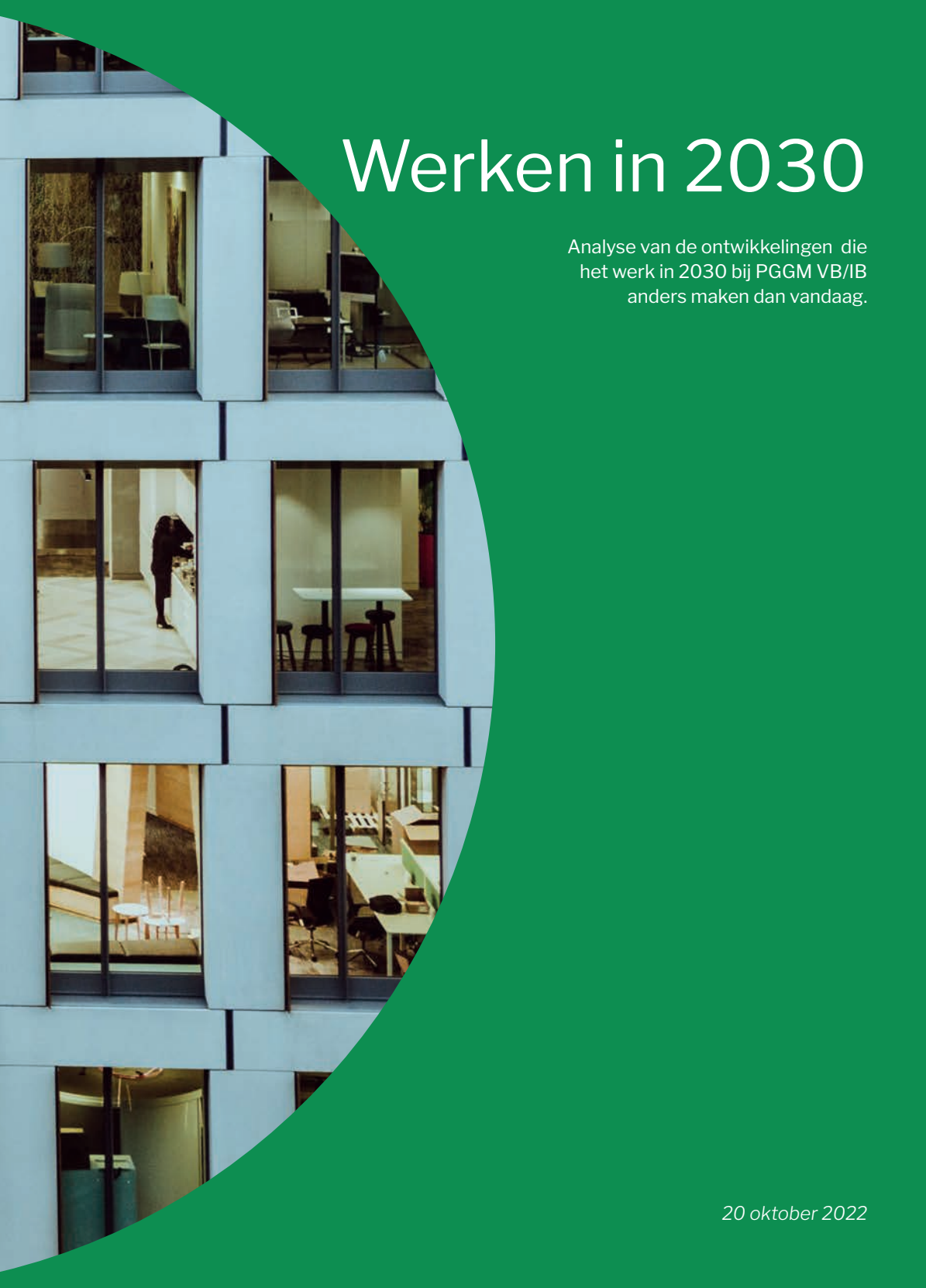




Werken in 2030

Analyse van de ontwikkelingen die
het werk in 2030 bij PGGM VB/IB
anders maken dan vandaag.

20 oktober 2022

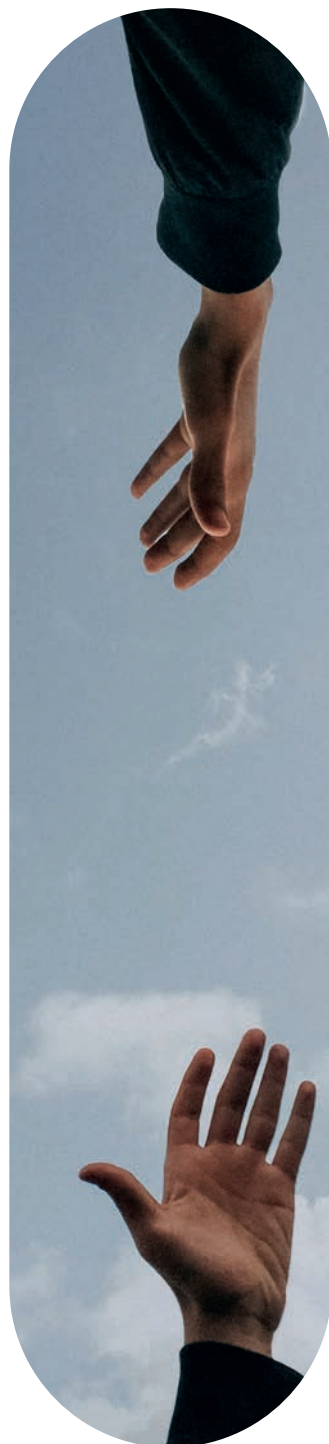
Werken in 2030

Analyse van de ontwikkelingen die
het werk in 2030 bij PGGM VB/IB
anders maken dan vandaag.



- 6 Even terugkijken...
- 8 Management summary:
Hoe ziet ons werk in 2030 eruit?
- 10 De belangrijkste trends
- Data & digitalisering
 - Schaarste op de arbeidsmarkt
 - Generaties verschillen
 - De beweeglijkheid van werk
 - Veranderend landschap
 - Duurzaamheid
- 12 Data & digitalisering
- Repetitief werk verdwijnt
 - Een nieuwe taal spreken
 - Gevolgen voor Asset Management
- 16 Schaarste op de arbeidsmarkt
- Kerncijfers
 - Langer doorwerken
 - Onbenut arbeidspotentieel
 - Duurzame Inzetbaarheid
- 22 Generaties verschillen
- Millennials en genZ vervangen Babyboomers
 - De mindset van generatie Y
 - De mindset van generatie Z
 - Arbeidsrelatie verandert
 - Van controle naar vertrouwen
 - Purpose als voorwaarde voor verbinding
 - Belang van relevantie voor werk
 - Zeist is (niet) de capital of the world

- 28 De beweeglijkheid van werk
- To zzp not to zzp, that's the question
 - Het toevoegen van waarde
 - De hoogste bieder wint niet meer
 - Talent acquisitie
 - Werk/privébalans
 - People Analytics
- 34 Duurzaamheid
- De maatschappelijke druk neemt nog verder toe
 - De kans van de leidende rol
- 36 De maatschappij kijkt mee
- De deelnemer eist inspraak
 - Tweestrijd tussen compliance en vernieuwing
- 38 De medewerker van 2030
- De mens met de machine
 - Dealen met onzekerheid
 - Take care
 - Maatschappelijk betrokken
- 42 Wendbaarheid en leiding nemen
- Een wendbare cultuur
 - Leidingnemen
 - Multifunctionele teams
 - Effectieve samenwerking
- 46 Tenslotte



01.

Even terugkijken...

Afgelopen decennia is ons werk meer dan ingrijpend veranderd. Waar 20 jaar geleden de fax nog een onuitwisbare rol speelde in werk moeten we nu aan onze kinderen uitleggen wat voor raar apparaat dat was. In het begin van deze eeuw voerden we actief de discussie of een eigen website eigenlijk wel waarde had en was het wereldwijde web een plek die voorbestemd was aan nerds en wetenschappersⁱ. Inmiddels hebben we, op een veelheid aan devices, toegang tot 197 miljoen actieve websitesⁱⁱ.

15 Jaar geleden presenteerde Steve Jobs de eerste iPhone. Het idee dat je internet op je telefoon had was, met recht, revolutionairⁱⁱⁱ. Drie jaar geleden was voor de meeste organisaties thuiswerken een licht-exotisch fenomeen waar, net als videobellen, nog maar sporadisch gebruik van werd gemaakt. Inmiddels is het een instrument geworden dat ieder van ons vrijwel dagelijks in zijn/haar werk gebruikt^{iv}.

Tegelijk groeide de mondiale asset management markt van \$ 30 triljoen begin deze eeuw naar \$ 112 triljoen afgelopen jaar^v. Het asset management vak kreeg een steeds belangrijkere rol, die tegelijk meer en meer maatschappelijk ter discussie komt te staan. Dat geldt zeker voor organisaties als PGGM, die namens pensioenfondsen het geld van werkenden beleggen. De samenleving eist naast een goed financieel rendement ook een groot maatschappelijk rendement. In toenemende mate kijkt de samenleving niet alleen naar de overheid, maar ook naar pensioenfondsen om bijvoorbeeld de duurzaamheidstransitie aan te jagen en zorg & welzijn te innoveren^{vi}.

Er is alle reden om aan te nemen dat werk dit decennium nog veel ingrijpender gaat veranderen. Onze 'Visie 2030' geeft een stevige inkijk in onze verwachting van de markt in 2030. Om ons voor te bereiden op de vraag wat die visie voor ons werk betekent, hebben we een analyse gemaakt van grote veranderingen die op ons afkomen. Deze analyse is een interpretatie van de mogelijke betekenis van het werk van PGGM VB en IB in 2030, zodat we beter inzicht krijgen in de keuzes die we kunnen maken om ons werk in te richten op de best denkbare manier.

Namens PGGM VB/IB
Geraldine en Jeroen,
november 2022

Management summary: Hoe ziet ons werk in 2030 eruit?

De meeste veranderingen voltrekken zich bijna ongemerkt. Langzaam komen ze op en zo, stapje voor stapje, veranderen ze in een paar jaar ons leven en ons werk. Als je vervolgens terugkijkt, zie je pas de impact van die veranderingen.

Als je een jaar of tien vooruitkijkt en je beschrijft een aantal veranderingen die voor de deur staan dan hebben we de natuurlijke neiging dat af te zwakken, onder het zeer Hollandse motto “zo’n vaart zal het wel niet lopen”. Tegelijk: vrijwel niemand had vier jaar geleden een mondiale pandemie voorspeld. Laat staan dat we massaal thuis zouden gaan werken en vandaag de dag video conferencing de normaalste zaak van de wereld vinden. Andere voorbeelden, zoals de dreiging van een derde wereldoorlog of de magnitude waarop afgelopen maanden het klimaat verandert, horen ook in dat rijtje.

Het doel van deze analyse is om vooruit te kijken naar het werk in 2030 van en bij PGGM VB/IB. Wij voorspellen dat dat werk radicaal verandert. De snelheid waarmee technologie zich ontwikkelt is nog nooit zo groot geweest. In 2030 gebruiken we op grote schaal AI en Machine learning, wordt het overgrote deel van ons repeterend werk door de computer gedaan en hebben we toegang tot een hoeveelheid data die onze verbeelding te boven gaat. We ontmoeten elkaar en werken samen in de metaverse, waarbij slimme computers als collega aanschuiven.

De schaarste op de arbeidsmarkt wordt nog vele malen groter dan die nu al is, mede omdat tussen nu en 2030 bijna een miljoen Nederlanders met pensioen gaan. Dat levert niet alleen een grote druk op de arbeidsmarkt op, het zorgt ook voor een immense vraag naar zorg en welzijn, onze ‘thuismarkt’. Als één van de grote beheerders van vermogen van deze sector zal van ons worden verwacht dat we een substantiële bijdrage leveren aan deze sector om die druk te verlagen.

02.

In 2030 behoort de meerderheid van de werkenden tot de generaties Y (de millennials) en Z. Generaties die andere eisen stellen aan werkgevers. Naast inkomen en een goede work-life balance neemt het belang van purpose en de maatschappelijke impact van een werkgever snel toe. Dit wordt komende jaren verder versterkt doordat klimaatproblemen hand over hand toenemen. De maatschappelijke druk op pensioenfondsen en hun asset managers zal net zo snel toenemen. 3D beleggen wordt de core activiteit van PGGM VB/IB. In tal van contractvormen werken we met allerlei specialisten en generalisten in flexibele teams en nog flexibelere werkomgevingen overal in de virtuele en fysieke wereld samen.

Als we in staat zijn om een leidende rol te vervullen in 3D en deze ook echt actief uit te dragen, groeien we uit tot dé asset management organisatie met een grote aantrekkingskracht op investeerders, talent en partners. We groeien daarmee uit tot een bron van inspiratie voor andere beleggers, waarmee we onze kennis rijkelijk delen. Want dat is goed voor de verandering, voor onze deelnemers van PFZW, voor onze samenleving en voor PGGM.

De belangrijkste trends

De volgende trends hebben een grote invloed op werk in 2030 bij PGGM VB/IB:

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.
- Er zijn grote kansen voor een veel scherper diversiteits- en inclusiviteitsbeleid.
- Vergrijzing zorgt voor meer concurrentie op de arbeidsmarkt en 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, leidinggeven wordt meer luisteren en vertrouwen, work/life balance krijgt grote aandacht.
- Purpose gedreven organisaties zoals PGGM VB/IB hebben een groot voordeel.
- Een enorm en bereikbaar potentieel bevindt zich in het buitenland. Met nieuwe manieren van werken is dit potentieel duurzaam te ontsluiten.

03.

De beweeglijkheid van werk

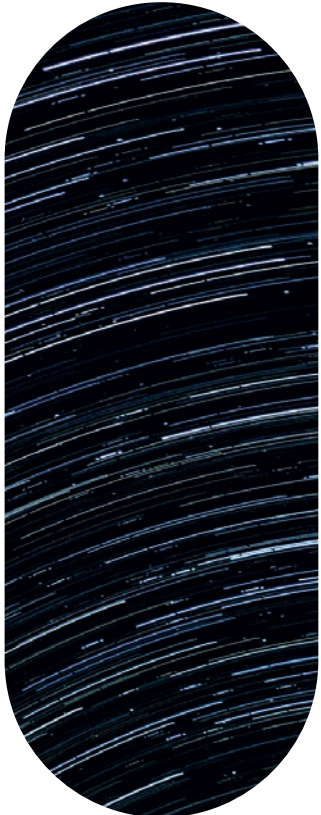
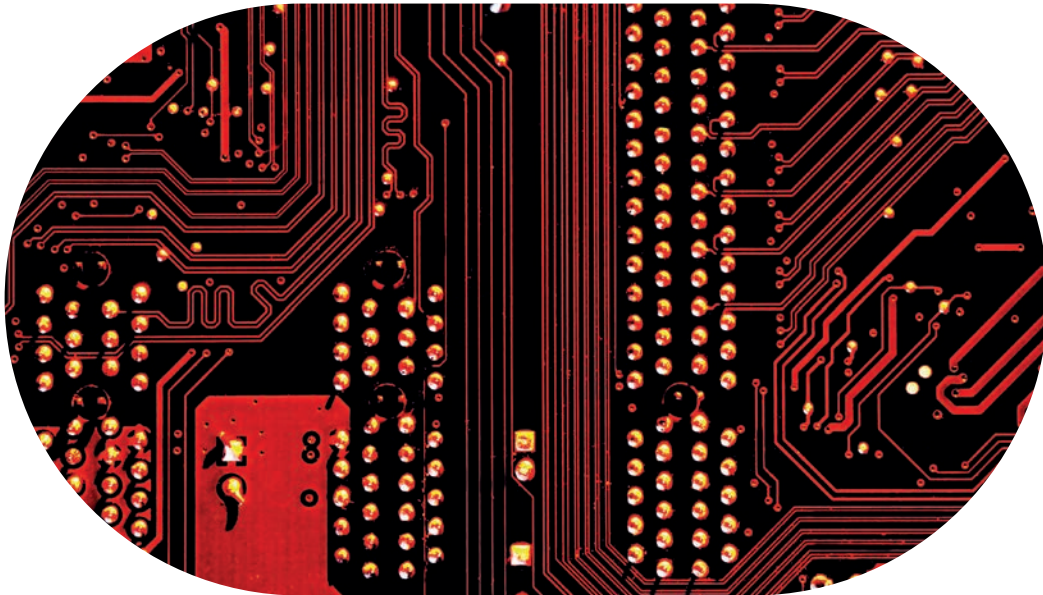
- ‘Werk nemen’ is niet voorbehouden aan loondienstverbanden.
- Het make/buy/ally vraagstuk speelt zich straks niet alleen af op grote domeinen, maar ook op een individueel niveau.
- Er is een nieuwe balans nodig tussen compliance en agility: terwijl de regel- en controledruk verder toeneemt, neemt de noodzaak tot lef en innovatie ook toe.

Veranderend landschap

- Het PGGM VB/IB van nu vormt een uitstekende basis voor succesvol werk in 2030.
- Het ontwikkelen van de purpose, de leiderschapskwaliteiten en het innoveren op de grote M&O thema's leiden tot een excellente Employer Value Proposition.
- Terwijl asset management producten meer worden gecommunitiseerd, kan specialisatie leiden tot unieke waarde proposities.
- De deelnemer verwacht in zage in, verantwoording van en toegang tot de beleggingskeuzes van zijn/haar pensioengelden.
- De maatschappelijke wens tot meer compliance zal gelijk opgaan met de maatschappelijke wens tot meer verandering en lef.

Duurzaamheid

- Het grootschalig invoeren en toepassen van 3D beleggen is niet alleen van essentieel belang voor PGGM, maar minstens zo belangrijk voor PFZW.
- Door hier een zichtbare leidende rol in te nemen, neemt PGGM VB/IB een leidende positie als werkgever en asset management organisatie.



04.

Data & digitalisering

Repetitief werk verdwijnt

Automatisering, digitalisering, data en kunstmatige intelligentie veranderen werk in hoge mate. Dat er werk gaat verdwijnen door de digitalisering op en in het werk staat vast. Volgens een rapport van McKinsey zou in 2030 de helft van het huidige werk wereldwijd geautomatiseerd kunnen worden^{vii}. Tijdens een van de ronde tafel bijeenkomsten die we in het kader van werk in 2030 hielden, werd door een lid van de RvB van Randstad Groep een vergelijkbaar beeld geschetst. Met name werk met een repetitief karakter, zoals administratief werk, rapportages en bijvoorbeeld feitelijke analyses, zullen in hoge mate door de computer gedaan worden. Dat geldt niet alleen voor back office, maar ook voor front office functies. Het asset management vak gaat hierdoor ingrijpend veranderen. Alleen als het inzetten van mensen goedkoper is dan het inzetten van computers, zal repetitief werk mensenwerk blijven, totdat het ook voor dat werk loont om het te automatiseren.

“Doordat repetitief en administratief werk steeds meer geautomatiseerd wordt, zal de nadruk van het mensenwerk bij PGGM VB/IB meer en meer komen te liggen bij denkkracht, interpretatie, besluitvorming en IT-werkzaamheden.

Tegelijk betekent dit dat er nieuw werk ontstaat als gevolg van die digitalisering, bijvoorbeeld in cybersecurity of privacy. Ook ontstaat er door de explosieve groei van de hoeveelheid beschikbare data^{viii} een noodzaak tot het beoordelen van de kwaliteit van die data en de interpretatie van de kansen en bedreigingen die de uitkomsten van data combinaties bieden. ‘Vinden en interpreteren’ wordt een vak apart, net zoals het nemen van de beslissingen in welke technologie en data wel en niet geïnvesteerd wordt. Organisaties die dat succesvol doen

zullen als gevolg daarvan groeien en dus meer medewerkers nodig hebben^{ix}.

Een nieuwe taal spreken

Het vak van vermogensbeheer is traditioneel sterk afhankelijk van processen voor het opvragen, invoeren en opschonen van gegevens. Het kenmerkt zich bovendien door een gescheiden structuur. Dit betekent dat veel systemen geen interactie met elkaar hebben, met alle inefficiency en foutkansen tot gevolg. De grootste winst kan worden behaald met robotic process automation (RPA), process mining, conversationele AI en geautomatiseerde besluitvorming. In toenemende mate zal er geen diepgaande IT kennis nodig zijn om deze instrumenten in te zetten, maar het is wel noodzakelijk dat er een gezamenlijke digitale taal gesproken wordt.

Het kunnen 'spreken van digi-taal' wordt noodzakelijk voor iedere werknemer om technologie en automatisering als gereedschap in te zetten. Als niet iedereen deze taal spreekt en begrijpt, zal er een grote kloof ontstaan tussen digi-have's en have-not's in het gebruik van noodzakelijke tools zoals AI en daarmee waarschijnlijk ook tussen generaties in een organisatie. Dat zal onherroepelijk een negatief effect hebben op de innovatiekracht en daarmee groei van de organisatie^x.

Komende jaren zal er een compleet nieuwe versie van het internet ontstaan: de metaverse^{xi}. Er wordt op een ongekennde manier geïnvesteerd: alleen al in de eerste vijf maanden van 2022 werd meer dan 120 miljard dollar gestoken in metaverse-technologie en -infrastructuur^{xii}. De metaverse zal niet alleen beperkt blijven tot de consumentenmarkt, maar ook een enorme impact hebben op de zakelijke markt en vrijwel alle aspecten van werk. Die impact omvat andere manieren van vergaderen en samenwerken, het nog verder verdwijnen van fysieke grenzen als beperking voor samenwerking, kennisdeling, opleiding en de wijze waarop informatie tot stand komt en toegankelijk wordt^{xiii}.

“Iedere medewerker van PGGM VB/IB moet een basis IT-taal spreken, om technologische mogelijkheden ook daadwerkelijk in het eigen werk in te kunnen zetten en gezamenlijk te kunnen innoveren. Als dit niet gebeurt, zal de categorie 'analfabeten' buiten spel komen te staan en de ontwikkeling van de organisatie sterk afremmen.

Gevolgen voor Asset Management

De meest bepalende factoren van digitalisering die het vak van asset management zullen beïnvloeden zijn waarschijnlijk nieuwe analysemethoden, waaronder kunstmatige intelligentie (AI) en machine learning^{xiv}. AI geeft investment managers de kans patronen te identificeren in de data, die met traditionele skills niet te identificeren zijn^{xv}. Toegang tot grote hoeveelheden gegevens maakt geautomatiseerde cognitieve oplossingen mogelijk. Een onmiddellijke analyse van tientallen informatiebronnen, het zoeken naar patronen, anticiperen op veranderingen en bedreigingen, maken daardoor een snellere en effectievere besluitvorming mogelijk^{xvi}. Technologie zal worden gebruikt om de prestaties, de analyse en het datagebruik van beleggingsteams te verbeteren.



05.

Schaarste op de arbeidsmarkt

Het aantal ouderen in Nederland neemt snel toe en het aandeel van mensen in de werkzame leeftijd neemt af (ontgroening)^{xvii}. Het is natuurlijk goed nieuws dat we steeds langer en gezonder leven, maar deze 'grijze druk' brengt tegelijkertijd grote uitdagingen met zich mee. De verhouding tussen werkenden en gepensioneerden raakt uit balans. Door toenemende uitgaven aan zorg en AOW komt de sociale zekerheid van toekomstige generaties onder druk te staan.

“ Vergrijzing en ontgroening zorgt voor een toenemende schaarste van werkenden en daarmee hardere concurrentie op de arbeidsmarkt voor PGGM als werkgever. Dat heeft niet alleen gevolgen voor nieuwe medewerkers, maar uiteraard ook voor bestaande.

Kerncijfers

Prognoses voor de toekomst wijzen uit dat het aantal 80-plussers in 2050 2,5 keer zo groot is als nu, terwijl het aantal Nederlandse werkenden tot 2050 met een miljoen zal afnemen. De grijze druk (het aantal 65-plussers ten opzichte van het aantal 20-65 jarigen) is hoog en zal naar verwachting tot 2042 blijven stijgen^{xviii}. Naast verschillen per regio verschilt de impact van demografische veranderingen ook per sector. Zo zullen er sectoren zijn waar het aantal banen zal groeien, maar ook sectoren waar veel banen gaan verdwijnen. Bij toenemende vergrijzing zal het aandeel van de beroepsbevolking werkzaam in de zorg bijvoorbeeld toenemen van 10,6% in 2019 tot 17,7% in 2050^{xix}.

“ Door de vergrijzing neemt de druk op de zorg en dus ook op PFZW verder toe: de vraag naar zorg stijgt explosief, terwijl het aantal mensen dat in de zorg werkt zeker geen gelijke tred houdt met het aantal mensen dat nodig is. Het is aannemelijk dat, met die toenemende druk, de roep om investering in innovatie, welzijn, infrastructuur en technologie in zorg en welzijn verder toe zal nemen, om een bijdrage te leveren aan de verlichting van die druk.

Langer doorwerken

Een ingrijpende beleidskeuze gericht op vergrijzing is het verhogen van de AOW-leeftijd, sinds 2013 ingezet. Hiermee probeert de overheid te voorkomen dat door vergrijzing er een tekort aan arbeidskrachten ontstaat^{xx}. In een Nederland waarin steeds meer mensen 100 worden lijkt dit niet voldoende te zijn. Elke 5 jaar publiceert het CPB het rapport ‘Zorgen voor Morgen’, waarin het “houdbaarheidssaldo” van de overheid geanalyseerd wordt. De meest recente versie uit 2019 laat zien dat de overheid in 2025 €16 miljard te kort gaat komen. Het CPB beargumenteert dat dit komt door de “toenemende uitgaven aan zorg en AOW vanwege de vergrijzing van de bevolking”^{xxi}.

Onbenut arbeidspotentieel

De krapte op de arbeidsmarkt is volop voelbaar^{xxii}. Er zijn veel sectoren die niet voldoende personeel kunnen vinden om hun organisaties optimaal te laten functioneren. Doordat naar verwachting het aantal mensen in de werkzame leeftijden in de komende 100 jaar nog verder af gaat nemen, zullen zulke personeelstekorten dus ook verder toenemen.

Naast langer doorwerken, biedt het integreren van onbenut arbeidspotentieel een oplossing. Het onbenut arbeidspotentieel bestaat uit personen die momenteel geen betaald werk doen. Denk bijvoorbeeld aan momenteel werklozen en deeltijdwerkers die meer zouden kunnen werken. Volgens Eurostat had Nederland aan het einde van 2021 een onbenut arbeidspotentieel van 11.9%^{xxiii}. Een groot deel van het onbenut arbeidspotentieel zijn 50-plussers, mensen met een niet-Westerse achtergrond, mensen met een arbeidsbeperking, en mensen met ‘outdated skills’. Ter indicatie: in 2020 had 61,4% van de inwoners met een niet-westerse migratieachtergrond betaald werk, ten opzichte van 69,7% van de inwoners met een Nederlandse achtergrond. Ook blijkt uit onderzoek van het SCP dat ruim 50% van de 55-64 jarigen discriminatie ervaart in het zoeken naar werk^{xxiv}.

Naast de ethische noodzaak om zulke vormen van discriminatie te beëindigen biedt onbenut arbeidspotentieel de kans grijze druk te verlagen. Op dit moment heeft een op de vier Nederlandse inwoners een migratieachtergrond, waarbij het opleidingsniveau van deze groep snel toeneemt.

“ Rondlopend op het PGGM kantoor in Zeist doen we de voorzichtige constatering dat de huidige werknemerspopulatie, ook met in achtneming van opleidingsniveau, nog niet een evenwichtige afspiegeling van de samenleving is. Er lijken grote kansen te schuilen in een actief en progressief D&I beleid.

Duurzame Inzetbaarheid

Een belangrijk onderwerp binnen de discussie over vergrijzing en werken in de toekomst is ook duurzame inzetbaarheid.

Maatschappelijk worden oplossingen die inspelen op scholing, ontwikkeling en flexibiliteit breed omarmd. 76% van de Nederlanders vindt het een goed idee om meer te investeren in scholing tijdens je werkzame leven, zodat je je doorlopend kunt blijven ontwikkelen in werk. Van 59% van de ondervraagden mag het drie-levensfase model van scholing-werk-pensioen op de schop, om plaats te maken voor meer individuele mogelijkheden en flexibiliteit. Door te investeren in duurzame inzetbaarheid zorgt Nederland ervoor dat haar beroepsbevolking flexibel om kan gaan met zulke veranderingen^{xxv}.

“

De schaarste op de arbeidsmarkt roept de vraag op: wat is ‘de’ en wat is ‘onze’ arbeidsmarkt? Organisaties met een superspecialisatie, een heldere purpose en een erkende marktpositie hebben een aanzienlijk grotere aantrekkingskracht op experts dan generalisten. Wat doe je zelf, wat besteed je uit?



06.

Generaties verschillen

In generieke zin praten over verschillen tussen generaties is ongeveer hetzelfde als stellen dat alle mannen van in de vijftig hetzelfde doen. Uiteraard is dat volstrekt onjuist. Toch is er veel onderzoek gedaan naar de grote lijnen van verschillen tussen generaties, die het zeer de moeite waard maken om deze generatie verschillen mee te nemen in het denken over werk in 2030^{xxvi}, ^{xxvii}. We kijken hierbij met name naar de generaties door de bril van PGGM VB/IB, werkend met veelal universitair opgeleide mensen met een groter dan gemiddelde maatschappelijke betrokkenheid en interesse in economische, financiële en maatschappelijke modellen.

Na de babyboomers, generatie X en Y, de millennials, betreedt vanaf nu ook generatie Z de arbeidsmarkt. Voor het eerst in de geschiedenis zijn er vier generaties tegelijk aan het werk. Dit geeft uitdagingen en kansen voor werkgever en werknemer doordat elke generatie mensen omvat die zich met elkaar verbinden door gemeenschappelijke denkbeelden, normen en (levens)ervaring waarmee zij zijn opgegroeid en/of opgevoed^{xxviii}.

Millennials en genZ vervangen Babyboomers

Als we kijken naar de opbouw van de werkende populatie, vindt komende 10 jaar een aardverschuiving plaats. Terwijl in de komende 10 jaar het aantal gepensioneerden met 871.000 stijgt, neemt het aantal mensen tussen de 45 en 65, zeg maar de senioren, met 439.000 af. De arbeidsmacht komt in 2032 volledig te liggen bij de generaties Y en Z: hun aantal neemt komende tien jaar met 600 duizend mensen toe. Dat betekent concreet dat het aantal mensen met veel werkervaring verder afneemt en het overgrote deel van de 'beschikbare werkenden' zal bestaan uit mensen die tot de generatie Y en Z behoren (4,5 miljoen 45-64 jarigen versus 6,4 miljoen 18-44 jarigen)^{xxix}. Dat heeft grote gevolgen voor werk in 2030, gezien het verschil tussen de generaties. Het aantrekken en behouden van talent uit jongere generaties wordt een van de grootste uitdagingen voor werkgevers.



Er vindt een grote verandering plaats in de samenstelling van de arbeidsmarkt: in 2030 is het merendeel van de werkenden afkomstig van generatie Y en Z en het aantal mensen met langdurige ervaring neemt af.

De mindset van generatie Y

De mentale instelling van generatie Y, de millennials, kenmerkt zich door vijf thema's^{xxx}: millennials willen autonomie en vrijheid op het werk, zij verwachten directe en rechtstreekse feedback, willen zinvol werk met betekenis en een doel ('purpose'). Mede door de manier waarop ze opgeleid zijn doorzien ze haarscherp verouderde structuren en ze zijn opgegroeid in het digitale tijdperk; social media is hun tweede natuur.

De mindset van generatie Z

De mentale instelling van Gen Z kan als volgt worden getypeerd ^{xxxi, xxxii}: Gen Z vindt tijd en maatschappelijke relevantie belangrijker dan werk en wil flexibiliteit. Zij hechten veel waarde aan individuele expressie, verwachten dat een organisatie 'open minded' en tolerant is en willen openheid, transparantie en eerlijkheid zien in de bedrijfsvoering. Diversiteit, sociale betrokkenheid en groen beleid zijn zo belangrijk dat ze daar banen op afwijzen. Zij zien een goed inkomen als een basisvoorwaarde en zijn, net als generatie Y overigens, veel minder bereid om zich langdurig aan een werkgever te binden. Een recent onderzoek van Deloitte rapporteert dat 4 op de 10 gen Z binnen 2 jaar van baan verandert als het aanbod ergens anders beter is. 67% geeft aan binnen 5 jaar naar een andere werkgever te gaan^{xxxiii}. Deze ontwikkeling (steeds kortere dienstverbanden) zien we overigens ook terug bij de overige generaties.



De duur van dienstverbanden zal aanzienlijk korter worden. Stel dat een gemiddelde werkrelatie 5 jaar duurt, dan neemt het verloop (in die groep) toe tot 20%. Het huidige personeelsverloop binnen PGGM zal sterk stijgen. Dat heeft niet alleen negatief effect, zoals het verdwijnen van ervaring, het heeft ook positieve effecten, zoals een grotere veranderbereidheid.

Arbeidsrelatie verandert

Er heerst een generatiekloof op de arbeidsmarkt. Zo bleek uit onderzoek van de Harvard Business Review, dat werkgevers klagen over luie millennials, die al tijdens hun sollicitatiegesprek beginnen over 'work-life balance'. Ook in een ronde tafel bijeenkomst in het kader van dit project met generatie Z mensen bleek overduidelijk hun wens om het aantal uren te beperken tot minder dan 40, bij voorkeur in een vierdaagse werkweek. Ondanks dat, constateert dit onderzoek ook dat de millennials-generatie de productiefste generatie ooit is en dat deze generatie het minst aantal vrije dagen opneemt van alle werkenden^{xxxiv}. Sinds millennials en Generatie Z het werkveld betreden is flexibiliteit in werk, zoals thuiswerken of flexwerken en het zelf bepalen van werkuren geen voordeel meer maar een verwachting^{xxxv}.

Van controle naar vertrouwen

Met name voor de jongste generaties gaat het veel meer om persoonlijke prestaties en de betekenis van hun werk, dan om baanzekerheid of salaris. Met andere woorden, millennials baseren hun keuze voor een werkgever of een baan niet meer op wat zij gaan bijdragen aan de organisatie, maar wat de organisatie gaat bijdragen aan hen^{xxxvi}. Het is een omgekeerde

wereld, waarin het individu en zijn/haar keuzevrijheid centraal staat. Het uitgangspunt van de werkrelatie tussen werkgever en werknemer verschuift van controle naar vertrouwen^{xxxvii}.

Purpose als voorwaarde voor verbinding

De trend 'ik ben mijn werk' laat een vervaging zien van de relatie tussen werk en privé; een individu is zijn werk. Dit komt door 'hyperindividualisme', dat individuen dwingt om zich te onderscheiden van de massa. Authentieke producten en originele verhalen benadrukken de individualiteit van werknemers, waardoor met een generieke functiebeschrijving of een 'professionele rol' niet meer genoeg wordt genomen. Het werk is een uiting van de individualiteit. Beide generaties Y&Z maken zich ernstige zorgen over klimaat, gezondheid en betaalbaarheid van levensonderhoud (dat geldt overigens ook voor een toenemende aantal mensen uit de generaties X en babyboomers). Dat vertaalt zich ook in een grote behoefte aan purpose en zingevend werk: purpose is essentieel voor een significant deel van deze generatie. Naarmate de druk op klimaat en maatschappij verder toeneemt, zal deze roep om zingevend werk verder toenemen, zeker ook bij hoger opgeleiden met perspectief op beter betalende banen.

“

Met de visie 2030, 3D beleggen en de wens tot een grote bijdrage aan verduurzaming heeft PGGM VB/IB alle ingrediënten in handen om een purpose gedreven organisatie te zijn. Of dit lukt hangt af van de mate waarin een cultuur rond deze aspecten gebouwd wordt.

Belang van relevantie voor werk

De noodzaak tot relevantie van werk en werkgever neemt daardoor verder toe. Volgens auteur Jacob Morgan^{xxxviii} heeft dit te maken met drie zaken: de onzekerheid die gepaard gaat met

het gat in benodigde vaardigheden tussen nu en de toekomst, nieuwe generaties die openstaan voor een meer betekenisvolle carrière en de globalisering die zorgt voor grotere concurrentie op de arbeidsmarkt. Werkgevers moeten zorgen voor een match tussen hun eigen maatschappelijke betekenis (missie en hoger doel) en de fundamentele drijfveren van medewerkers.

Zeist is (niet) de capital of the world

“Ook van groot belang is de 'community' waarbinnen generaties Y en Z werken, met wie ze werken en hoe ze zich voelen”, aldus een bestuurder van een buitenlandse vermogensbeheerder die we voor deze analyse interviewden. Hij vervolgt: “Onze organisatie werkte altijd op één locatie. Maar sinds de pandemie zijn wij veel flexibeler: 20% werkt buiten het hoofdkantoor. Dit is goed voor het vinden van het vereiste talent. Maar samen tijd doorbrengen is ook heel belangrijk. Dus in ons hybride model moet 80% lokaal werken en minstens twee dagen per week op kantoor zijn.”

Institutioneel vermogensbeheer is een mondiale activiteit: PGGM VB/IB heeft een wereldwijde focus. Daarbij is er vanuit een vakinhoudelijk perspectief maar een zeer beperkt aantal redenen te bedenken waarom mensen voltijd op kantoor in Nederland aanwezig moeten zijn. Tegen een achtergrond van toenemende flexibilisering, sterke verkorting van de gemiddelde contractduur en een verdere internationalisering van de markt is het wenselijk om na te denken over verdere internationalisatie van de medewerkerspopularisatie, de mogelijkheid om voor kortere en langere tijd in het buitenland te wonen en werken en andere werkcontractvormen.

“

Er zijn grote mogelijkheden om als één team samen te werken met nieuwe, deskundige en gedreven collega's die niet in het Lyceumkwartier wonen, maar in Dumbo New York, Laval Montreal of Tampines Singapore.



07.

De beweeglijkheid van werk

De toenemende flexibilisering van de manier waarop we werken, de toename van verloop (een verloop van 15 tot 20% bij werkgevers met hoogopgeleide medewerkers is meer en meer de standaard^{xxxix}), de groei van het aantal ZZP'ers & tijdelijke en andere dienstverbanden, out- en insourcing en toename van 'tweede werkgevers' (uit een recent onderzoek blijkt dat 36% van de Nederlandse Gen Z-respondenten en 21% van de Nederlandse millennials heeft naast hun primaire baan nog een betaalde baan^{xl}) leiden tot grote beweeglijkheid van werk. Het zijn allemaal oorzaken van een afnemende band tussen werkgever en werknemer en een toenemende beweeglijkheid van de arbeidsmarkt.

To zzp not to zzp, that's the question

Institutionele verschillen tussen werknemers met een vast contract, met een flexibel contract en zzp'ers hebben de afgelopen decennia bijgedragen aan een sterke groei van flexibele arbeid. De schotten tussen deze verschillende arbeidsvormen belemmeren de doorstroom op de arbeidsmarkt. Dit gaat gepaard met het risico dat een steeds groter deel van de werkenden ongewild langdurig in de flexibele schil verblijft^{xli}. Aan de andere kant kwam tijdens een van de Ronde Tafel gesprekken naar voren, dat velen uit vrije keus zzp'er zijn geworden. Na jaren deze autonomie in werk te hebben ervaren, willen mensen vaak niet anders meer. Hierdoor stellen ze zich veel onafhankelijker van werkgevers op en kiezen ze minder makkelijk voor een traditionele arbeidsrelatie.

Steeds meer mensen in beroepen die schaars zijn, kiezen voor een bestaan als zelfstandige, al dan niet in groepsverband. Ook staat 'exclusief werkgeverschap', waarbij een werknemer uitsluitend voor één werkgever mag werken, steeds verder onder druk. Er worden maatregelen genomen om het recht op bijbanen wettelijk te regelen^{xlii}. De vraag is in welke mate 'werk nemen' in 2030 nog gekoppeld is aan een arbeidsovereenkomst. Wat is het verschil tussen een zzp'er die drie jaar ingehuurd wordt en een iemand die drie jaar in loondienst is?

“ PGGM VB/IB is een organisatie met een zeer groot aantal hoogopgeleide en schaarse specialisten. ‘Werk nemen’ in andere vormen dan loondienst is in 2030 doorslaggevend. Het make/buy/ally vraagstuk speelt zich straks niet alleen af op grote domeinen, maar ook op een individueel niveau.

Het toevoegen van waarde

Passief beleggen heeft de afgelopen jaren een grote vlucht genomen^{xliii}. Dat zorgt voor een steeds verdergaande commoditisering van beleggingsproducten. Deze trend van commoditisering wordt verder versterkt door een versnelling van de digitalisering van de dienstverlening. In een wereld waar de constructie van beleggingsproducten wordt vereenvoudigd, wordt de concurrentie vooral gebaseerd op wie de laagste prijzen kan bieden.

In de toekomst kunnen vermogensbeheerders, als producten steeds meer worden gecommunitiseerd, een unieke waarde propositie opbouwen door middel van specialisatie. Ook schaal speelt daarbij een belangrijke rol: de noodzaak tot specifiek onderscheidend vermogen neemt toe naarmate de omvang van de organisatie afneemt.

Door de krapper wordende arbeidsmarkt zullen werknemers steeds kieskeuriger worden in het denken over hun huidige en eventueel nieuwe baan^{xliiv}. De ‘Employer Value Proposition^{xlv}, de belofte als werkgever is daarbij van doorslaggevend belang.

De hoogste bidder wint niet meer

Het bieden van een goed salaris is in 2030 geen USP meer, het is een harde randvoorwaarde. De sleutel tot het succesvol

aantrekken en behouden van (ook) jongere werknemers ligt in het begrijpen wat hen motiveert^{xlvi} en de rol die PGGM VB/IB speelt op gebieden als zingeving en betekenis van werk, ontwikkelingsmogelijkheden, werk/privébalans, een diverse en inclusieve werkomgeving en gelijke behandeling.

Talent acquisitie

Waar recruitment op het nu gericht is, het vinden van de juiste mensen om bestaande vacatures te vervullen, gaat talent acquisition over de ontwikkeling van de organisatie met die skills en ervaring die nodig zijn om succes in de toekomst te garanderen^{xlvii}. Het is niet voor niets dat uit onderzoek naar de succesvolle talent acquisition strategie van Blackrock blijkt: “a sense of purpose is an overwhelming differentiator in attracting toptalent”^{xlviii}. Pensioenuitvoerders hebben bij uitstek een belangrijke maatschappelijke taak^{xlix}. Het beheerd pensioenvermogen wordt zo maatschappelijk verantwoord belegd en de maatschappelijke druk om dat aandeel nog veel veler uit te breiden neemt komende jaren nog verder toe. Dit zijn grote ‘differentiators’; het vermogen om een verschil te kunnen maken in de wereld is voor een grote groep potentiële werknemers zeer aantrekkelijk^l.

Werk/privébalans

Het besef van een gezonde werk-privébalans wordt steeds belangrijker, mede door de toenemende stress en psychische druk die mensen ervaren^{li}. Uit onderzoek blijkt dat werknemers met flexibele werktijden productiever zijn dan werknemers met standaard werktijden. Een van de redenen voor die hogere productiviteit en omzet is dat de medewerkers zich door flexibel werken energiever en gemotiveerder voelen^{lii}.

People Analytics

Niet alleen voor het asset management vak, ook voor het HR vak is het van groot belang te investeren in het structureren, analyseren en interpreteren van HR-gegevens. People Analytics ligt op het snijvlak van HR en de business. Op basis van alle elementen van People Analytics, zoals predictive analytics, AI, reporting en KPI's kan de business impact van investeringen in strategische HR thema's gekwantificeerd worden^{liii}. Technologie

als crypto, web3, en blockchain tonen voor de toekomst nog meer potentieel. Blockchain technologie kan bijvoorbeeld ingezet worden om een transparant en controleerbaar overzicht van alle werkervaring, prestaties en eerdere prestaties van medewerkers en kandidaten te krijgen. Dit is van groot belang in een asset management rol waarin technische skills cruciaal zijn voor het vakkundig uitvoeren van een functie.

“

De keuzes met betrekking tot specialisatie en Make Buy Ally hebben serieuze consequenties voor wie PGGM wordt, de inrichting van de organisatie en onze aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.



08. Duurzaamheid

Hoewel het een volstrekte open deur is, willen we toch het punt maken dat duurzaamheid een doorslaggevende rol gaat spelen in het werk in 2030 van PGGM VB/IB. Het wordt hét nummer 1 onderwerp. Het belang van en de druk op duurzaam beleggen zal komende jaren exponentieel toenemen. Tot nu toe bevindt impact beleggen zich nog in de opstartfase en wordt er nog volop gediscussieerd over de spanning tussen financieel en maatschappelijk rendement, het ontbreken van goede afspraken om publiek private samenwerking echt van de grond te krijgen. Ook in gesprekken die we voerden met topambtenaren en politici zien we deze terughoudendheid en voorzichtigheid terug.

De maatschappelijke druk neemt nog verder toe

De bosbranden in Californië en Siberië, de watersnoodramp in Pakistan, de overstroming in Nederland, de enorme droogte in Afrika, de snel smeltende poolkappen, het extreme verlies aan biodiversiteit: het zijn de contouren die snel zichtbaar worden van de ramp die zich voltrekt. Dit zal leiden tot een enorme maatschappelijke bezorgdheid en beroering. Dat gaat zich met zekerheid vertalen in een extreme toename van de druk op pensioenfondsen en hun asset managers om grote stappen te zetten op duurzaam beleggen en het aanjagen van de energietransitie.

De kans van de leidende rol

Uiteraard heeft dat immense gevolgen voor het werk in 2030 bij PGGM. Het zal niet alleen het vak van asset management vele malen zichtbaarder maken, het zal ook de maatschappelijke rol die met name pensioenbeleggers hebben verder veranderen. De maatschappelijke kritiek op de financiële wereld zal net zo groot worden als de kritiek op de overheid en zo mogelijk groter. Het is van groot belang dat PGGM VB/IB zich daarvan onderscheidt door een zichtbare leidende rol.

De maatschappij kijkt mee

De deelnemer eist inspraak

Dit decennium zal de maatschappelijke druk op pensioenfondsen en hun beleggingsbeleid toenemen. Dit komt ten dele door de aandacht rond het nieuwe pensioenstelsel. Hier zal qua publieke opinie naar alle waarschijnlijkheid zich hetzelfde patroon voltrekken als bijvoorbeeld rond de bestrijding van de covid crisis: de politieke debatten^{liv}, sociale media^{lv} en berichtgeving in de media^{lv} dragen niet alleen bij aan een vergroting van de bekendheid, maar ook aan de polarisatie en daarmee het wantrouwen in pensioenfondsen. Voor het werk van pensioenfondsen betekent dit een noodzaak tot verdergaande transparantie en inspraak van deelnemers, ook voor wat betreft de beleggingskeuzes. Beleggingsbeheer zal zich waarschijnlijk daarom ook meer rekening houden met de publieke opinie en de mening van de deelnemer van PFZW. Deze verwacht dat PGGM VB/IB investeert in zijn/haar belang en daar verantwoording over aflegt^{lvii}. Ook zal de roep om eigen keuze en inspraak in beleggingsdoelen toenemen

“ De PFZW deelnemer verwacht in 2030 inzage in, verantwoording van en toegang tot de beleggingskeuzes van zijn/haar pensioengelden.

Tweestrijd tussen compliance en vernieuwing

Het maatschappelijk debat is inmiddels al ver voorbij de vraag of de beleggingskeuzes van pensioenfondsen niet alleen een financieel rendement moeten dienen, maar ook een maatschappelijke bijdrage moeten leveren^{lviii, lix}. Tegelijk zien we een beweging waarbij de maatschappelijke druk op pensioenfondsen om meer financieel rendement te maken en daardoor bijvoorbeeld indexatie mogelijk te maken, ook groeien^{lx}. Deze dualiteit zal

09.

nog verder versterkt worden door een toenemende regeldruk en compliance. De behoefte aan maakbaarheid, jurisdisering van bestuur en noodzaak tot Europese harmonisatie van regels en toezicht zal ongetwijfeld leiden tot meer regels en toezicht. Zo kregen beleggingsinstellingen alleen al over de afgelopen vijf jaar te maken met 883 nieuwe wetten en regels^{lxi}. Dit ondanks het voornemen van DNB om over diezelfde periode de regeldruk juist te verminderen^{lxii}. Daar tegenover staat dat om 3D beleggen echt te realiseren, afgeweken zal moeten worden van bestaande paden en processen.

“ De maatschappelijke wens tot meer compliance zal gelijk opgaan met de maatschappelijke wens tot meer verandering en lef. Dat vereist, naast een nieuwe balans tussen deze twee en gebalanceerd leiderschap, ook kristalheldere uitleg van de te maken en gemaakte financiële én maatschappelijke keuzes.



10.

De medewerker van 2030

Als we vooruitkijken naar de PGGM VB/IB medewerker van 2030, dan zie we de volgende bewegingen:

De mens met de machine

Automatisering en digitalisering vergemakkelijkt alle processen rondom asset management, werkgevers en deelnemers. Om echt klant- en deelnemergericht te zijn (en dat zal zeker ook binnen PGGM VB/IB meer en meer belangrijk worden) zal emotionele intelligentie van de mens nodig blijven. Voor een goede klantrelatie is een emotionele band met de deelnemer, werkgever en zakelijke partners onmisbaar. Daarnaast zal in de interactie op werk tussen collega's emotionele intelligentie belangrijker worden naarmate we meer met machines interacteren en op afstand van elkaar samenwerken^{lxiii, lxiv, lxv}.

Dealen met onzekerheid

Een snel veranderende wereld met veel onzekerheid vereist aanpassingsvermogen van medewerkers: vaardigheden die vandaag waardevol zijn, kunnen morgen niet meer nodig zijn. Vandaar dat het van belang is dat medewerkers van de toekomst een growth mindset hebben. Dat houdt in dat kwaliteiten en persoonlijkheid niet vaststaan, maar ontwikkelen door te leren en ervaringen op te doen.

Take care

Werk en privé worden in de toekomst nog meer fluïde: de scheiding wordt nog diffuser. De focus van medewerkers zal met name liggen op 'een prettig leven leiden' waarbij zij doelen nastreven die zij persoonlijk belangrijk vinden en flexibiliteit in werk verwachten. Dit betekent voor werkgevers dat zij flexibele uren en werkplekken moeten aanbieden, naast voorzieningen op het gebied van wellbeing (fysiek, mentaal, social wellbeing, financial wellbeing etc) omdat een prettig leven verder reikt dan de 'standaard' arbeidsvoorwaarden.

Ontwikkeling is een belangrijke drijfveer van medewerkers. Dit wordt versterkt doordat nieuwe generaties inzien dat veel banen sterk gaan veranderen door automatisering en technologie. Werkgevers die medewerkers helpen in de ontwikkeling naar future proof functies zullen aantrekkelijker zijn voor nieuwe medewerkers. Dit kunnen werkgevers faciliteren door verschillende opleidingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden etc.^{lxvi, lxvii}

Maatschappelijk betrokken

De medewerkers van de toekomst groeien op in een multiculturele wereld waarbij er velen malen meer aandacht is voor diversiteit en inclusie. Vandaar dat zij het belangrijk gaan vinden dat organisaties waarvoor zij werken een afspiegeling zijn van de maatschappij. Dit betekent voor werkgevers in de toekomst dat het stimuleren van diversiteit over verschillende assen (etniciteit, leeftijd, achtergrond etc.) een nog belangrijkere pijler wordt in de People strategie van de organisatie.

“

De medewerkers van de toekomst groeien op in een multiculturele wereld waarbij er vele malen meer aandacht is voor diversiteit en inclusie.



11.

Wendbaarheid en leiding nemen

Een wendbare cultuur

De manier van werken in een liquide organisatie wordt wendbaarder en flexibeler. Wendbaarheid is zonder twijfel de belangrijkste eigenschap die bedrijven nastreven, een concept dat wordt opgelegd door de digitale transformatie. Een liquide organisatie is een organisatie die steeds sneller wil reageren op een wereld die zich razendsnel ontwikkelt en een aanpassingsvermogen ontwikkelt om in een toestand van permanente verandering te kunnen bestaan, terwijl ze ook de samenwerking tussen werknemers aanmoedigt. Dat gaat verder dan een 'wendbare organisatie': het is een organisatie die leert van verandering en daardoor excelleert ('the antifragile organization'^{lxviii}).

In een vloeibare organisatie zijn de structuren flexibel en horizontaal, wat betekent dat de hiërarchie minder uitgesproken is dan in een traditioneel bedrijf. Zij bestaan meestal uit multidisciplinaire teams die aan projecten werken en vervolgens worden ontbonden zodra de doelstellingen zijn bereikt. De belangrijkste factor is het menselijk kapitaal: mensen vormen het centrum van de onderneming en daarom is het zoeken naar en behouden van talent een constante. In feite worden de werknemers van deze organisaties niet zozeer erkend door de functie die zij bekleden, maar door hun capaciteiten.

“ Het PGGM VB/IB van de toekomst vindt een nieuwe balans tussen compliance en agility, om binnen de spelregels meer slagkracht en innovatiekracht te bewerkstelligen.

Uit een studie van de Boston Consulting Group blijkt dat bedrijven met meer diverse managementteams - inclusief een breed scala aan achtergronden, etniciteit en geslacht - 19% meer

inkomsten hebben dankzij innovatie. Bij Asset Management organisaties waar meer dan 20% van de topmanagers vrouw is, stegen de aandelenkoersen het afgelopen decennium meer dan bij hun collega's, zo blijkt uit een andere studie van Credit Suisse^{lxix}.

Leidingnemen

Naarmate werk flexibeler en digitaler wordt, zullen organisaties minder hiërarchisch aangestuurd worden. Dit leidt ertoe dat zelfleiderschap van medewerkers in de toekomst een belangrijke vaardigheid wordt. Leidinggevendenden gaan van een sturende naar een coachende rol, waarbij medewerkers zelf hun eigen werk –en leerproces inrichten.

Multifunctionele teams

Door de toenemende complexiteit van de asset management wereld zijn teams nodig met zowel generalistische vaardigheden als mensen met specialistische vaardigheden; je hebt zogenaamde “T-vormige werknemers” nodig^{lxx}, werknemers die zowel diepgaande specialistische vaardigheden, als brede kennis bezitten. Dit verbetert de samenwerking binnen teams, verkleint de afhankelijkheid van een specifiek individu en het leidt tot betere medewerkers, omdat zij zich voortdurend ontwikkelen.

Effectieve samenwerking

Digitalisering biedt ook kansen voor effectieve samenwerking^{lxxi}. Culturen die gericht zijn op samenwerking vereisen een meer interactieve aanpak, iets wat mogelijk gemaakt kan worden door de hybride fysiek-virtuele werkplek. In deze hybride omgeving zullen fysieke kantoren en cubicles plaats maken voor meer collaboratieve werkruimten, en zal nieuwe technologie worden geïntroduceerd om kantoor vergaderingen en huddle-sessies naadloos te mengen met virtuele deelnemers.

“

PGGM VB/IB heeft een uitstekende basis voor werk in 2030: de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn uitstekend, er is een heldere visie wat nodig is voor succes in 2030, er is met 3D in de basis een duidelijke purpose samen met PFZW. Het concretiseren van de purpose, doorontwikkelen van de leiderschapskwaliteiten en het innoveren op de grote M&O thema's leiden tot een nieuwe cultuur die hoort bij een zeer interessante werkgever met een excellente Employer Value Proposition.

Tenslotte

Om tot deze rapportage te komen analyseerden we bijna duizend onderzoeken en publicaties uit binnen- en buitenland, maakten we gebruik van de change database (<http://change.ftrprf.com/>), deden interviews en organiseerden een aantal ronde tafel bijeenkomsten, zowel in- als extern. De brondocumenten hebben we gerubriceerd volgens de destep methode^{lxxii} en gestructureerd opgeslagen voor analyse doeleinden met onder meer de volgende indelingen:

Thema's onderzoek

Concurrentiepositie	Groene groei
Globalisering	Waarde van werk
Sociale cohesie	Kennisontwikkeling
Kansengelijkheid	Diversiteit en Inclusie
Werkgelegenheid	Wetgeving
Vergrijzing	Samenwerken
Digitalisering en Robotisering	Duurzame inzetbaarheid
Gezondheid	Flexibilisering
Sociale zekerheid	Investeren
Het nieuwe werken	Economische groei
Zingeving	Inkomen

Dimensies uit Visie-2030

Beleggingsproces/3D
Governance
Mens & cultuur
Digitale transformatie
Samenwerking
Financieringsmodel
Arbeidsvoorwaarden
Leiderschap

Strategische thema's

Duurzame waarde creatie
Make/buy/ally
Diepgaande vertrouwensrelatie
Investeringsstrategie aantoonbaar afgestemd op doelstellingen PFZW/3D
Benodigde competenties
Verankeren divers denken
Zorgen voor een adaptieve, lerende cultuur
Inclusie in de praktijk brengen

12.

Dit document is een samenvatting van alle informatie en laat daarom een grote hoeveelheid informatie achterwege. Als je naar aanleiding van deze analyse aanvullende informatie wenst, kan je die opvragen door een mail te sturen aan info@ftrprf.com, dan sturen we je deze graag toe.

bronnen

I	https://legacybox.com/blogs/analog/what-the-internet-looked-like-in-2000
II	https://siteefy.com/how-many-websites-are-there/
III	https://www.youtube.com/watch?v=x7qPAY9jqE4&ab_channel=superapple4ever
IV	https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=sustainable%20investment
V	https://web-assets.bcg.com/c8/5a/2f2f5d784302b945ba1f3276abbc/global-asset-management-2022-from-tailwinds-to-turbulence-may-2022.pdf
VI	https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=sustainable%20investment
VII	https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages
VIII	https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/
IX	https://www.nrc.nl/nieuws/2021/02/25/door-nieuwe-technologieen-zouden-er-veel-banen-verdwijnen-maar-er-kwamen-er-juist-meer-hoe-kan-dat-a4033319
X	https://nl.tbtech.co/news/wealth-management-industry-leads-way-with-ai-technologies/
XI	https://www.statista.com/statistics/1295784/metaverse-market-size/
XII	https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/meet-the-metaverse-creating-real-value-in-a-virtual-world
XIII	https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/03/18/the-metaverse-the-future-of-work/?sh=62b8d9684267
XIV	https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/FoW_Skills_and_Learning_Online.pdf
XV	https://www.pionline.com/investing/rise-ai-redefining-diversification-conference-attendees-told
XVI	https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/financial-services/articles/future-wealth-management.html
XVII	https://publ.nidi.nl/output/2021/nidi-cbs-2021-bevolking-2050-in-beeld.pdf
XVIII	https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/de-nederlandse-economie/2019/de-inloed-van-de-toename-van-het-aantal-gewerkte-uren-op-de-productiviteit/3-demografische-ontwikkelingen
XIX	https://publ.nidi.nl/output/2021/nidi-cbs-2021-bevolking-2050-in-beeld.pdf
XX	https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-wel-en-niet-werkenden-editie-3/wanneer-denken-werkenden-te-zullen-stoppen-met-werken/
XXI	https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Vergrijzingsstudie-2019-Zorgen-om-morgen.pdf
XXII	https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt
XXIII	https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/prognose-trends/Nederland-grote-krapte-arbeidsmarkt-en-veel-onbenut-arbeidspotentieel
XXIV	https://arbeidsmarktinzicht.nl/arbeidsmarktdiscriminatie-een-hardnekkig-verschijnsel
XXV	https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-wel-en-niet-werkenden-editie-3/samenvatting-duurzame-inzetbaarheid/
XXVI	https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09567976211037971
XXVII	https://guides.loc.gov/consumer-research/market-segments/generations
XXVIII	https://www.arpsolutions.nl/kennisbank-trends/it-blogs/hoe-houd-je-verschillende-generaties-tevreden
XXIX	https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/bevolkingspiramide
XXX	https://www.pwc.nl/nl/dienstverlening/people-and-organisation/documents/pwc-de-toekomst-van-werk-2030.pdf
XXXI	https://www.marketingtribune.nl/online/weblog/2019/07/de-5-belangrijkste-kenmerken-van-generatie-z/index.xml
XXXII	https://www.nu.nl/ondernemen/6204335/dit-verwachten-werknemers-uit-generatie-z-van-hun-werkgever.html
XXXIII	https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/40-procent-van-nederlandse-generatie-zers-leeft-van-salarisstrook-naar-salarisstrook.html
XXXIV	https://fd.nl/opinie/1248083/harder-werken-minder-loon-apj2caepmACH
XXXV	https://www.manify.nl/zo-ziet-het-werkleven-eruit-in-2030/
XXXVI	https://www.michaelpage.be/nl/advice/managementadvies/personeelontwikkeling/de-relatie-met-ons-werk-veranderd
XXXVII	https://www.frankwatching.com/archive/2018/11/10/the-war-for-talent-hoe-de-trend-der-trends-werken-verandert/
XXXVIII	https://www.inc.com/author/jacob-morgan

XXXIX	https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/diensten-en-sectoren/people-and-organisation/wellbeing-brengt-balans-en-betere-werkervaring.html
XL	https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/40-procent-van-nederlandse-generatie-zers-leeft-van-salarisstrook-naar-salarisstrook.html
XLI	https://www.dnb.nl/publicaties/publicatieoverzicht/publicaties-onderzoek/analyses/toekomst-van-de-arbeidsmarkt/
XLII	https://www.deondernemer.nl/actueel/wet-en-regelgeving/wet-transparante-voorspelbare-arbeidsvoorwaarden-1-augustus-2022-4049315
XLIII	https://web-assets.bcg.com/c8/5a/2f2f5d784302b945ba1f3276abbc/global-asset-management-2022-from-tailwinds-to-turbulence-may-2022.pdf
XLIV	https://www.caop.nl/artikelen/2022/kiezen-werknemers-op-een-krappe-arbeidsmarkt-eerder-voor-betekenisvol-werk/
XLV	https://www.michaelpage.co.uk/advice/management-advice/attraction-and-recruitment/create-great-employee-value-proposition
XLVI	https://enterpriseproject.com/sites/default/files/building_a_game_changing_talent_strategy.pdf
XLVII	https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/talent-acquisition-vs-recruitment
XLVIII	https://enterpriseproject.com/sites/default/files/building_a_game_changing_talent_strategy.pdf
XLIX	https://www.financialinvestigator.nl/l/en/library/download/urn:uuid:558f206c-3a54-49c1-89fd-51a7ec0da452/78+arbeidsmarktontwikkelingen+binnen+asset+management.pdf
L	https://www.financialinvestigator.nl/l/en/library/download/urn:uuid:558f206c-3a54-49c1-89fd-51a7ec0da452/78+arbeidsmarktontwikkelingen+binnen+asset+management.pdf
LI	https://www.essentialwaves.nl/oorzaken-van-burn-out-de-maatschappelijke-context/
LII	https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/een-goede-werk-privé-balans
LIII	https://www.ey.com/en_be/workforce/leveraging-future-of-work-challenges-through-hr-data
LIV	https://www.rtinieuws.nl/nieuws/politiek/artikel/5334934/thierry-baudet-sigrid-kaag-complot-complottheorie-algemene
LV	https://esb.nu/blog/20012544/de-polariserende-werking-van-sociale-media
LVI	https://www.telegraaf.nl/nieuws/644679599/pas-op-een-overheid-die-jouw-geld-controleert
LVII	https://www.ey.com/en_gl/podcasts/financial-services-emeia/2021/04/how-technology-will-help-reframe-asset-management
LVIII	https://fd.nl/opinie/1454085/zonder-uitsluiting-blijft-klimaatengagement-een-pijnloos-instrument-brj2caepmACH
LIX	https://fd.nl/opinie/1444402/pensioenfondsbesteders-toon-meer-lef-om-impact-te-hebben-brj2caepmACH
LX	https://www.telegraaf.nl/financieel/1767338561/torenhoge-inflatie-is-voor-koopkracht-gepensioneerden-grote-zorg
LXI	https://charcoendique.nl/artikelen/regeldruk-beleggingsinstellingen-blijft-toenemen/
LXII	https://www.banken.nl/nieuws/21114/dnb-maakt-werk-van-proportioneler-toezicht
LXIII	https://www.pwc.nl/en/insights-and-publications/services-and-industries/people-and-organisation/from-zombie-to-angel-job-through-re-learning-and-re-alignment/download-publicatie.html
LXIV	https://hbr.org/2021/05/what-your-future-employees-want-most
LXV	https://www.slideshare.net/stevenvanbellegheem/when-digital-becomes-human-41191597
LXVI	https://www.bbc.com/worklife/article/20220613-gen-z-the-workers-who-want-it-all
LXVII	https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/global175227_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022_Final.pdf
LXVIII	https://en.wikipedia.org/wiki/Antifragile_(book)
LXIX	https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2022/apr/it-s-time-to-break-the-bias-for-women-in-asset-management.html
LXX	https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/FoW_Skills_and_Learning_Online.pdf
LXXI	https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-154/Accenture-Future-of-Asset-Management.pdf
LXXII	https://www.free-power-point-templates.com/articles/using-the-destep-analysis-for-making-business-forecasts/

