

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex

Thema
Branding



Bankieren in Silicon Valley
'Banken en verzekeraars vormen een log en inefficiënt systeem'



04
Starter
CoBuilders vecht om
bouwkundigen



30
Platformeconomie
Martijn Arets over
grote disruptors



14 Bankieren in Silicon Valley

In de financiële wereld liggen de kansen voor het oprapen, als je tenminste geen bank bent. Deze uitspraak tekent de financiële sector, waar financieeltechnische start-ups terrein afsnoepen van de traditionele banken en verzekeraars. Trendwatcher Sander Duivestein voorspelt dat banken 'geleidelijk zullen afbrokkelen'. Slimme financieel-technische start-ups zullen de banken ontpellen of *unbundlen*.

Ook in dit nummer

- 06 Actueel
- 07 Commentaar
- 13 Best practice
- 19 Q&A UWV
- 21 Column Steven Gudde
- 23 Infographic
- 34 Stelling
- 35 Jurisprudentie
- 37 Column Gert-Jan Duis
- 38 Agenda



04 Starter: CoBuilders

Begin 2014 merkte Hans Baake dat de markt aantrok in de bouwwereld. Zouden de zeven magere crisisjaren voorbij zijn? Hans waagde het erop en startte samen met twee oud-collega's een nieuw detachingsbureau voor bouwkundig personeel: CoBuilders in Hengelo.



24 Thema Branding

De flexbranche telt weinig sterke merken, zo concludeerde directeur Patrick Stal van Interbrand in een eerdere editie van Flexmarkt. In een tweetal artikelen binnen het thema branding gaan we op zoek naar hoe je een sterk merk opbouwt. Met behulp van big data bijvoorbeeld. Bureaus moeten 'geobserveerd' zijn door hun klanten. Oftewel: omgaan met data. Ook ontrafelen we het geheim van contentmarketing, wat zijn de valkuilen en wat levert het op voor de flexbranche?



30 Platfomeconomie

Dagelijks berichten de media over grote disruptors en nieuwe initiatieven die inspringen op de deeleconomie. Platformorganisaties groeien als kool en de gebruikers profiteren van lage prijzen. Maar er is ook een keerzijde. De nieuwe businessmodellen die hieraan ten grondslag liggen, leunen op werknemers met een tijdelijk dienstverband en flexwerkers. Volgens Martijn Arets, onderzoeker op het gebied van de deel- en platformeconomie, moet er iets veranderen.



‘Banken en verzekeraars
vormen een log en
inefficiënt systeem’

Foto: Fotopersburo Dijkstra

Zelfrijdende auto's, steeds slimmere machines, robots die van alles kunnen: technologie neemt ons steeds meer werk uit handen. Een doemscenario voor veel werkenden en de flexbranche? Of komen er vooral nieuwe kansen en banen? Flexmarkt gaat op zoek naar de impact van nieuwe en aankomende technologie voor de klanten van de flexbranche. En dus voor de (flex)arbeid van morgen.

Bankieren in Silicon Valley

In de financiële wereld liggen de kansen voor het oprapen, als je tenminste geen bank bent. Deze uitspraak tekent de financiële sector, waar financieeltechnische start-ups terrein afsnoepen van de traditionele banken en verzekeraars.

Annet Maseland

Je beste pak uit de kast gehaald, je schoenen gepoetst en gezicht in de plooi, alles om in het kredietgesprek bij de bank vooral maar als kredietwaardig over te komen. In de Verenigde Staten hoef je niet langer de schijn op te houden. Althans, als je krediet aanvraagt bij ZestFinance, opgericht door ex-Google-topman Douglas Merrill. ZestFinance berekent in luttele seconden een kredietrisico op basis van algoritmen en big data, afkomstig uit alle mogelijke kanalen, inclusief sociale media. En schijnt dat ook nog eens stukken accurater te doen dan een menselijke kredietbeoordelaar. Want een robot houd je niet voor de gek.

In de VS legt een snel groeiende groep beleggers hun beleggingen en soms zelfs hun hele vermogensopbouw in de handen van *robo-advisors* als Future Advisor en Wealthfront. Ondertussen staat bij het Amerikaanse bedrijf IPsoft de virtuele klantenservicemedewerker annex hypotheekmedewerker Amelia in de startblokken. Amelia leert taal als een kind en door dat lerende vermogen heeft Amelia het volgens IPsoft in zich om uit te groeien tot de beste hypotheekadviseur. Toekomstmuziek? Nee, de virtuele assistent is bij een buitenlandse bank al in gebruik en wordt bij Nederlandse verzekeraars getest, waarmee op niet al te lange termijn duizenden banen op de klantenservices op de tocht staan.

Banken

'Je hebt geen honderdduizend werknemers nodig, dure gebouwen op Manhattan of gigantische datacenters vol mainframe computers uit 1970 om een online

betaling te doen.' Met deze uitspraken in een interview met Bloomberg legde tech-investeerder Marc Andreessen een bom onder het financiële landschap.

De pure softwarebank die Andreessen voorstelt laat nog even op zich wachten, zegt Sander Duivestein (foto's), trendwatcher bij Verkenninginstituut Nieuwe Technologie van ICT-bedrijf Sogeti. Maar hij is het wel helemaal met Andreessen eens: 'Banken en verzekeraars vormen een log en inefficiënt systeem, dat op de lange termijn geen standhoudt. Voor onze generatie is een bank een appje op de telefoon.' Banken zullen niet in een klap verdwijnen, maar geleidelijk afbrokkelen, voorspelt hij. Slimme financieel-technische start-ups zullen de banken ontpellen of *unbunden*, zoals dat in goed fintech jargon heet. Zij kunnen losse producten zoals betaaldiensten met slimme technologie zo goedkoop en efficiënt uitvoeren dat geen bank er tegenop kan. Veel banken en creditcardmaatschappijen hebben dure kantoren en draaien nog op oude mainframecomputers, waarbij het oplossen van de 'legacy-problemen' zoveel van het budget opslokt dat er weinig geld overblijft voor innovatie. Zoals *The Economist* observeerde: 'Voor financiers liggen de kansen voor het oprapen, zolang je maar geen bank bent.' Voor Duivestein is de explosieve groei van investeringen in fintech alleszeggend. Accenture becijferde dat het totale investeringsbedrag wereldwijd in een jaar tijd verdrievoudigde van vier miljard dollar in 2013 naar twaalf miljard in 2014. Betaaldiensten worden als een van de eerste bij de banken weggekaapt. 'Het Nederlandse bedrijf Adyen sprong in het

gat en bouwde een digitaal mondiaal betalingsplatform, waarmee het in een paar jaar uitgroeide tot een miljardenbedrijf met grote klanten als Facebook en Spotify. Winkeliers hebben voor hun betalingen geen bank meer nodig, roept oprichter Pieter van der Does te pas en te onpas. Een andere veelbelovende start-up is de mobiele applicatie BUX waaraan spelelementen zijn toegevoegd, zodat mensen spelenderwijs mobiel leren beleggen, waarna ze het ook daadwerkelijk vanaf hun telefoon kunnen doen. Of neem het Funding Network, van het eveneens Nederlandse Symbid, een nieuw platform voor financiering aan mkb en start-ups. Met door data gedreven monitoring-technologie brengt Symbid traditionele en alternatieve financiering als crowdfunding bij elkaar in een online systeem. Het is de wereld op zijn kop. Terwijl Google een banklicentie heeft aangevraagd (en gekregen), verbaasde de bank Santander vriend en vijand door data-opslag in de cloud aan te bieden. Maar waarom ook niet? Duivestein vindt het zelfs een superslimme zet. 'Banken moeten zich richten op hun core business. Voor mij is dat het beschermen en beveiligen van waardevolle dingen, of dat nou geld of data zijn. Daar zijn ze goed in, ze hebben het vertrouwen van de klanten.' Ondertussen zitten banken niet stil. Ze investeren in *innovation labs* en start-upachtige constructies. Ze richten investeringsfondsen op, zoeken aansluiting bij fintech en online initiatieven of nemen ze over. Zo sloten ABN Amro, ING en Rabobank zich vorig jaar aan bij Holland Fintech, dat start-ups en banken aan



Foto: Fotobureau Dijkstra

Sander Duivesteyn, trendwatcher bij Verkenningeninstituut Nieuwe Technologie van ICT-bedrijf Sogeti, voorspelt dat banken 'geleidelijk zullen afbrokkelen'.

elkaar koppelt, en zat ABN Amro achter het crowdfunding-platform Seeds, dat de bank overigens dit jaar weer stopzette. Aegon nam vorig jaar eyeOpen over, een website voor hypotheekadvies. Eerder werd vergelijkingsite Independer overgenomen door verzekeraar Achmea.

Bitcoin

Heb je het over algoritmes die mensen overbodig maken, dan is het stroomlijnen van processen en het mobiel maken van diensten peanuts in vergelijking met de komst van de bitcoin, stelt Duivesteyn. 'Banken halen enorme omzetten uit overboekingen van het ene land naar het andere. Daar romen de banken in 2016 zo'n 681 miljard dollar mee af. Met bitcoin verdienen ze daar helemaal niets meer aan.'

Door het digitale geld verdwijnen niet alleen de banken, maar het totale bancaire systeem. 'Bij bitcoins heeft iedereen het over de munt, maar die munt zelf is niet zo interessant, het is het onderliggende systeem met *blockchains* en peer-to-peer technologie (P2P) dat de markt omver blaast. Dankzij de bitcoin wordt geld programmeerbaar, waardoor talloze financiële innovaties met behulp van dit

platform gebouwd kunnen worden. In een paper¹ legt Duivesteyn uit hoe dat werkt. 'De blockchain is voor bitcoin wat het grootboek is voor een bank. Een normale bank heeft ergens een grote berg geld in een kluis met daarbij het grootboek waarin wordt opgeschreven welk deel van het geld van wie is. Het grootboek wordt door een bank beheerd. Daarom lopen alle transacties via die bank. Bij bitcoin is het grootboek decentraal, ofwel: het hele netwerk is het grootboek - de blockchain. Niemand beheert het grootboek, want iederéén beheert het grootboek. Welke bitcoins aan welke *wallets* (adressen, red.) zijn toegekend, wordt door alle knooppunten in het hele netwerk bijgehouden. Transacties lopen gewoon van wallet naar wallet. Peer-to-peer.'

Banen

Terwijl de fintechs groeien, krimpt de traditionele financiële sector. Dat is al zo sinds de kredietcrisis en daar komen de gevolgen van digitalisering nog eens overheen. Na de hotels, de media, de muziek en de taxi's is de financiële wereld aan de beurt om opgegeten te worden door software, zoals tech-

ondernemer Marc Andreessen het noemt. En in de financiële sector slaat de technologie ongenadig toe. In vijf jaar zullen er zo'n vijftienduizend banen verdwijnen, voorspelde uitkeringsinstantie UWV in een sectoranalyse in 2014. En dat terwijl de werkgelegenheid bij banken, pensioenfondsen, verzekeraars en vermogensbeleggers tussen 2007 en 2013 al met zo'n 9 procent gekrompen was.

In de digitalisering van de bankenwereld was een flinke slag te winnen, zegt Jaap Koelewijn, hoogleraar Finance aan de universiteit Nyenrode. 'Hele processen zijn geautomatiseerd, die vroeger van papier naar de bank moesten. De hele keten wordt geautomatiseerd. Klanten regelen alles zelf via internet, ze kunnen hun dossier zelf vullen, vragen online een creditcard aan en kunnen er hun pensioen inzien. Bij de banken en verzekeraars zijn de laatste jaren grote delen van de backoffice en midoffice verdwenen.'

In de financiële dienstverlening speelt nog iets anders mee, legt Koelewijn uit. 'Sinds het provisieverbod op financiële producten betalen mensen niet langer aan de achterkant van de producten. Nu ligt alle

informatie op straat. Als je voor een miljoen belegt en daarvoor achtduizend euro aan kosten betaalt, vraag je je af waarvoor dat eigenlijk is.’

Koelewijn ziet bij consumenten nauwelijks bereidheid om te betalen voor advies. ‘Daarom is de markt voor intermediairs heel moeizaam. Voor heel hoogwaardig advies en in een niche als de gezondheidszorg zal er altijd een markt blijven. Maar het grote publiek wil niet betalen voor advies. Voor intermediairs zijn dit spannende tijden.’

Hypotheekadvies

De transparantie van de advieskosten en de onwil bij het publiek om voor advies te betalen heeft de online advies-

‘De financiële wereld is aan de beurt om door software opgegeten te worden’

markt een flinke push gegeven. Wie een klassieke hypotheek afsluit bij een klassieke bank, inclusief een face-to-face gesprek op kantoor met kopje koffie, betaalt vaak rond de tweeduizend euro voor een hypotheekadvies. Maar met de komst van online platforms als Hypotheek24 is dat advies al voor 650 euro te krijgen. En dat bedrag zal in de toekomst alleen maar lager worden als nog

meer processen worden geautomatiseerd, verwacht Jan van Lierop, ceo van Figlo. Figlo maakt software die hypotheekadviseurs ondersteunt in het proces van inventariseren tot aanvragen. Echt robo-advies, waarbij een robot uit iemands online verleden een profiel configureert dat tot een op maat gesneden advies leidt is technisch mogelijk, maar staat nog in de kinderschoenen. In de VS is de robo-advisor wel *hot*, weet Van Lierop, maar daar draait het financieel advies vooral om beleggen van vermogen en pensioenen. ‘Een robot laten beleggen is simpeler dan een Nederlands hypotheekadvies, waarbij je soms ook te maken krijgt met oude hypotheeken uit een ander fiscaal regime en overbruggingskredieten. Dan wordt het toch al gauw zo ingewikkeld dat advies van een mens nodig is. Zo is er nog maar beperkt sprake van de zogeheten *execution only* hypotheek, constateert hij, waarbij mensen alles van begin tot eind zelf doen. ‘Bij Hypotheek24 kan dat al wel, maar alleen bij de eenvoudige hypotheeken, de startershypotheek. En dan nog gaat aan de achterkant alles op de oude manier.’ Bij eyeOpen bijvoorbeeld is het mogelijk om online hypotheekadvies in te winnen en verloopt het proces van de aanvraag helemaal digitaal en online. Maar ook daar werken nog hypotheekadviseurs. Zij ontvangen alleen geen klanten meer op kantoor. Het contact met de hypotheekadviseurs gaat over de telefoon en per mail. De overstap naar een online adviespraktijk is voor nieuwkomers makkelijker dan voor de gevestigde banken. Van Lierop geeft het voorbeeld van de Hypotheekshop. ‘Die maakt bewust de keus om adviseurs een belangrijke rol te geven in het hypotheekkeuzeproces van de consument. Digitalisering wordt daarbij ingezet als ondersteuning voor de intake, oriëntatie en dossiercompletering.’ **X**

Noot

1 Sander Duivestijn, Patrick Savalle. Blockchain: cryptoplatform voor een frictieloze economie. bit.ly/1daTzV6 (2015)

Capter over de financiële sector

Terwijl massaontslagen aan de orde van de dag zijn bij grote banken en verzekeraars en uitzendmedewerkers het nakijken hebben, hijst Capter, een bedrijf dat software én mensen levert aan financiële bedrijven, de zeilen. ‘Banen verdwijnen in de midoffice, niet aan de frontoffice waar wij zitten’, zegt Michiel Koopman, oprichter en directeur van Capter.

Capter huist - kan het symbolischer - in een voormalig pand van ING in Nijmegen. Op de stoelen van de vertrokken ING-medewerkers zitten nu die van Capter, die virtueel tientallen afdelingen van verzekeraars, banken en intermediairs bemensen. Een fonkelnieuw product is de zogenoemde *adviesstraat*, een combinatie van online en live klantencontact, via alle mogelijke kanalen. De klant kiest zelf voor video, chat of mail. Of helemaal niets. Want doet hij zelf veel, dan gaat de prijs van het product omlaag.

‘Aan de ene kant leveren we de commodity, de makkelijke dienstverlening, die geautomatiseerd kan worden. Een autoverzekering afsluiten, spaarrentes vergelijken, een spaarrekening openen. We doen het allemaal online zonder dat er een mens aan te pas komt. Online advies heeft tot vereenvoudiging van het adviesproduct geleid. Want als mensen het zelf uitzoeken, moeten ze het ook snappen. Waar vroeger mensen afhaakten bij pagina twee van de tachtig, is het advies nu teruggebracht naar tien pagina’s, samengevat en versimpeld, zodat mensen het daadwerkelijk kunnen lezen en gaan lezen. Tegelijkertijd is er een groeiende vraag naar intelligent klantcontact, dat leveren we ook’, vervolgt Koopman. ‘Want als klanten er niet zelf uitkomen, moet de servicemedewerker wel in één keer met de juiste informatie op de proppen komen. De klanten willen niet eindeloos in de wacht gezet worden of telkens opnieuw dezelfde informatie moeten oplevelen.’

En dat blijft mensenwerk. ‘In de wereld waar alles achter de computer wordt uitgezocht is dat schaarse menselijke contact juist extra belangrijk geworden: hun gastheerschap, hun empathie, hun vermogen om problemen op te lossen. Dat valt niet te robotiseren.’ Waar je vroeger twee medewerkers had, is er nu één. En op die plek kun je niet zomaar een bankmedewerker uit de papierenadvieswereld neerzetten. Van de virtuele video- en chatmedewerkers die Capter via moederbedrijf Welten opleidt en inleent, trek je niet even een blik open. Een Capter-medewerker ademt nieuwe media en schakelt supersnel. ‘Wij leveren een nieuw type medewerker, iemand die niet meer kan terugvallen op de midoffice, want die is verdwenen, maar iemand die een schade bijvoorbeeld helemaal in zijn eentje afhandelt.’