

ARBEIDSMARKT- ONTWIKKELINGEN BINNEN ASSET MANAGEMENT

Door Jolanda de Groot

Financial Investigator legde een 8-tal experts een aantal vragen voor over arbeidsmarktontwikkelingen binnen de Asset Management industrie: over ‘the war for talent’, je kunnen onderscheiden van anderen, diversiteit en beloningsbeleid.

Josephine van der Vossen, Managing Partner, Partners at Work Executive Search



Hoe zorg je ervoor dat je als organisatie zittend talent behoudt en nieuw talent aantrekt?

Na de crisis en flinke reorganisaties binnen de financiële sector is de blik in 2017 weer naar buiten gericht. Er is ruimte voor vernieuwing en daarmee voor het aantrekken van nieuw talent. Wij zien een toenemende krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. Kandidaten onderzoeken meerdere opties in een carrière-stap en hebben de luxe om te kunnen kiezen. Vanuit werkgeversperspectief is het daarom belangrijk om een duidelijke boodschap te communiceren: waar staat de organisatie voor, wat is de strategie, wat is de cultuur van het bedrijf? Talenten zijn steeds meer op zoek naar purpose (zingeving). Ze willen graag werken voor een organisatie die ertoe doet en daadwerkelijke impact heeft. Uiteraard is dit net zo belangrijk voor het zittend talent. Creëer een omgeving waarin innovatie en creativiteit worden beloond. Geef talent verantwoordelijkheid en vrijheid en zorg dat ze geboeid blijven in hun werk. Een carrièreverloop hoeft niet altijd verticaal te zijn, maar kan ook in horizontale richting zorgen voor persoonlijke ontwikkeling en verdieping van kennis en vaardigheden.

Tot slot nog een aanbeveling bij het aantrekken van nieuw talent. Zorg in het werving- en selectietraject voor snelheid in de gespreksrondes en voor terugkoppeling. En kijk ook eens verder dan de usual suspects: laat je als organisatie verrassen door een out-of-the-box kandidaat.



Hoe kunnen werkgevers zich onderscheiden in een steeds internationaler wordende arbeidsmarkt?

Bij een aantrekkelijke arbeidsmarkt is het van belang om nieuwe medewerkers meer te bieden dan alleen goede primaire arbeidsvoorwaarden. Wij doen dit door onze medewerkers bredere verantwoordelijkheid en ruimte voor eigen initiatief te bieden.

Wij werken als trusted partners nauw samen met onze opdrachtgevers. Dit betekent dat we medewerkers een dynamische omgeving met een hoge mate van interactie met opdrachtgevers kunnen bieden. Wij werken in kleine teams, waardoor medewerkers een bredere verantwoordelijkheid krijgen die hen meer uitdaging en voldoening biedt. Dat wij werken voor verschillende toonaangevende ondernemingspensioenfondsen heeft extra aantrekkingskracht en zorgt voor inhoudelijke diversiteit en afwisseling.

De pensioenfondsen waar wij voor werken hebben een langetermijnhorizon. Dit betekent dat je als belegger bij ons echt voor de lange termijn kunt beleggen. Bovendien is de pensioenmarkt volop in ontwikkeling. De verdere individualisering en digitalisering zullen leiden tot grote veranderingen in de producten en diensten die we zullen aanbieden en in de manier van werken. Wij bieden innovatieve mensen de ruimte om hier een eigen stempel op de drukken. Op die manier kunnen onze medewerkers bijdragen aan de totstandkoming van moderne pensioenregelingen die passen bij de tijdgeest en het pensioenstelsel van de toekomst.



Hoe zorg je voor de juiste diversiteit binnen je organisatie?

Binnen onze organisatie hechten we nadrukkelijk waarde aan een brede diversiteit in medewerkers. We geloven dat onze medewerkers een weerspiegeling zijn van de klanten en relaties waar wij mee samenwerken. Onder diversiteit verstaan we een uniekheid in persoonlijkheid, biografie, beperkingen en talenten, culturele en etnische achtergrond, seksuele geaardheid en geslacht. Vanuit de authenticiteit en verscheidenheid van mensen ontstaat de verrijking van onze organisatie: het brengt dynamiek en rijke inzichten die uiteindelijk bijdragen aan een bredere oordeelsvorming. Ondanks de verschillende achtergronden werkt iedereen hier met dezelfde overtuiging om middels onze investeringsactiviteiten bij te dragen aan een positieve verandering in de wereld. We vinden elkaar dan ook altijd op onze gedeelde waarden.

We hebben mensen uit alle delen van de wereld kunnen aantrekken voor een grote verscheidenheid aan functies. Dat onze voertaal Engels is, helpt hierbij. Tevens hebben we een mooie 50/50 balans tussen mannen en vrouwen, ook op managementniveau. Er is ruimte voor vrouwelijke en mannelijke energie en werkwijzen, voor zover je daar tegenwoordig nog een onderscheid in wilt maken. Desondanks blijven we aandacht houden voor het belang van meer vrouwen in de top van de financiële dienstverlening. Om dat te realiseren, is het onder meer van belang dat de recruiter gelooft in het belang van een goede genderdiversiteit en daar extra inspanning voor levert. Wij werken zelf bijvoorbeeld veel met vrouwelijke recruiters en dat zie je terug.

Marije Groen, Interne Communicatie, NN Investment Partners



Hoe zorg je voor de juiste diversiteit binnen je organisatie?

Wij zien diversiteit als het kenmerk van een organisatie waarin mensen werken met verschillende culturele en professionele achtergronden en eigen vaardigheden, sterke kwaliteiten, kennis en ervaring. Dit is een gevolg van heterogeniteit naar onder meer geslacht, leeftijd, etniciteit, fysieke mogelijkheden en persoonlijke filosofieën.

Wij geloven in de waarde van brede teams, waarbij de gezamenlijke intelligentie van verschillende talenten, persoonlijkheden en expertises tot betere besluitvorming leidt. Daarom werken we hard aan specifieke aspecten van diversiteit. We streven naar meer vrouwen aan de top en een betere balans in onze culturele diversiteit. Daarnaast willen we meer talenten aantrekken en een werkomgeving creëren waarin iedereen zich thuis voelt.

Wij voorzien dat onze aanpak om de genderdiversiteit te verbeteren ook een positief effect zal hebben op andere aspecten van diversiteit binnen de organisatie, onder andere door onze medewerkers aan te sporen om verschillende standpunten mee te wegen, te erkennen en te waarderen.

We zijn overtuigd van het positieve effect van een divers personeelsbestand op ons succes, onze performance en aantrekkelijkheid als werkgever en op onze dienstverlening voor klanten. We pakken dit aan op vier niveaus en betrekken iedere collega, bijvoorbeeld door: bewustwording te creëren via trainingen en ons diversiteitsblad Added Value; statistieken die inzicht geven in aspecten als leeftijd, nationaliteit en geslacht; het opstellen van beleid voor werving en talentmanagement en door het creëren van een netwerk door interne evenementen te organiseren.

Maurice van Bruggen, Head of Human Resources, APG Asset Management



Wat kan je als organisatie doen om aansprekend te zijn voor een steeds diversere en internationalere groep werknemers?

We leven in een tijd van globalisering. Mensen combineren werk en privé op een andere manier. Dit vraagt van organisaties dat zij hun 'Employee Value Proposition' hierop afstemmen. Als vermogensbeheerder is globalisering en 24/7 werken een gegeven en moeten de condities daarop afgestemd zijn.

Het onderscheid wordt naar mijn idee gemaakt, wanneer een organisatie in staat is een goede balans aan te brengen tussen de individuele behoeften van medewerkers enerzijds en de belangen van de organisatie anderzijds. Om een goede balans te bewerkstelligen en daar de employee value proposition op af te stemmen, zijn in elk geval twee factoren essentieel: het aantrekken van talent en differentiatie.

Onze filosofie is dat talent nieuw talent aantrekt en behoudt. Talentvolle en ambitieuze professionals zijn kritisch en wegen de context en de omgeving van een functie zwaar mee in hun beslissing. De kwaliteit van de toekomstige collega's, de competenties en ambitie van een leidinggevende én de resultaten van het team en de organisatie zijn daarbij doorslaggevend.

Differentiatie betekent dat je medewerkers als individu durft te behandelen. Dit betekent dat je als werkgever keuzes moet maken en de consequenties daarvan overziet en accepteert. Dat vraagt om een geëquipeerd management dat een goede balans bewerkstelligt en in staat is om daar op een juiste wijze over te communiceren.



Wat kan je als organisatie doen om aansprekend te zijn voor een steeds diversere en internationalere groep werknemers?

Jonge professionals en ervaren specialisten stellen steeds hogere eisen aan hun werkgever. Diversiteit, ontwikkelingskansen, maar ook het maatschappelijk profiel van de organisatie, bepalen steeds vaker of ze ergens wel of niet willen werken. Wij hebben als pensioen-uitvoeringsorganisatie een belangrijke maatschappelijke taak. Zo wordt het beheer pensioenvermogen van ruim € 125 miljard voor een groot deel maatschappelijk verantwoord belegd. En ook in de eigen strategische agenda onderscheiden wij ons met een sterk maatschappelijk profiel. Voor jonge talenten en professionals zijn dat differentiatoren. Het vermogen om een verschil te kunnen maken in de wereld trekt een diverse groep potentiële werknemers aan. Voor onze organisatie is dat gevarieerde aanbod belangrijk, om toptalenten uit de markt te kunnen boeien en binden en de diversiteit van de organisatie te kunnen blijven borgen.

Als de nummer 3 pensioenuitvoerder van Nederland zijn wij groot genoeg om invloed te hebben in de markt. Tegelijkertijd zijn wij met zo'n 1.100 collega's nog compact genoeg om persoonlijke verbinding te kunnen maken in samenwerkingen. Voor talentvolle starters op de arbeidsmarkt bieden traineeprogramma's en begeleiding door ervaren mentoren een meerwaarde. En ook verderop in een loopbaan blijven ontwikkeling en opleiding van essentieel belang: voor professionals zelf en voor een organisatie als geheel. Medewerkers krijgen daar onder andere een persoonlijk budget voor.

Maar wat je als organisatie ook als beleid voert en beschikbaar maakt aan instrumentarium; betrokken en bevlogen medewerkers zijn de belangrijkste ambassadeurs in de buitenwereld.



Wat zijn de meest recente ontwikkelingen op het gebied van beloningsbeleid in de asset management industrie?

De asset management sector is een relatief jonge industrie die de laatste 10 jaar is begonnen aan een transformatie naar een volwassen industrie met consolidatie tot enkele grotere aanbieders met lagere marges. Tegelijkertijd zien we een groei in passief beheer en een verdere specialisatie van de alternative asset managers die beide een grote instroom van AUM hebben laten zien.

Om te zien hoe dit de beloning heeft beïnvloed, kunnen we kijken naar het Verenigd Koninkrijk, dat met ruim een derde van de totale AUM in Europa een signaalfunctie heeft. Hoewel de impact verschilt voor sales versus fondsmanagement en back office rollen, zijn de volgende trends duidelijk zichtbaar:

Onafhankelijke multi-asset en passieve managers: minder koppeling tussen AUM performance en beloning. Dalende bonussen als percentage van de omzet en een stijgende vaste beloning voor junior tot director niveau. De totale beloning blijft redelijk constant. De structuur volgt in grote lijnen de ontwikkelingen in de bankensector met deferral en clawback condities.

Alternative asset managers: de beloning volgt de performance heel nauwgezet. Vooral het variabele inkomen als percentage van de totale beloning groeit vanwege de groei in AUM. Carried interest type structuren blijven belangrijk en worden steeds vaker ook aan back office rollen toegekend.

Asset management als onderdeel van een verzekeraar of bank: een onoverzichtelijke ellende in belonen. Het gedwongen volgen van strengere beloningsregulering, terwijl bij multi-asset managers de alternative managers vragen om dezelfde (hogere) variabele beloningsstructuur die de alternative managers hebben. 'Gelukkig' wordt deze groep steeds kleiner.

Chris de Groot, Managing Partner, Financial Assets Executive Search



Wat vinden werknemers belangrijk op het gebied van beloningsbeleid?

Laten we vooropstellen dat we bij verwachtingen ten aanzien van het beloningsbeleid een duidelijk onderscheid moeten maken tussen Nederlandse organisaties en buitenlandse organisaties (gevestigd in Nederland). Het beloningsbeleid bij Angelsaksische organisaties is overwegend gebaseerd op een meritocratie waarin beloond wordt naar skills en inzet. Bij de beloning in Nederlandse en continentaal Europese organisaties wegen rang en titel zwaarder. Het Angelsaksische stelsel kent nadelen, maar ook voordelen: iemand die goed is in een bepaald vak, en daar voldoening uit haalt, kan zodanig goed beloond worden dat salariëring sec geen reden is om iets anders te gaan doen. Bij continentaal Europese organisaties is een hoger salaris vaak de reden om managerial verantwoordelijkheden na te jagen.

De hoogte van de cash-beloning komt bij een overstap bij veel professionals pas op de derde plaats, na de strategie van de onderneming en loopbaanperspectief. Mogelijkheden voor verdere doorgroei, ondersteund door Executive Management trainingen, hebben prioriteit. Een redelijke work-life balance (een dag in de week thuiswerken) wordt belangrijk gevonden, geaccepteerd is dat hoge bonussen niet meer worden betaald (door Nederlandse organisaties). Maar weinig professionals stellen cash voorop, hoewel dat kan veranderen wanneer de organisatie geen doorgroeiperspectief naar andere banen biedt. Dit laatste doet zich vooral voor bij hoogopgeleide specialisten.

CONCLUSIE

Er wordt een toenemende krapte op de arbeidsmarkt gesignaleerd. Werknemers hebben de luxe om te kiezen. Voor werkgevers is het daarom van belang om een duidelijke boodschap te communiceren: waar staat de organisatie voor, wat is de strategie en de cultuur van het bedrijf? Werknemers willen graag werken voor een organisatie die daadwerkelijk impact heeft. Creëer een omgeving waarin innovatie en creativiteit worden beloond. Geef talent verantwoordelijkheid en vrijheid en zorg dat ze geboeid blijven in hun werk.

Vanuit de authenticiteit en verscheidenheid van mensen ontstaat verrijking voor de organisatie. Zorg daarom voor een goede diversiteit: een uniekheid in persoonlijkheid, biografie, beperkingen en talenten, culturele en etnische achtergrond en seksuele geaardheid en geslacht. Diversiteit brengt dynamiek en rijke inzichten met zich mee die uiteindelijk bijdragen aan een bredere oordeelsvorming: brede teams waarbij de gezamenlijke intelligentie van verschillende talenten, persoonlijkheden en expertises leidt tot betere besluitvorming.

Een organisatie kan aansprekend zijn voor een steeds diversere en internationalere groep werknemers door een goede balans aan te brengen tussen de individuele behoeften van werknemers enerzijds en de belangen van de organisatie anderzijds. Om een goede balans te bewerkstelligen, zijn twee factoren essentieel: het aantrekken van talent en differentiatie. Hierbij geldt dat talent nieuw talent aantrekt. Durf je werknemers als individu te behandelen. Ook het vermogen om een verschil te kunnen maken in de wereld trekt een diverse groep potentiële werknemers aan.

De asset management sector is een relatief jonge industrie die de laatste tien jaar is begonnen aan een transformatie naar een volwassen industrie met consolidatie en lagere marges.

Het beloningsbeleid bij Angelsaksische organisaties is overwegend gebaseerd op skills en inzet. Bij Nederlandse en continentaal Europese organisaties wegen rang en titel zwaarder. De hoogte van de financiële beloning komt bij veel jonge professionals pas op de derde plaats na de strategie van de onderneming en het loopbaanperspectief. Mogelijkheden voor verdere doorgroei hebben prioriteit. Een redelijke work-life balance wordt ook belangrijk gevonden.