



Search for talent in the financial sector



Karel Baert
CEO, Febelfin

ABSTRACT

This is the keynote speech given by Karel Baert, CEO of Febelfin, during the event “*The Search for Talent in the Financial Sector*” (Brussels, 29 June 2022) organised by the Belgian Finance Centre (BFC) in close collaboration with Assuralia and Febelfin.

Introduction

Le thème de ce soir touche à l'une des réalités pressantes de notre économie : le marché du travail tendu. Comme vous le savez, une véritable guerre des talents est en cours aujourd'hui. Le taux de vacance d'emploi en Belgique n'a jamais été aussi élevé et des entreprises se retrouvent même contraintes de mettre leur production en pause parce qu'elles ont du mal à trouver suffisamment de main-d'œuvre. On pourrait penser que les inquiétudes économiques suscitées par une forte inflation feront disparaître cette guerre des talents. Mais je doute que ce soit le cas. Il est possible que la pénurie s'atténue, mais elle ne disparaîtra pas. Notre pénurie de main-d'œuvre est structurelle et non conjoncturelle.

Les secteurs et les entreprises le plus souvent associés à cette pénurie aiguë sont typiquement le secteur de la construction, les entreprises de fabrication et le secteur de la santé. Le fait que cette pénurie de main-d'œuvre touche également le monde financier est rarement évoqué, et c'est un tort.

Je voudrais donc aborder la thématique de la guerre des talents dans le secteur financier et en particulier dans les banques. Je vais articuler mes propos autour de trois grands blocs :



- Je commencerai par formuler quelques observations sur le secteur bancaire.
- Puis, nous pourrions tâcher d'inscrire la question dans un cadre un peu plus large et nous mettre à la place du personnel : qu'attendent les jeunes collaborateurs et collaboratrices, les millenials et la génération Z de leur employeur ?
- Enfin, je voudrais évoquer un certain nombre d'initiatives que nous avons développées au sein du secteur pour appréhender et contribuer à atténuer le problème de la pénurie.

Observaties uit de bankwereld

In de banksector zijn ongeveer 48.000 medewerkers actief. De tewerkstelling in onze sector neemt structureel af, maar deze trend werd vorig jaar voor het eerst in twee decennia omgebogen. Er worden jaarlijks gemiddeld zo'n 2.500 nieuwe medewerkers in dienst genomen. De medewerkers in onze sector zijn hoog opgeleid: meer dan 90% van de starters heeft een diploma hoger onderwijs. De banksector kent weliswaar een relatief oude werknemersbevolking. De gemiddelde leeftijd is 46,4 jaar. 40% van de werknemers is ouder dan 50 jaar. Slechts 20% van de medewerkers is jonger dan 35 jaar.

Een van de grootste knelpuntprofielen in onze sector blijft de IT-rol. Het is moeilijk om IT-profielen en kandidaten met een achtergrond in data aan te trekken. En het belang van deze profielen is groot, aangezien de ambitie bestaat van Europa een wereldleider te maken in de "data-agile" economie met een strategie die erop gericht is een echte interne markt voor data op te bouwen. Data is een kerncomponent van de digitale economie en een essentiële hulpbron om de groene en digitale transitie veilig te stellen. Daarin spelen wij als sector een belangrijke rol en we zullen daarom in de toekomst deze profielen nog meer nodig hebben dan vandaag.

Deze IT-rollen worden typisch ingevuld door hooggekwalificeerde kandidaten, ook wel STEM-profielen genoemd, met een master in wiskunde, actuariële wetenschappen, datawetenschappen, ingenieurswetenschappen, statistiek, etc. Gediplomeerden uit deze richtingen hebben een grote keuze aan potentiële werkgevers uit verscheidene sectoren. De concurrentie om mensen met een STEM-profiel aan te trekken is zeer groot.

Het is dus belangrijk om als sector aantrekkelijk gevonden te worden door potentiële werknemers. En dat is uiteraard een uitdaging.

In een studie door één van onze leden (CBC Banque) zien we een bevestiging van de belangstelling voor onze sector. Jonge werknemers vinden naast de publieke sector, farmaceutica, gezondheidszorg



ook de banksector aantrekkelijk. Een recente studie van Randstad is wat meer gematigd. In het ranglijstje dat zij opstelden, staat de financiële sector op de 11^{de} plaats, maar zijn we wel aan een mooie remonte bezig.

Dat er redenen zijn om te geloven dat deze remonte kan blijven doorgaan, kan je afleiden uit de top 5 van de Randstad hitparade. Deze wordt ingevuld door farmaceutica, luchtvaart, media, ICT & consultancy & hightech.

De banksector kan weldegelijk ook beschouwd worden als een hoogtechnologische sector. Financiële instellingen zijn gezien de digitale ontwikkelingen zoals AI, blockchain, chatbots, cryptocurrencies... technologische instellingen geworden.

Les attentes des *millenials* et de la *génération Z*

Examinons les attentes de nos jeunes d'aujourd'hui. Les jeunes adultes se caractérisent par leur ambition et leur impatience. Leurs ambitions à court terme se heurtent régulièrement au temps qu'il leur faut pour atteindre une certaine ancienneté. L'investissement dans leur développement personnel est donc un critère majeur dans leur choix d'un employeur et leur volonté de demeurer chez lui. Et ceci ne vaut pas uniquement pour les jeunes, d'ailleurs. Pour les hommes et les femmes de notre secteur, la possibilité d'utiliser et de développer leurs talents est de la plus haute importance dans leur carrière, comme le confirme une enquête sur les "carrières" menée au début du mois.

Outre le développement personnel, 8 jeunes employé-e-s sur 10 considèrent qu'il est important que leur employeur soit engagé dans la société ou lui soit utile.

De quoi est-il ici question ? Les entreprises doivent avant tout s'engager en faveur de l'environnement, de la lutte contre les inégalités sociales ou contre le racisme et la discrimination. Nous pouvons résumer cela en "*working for a higher purpose*".

A l'issue d'une enquête très récente que nous avons menée chez Febelfin, nous avons noté que les Belges n'associaient pas souvent leur banque à ces connotations sociétales positives recherchées par les employés potentiels, comme "ma banque contribue à une meilleure société", ou "ma banque est engagée vis-à-vis de la société". Ces connotations ne sont pas souvent données. Quelle réflexion vient en premier lieu à l'esprit des Belges lorsqu'ils et elles pensent au secteur bancaire ? Eh bien, ... qu'un secteur bancaire sain et fort est nécessaire pour pouvoir financer l'économie. Ce qui est d'ailleurs aussi une contribution cruciale à une meilleure société. Cette association est donc justifiée, puisqu'il s'agit du premier et du plus fondamental des objectifs des banques, mais il serait bon aussi que les autres engagements sociétaux du secteur obtiennent également un score un peu plus élevé dans la



perception de la population. Car les banques sont bel et bien engagées. Nous l'avons démontré pendant ces deux années de crise du covid et c'est un aspect qui intéresse les jeunes collaborateurs et collaboratrices.

Bref, les Belges attendent du secteur financier qu'il soit compétent et orienté résultats, qu'il témoigne également d'empathie, de respect et de proximité avec les gens. Il y a donc clairement une *race for the right employer*, et le mot "right" a ici plusieurs acceptions. Le « bon » employeur, c'est cette entreprise qui peut réaliser les ambitions des personnes à haut potentiel tout en étant cohérente avec la recherche d'une société plus durable.

Wat kunnen we doen om nieuwe profielen aan te trekken of om de HR-lacunes in te vullen?

1. De maatschappelijke rol opnemen en doen we dat al?

Ik hoef er geen tekening bij te maken dat de financiële instellingen in de coronacrisis meer dan ooit hun maatschappelijke rol hebben opgenomen om de economie te ondersteunen en zo onze welvaart en welzijn veilig te stellen. En ook met de oorlog in Oekraïne stonden de Belgische banken onmiddellijk klaar om een basisbankdienst aan te bieden aan Oekraïense vluchtelingen. Maar niet enkel in tijden van crisis neemt de banksector haar maatschappelijke rol op. De banksector staat elke dag klaar om rechtstreeks en onrechtstreeks bij te dragen tot een sterkere economische groei en de broodnodige productiviteitsverhogingen. Wij helpen de dromen van onze klanten waar te maken en ondersteunen op die manier de economie. Bestaat er eigenlijk een mooiere opdracht?

Onze kredietverlening hangt natuurlijk rechtstreeks samen met de enorme toekomstige uitdagingen, zowel op vlak van het economische, het sociale als wat het milieu betreft. En met die maatschappelijke uitdagingen voor ogen is er maar één oplossing: het is noodzakelijk dat we onze economische groei op een duurzame manier doen toenemen.

De financiële sector is bovendien een cruciale schakel in de transitie naar een meer duurzame samenleving. Kredietverlening en investeringen zullen, ook omwille van de Europese regelgeving, meer en meer een duurzaamheidstoets krijgen. De financiële sector staat dus ook volmondig klaar om zijn maatschappelijke rol in de verduurzaming van de economie te spelen, in samenwerking met allerhande betrokken actoren en overheden.

2. Herscholing en dit is gericht op IT en technische skills

Laat mij even terugkomen op het talent. Er werkt uiteraard vandaag reeds veel talent in de banksector en er zit een enorm potentieel in [het omscholen en heroriënteren van onze bestaande](#)



workforce. Banken gaan meer dan vroeger interne functies proberen in te vullen met het talent dat ze in huis hebben. Het is een middel dat kan helpen om de mismatch op de arbeidsmarkt te remediëren. Het is daarbij nodig om te blijven inzetten op skills en niet alleen voor de job van vandaag maar ook voor de loopbaan van morgen. Blijven omscholen is essentieel voor een duurzame loopbaan. Zowel de medewerker als de werkgever zijn hiervoor verantwoordelijk en dragen hier de vruchten van.

Toegegeven, het is niet zo eenvoudig. De werknemer moet een leergierige ingesteldheid hebben om mee te kunnen in de snel evoluerende arbeidsmarkt. De werkgever moet ervoor zorgen dat zijn medewerkers bijleren over de laatste technologieën, methodes en technieken. Daarvoor is het ontwikkelen van een positieve leercultuur van essentieel belang en dat is niet zo gemakkelijk. Omwille van de hele sterke regulering van de sector, zijn er heel wat verplichte opleidingen voor onze medewerkers. Maar dit is leren omdat het moet, en niet vanuit een intrinsieke motivatie, terwijl we net nood hebben aan een positieve leercultuur.

Eind 2019 bleek uit gesprekken met verschillende *learning & development* verantwoordelijken van de banken dat zij nood hadden aan een zeer concrete ondersteuning vanuit de sector. De boodschap rond het belang van levenslang leren moest ook op niveau van de sector luider klinken. En niet alleen luider, maar ook gericht. Vanuit de sector hebben we verschillende initiatieven ontwikkeld.

Met de Fin Days werkten we, samen met Febelfin Academy, een specifiek, laagdrempelig initiatief uit, waarmee we alle medewerkers mee op de kar proberen te krijgen, ook zij die minder ver staan op vlak van levenslang leren. Deze jaarlijks terugkerende Fin Days bestaan uit vier halve opleidingsdagen waarbij vier grote uitdagingen in de financiële sector aan bod komen.

Met deze opleidingen willen we financiële professionals inspireren om hun eigen loopbaan in handen te nemen en te groeien op een manier die aansluit bij hun interesses en capaciteiten.

Daarom werden ook 2 tools ontwikkeld. De eerste tool is een online test die toont hoe future proof je bent. De tweede tool is een draaiboek van een gesprek. Hoe kan je als leidinggevende zo'n gesprek voeren met je medewerker? Welk verhaal breng je als leidinggevende en welke vragen moet je zeker stellen? Met deze twee tools maakten we het de leidinggevende zo makkelijk mogelijk om een positieve invloed uit te oefenen op de leerontwikkeling van zijn/haar medewerkers.

Ik kan zeggen dat dit zijn vruchten afwerpt. De belangstelling is groot. We bereiken jaarlijks zo'n 300 medewerkers over de grenzen van banken heen.



Verder geloven we vanuit Febelfin sterk in omscholing, heroriëntatie of bijleren van extra skills. Zo hebben wij samen met ULB-VUB, Agoria en het VBO, met de steun van het Paritair Fonds voor de banksector een nieuw postgraduaat ontwikkeld dat met het nieuwe academiejaar van start gaat. **S.HE Goes Digital**. Zoals ik al zei, zijn er veel te weinig IT'ers voor een te groot aantal banen en slechts 3 procent van de IT'ers is een vrouw. Het tekort aan IT'ers wordt bovendien almaar groter, omdat de digitalisering inmiddels in alle economische en industriële sectoren doorbreekt.

De doelgroep van dit postgraduaat zijn vrouwen/mannen die een ander universitair diploma hebben zoals psychologie/talen/geschiedenis... Men beoogt minstens 50% vrouwen in de opleiding, en verwacht te kunnen starten met 25 inschrijvingen. Het is zowel gericht naar mensen binnen de sector als daarbuiten (afgestudeerden met interesse in een specialisatie).

Naast dit universitair postgraduaat bekijken we met de hogeschool HOWEST ook een postgraduaat in Fintech dat in september van start kan gaan. Het zijn voorbeelden van initiatieven die we nodig hebben om onze sector te innoveren en te professionaliseren.

3. Mal connu, mal aimé

L'éventail des talents dont nous avons besoin va bien au-delà d'une simple poignée de positions IT. Dans les sièges sociaux, les profils de master sont également recherchés dans des départements tels que le risque, l'audit, le contrôle, la finance, mais aussi dans des fonctions commerciales et analytiques dans les départements opérationnels. Nous constatons une nette évolution des profils avec un glissement de plus en plus marqué vers du personnel possédant un niveau de master.

Les personnes recrutées doivent idéalement avoir le potentiel de progresser à terme vers des postes à responsabilités plus larges.

Mais il ne faut pas non plus oublier l'importance du réseau d'agences. Dans ce réseau d'agences et/ou dans les centres de contact, un rôle important est dévolu aux employé-e-s titulaires d'un bachelier dans les domaines opérationnels. La baisse d'intérêt pour la banque et la finance est donc une préoccupation légitime pour les établissements qui proposent cette orientation. En tant que secteur, nous devons nous concentrer sur notre propre attractivité et essayer d'accroître l'intérêt pour les programmes de bachelier à vocation professionnelle. Car inconnu, c'est aussi mal aimé.

C'est pourquoi nous nous concentrons sur des initiatives telles que la Fin Competition, une campagne nationale axée sur 15 sites hautes écoles en compétition pour devenir la meilleure banque virtuelle de Belgique. Il s'agit d'un concours qui combine un contenu instructif sur le fonctionnement d'une banque et du jeu en ligne.



La première édition a démarré le 1er octobre 2020 avec 346 étudiants et étudiantes en compétition pendant huit semaines pour une place convoitée en finale de The Fin Competition. Nous avons réitéré l'événement en 2022 et nous nous lancerons dans une troisième édition à la fin de cette année.

Il s'agit d'une initiative de Febelfin Academy, le centre de compétences pour le secteur financier, visant à rapprocher l'enseignement supérieur et le monde des affaires. Dans une prochaine étape, nous souhaitons également impliquer les institutions universitaires proprement dites dans l'événement.

Notre objectif est ainsi d'attirer à nouveau les talents vers le secteur financier en leur montrant que celui-ci est un secteur tourné vers l'avenir qui investit dans le talent et le développement. Le succès de cette initiative repose sur la collaboration et l'interaction entre les étudiants et étudiantes, les professeur-e-s et les banques. Un dialogue permanent est essentiel pour aligner le monde de l'université et de l'entreprise.

Ce concours tend aussi à démontrer aux jeunes que l'apprentissage tout au long de la vie est important. Parce que l'apprentissage ne débute véritablement qu'à l'entrée dans la vie active. Il faut pouvoir cultiver sa curiosité, être capable de collaborer et de faire face à des changements constants. Et opter pour un emploi dans le secteur financier offre la possibilité d'aiguiser ces facultés.

4. Diversiteit

Nog meer dan te kijken naar het diploma worden kandidaten gescreend op essentiële competenties zoals leervermogen, doorzettingsvermogen, ondernemerschap, omgaan met verandering en de kennis van de andere landstaal. We zijn in de sector bovendien ook op zoek naar competenties die niet altijd op de schoolbanken aangeleerd kunnen worden, de zogenaamde soft skills: empathie, klantenadvies, opbouwen van klantenrelaties. Jongeren kunnen daarbij leren van anderen maar hoeven oudere werknemers niet te kopiëren om succesvol te zijn. Juist door in te spelen op hun diversiteit en eigen opvattingen dragen mensen bij aan een dynamischere en sterkere organisatie.

Zoals ik in het begin van mijn uiteenzetting zei is er een jacht op talent. De mismatch over sectoren heen is enorm. Om de 80 % tewerkstellingsdoelstelling van de regering te halen zal elk talent op onze arbeidsmarkt nodig zijn.

Bankieren is een *people business*. Het gaat om relaties, contact met klanten. Diverse bedrijven met een sterke mix van geslacht, leeftijd en cultuur zijn het best uitgerust om het hoofd te bieden aan



een ongelooflijk snel veranderende samenleving. Samen met alle leden, samen met Wo.men in Finance maar ook binnen Febelfin leggen wij hier de klemtoon op en trachten elkaar te inspireren.

De banksector stelt ongeveer 48.000 mensen te werk die elke dag het beste van zichzelf geven om de sector vooruit te laten gaan en af te stemmen op de steeds veranderende wensen en noden van de samenleving. Zij verdienen het om te werken in een inclusieve omgeving die hen respecteert om wie ze zijn.

Maar wat betekent inclusie dan concreet? Het betekent onbezorgd uitkomen voor wie je bent en voelen dat je gewaardeerd wordt. En hoe inclusiever de werkvloer, hoe meer ruimte voor diversiteit.

Dat brengt ons bij het uiteindelijke doel van de sector: een afspiegeling zijn van de maatschappij.

Die afspiegeling is in de eerste plaats nodig voor de kwaliteit van het bestuur, de besluitvorming en de dienstverlening van de sector.

Diversiteit heeft ook een positieve invloed op de mate van innovatie en creativiteit. Ook het diverse klantenbestand vraagt om een diverse sector, en niet alleen voor het rechtstreekse contact met de eindklant, maar ook aan de top en alle niveaus ertussen. Op die manier houdt de sector de vinger aan de pols met wat er leeft en speelt ze in op de noodzakelijke voorwaarde voor een vertrouwensband met de klant: herkenbaarheid.

Conclusion

Et c'est sur ce point que je voudrais conclure. Le secteur bancaire est confronté à d'importants défis, et pour les relever, il sera essentiel pour lui d'attirer de nouveaux talents dans cette guerre des talents qui se joue aujourd'hui. Mais le secteur financier dispose de nombreux atouts dans cette compétition: il est un secteur tourné vers l'avenir, qui joue un rôle sociétal majeur dans l'économie et promet d'être un pilier incontournable dans la transition vers une société plus durable. Mais il est aussi un secteur qui investit dans l'inclusion, le talent et le développement de toutes et tous. Il est primordial pour les employé-e-s actuel-le-s et à venir de continuer à développer de nouvelles compétences et de s'adapter à une société qui évolue rapidement. Faisons ensemble de cet avenir un avenir radieux, où le secteur financier peut être un employeur qui donne envie à son personnel de développer sa carrière.