employer branding gericht op specifieke profielen
- 36. Zorg voor afstemming tussen onderwijs/opleidingsverstrekkers om een betere doorstroom en aansluiting van programma's te garanderen
- 37. Organiseer bootcamp courses
- 38. Samenstellen van mixed teams
- 39. Implementeer begeleid leren op de werkvloer
 - Bv. peter/meter, coach
- 40. Ontwikkel gepersonaliseerde leertrajecten ifv ambitie, historiek, leervermogen, beschikbare tijd, leerstijl, mobiliteit
- 41. Zet in op interactieve leervormen
 - Bv. gamification
- 42. Ontwikkel een cultuur van open end leertrajecten
- 43. Zet in op nieuwe werkvormen (bvb. flipped classroom, micro teaching) in onderwijs
 - Bv. BV Databank
- 44. Ontwikkel duidelijke procedures om cyberrisico's te counteren
- 45. Organiseer cyberattack simulaties
- 46. Bied creatieve sessies aan
- 47. Zet in op branding industrie/organisatie om data-analysten aan te trekken

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- 48. Maak intuïtieve data-analyse tools meer bekend.
- 49. Sensibiliseer rond evoluties – maak resultaten bekend
- 50. Verwerk resultaten in beroepskwalificaties
- 51. Start één op één trajecten met onderwijsverstrekkers hoger onderwijs, Syntra Vlaanderen en VDAB om opleidingen te toetsen aan resultaten competentieprognose
- 52. Bouw competentiegebaseerde rekrutering/matching uit
 - Bv. TalentBuzz

Talent Hive is een project van B-Hive en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.