

Externe en interne blik op leiderschap



1A. externe blik op leiderschap



De wereldwijde trends op werk in 2030

Data & digitalisering

- Automatisering en digitalisering nemen het repetitief werk van mensen over.
- Big Data, AI en nieuwe digitale toepassingen maken IT in de organisatie cruciaal.
- Alle medewerkers moeten een nieuwe taal leren om de voordelen van digitalisering te realiseren.

Schaarste op de arbeidsmarkt

- Het aantal gepensioneerden neemt toe, het aantal beschikbare werkenden neemt af.
- De concurrentie op de arbeidsmarkt zal in 2030 nog heviger zijn dan vandaag.
- Vergrijzing zorgt voor meer roep om te investeren in zorginnovatie en welzijn.

Generaties verschillen

- In 2030 zijn de babyboomers met pensioen en begint generatie Y afscheid te nemen van hun werkgever.
- De arbeidsmarkt verschuift naar generatie Y & Z.
- Dienstverbanden worden korter, work/life balance krijgt grote aandacht.
- Purpose gedreven organisaties hebben een groot voordeel.

De wereldwijde trends op werk in 2030

De beweeglijkheid van werk

- 'Werk nemen' is niet meer voorbehouden aan loondienstverbanden.
- Privé en werk lopen steeds meer door elkaar. Thuis- en elders werken is een recht.
- De band tussen werkgever en werknemer neemt af en de beweeglijkheid van de arbeidsmarkt toe.
- Het make/buy/ally vraagstuk speelt zich straks af op grote domeinen en op individueel niveau.
- Terwijl de regel- en controledruk verder toeneemt, neemt de noodzaak tot lef en innovatie ook toe.

Veranderend landschap

- Het PGGM VB/IB van nu vormt een uitstekende basis voor succesvol werk in 2030.
- Employer Value Propositions draaien om purpose, leiderschap en de grote M&O thema's.
- De maatschappelijke wens tot meer compliance zal gelijk opgaan met die tot meer verandering en lef.

Duurzaamheid

- De maatschappelijke druk op pensioenfondsen en hun beleggingsbeleid zal fors toenemen.
- Duurzaam beleggen zal komende jaren exponentieel toenemen en het AM vlak ingrijpend veranderen.
- 3D beleggen is niet alleen van groot belang voor PGGM, maar minstens zo belangrijk voor PFZW.

**BUSINESS IS
BOOMING**

**HIRING FOR ALL
POSITIONS**

Werknemers
worden nog
schaarser

De wereldwijde trends in leiderschap

1. Flexibilisering van de arbeidsmarkt leidt tot een **andere verhouding** tussen werkgever en werknemer.
2. Door technologie wordt de **computer een collega** die het repetitief werk overneemt.
3. Het **faciliteren van ontwikkeling**, zowel persoonlijk als vakmatig, wordt belangrijker.
4. Door snellere innovaties en veranderingen wordt **omgaan met onzekerheid** essentieel.
5. Omdat kennis snel veroudert wordt ervaring minder belangrijk. **Adaptiesnelheid** is essentieel.
6. Leidinggeven wordt meer **luisteren en vertrouwen** en zorgen voor wellbeing en mentale gezondheid.
7. Asset managers moeten **een nieuwe balans** vinden tussen financial performance & verduurzaming.
8. Toenemende regeldruk & compliance versus noodzaak tot agility & **leef** vragen een nieuwe balans.
9. **Werk en privé worden nog meer fluïde**. De 'controletaken' van leidinggevendenden nemen sterk af.
10. Schaarste en samenleving vragen van werkgevers meer **diversiteit en inclusie**.

Impact op organisaties

1. Andere manier van werken: **flexibeler**, tijd- en plaats onafhankelijker, hybride teams.
2. Een nog **mondialer speelveld** door verder verdwijnende grenzen.
3. Omgaan met onzekerheid & doelgerichte **flexibiliteit** is de grootste zekerheid.
4. Veel **kortere dienstverbanden** en andere contractvormen worden (meer) de norm.
5. **Datagedrevenheid** wordt essentieel.
6. Rationalisatie van beslissingen neemt toe en gaat hand in hand met '**menselijke component**'.
7. Talentontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en vakmatige **ontwikkeling** zijn essentieel.
8. **Purpose**, zingeving en relevantie worden cruciaal, net als **verduurzaming**.
9. Aantrekken van medewerkers concentreert zich op **generatie Y en Z** en wordt nog lastiger.
10. **Zelfsturing en autonomie** van medewerkers neemt verder toe.



Omgaan met
onzekerheid
wordt de grootste
zekerheid

Leiders van de toekomst...

1. geven leiding aan constante verandering en **creëren veerkracht**.
2. **faciliteren wendbaarheid** van teams en medewerkers.
3. **zijn omgevingsbewust**, zelfbewust en investeren in hun eigen leiderschap.
4. ontnemen geen status aan hiërarchie en expertise maar aan **verbindend coachen**, inspireren enz.
5. nemen verantwoordelijkheid voor hun **impact** op anderen en de wereld om hen heen.
6. creëren **vertrouwen** door openheid, transparantie en een hoge morele autoriteit.
7. geven betekenis aan **purpose** en creëren trots, energie en betrokkenheid.
8. hebben visie, kunnen **strategisch denken** en inspireren.
9. bouwen **zelfsturende high performing teams** die in eigen als met andere teams excellent samenwerken.
10. zijn verander-, technologie-, **data- en mensgedreven**.

1B. interne blik op leiderschap



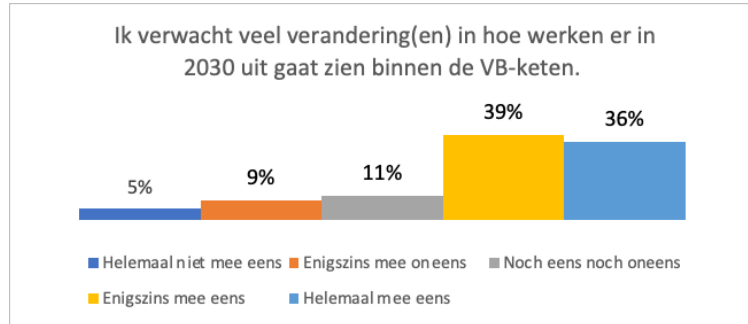
Key insights uit de eigen onderzoeken en surveys

1. **Vrijwel iedereen verwacht veel veranderingen** op weg naar werk in 2030. Hoewel veruit de meeste collega's zichzelf prima capabel voelen bij die veranderingen, hebben ze wel twijfel over hun collega's en de onderlinge samenwerking tussen teams. **Er is aanzienlijke twijfel of de visie 2030 een succes wordt** en of alle kwaliteiten daarvoor in huis zijn. De oorzaak daarvan wordt echter niet bij zichzelf, maar bij de ander gezocht.
2. **De eigen leidinggevende wordt gezien als betrouwbaar**, empathisch en coachend. Mensen ervaren een grote vrijheid om hun werk op hun eigen manier in te vullen en voelen zich door hun leidinggevende gestimuleerd om zich te ontwikkelen. Ook zien ze dat hun team betrokken is in besluitvorming en is de communicatie van de besluiten duidelijk.
3. Daartegenover staat **een grote roep om meer besluitvaardigheid en daadkracht** onder leidinggevendenden, gevolgd door inspiratie. De roep om meer besluitvaardigheid en daadkracht is specifiek voor PGGM. Collega's willen verbeteringen in ontwikkelmogelijkheden, beloning en erkenning.

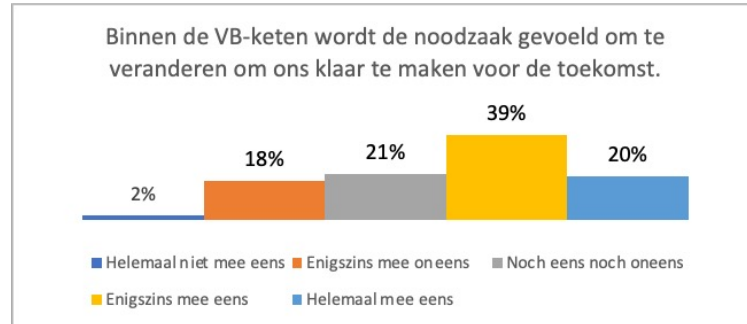
Vrijwel iedereen deelt de verwachting dat er veel gaat veranderen

75% van de VB medewerkers verwacht veel veranderingen in het werk in 2030. De noodzaak tot veranderen wordt binnen de VB keten minder gevoeld (59%).

We verwachten veel veranderingen



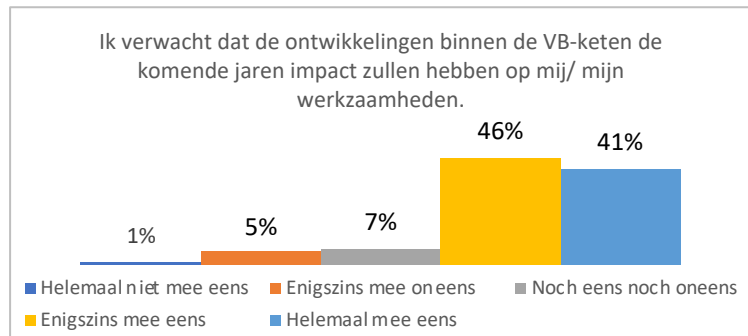
maar denken dat de noodzaak nog niet zo gevoeld wordt



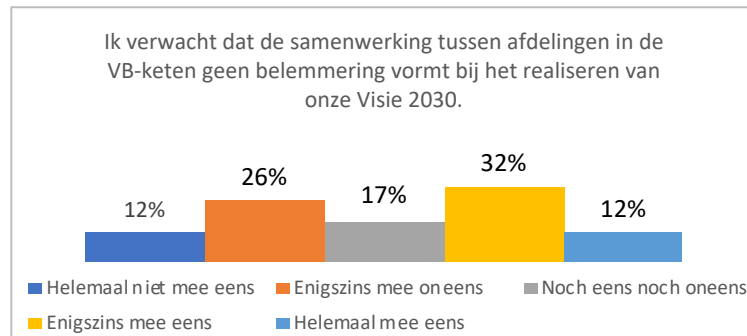
Vrijwel iedereen gelooft dat werk anders wordt

Een zeer grote meerderheid gelooft dat de veranderingen komende jaren hun werk gaat beïnvloeden. De samenwerking tussen afdelingen lijkt daarbij een probleem te worden (slechts 44% van de respondenten verwacht dat het geen probleem zal zijn).

Iedereen gelooft dat werk anders wordt.



Samenwerking tussen afdelingen wordt een probleem



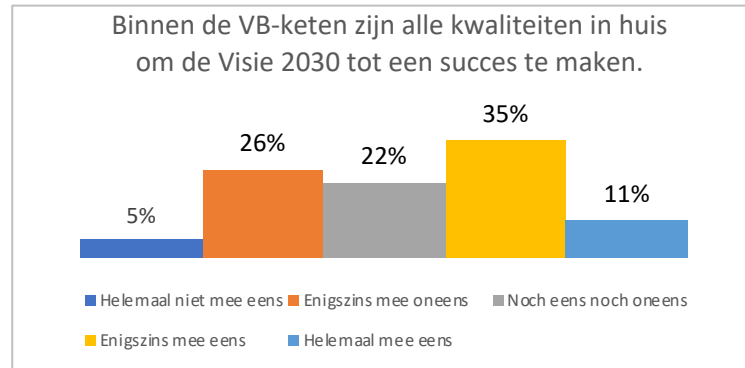
Er is aarzeling of de Visie 2030 een succes wordt

Het vertrouwen dat de visie 2030 een succes wordt is niet overdadig groot. Veel mensen twijfelen. Die twijfel is er ook over de vraag of de kwaliteiten in huis aanwezig zijn om de visie 2030 tot een succes te maken.

We aarzelen over de realisatie van de visie 2030...



...en over de kwaliteiten die ervoor nodig zijn.



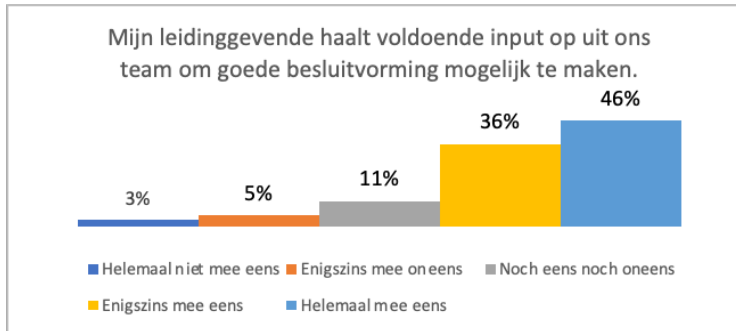


We verwachten grote veranderingen, iedereen vindt zichzelf er klaar voor, maar er is twijfel over de ander en of de visie 2030 wel gerealiseerd wordt

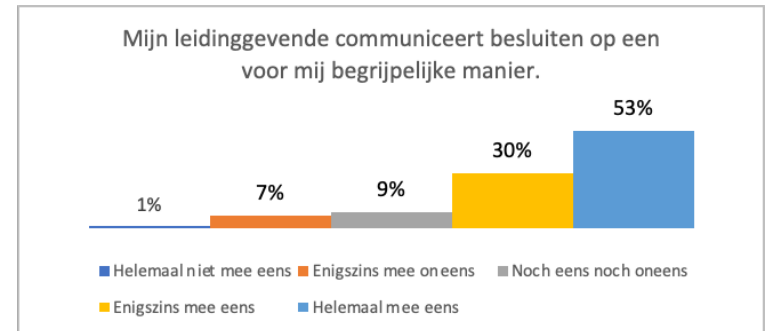
Teams worden betrokken en krijgen heldere besluiten terug

Vier van de vijf collega's vinden dat de leidinggevende voldoende input bij hen ophaalt voor goede besluitvorming en dat besluiten begrijpelijk gecommuniceerd worden.

De leidinggevende haalt voldoende input op



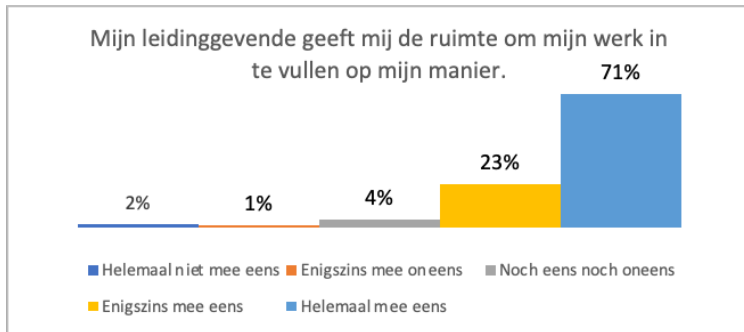
en communiceert begrijpelijk de besluiten.



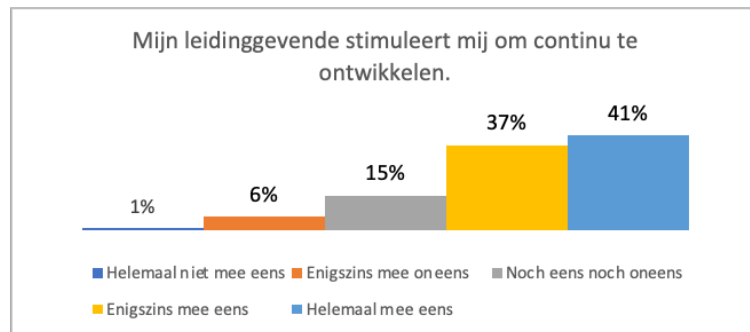
Mensen voelen alle ruimte van hun leidinggevende

Nagenoeg iedereen voelt de ruimte werk op de eigen manier in te vullen (95% is positief). Ook voelt het overgrote deel zich gestimuleerd door hun leidinggevende om zich continu te ontwikkelen.

Er is voor iedereen werkruimte



En een grote stimulans



1B

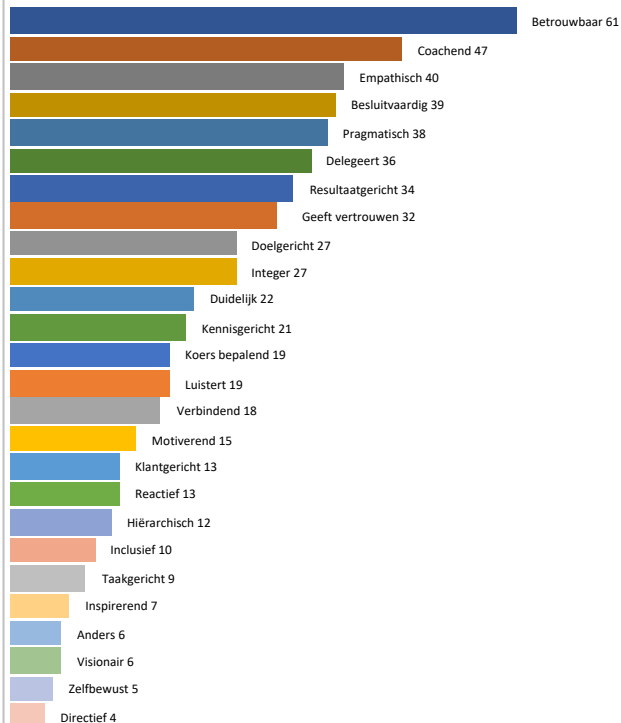
Insights Future of Work survey

Grote roep om besluitvaardigheid

Leidinggevend worden op dit moment met name geassocieerd met **betrouwbaar, coachend en empathie**. Er is echter een overduidelijke roep om **besluitvaardigheid en inspiratie**.

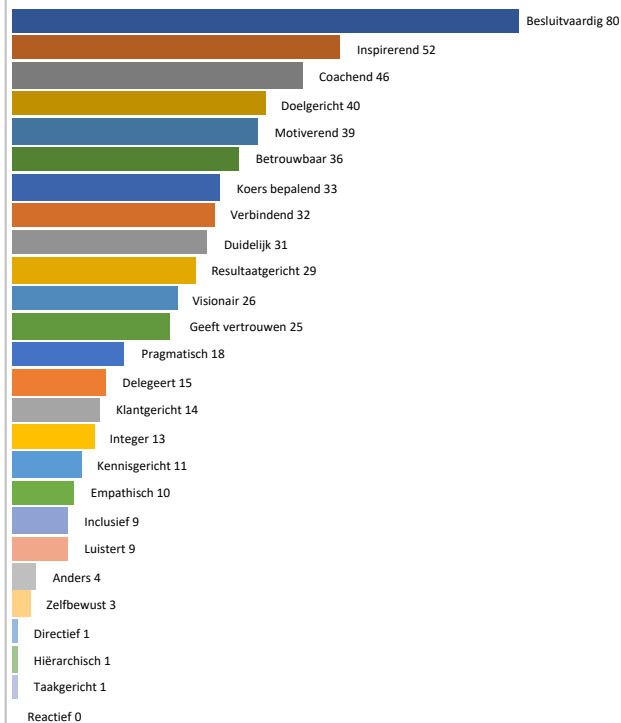
Huidige leiderschapsstijl

Wat vind je de 3 meest passende omschrijvingen van de leiderschapsstijl van jouw huidige leidinggevende?



Gewenste leiderschapsstijl

Wat vind je de 3 meest passende omschrijvingen van het leiderschap dat nodig is om in 2030 een succesvolle organisatie te zijn?

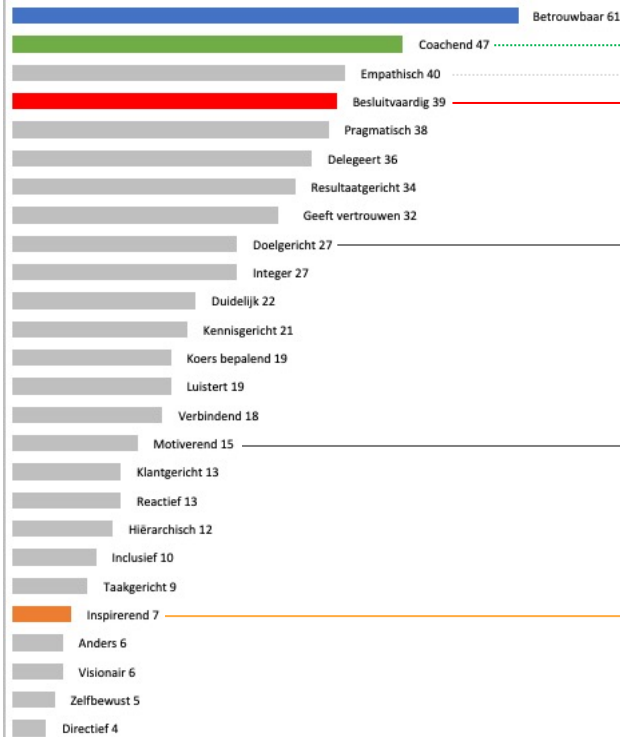


Grote verschuivingen

- Besluitvaardigheid** 'verdubbelt' (2x zoveel mensen noemen het)
- Inspiratie** wordt ruim 7x zo vaak genoemd
- Motiverend** neemt sterk toe
- Empathie** neemt sterk af (van 40x naar 10x), **betrouwbaar** wordt ook veel minder vaak genoemd (61>36).

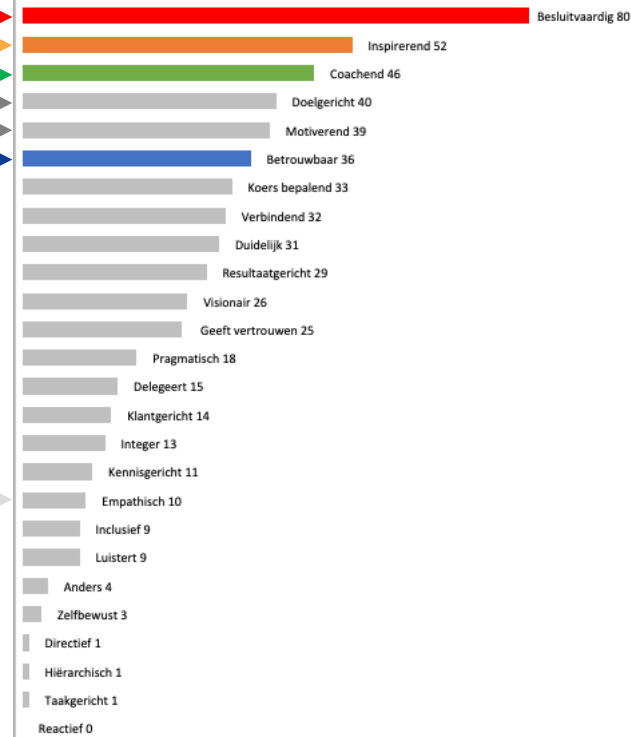
Huidige leiderschapsstijl

Wat vind je de 3 meest passende omschrijvingen van de leiderschapsstijl van jouw huidige leidinggevende?



Gewenste leiderschapsstijl

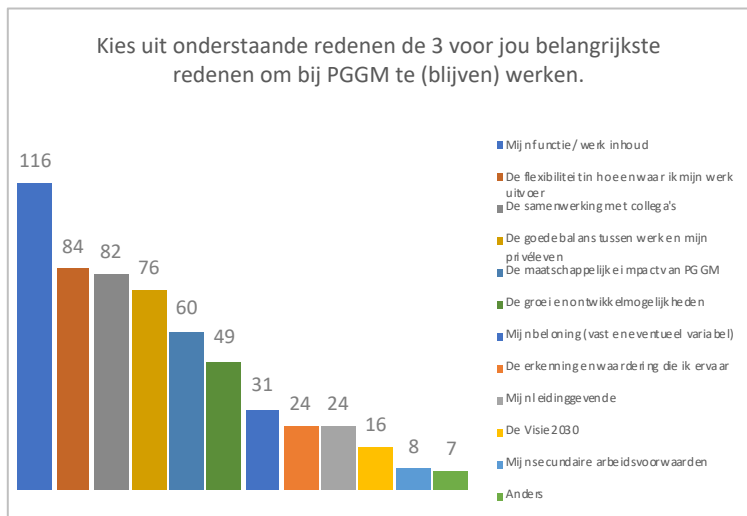
Wat vind je de 3 meest passende omschrijvingen van het leiderschap dat nodig is om in 2030 een succesvolle organisatie te zijn?



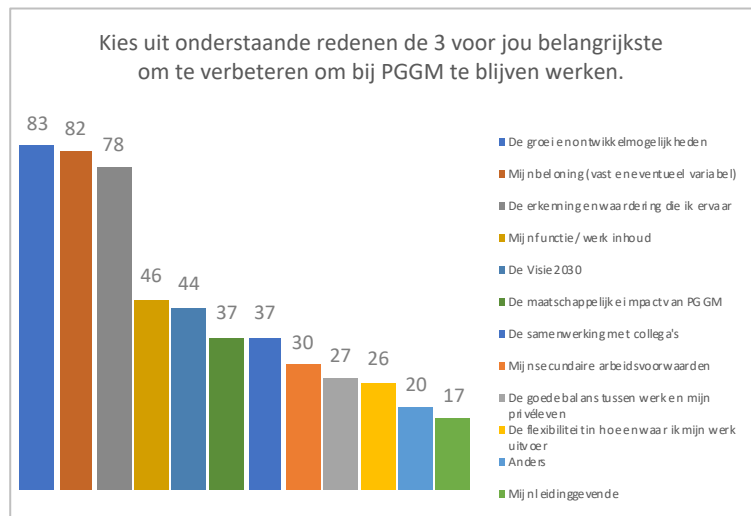
Functie en werkinhoud is voornaamste reden voor werken bij PGGM

Functie inhoud werd veruit het meest genoemd als belangrijkste reden om bij PGGM te werken. De collega's willen graag verbeteringen zien in groei en ontwikkelmogelijkheden, beloning en de erkenning en waardering.

Functie en werkinhoud scoren hoog...



...en er is ruimte voor groei.



Er is een grote
roep om
besluitvaardigheid,
daadkracht en
inspiratie

Insights uit medewerkersonderzoek

Team en leidinggevende zijn aardig, buiten het eigen team wordt het spannend

Tevredenheid over het werk

Over het algemeen zijn medewerkers tevreden met het werk dat ze doen. Het geeft hen plezier en energie en ze zien dat ze daarmee bijdragen aan het succes van PGGM.

Samenwerking binnen teams gaat goed, tussen teams moet beter

Men is positief over de samenwerking binnen de teams en heeft een groot vertrouwen in de directe collega's, leidinggevende en het team. In de teams durft men elkaar feedback te geven en voelt men zich vrij de eigen mening te geven. Teams zijn echter erg op zichzelf gericht. De interactie tussen teams gaat minder goed. Men ervaart eilandjes, silo denken en lastige samenwerking tussen teams.

De direct leidinggevende scoort hoog, minder vertrouwen in de EC en unit MT's

De direct leidinggevende wordt hoog gewaardeerd. Zij geven vertrouwen, het goede voorbeeld en er is voldoende belangstelling voor het individu. Het regelmatige gesprek over ontwikkeling heeft wel verbetering nodig. Lager is het vertrouwen in het leiderschap als geheel, de EC en de unit MT's (top 30). De laag onder de top 30 geeft aan minder stimulans op persoonlijke ontwikkeling, minder vertrouwen en waardering te ervaren. Deze groep heeft ook minder vertrouwen in de strategie en toekomst van PGGM. Er is een wens om duidelijke(re) doelen en prioriteiten.

Een belangrijke groep om alert op te zijn is de groep tussen de 5 en 10 jaar in dienst. Deze groep is kritisch en heeft een sterkere vertrekintentie. Dit blijkt ook uit het retentieonderzoek.

De cultuur is aardig en vriendelijk, maar ook indirect en vermijdend.

De cultuur van PGGM wordt omschreven als **aardig** en **vriendelijk**, maar daarmee ook als een **indirecte** en **vermijdende** cultuur. Conflict mijndend, risico mijndend en verantwoordelijkheid mijndend. Bij ieder vraagstuk zijn meerdere mensen verantwoordelijk. **Vergaderingen** zijn met veel mensen en iedereen mag een zegje doen en worden zaken opnieuw ter discussie gesteld. Het **spreidt de verantwoordelijkheid** en maakt het langzaam. Dat is zorgelijk als je kijkt naar het tempo van veranderingen die we aan moeten kunnen. Aangegeven wordt dat zou moeten worden gewerkt aan een cultuur waarin we sneller denken en handelen en waarin we samen willen winnen.

Dit wordt ook terug gezien in de **interactie met PFZW**. De kernwaarde dienstbaar is doorgeschoten in klantgezwicht, slaafs en volgzaam. We nemen daarbij geen **eigen verantwoordelijkheid** als PGGM en zijn niet standvastigheid in een discussie met PFZW. De cultuur wordt ook omschreven als gericht op **beheersbaarheid** en **bestuurbaarheid**. Er is een formalistisch besturing met een laag tempo. Het draait om stuurgroepen, exceptie rapportages en compliance. De positieve kant is dat alles **zeer gedegen, weldoordacht** en van **hoge kwaliteit** is.

Insights uit de interviews

Besluitvaardigheid en inspiratie zijn de essentiële bouwstenen voor het leiderschap van morgen

In de interviews over PGGM breed, werden **scherpe keuzes** maken in de strategie, het juiste leiderschap en de juiste capabilities opbouwen om de strategie uit te voeren, benoemd als noodzakelijk om een succes te maken van de strategie. **Samenwerking tussen de verschillende niveaus leidinggevenden** is cruciaal en lijkt niet goed te werken.

De plannen en strategieën binnen de units worden als onvoldoende concreet gezien en met te weinig samenhang. Het gevolg is dat iedereen er een eigen invulling aan geeft. **De roep is om expliciete keuzes te maken, om meer focus en visie te creëren.** Het gevoel is dat onvoldoende focus en visie en uitblijven van keuzes op dit moment leidt tot verwarring en onduidelijkheid in de organisatie.

1B

Beschrijving van de cultuur in interviews





We leveren gedegen
werk, zijn vriendelijk,
voorzichtig en weinig
besluitvaardig.

