

EYE on Finance

NOVEMBER 2024 | EDITIE 3

NextGen

IS HET EEN 'SNEEUWVLOKJES-
GENERATIE' OF ZIJN HET DE
IDEALE LEIDERS VAN MORGEN?

BOARD MATTERS

WIE CHAMPIONS LEAGUE SPELT MOET EXCELLEREN

MIKE KUEHNEL
Flow Traders

DUURZAAMHEID

ESG is een perfecte kweekvijver voor jong talent

ELENA DURANTE
ING

“

De pensioensector
is *the place to be*
voor jongeren

PAUL EVERLOO
TKP



Shape the future
with confidence

04

VOORWOORD

Doorbraken forceren met een nieuwe generatie Bert Hogervorst (EY): "Ik verwacht dat de frisse blik van een nieuwe generatie leidt tot vernieuwing van het bestuurs- en bedrijfsklimaat."

12

KORT NIEUWS

06

BOARD MATTERS

Wie Champions League speelt, moet op alle fronten excelleren Mike Kuehnel (Flow Traders) kiest voor een ambitieus groeipad en gelooft dat een jonge generatie bedrijven scherp houdt.



14

INTERVIEW

Laat ons de nieuwsgierigheid van alle generaties koesteren Zoals vrijwel elke organisatie, wil coöperatie Menzis de jongere generatie graag aan zich binden. Maar Dirk Jan Sloots, Chief Financial & Risk Officer, ziet die uitdaging graag wat breder.

20

DUURZAAMHEID

ESG maakt Internal Audit nog leuker dan het al was Elena Durante (ING) ging de afgelopen jaren als een ware Alice in Wonderland 'down the ESG-rabbit hole' en werd gaandeweg steeds enthousiaster.



24

ESSAY

De jongere generatie is juist heel betrokken Tuur Elzinga (FNV) pleit voor een democratische revolutie van de economie en denkt dat de jongere generatie daarin een belangrijke rol te spelen heeft.

28

ROUND TABLE

De pensioensector is the place to be, juist voor jongeren Onder leiding van Marc Welters (EY) praten Nikki Trip (AF Advisors), Paul Everloo (TKP) en Bert Hogervorst (EY) over het verjongen van pensioenfondsbesturen.

30

VIJF VRAGEN

De impact van NextGen op leiderschap Is het een 'sneeuw-vloekjesgeneratie' of een ideale voedingsbodem voor de leiders van morgen? We vroegen Maarten Lintsen (EY) naar de toegevoegde waarde van NextGen voor organisaties.

COLOFON

EYE on Finance
is een periodieke uitgave van EY Accountants B.V. voor relaties in de financiële sector.

Contact
EY Accountants B.V.
T.a.v. EY Brand, Marketing
and Communications
Postbus 2295
3000 CG Rotterdam

Tel. 088 407 10 00
E-mail: info@nl.ey.com
Internet: ey.com/nl

Redactie EY
Jennifer van Eekelen,
Joost Elsenburg (HVG Law),
Bert Hogervorst,
Shokhan Masifi,
Jan Slager,
Annelies Termote,
Marc Welters.

Met medewerking van
Dirk van der Lit
en Nart Wielaard

Ontwerp & vormgeving
ClubgeistBVH

Drukwerk
Damen Drukkers

Disclaimer

EY kan geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van informatie in deze uitgave. Dit magazine, de inhoud en de vormgeving ervan, zijn eigendom van EY Accountants B.V. Alle rechten worden voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, openbaar gemaakt, of voor al dan niet commerciële doeleinden worden gebruikt, in enigerlei vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder schriftelijke toestemming van EY Accountants B.V.

Eye on Finance digitaal ontvangen

Eye on Finance is ook digitaal beschikbaar op onze website ey.nl/eyeonfinance. In het kader van duurzaamheid streven wij ernaar om zo min mogelijk gedrukte exemplaren te verspreiden.

Wilt u dit magazine liever digitaal ontvangen, stuur dan een e-mail naar: shirley.van.breukelen@nl.ey.com

Uitschrijven

Wilt u dit magazine niet meer ontvangen? Of wilt u helemaal geen EY-marketing communicatie meer ontvangen? Mail dit dan naar: gdpr.consent@nl.ey.com

VOORWOORD

BERT HOGERVORST

Partner EY Financial Services

T +31 (0)6 2125 2487

E bert.hogervorst@nl.ey.com

Doorbraken forceren met een nieuwe generatie

Deze editie staat in het teken van NextGen. Waarom eigenlijk? U zou kunnen zeggen dat NextGen van alle tijden is; er is immers altijd een volgende generatie. De jongste generatie is evenwel een interessante. Anno 2024 hebben we het over GenZ, geboren tussen 2001 en 2015.



Op de werkvloer is GenZ de eerste generatie die volledig tech-savvy is. Mensen van deze generatie zijn bij wijze van spreken geboren met een tablet in de hand. Waar hun voorgangers, de millennials, hebben moeten leren omgaan met technologische vernieuwingen, heeft GenZ dit van nature in de vingers.

Anders dan voor oudere generaties is het voor GenZ vanzelfsprekend om nieuwe technologieën (zoals AI) te omarmen. Ze laten zich niet ontmoedigen door mogelijke risico's en zijn bereid om volop te experimenteren in hun zoektocht naar innovatieve oplossingen. Dat is volgens CEO Mike Kuehnel van Flow Traders (zie rubriek Board Matters) voor zijn bedrijf aanleiding om sterk te focussen op de jongste generatie. Juist omdat ze zich verhoudingsgewijs meer richten op het toevoegen van waarde en het realiseren van doorbraken.

Het op die manier omarmen van de nieuwe generatie is misschien nog niet iedere organisatie gegeven. Maar afremmen lijkt mij in ieder geval contraproductief. De Young Board die we bij EY hebben, nemen we heel serieus. Ze vormen een waardevol klankbord voor beslissingen die door het bestuur worden genomen.

Weliswaar hebben ze geen zeggenschap, maar ze leveren wel degelijk relevante input. En dat jonge mensen in onze organisatie vreemd opkijken van allerlei netwerken voor verschillende doelgroepen, is een open deur die ikzelf nooit heb ingetrapd.

Dit betekent overigens niet dat GenZ zo sterk verschilt van eerdere generaties dat er ineens een grotere generatiekloof is dan die tussen voorgaande generaties. Ook al willen (social) media ons dat misschien laten geloven. We moeten het generatievraagstuk niet groter maken dan het is, hoorden we van Dirk Jan Sloots, CFRO van Menzis (zie rubriek Klantinterview). Dit bedrijf ziet de benadering van generaties als een onderdeel van de hele diversiteitsdiscussie en dat lijkt me terecht. GenZ vormt samen met andere doelgroepen een populatie voor programma's gericht op diversiteit en inclusiviteit. Je bereikt GenZ misschien sneller via TikTok dan via Instagram en Facebook, maar ondanks hun digitale mindset hebben ze zeker behoefte aan persoonlijk contact.

Toch hoop en verwacht ik dat de frisse blik van een nieuwe generatie op traditionele bedrijfsprocessen leidt tot vernieuwing van het bestuurs- en bedrijfsklimaat. Maar ook in maatschappelijk opzicht. Voor mij is in dat verband een citaat van Albert Einstein veelzeggend: *"We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them."* De oudere generaties zijn niet in staat om hun eigen problemen op te lossen, dat zien we aan tal van dossiers waar de kranten vol mee staan. Dan kan de frisse blik van de nieuwe generatie helpen om doorbraken te forceren.

In deze nieuwe editie van Eye on Finance introduceren we met trots onze nieuwe lay-out. We hebben bewust gekozen voor minder rubrieken om meer ruimte te creëren voor diepgaande analyses en uitgebreide interviews. Ik wens u veel leesplezier en hoop dat wij met deze editie bijdragen aan *shaping the future with confidence*. Juist voor toekomstige generaties.

BOARD MATTERS

INZICHTEN IN UITDAGINGEN, TRENDS EN BEST PRACTICES VAN TOONAANGEVENDE BEDRIJVEN IN EEN COMPLEXE ZAKELIJKE OMGEVING. DE GESPREKKEN DIE DE KOERS BEPALEN EN ORGANISATIES RICHTING GEVEN IN EEN VERANDEREND LANDSCHAP STAAN CENTRAAL. DEZE RUBRIEK LAAT ZIEN HOE STRATEGISCHE KEUZES ORGANISATIES WEERBAAR EN TOEKOMSTBESTENDIG MAKEN.

MIKE KUEHNEL
CEO van tradingsbedrijf Flow Traders

De afgelopen drie jaar stond Mike Kuehnel aan het hoofd van tradingsbedrijf Flow Traders, een hightechbedrijf dat zich kenmerkt door een grote diversiteit en toewijding aan D&I, met medewerkers van verschillende generaties en nationaliteiten. In zijn visie is het juist in zo'n bedrijf dat mensen het verschil maken. Een jonge generatie houdt de organisatie scherp en kan het verschil maken in een naadloze samenwerking met een oudere generatie.

Als je in de Champions League speelt, moet je op alle fronten uitblinken

Succes in een snel veranderende markt vereist mensen die de status quo niet accepteren en bestaande manieren van werken voortdurend uitdagen, het is de enige manier om te blijven uitblinken. Juist daar kan een nieuwe generatie zijn waarde laten zien. Aldus Mike Kuehnel, die als CEO van Flow Traders kiest voor een ambitieus groeipad en als geen ander weet dat hij daar de beste mensen voor nodig heeft. Kuehnel in gesprek met Joost Elsenburg (HVG Law).

Altijd zorgen voor functionerende financiële markten, ongeacht de marktomstandigheden, door continu liquiditeit te bieden door middel van geavanceerde technologie en connectiviteit, dat is waar Flow Traders elke dag aan werkt. Die missie zal in 2024 heel andere dingen van ons vergen dan vijf

jaar geleden. We zijn er ook zeker van dat het werken aan die missie over vijf jaar heel andere dingen van ons zal eisen. Volgens deze logica zou het de verkeerde reflex zijn om nu al een statische blauwdruk te ontwerpen voor de benodigde oplossingen voor die toekomst. Een meerjarige transformatie van een wereldwijd bedrijf als Flow Traders is immers geen rechte reis van A naar B, het gaat om het vermogen en de bereidheid om constant in beweging te zijn en nooit te verslappen in die beweging.

De wereldwijde financiële markten veranderen en passen zich steeds sneller aan nieuwe trends en kansen aan. We ervaren en omarmen nu een echte end-to-end digitale reis (trading, technologie en data). Het gebruik van nieuwe datagestuurde technologieën verhoogt de connectiviteit, snelheid en transparantie in de handel en ook de financiële markten zelf veranderen snel. Niemand kan de toekomst voorspellen, maar we sluiten niet uit dat digitale valuta's en andere digitale activa in de niet al te verre toekomst volumes zullen vertonen die sneller groeien dan die welke verband houden met het op de traditionele manier verhandelen van aandelen en obligaties. De interesse van marktdeelnemers in het omzetten van activa, bijvoorbeeld, als een nieuwe *use case* voor het digitaliseren van financiële instrumenten, blijft groeien. Bovendien is de handel steeds meer datagedreven en als zodanig geautomatiseerd geworden en evolueert het menselijke aspect hierin snel. Nu het belang van gegevens en automatisering in de handelsruimte toeneemt, spelen diepgaande vakkennis en het vermogen om zich snel aan te passen een steeds belangrijkere rol.

“
Het leveren van
'de kunst van
het mogelijke' in
complementaire
teams

MIKE KUEHNEL
CEO van tradingsbedrijf Flow Traders



In deze uitdagende cocktail van ontwikkelingen heeft Flow Traders een ambitieuze strategie gedefinieerd waarin we veel investeren in transformatieve groei. Wat 20 jaar geleden begon, is uitgegroeid tot een wereldspeler met een groeiende impact op de wereldwijde financiële markten.

Het spreekt voor zich dat we dit alleen kunnen aanpakken met de beste en meest toegewijde mensen. Onze mensen zijn niet tevreden met de status quo, maar omarmen de verandering. Immers, als je niet weet hoe B eruitziet gezien de steeds snellere veranderingen op de financiële markten, is er maar één effectieve strategie: namelijk nieuwsgierig zijn naar hoe dingen elke dag verbeterd en getransformeerd kunnen worden. En daar spelen jonge generaties een onmisbare rol.

Een belangrijk punt is dat deze nieuwe generatie veel meer is opgegroeid met technologie dan de oudere generatie en er intuïtiever mee omgaat. Natuurlijk zien we deze technologie overal om ons heen in hoe we met data omgaan, hoe we samenwerken en met elkaar communiceren, hoe we data-feeds ontvangen en verwerken voor onze dagelijkse besluitvormingsprocessen, enzovoort. Alles is sneller, effectiever, gemakkelijker. En de jongere generatie heeft zeer hoge verwachtingen van wat er mogelijk is. Ze accepteren gewoon

niet dat iets niet mogelijk is en dat maakt ze zeer geschikt om de status quo uit te dagen.

Tegelijkertijd is het belangrijk om de oudere generatie naadloos te betrekken bij de transformatie. Want zo'n transformatie moet niet alleen snel gaan, maar ook zorgvuldig worden uitgevoerd. Niet alleen omdat je ijverig moet omgaan met bestaande en ook veranderende wet- en regelgeving die je niet zomaar aan de kant kunt schuiven, maar ook omdat je de risico's goed moet managen. De oudere generatie kan de jongere generatie hierin effectief begeleiden. Succesvolle transformatie vraagt dan ook om complementaire teams die samen 'the art of the possible' tot grote hoogte kunnen stuwten.

Dat klinkt misschien alsof we innovatie een beetje vertragen, maar dat is niet het geval. Zodra we een mogelijkheid zien, brengen we snel de juiste mensen bij elkaar om er multidisciplinair naar te kijken. In onze wereld kun je niet in je eentje succesvol innoveren. Ik vergelijk het wel eens met het bouwen van een goed presterende auto: er komen veel disciplines en individuen bij kijken. Het is niet anders als het gaat om het ontwikkelen van interne processen en algoritmen om de handel te verbeteren.

Er staat veel op het spel en we kunnen dit spel alleen spelen met de allerbeste mensen. We spelen Champions League en dat betekent ook dat we in alles wat we doen de bijbehorende professionaliteit en randvoorwaarden moeten laten zien. Om mensen aan te trekken en vooral te behouden, al was het maar omdat mensen van dat kaliber de banen voor het uitzoeken hebben. Wij verwachten veel van hen en dus kunnen zij ook veel van ons verwachten.

Zo bieden we vrijwel alle denkbare high-end tools om met elkaar te communiceren en te verbinden. In hun privéomgeving is GenZ gewend om de meest effectieve manieren te gebruiken om te communiceren met hun familie, vrienden en collega's en dat bieden we hen ook in hun professionele omgeving. Natuurlijk bieden we speciale trainings- en ontwikkelingsprogramma's in onze kantoren wereldwijd en zetten we ons in om talent door verschillende delen van de organisatie te laten rouleren. Het is niet ongebruikelijk dat iemand uit bijvoorbeeld Amsterdam een paar weken of een paar maanden in Singapore of New York werkt om zo snel mogelijk door te groeien als professional in onze organisatie. Daarnaast laten we niets aan het toeval over voor mentale en fysieke gezondheid met onder andere een interne fitnessruimte in ons kantoor in Amsterdam en constante focus op de juiste werk-privébalans om duurzaamheid op individuele basis op de werkvloer te waarborgen. En we hebben een programma voor sociale impact waarin we elk jaar tal van evenementen organiseren om iets terug te doen voor de samenleving. Daarnaast staat diversiteit en inclusie in al onze regio's hoog in het vaandel. Je kunt op geen enkel front opgeven.

Ten slotte ben ik er diep van overtuigd dat het meedogenloos uitdagen van de status quo de kern vormt van elke financiële instelling om in de loop van de tijd te groeien en te slagen, vooral als de marktomstandigheden drastisch en soms onvoorspelbaar veranderen. We leven in een tijdperk van grote veranderingen. Het klantcontact gaat onder invloed van digitale technologie volledig op de schop. Maatschappelijke impact wordt steeds belangrijker, ook in financiële producten. En er zijn nog veel grote trends die om een transformatie vragen. Elke directeur van een financiële instelling zou dat bovenaan zijn of haar agenda moeten hebben staan. En moet zich daarbij afvragen hoe verschillende generaties samen de status quo kunnen uitdagen.

“
De jongere
generatie accepteert
gewoon niet dat iets
niet mogelijk is





D&I is niet automatisch een aanjager van performance

Investeren in diversiteit en inclusiviteit is tegenwoordig gemeengoed. Maar wat levert dat onder de streep op?

Bedrijven en instellingen investeren in diversiteit en inclusiviteit (D&I) voor een prettige werkomgeving, maar het verwachte rendement wordt vaak overschat. "Investeren in D&I is op zich niet onverstandig", zegt Jaap van Everdingen van EY. "Maar uit onderzoek van EY blijkt dat deze investeringen niet altijd aantoonbaar leiden tot een betere performance."

Volgens Van Everdingen ligt de oorzaak daarvan onder meer in de complexiteit van de materie. "Er zijn veel knoppen waaraan je kunt draaien. Van meer vrouwen en mensen van kleur aan de top tot een betere balans tussen generatieverschillen. Alleen al dat laatste vraagstuk kun je op zoveel manieren aan-

vliegen dat het onderwerp vaak groter wordt gemaakt dan het eigenlijk is. In de praktijk zie je bedrijven worstelen met de vraag welke interventies de juiste zijn en in hoeverre ze D&I moeten faciliteren. Vaak is het zo: hoe meer je aanbiedt, hoe meer er wordt gevraagd."

Hoewel een positieve correlatie tussen D&I-investeringen en bedrijfsresultaten niet vanzelfsprekend is, is Van Everdingen wel stellig over de omgekeerde situatie. "Als je als organisatie geen visie hebt op D&I, pakt het faciliteren ervan sowieso averechts uit voor de performance."

JAAP VAN EVERDINGEN
Manager Leadership & Culture bij EY
T +31 (0)6 2908 4470
E jaap.van.everdingen@nl.ey.com

Groeiende advieskloof voor millennials

Vermogens gaan niet alleen over naar een volgende generatie, ze verhuizen in meer dan de helft van de gevallen ook (deels) tussen financiële marktpartijen.

Tegen 2030 wordt wereldwijd ongeveer 18.000 miljard dollar aan vermogen overgedragen aan een nieuwe generatie volgens het Global Wealth Industry Report van EY. Dit leidt tot een grote kapitaalverschuiving, met impact op klantportefeuilles van private bankers en wealth managers. Boudewijn Chalmers van EY merkt op dat bij meer dan de helft van deze vermogensoverdrachten het vermogen deels naar andere financiële partijen gaat, wat zowel kansen als bedreigingen voor financiële instellingen met zich meebrengt.

Millennials, die binnenkort veel van deze vermogens erven, zijn idealistisch maar ook gericht op rendement. Ze tonen meer interesse in duurzame en alternatieve beleggingen. Ondanks hun digitale affiniteit is er onder hen een grotere vraag naar persoonlijk advies dan het huidige aanbod, wat volgens Chalmers wijst op een groeiende advieskloof die aandacht vereist.



BOUDEWIJN CHALMERS
EY NL Wealth and Asset Management Consulting Leader
T +31 (0)6 2125 2335
E boudewijn.chalmers@nl.ey.com



LEES MEER OVER
Global Wealth Industry report van EY



"Pensioentransformatie is een emotionele reis"

Voor pensioenuitvoeringsorganisaties luidt de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel gigantische veranderingen in. Zijn ze er klaar voor?

Acht Nederlandse pensioenuitvoeringsorganisaties (PUO's) hebben meegewerkt aan EY's quickscan over de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. "Opvallend positief zijn de expertise en betrokkenheid van medewerkers bij PUO's," zegt Jaap van Everdingen van EY. "Tevens zien we dat vooroplopende PUO's vaak een doortimmerd transformatieplan hebben en een plezierige werkcultuur."

WERKDRUK LOOPT OP
De quickscan toont echter ook ontwikkelpunten, zoals het vinden van een balans tussen dagelijkse werkzaamheden en de transitie. "Organisaties dienen te beseffen dat de transitie voor medewerkers voelt als een emotionele reis. Ze moeten daarom een omgeving creëren waar werknemers hun zorgen kunnen uiten en om hulp kunnen vragen. Wat ook niet helpt, is de druk die op de transitie ligt. Hierdoor vergeten sommige PUO's te reflecteren op het veranderproces. PUO's die hier wel werk van maken, geven aan dat dit waardevolle exercities zijn."

JAAP VAN EVERDINGEN
Manager Leadership & Culture bij EY
T +31 (0)6 2908 4470
E jaap.van.everdingen@nl.ey.com

INTER- VIEW

GESPREKKEN MET TOONAAN-
GEVENDE EXPERTS, BELEIDS-
MAKERS EN LEIDERS UIT DE
FINANCIËLE SECTOR. HUN VISIE,
UITDAGINGEN EN STRATEGIEËN
BIEDEN EEN SCHERP INZICHT
IN DE ONTWIKKELINGEN DIE DE
SECTOR VORMGEVEN.



DIRK JAN SLOOTS
CFRO bij coöperatie Menzis

Zoals vrijwel elke organisatie wil coöperatie Menzis de jongere generatie graag aan zich binden. Maar Dirk Jan Sloots, Chief Financial & Risk Officer, ziet in gesprek met Jennifer van Eekelen (EY) die uitdaging graag wat breder. Onder de noemer *Hello New You* prikkelt Menzis alle generaties medewerkers om zichzelf te blijven vernieuwen.

Laat ons de nieuwsgierigheid van alle generaties koesteren



S

Sloots, halverwege de veertig, werkt ruim vijf jaar bij Menzis. Hoe kijkt hij naar de rol van NextGen om het succes van Menzis nu en in de toekomst te waarborgen?

“Menzis heeft een ongeken­de verandering doorge­maakt de afgelopen 15 jaar, vooral onder invloed van de veranderende rol van digitale technologie. Qua aantal medewerkers zijn we ongeveer gehalveerd. Dat heeft bijvoorbeeld te maken met het gemak waarmee declaraties nu volledig automatisch worden ingelezen en afgehandeld. Maar daarnaast zie je ook in andere domeinen een grote efficiëncyslag. De essentie van de verandering is dat Menzis, vroeger beschouwd als een instituut, tegenwoordig bij verzekeren vooral bekendstaat als een app. Om die enorme verandering goed door te maken, heb je natuurlijk de juiste mensen nodig die feeling met en kennis hebben van de nieuwe manier van werken en de bijbehorende technologie. Maar dat gaat wat ons betreft verder dan een NextGen-beleid, het gaat om het maximaal benutten van de mogelijkheden van alle generaties.”

Jullie proberen iedereen dus te stimuleren tot vernieuwing?

“Ik denk dat nieuwsgierigheid het kernwoord is. Dat geldt voor iedereen die hier bij Menzis werkt. We doen er van alles aan om die nieuwsgierigheid in alle lagen te stimuleren. Dat doen we via de Sterk in Je Werk Weken en ontwikkelprogramma's, zoals Hello New You. Dat betekent dat we gesprekken voeren, sessies organiseren om mensen te inspireren, individuele mensen coachen en andere activiteiten ondernemen. Als Directieraad organiseren we 'Benen op Tafel'-sessies waarin we nagaan of onze eigen paradigma's nog kloppen,

Maar uiteindelijk heb je voor bepaalde nieuwe uitdagingen toch de input van jongeren nodig?

“Klopt. Er is natuurlijk sprake van verschillende leefwerelden in generaties. Ik ben nog van de generatie die heeft geleerd om met digitale technologie te werken. De generatie na mij is ermee opgegroeid en dan voelt het veel meer als een tweede jas. Als organisatie moeten we zorgen dat we ideeën en perspectieven van jongeren gebruiken, ook al omdat we de volgende generatie klanten moeten aanspreken. We moeten de kinderen en kleinkinderen van onze klanten bereiken. Dat betekent dat je je dienstverlening, marketing en communicatie op een heel andere manier moet inrichten. Je moet durven accepteren dat je minder op traditionele media bent en in plaats daarvan ook bijvoorbeeld op TikTok of andere kanalen aan je merk moet werken. En het betekent ook dat je datagedreven te werk gaat met je marketing-inzet. Als bestuurder moet je ruimte geven aan ideeën van jonge mensen waar je zelf heel ver vanaf staat.”

Werken aan je New You

- Jongeren zijn belangrijk voor Menzis, maar mensen met veel ervaring ook, het is vooral belangrijk een goede mix aan talenten te hebben.
- Het stimuleren van nieuwsgierigheid is key voor alle generaties.
- En dus moet iedere medewerker zichzelf gestructureerd blijven ontwikkelen.

Zoals?

“Klein voorbeeld. Onze mensen stelden voor om met een morphsuit, een spandex kostuum dat je hele lichaam bedekt van hoofd tot teen, de straat op te gaan voor een marketingcampagne. Ik had er zelf nog nooit van gehoord, maar bij jongeren is dit klaarblijkelijk een succes.”

Hoe lastig is het voor Menzis om de jonge generatie te werven?

“We hebben geen reden tot klagen. Ten eerste staan we bekend als een bedrijf met een diepgewortelde maatschappelijke missie. We doen er echt veel aan om onze maatschappelijke meerwaarde waar te maken en dat herkent de jonge generatie ook. Ze vinden dat minstens even belangrijk als onze mooie arbeidsvoorwaarden omdat ze zelf relevant werk willen doen. Verder denk ik ook dat we het in onze kernregio's in het noorden en oosten van het land net wat gemakkelijker hebben om nieuw talent aan te boren, al moet ik zeggen dat de opkomst van hybride werken dat voordeel deels weer tenietdoet.”

En belangrijker nog, kun je ze ook vasthouden?

“Dat is een ander verhaal. We opereren natuurlijk in een markt met een bepaalde cadans en wet- en regelgeving waarin je niet zomaar alles op de schop kunt nemen. We zijn geen Google. En dat kan botsen met hoe jonge mensen direct impact willen maken met hun plannen en ideeën. Ik ben nog opgegroeid met het idee dat je ergens heel goed in wordt als je het 10.000 uur traint. Bij een 20-jarige moet je daarmee niet aankomen, en dat ongeduld moeten we kanaliseren. We moeten vooral eerlijk zijn over wat er wel en niet mogelijk is. En dan blijkt er toch echt veel haalbaar met slimme oplossingen binnen bestaande kaders. Verder moeten we ze ook blijven uitdagen zodat ze niet te snel het gevoel hebben dat ze zijn uitgeleerd.”

“
Menzis is voor veel
verzekerden nu een
app geworden

Nog even over het hybride werken. Wat zijn jullie ervaringen daarmee?

“Zoals bij veel organisaties het geval is, is dat ook bij ons een ingewikkeld vraagstuk. Er zitten twee kanten aan. Aan de ene kant willen we mensen graag de flexibiliteit bieden om thuis te werken. Aan de andere kant merken we ook dat de verbinding tussen mensen wegvalt als de bezetting op kantoor te laag is. Met name de jongere generatie worstelt daarmee. Zij staan nog aan het begin van het opbouwen van persoonlijke netwerken en willen die verbinding. En dus vragen we onze mensen nu toch weer om minstens de helft van hun tijd op kantoor te zijn. Onder meer zodat de mensen die al langer bij Menzis werken veel kennis en ervaring kunnen overdragen op kantoor. Ook dat is werken aan een New You.”

“
We moeten
de kleinkinderen
van onze klanten
bereiken

DIRK JAN SLOOTS

Chief Financial & Risk Officer bij coöperatie Menzis

DUUR- ZAAAMHEID

IN EEN GESPREK MET JENNIFER VAN EEKELN (EY) VERTELT ELENA DURANTE HOE ZE DE AFGELOPEN JAREN ALS EEN WARE ALICE IN WONDERLAND 'DOWN THE RABBIT HOLE' GING EN GAANDEWEG STEEDS ENTHOUSIASTER WERD.



ELENA DURANTE
*mede-grondlegger van het ESG-team
binnen Internal Audit van ING*

Elena Durante is de mede-grondlegger van het ESG-team binnen Internal Audit van ING en geeft daarnaast college over dit onderwerp aan de Universiteit van Amsterdam.

ESG maakt Internal Audit nog leuker dan het al was



Internal Audit en ESG

- ▶ Als je claimt dat je strategisch hoog inzet op duurzaamheid dan kun je niet om Internal Audit heen.
- ▶ Er is nog heel veel te leren binnen het ESG domein en dat maakt het de perfecte kweekvijver voor jong talent.

van een mentaliteitsverandering. Overigens is ons werk niet altijd eenvoudig, want juist bij sustainability vraagstukken moet je - meer dan bij finance-vraagstukken - veel inhoudelijke kennis hebben en de context goed begrijpen. Vaak lukt het alleen met samenwerking tussen specialisten, van legal en risk tot mensen die inhoudelijk veel weten van duurzaamheid. En dan vraagt het ook nog eens heel veel van de soft skills, met name op het vlak van communicatie."

Al met al heb je dus mensen met veel talent nodig voor dit relatief nieuwe domein. In een overspannen arbeidsmarkt is dat vast niet eenvoudig?

"Dit domein is voor veel talent heel aantrekkelijk, juist voor jongeren. Zij zien duurzaamheid vaak als meer dan enkel een onderwerp op de corporate agenda en wij bieden hen een unieke mogelijkheid om er op een heel holistische manier mee bezig te zijn. Internal Audit wordt daarmee nog leuker dan het al was. Tijdens mijn colleges merk ik dat mensen vaak geen idee hebben wat Internal Audit precies inhoudt. Als ik ze dan uitleg hoe je meekijkt in de keuken van het hele bedrijf, dan worden ze vaak heel enthousiast."

Jongeren zouden sneller vervuild raken en op zoek gaan naar de volgende uitdaging. Hoe houd je ze dan toch vast binnen Internal Audit?

"Het mooie van ons werk binnen het ESG domein is dat het een grote leerervaring is waarin we heel veel nog niet weten. En dat is precies waar die nieuwe generatie naar op zoek is: steeds weer nieuwe ervaringen opdoen. En daar hebben we nu juist hier geen gebrek aan..."

“
We moeten een andere *state of mind* krijgen over duurzaamheidsverslaggeving

ING staat midden in de samenleving en ook de missie windt daar geen doekjes om: 'Providing superior value to our customers and putting sustainability at the heart of what we do.' Is het zo bezien dus niet meer dan logisch dat Internal Audit op het aspect van duurzaamheid een grote rol speelt?

"Absoluut. Maar tegelijkertijd is er op dat punt nog een wereld te winnen. Toen ik hiermee begon, was onze Internal Audit nauwelijks actief op dit terrein en dat is eigenlijk heel bijzonder want duurzaamheid is strategisch gezien heel belangrijk voor ING. De afgelopen jaren hebben we dan ook gebouwd aan een gespecialiseerd team. We hebben veel geleerd en zijn nog lang niet klaar met leren. Binnen ING leeft ook steeds breder het besef dat het goed is dat we als internal auditors meekijken. Want een bank die duurzaamheid strategisch noemt moet dat ook aantoonbaar kunnen laten zien. De buitenwereld kijkt immers kritisch

mee en precies daarom is het essentieel om in control te zijn. Dan kun je vol overtuiging rapporteren over hoe je die strategie uitvoert."

Greenwashing zal waarschijnlijk de komende jaren meer aandacht krijgen nu wetgeving steeds hogere eisen stelt aan externe verantwoording. Bedrijven moeten inzicht geven in wat ze doen. Is dat alleen al voldoende reden om Internal Audit er een rol in te laten spelen?

"Wet- en regelgeving speelt zeker een rol. De ECB Guide on Climate and Environmental Risk uit 2020 heeft bijvoorbeeld veel impact gehad. En daarnaast worden de eisen ten aanzien van de jaarlijkse verantwoording over ESG factoren opgeschroefd door onder andere de inwerking-treding van CSRD. Maar voor ons geldt dat we minder redeneren vanuit compliance en meer op holistische wijze meekijken met de business. Hoe identificeren afdelingen de verschillende onderdelen van ESG en hoe managen ze die?

Vanuit onze expertise hebben we natuurlijk een scherp oog voor risicomanagement. We stellen ons echter niet als een soort politieagent op, maar staan waar mogelijk als partner naast de business om samen te komen tot verbetering."

Veel experts waarschuwen dat de infrastructuur voor het managen en rapporteren van informatie over duurzaamheid bij veel bedrijven op zijn zachtst gezegd nog in de kinderschoenen staat. Herken je dat beeld?

"Zeker. Maar het gaat niet alleen om een betere infrastructuur met goede systemen om ESG te managen en erover te verantwoorden. Het gaat ook om een andere *state of mind*. Vanuit de historie zijn veel mensen die vol enthousiasme trekken aan duurzaamheidsverslaggeving niet gewend aan controles en compliance maatregelen. Ze moeten nu niet alleen een mooi verhaal vertellen maar ook *accountable* zijn voor dat verhaal. Daar is dus sprake

ESSAY

De jongere generatie is juist heel betrokken

Tuur Elzinga is voorzitter van vakbond FNV. Hij pleit in een recent verschenen manifest - Democraten aller landen, verenigt u - voor een democratische revolutie van de economie en denkt dat een jongere generatie daarin een belangrijke rol te spelen heeft. Hij spoort hen aan ook vanuit de financiële sector die revolutie aan te zwengelen.

Jongeren voor wie het onmogelijk is een eigen huis te kopen; bedrijven die stelselmatig hun maatschappelijke verantwoordelijkheid niet nemen; actiegroepen die zich vastlijmen aan snelwegen om het land te ontregelen; gemeenten die het niet aandruren hun rol te pakken in de opvang van asielzoekers. Op het eerste gezicht lijken deze problemen weinig met

elkaar te maken te hebben. Maar er is een gemeenschappelijke deler: een diepgewortelde onvrede in de samenleving; het onbehaaglijke gevoel dat de democratie niet voor iedereen werkt en dat de overheid niet langer aan de kant van de burger staat.

Dat moet anders en GenZ kan daar een rol in spelen. Ook - misschien wel juist - in de financiële sector. Maar daar kom ik zo op terug.

Wat gaat er mis in ons democratisch bestel? De grote maatschappelijke vraagstukken krijgen heus wel aandacht. Verschillende (politieke) leiders voelen de onvrede feilloos aan en beloven snelle oplossingen. Maar steeds vaker nemen politieke leiders - zodra ze aan de macht komen - niet je zorgen, maar wel je rechten en vrijheden weg. Dit type autoritaire populistten blijken in het slechtste geval ware potentaten te zijn. Maar waarom zetten kiezers dan hun rechten op het spel door op deze autocraten te stemmen? Omdat ze al veel vertrouwen verloren hebben. Omdat in onze politieke democratie maar

al te vaak de grote economische belangen de dienst uitmaken. Omdat de burger steeds weer het onderspit delft tegen de belangen van het grootkapitaal. Onze democratie wordt daarmee van twee kanten bedreigd: door machtswellust en door hebzucht. Als we onze politieke democratie willen redden, dan moeten we ook de bedreiging door de hebzucht wegnemen.

Ik ben ervan overtuigd dat we daar als vakbeweging een belangrijke rol kunnen en moeten spelen. En dat kan alleen maar als ook wij, net als GenZ, niet bang zijn voor verandering. We worden vooral gezien als een belangenbehartiger die opkomt voor goed werk en een rechtvaardige beloning, maar we zijn meer dan dat. En dat valt niet los te zien van de eisen en wensen van jongere generaties die veel betrokkenheid laten zien bij zaken als klimaatverandering en sociale ongelijkheid. Als de vakbeweging zich daarover uitsprekt, dan vinden sommigen ons te politiek. Maar hebben we niet altijd politieke opvattingen gehad vanuit onze belangenbehartiging voor het collectief van werkende mensen? Als we ons bijvoorbeeld niet met klimaatvraagstukken zouden bemoeien dan is de kans groot dat alle subsidies voor verduurzaming bij grote bedrijven (en hun aandeelhouders) terecht komen en de rekening bij de burgers.

Het is geen nieuws dat de vakbeweging in de afgelopen decennia te maken had met krimp en vergrijzing. Voor jongeren is het veel minder vanzelfsprekend om lid te worden van een collectief dan in de vroegere verzuilde samenleving. Maar tegelijkertijd zien we een hernieuwde belangstelling voor hoe je juist samen impact kunt maken. De inflatie in 2023 raakte veel mensen in Nederland direct in hun bestaanszekerheid. Dat leidde ertoe dat ook voor jongeren de vakbond niet langer een luxe was, of een relikwie uit de oudheid, maar juist nu keihard noodzakelijk.

“

De sturende kracht van geld kunnen we ook gebruiken voor positieve impact



“
We slaan een andere
toon aan om een
nieuwe doelgroep
aan te spreken

De veranderkracht van GenZ moeten we gebruiken, juist ook om verandering vanuit de financiële sector op gang te krijgen. We weten dat geld een sterk sturende kracht heeft. *Money makes the world go round*. Dat leidt in grote bedrijven tot een focus op aandeelhouderswaarde, op kortetermijndoelstellingen, op het zien van arbeid, natuurlijke hulpbronnen en de samenleving als omgeving van het bedrijf als kostenposten: loon, inkooprijzen, belastingen. De uitdaging zit erin om de sturende kracht van kapitaal ook te gebruiken voor positieve impact en voor maatschappelijk ondernemen. Om zo een bijdrage te leveren aan langetermijnwaardcreatie, aan brede welvaart en een duurzaam ondernemingsperspectief. Om ook de mensen die de arbeid leveren, de natuurlijke omgeving en de democratische samenleving te dienen. Zodat niet alleen aandeelhouders maar alle stakeholders er baat bij hebben. Ik ben optimistisch dat een jonge generatie positieve impact wil en daar het

verschil kan maken. Al is het maar omdat we steeds vaker zien dat financieel en maatschappelijk rendement goed hand in hand kunnen gaan.

Ik zie het als een belangrijke rol van de vakbeweging om op deze thema's te verbinden en ook een nieuwe generatie aan ons te binden. Dat betekent ook nieuwe wegen bewandelen. Zo maken we onder meer gebruik van influencers die zich op sociale media uitspreken over werk en inkomen. En we slaan ook een andere toon aan die beter bij de doelgroep past. Mijn eigen dochter van 21 is daarbij een prima klankbord en ze vertelt me vaak dat het korter moet om de aandacht van haar generatie vast te houden. Het mandje van Tichelaar vliegt vaak over tafel. Voor de lezer die dat niet kent: zoek maar even op YouTube en kijk hoe presentator Maxim Hartman op pijnlijk hilarische wijze een antiekhandelaar dwingt zijn boodschap steeds verder in te korten.

“

Grote economische belangen maken te veel de dienst uit

Wie alleen maar naar sociale media kijkt zou dan denken dat er enorme conflicten bestaan tussen jongeren en ouderen en dat er sprake is van een haast onoplosbare kloof. Maar de werkelijkheid die wij zien is gelukkig anders. Er is nog steeds veel onderling begrip en de kloof is naar mijn mening niet groter dan dat hij bijvoorbeeld twintig jaar geleden was. We moeten ons realiseren dat we in de media – mede als gevolg van de sturende kracht van algoritmes – vooral de extreme meningen zien en de stem van een grote meerderheid vaak juist veel minder.

Die jonge generatie verwacht veel van ons en dat houdt ons ook scherp. Over zo'n beetje alles wat polariseert – van het conflict tussen Israël en Palestina tot de instroom van asielzoekers – verwachten ze dat we een standpunt hebben. Het is niet voor iedereen vanzelfsprekend dat we ons daarin roeren, dus dan gaan we het gesprek aan met onze leden en ons kader. Soms zijn we als brede beweging net zo verdeeld als de hele samenleving. Dan kunnen we ons alleen genuanceerd uitlaten. Maar wanneer wij als vakbond over onderwerpen tot een gedragen standpunt komen, dan is dat een sterk signaal. Juist door niet weg te lopen voor grote maatschappelijke debatten die veel mensen bezighouden zijn we ook voor de GenZ interessant.



TUUR ELZINGA
voorzitter van
vakbond FNV



Hoge verwachtingen

- Een nieuwe generatie verwacht van een vakbeweging standpunten over zaken die breder zijn dan werk en inkomen
- FNV loopt daar niet voor weg en wil de kracht van deze generatie gebruiken om een positieve (systeem) verandering in gang te zetten



NIKKI TRIP
*specialist duurzaamheid
bij AF Advisors*



PAUL EVERLOO
CEO bij TKP

ROUND TABLE

Nikki Trip (AF Advisors), Paul Everloo (TKP) en Bert Hogervorst (EY) verkennen de pensioen sector als een werkveld vol kansen voor jong talent. Besturen van pensioenfondsen kunnen wel wat verjonging gebruiken, maar er is koudwatervrees om jongeren aan boord te halen.



BERT HOGERVORST
Partner bij EY

De pensioensector is *the place to be*, juist voor jongeren

Werken in de pensioensector is toch niks voor jongeren? Juist wel, zo blijkt in een round table gesprek. En de sector heeft ze hard nodig, al was het maar om te zorgen voor een evenwichtig bestuur. Nikki Trip (specialist duurzaamheid bij AF Advisors), Paul Everloo (CEO bij TKP) en Bert Hogervorst (Partner bij EY) zien veel mogelijkheden maar stellen ook vast dat de sector wel een tandje ambitie mag laten zien. Een gesprek onder leiding van Marc Welters (EY).

Pensioenfondsen zijn er voor iedereen en mede daarom is het zaak dat ook het bestuur van pensioenfondsen een goede afspiegeling vormt van de maatschappij. De Code Pensioenfondsen, die door de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid is uitgebracht, adviseert om minstens een persoon onder de veertig in het bestuur op te nemen.

Dat lijkt geen erg ambitieuze doelstelling, maar is in de praktijk toch lastig haalbaar. In deze round table met verschillende generaties (27, 38 en 53 jaar) komt de vraag op tafel waarom dit zo'n belangrijk onderwerp is.

TRIP: "Wetenschappelijk onderzoek laat er geen twijfel over bestaan: diverse teams presteren bovengemiddeld. Dat lijkt me een prima reden om te gaan voor diversiteit in het bestuur van pensioenfondsen. En dat gaat natuurlijk verder dan het verjongen. Het gaat erom dat je mensen van alle leeftijden, expertise, afkomst, cultuur, gender of wat dan ook de ruimte geeft. Het ideale bestuur is kundig op vele terreinen en juist daarom is die diversiteit nodig."

EVERLOO: "Helemaal mee eens. In de pensioenwereld denken we al snel in profielen waarin je een

actuariële of financiële achtergrond moet hebben. Maar daar moeten we op zijn minst voor een deel vanaf. Als we bijvoorbeeld iemand binnenhalen van de hotelschool, dan kan die ons misschien nieuwe inzichten bieden over hoe je deelnemers optimaal bedient. Heel wezenlijk."

Als we wat meer inzoomen op het aspect van verjonging, wat voor beeld komt er dan bij jullie op?

HOGERVORST: "Het is een belangrijk thema en veel partijen in de pensioensector doen echt hun best om die verjonging vorm te geven. Maar het is weerbarstig. Ik zie maar weinig besturen waarin jongeren zitting hebben."

TRIP: "Er is veel koudwater-vrees. Dat speelt niet alleen in de sector zelf maar ook bij headhunters en toezicht-houders. Er zijn wel degelijk jongeren beschikbaar met het juiste profiel, maar deze

komen er vaak nog niet tussen. Bovendien zijn vacatures niet altijd openbaar en het helpt niet dat er angst bestaat dat jongeren niet over voldoende expertise beschikken, wat een afbreuk-risico zou kunnen opleveren. Ik denk echter dat het belangrijkste is dat sommige bestuurders er nog niet in geloven. Ze zien dan bijvoorbeeld een jongere kandidaat die even oud is als hun eigen kinderen en kunnen zich maar moeilijk voorstellen dat deze geschikt is."

“
TikTok gaat echt niet alleen maar over trendy dansjes

EVERLOO: “Ten onrechte. Ervaring heeft natuurlijk voordelen. Maar vers denken ook, omdat je daarmee de juiste vragen kunt stellen en niet besmet bent door bestaande denkwijzen. Het gaat om de juiste mix in een team waarbij mensen elkaar aanvullen en elkaar dingen leren.”

HOGERVORST: “Ook vanuit de wettelijke taak bekeken is het belangrijk. Een bestuur heeft tot taak om te komen tot een evenwichtige afweging van belangen. Maar dan moet je wel alle belangen kennen.”

TRIP: “Precies. En we zijn ons als mens niet altijd bewust van onze beperkte visie of onze bias. Heel klassiek: een ouder iemand redeneert al gauw dat hij of zij zelf ook jong is geweest en dus prima weet wat jongeren voelen en denken. Maar dat is vaak niet zo.”

Point taken. Jij bent zelf in actie gekomen en gestart met JIIP, Jongeren in institutioneel Pensioen, een initiatief om jongeren die werken in deze sector of die ambitie hebben, met elkaar te verbinden. Waarom?

TRIP: “Pensioen is een belangrijk maatschappelijk onderwerp. Het gaat om een groot collectief, met al even grote vermogens en het gaat om solidariteit binnen en tussen generaties. Er staat heel veel op het spel en het is niet alleen hard nodig dat jongeren daar een rol in spelen maar het is ook enorm bevredigend om met zo’n mooi thema bezig te zijn. Een van onze doelen met JIIP en bijvoor-

beeld PensioenLab is het vergroten van de vijver met jongeren waaruit de sector kan vissen. We hebben nu zo’n 30-40 jongeren die geschikt zijn voor een bestuursrol. Ongeveer vijf van hen zijn inmiddels gestart. Dus je kunt als bestuurder niet meer zeggen dat ze er niet zijn, ook al omdat we de headhunters actief gaan benaderen. Overigens leggen wij de leeftijdsgrens niet op 40 - zoals in de Code - maar op 35.”

HOGERVORST: “Mooi initiatief. Ik ben zelf min of meer per ongeluk in deze wereld terecht gekomen. En ik ervaar het inderdaad als een prachtige wereld waar op maatschappelijk vlak veel gebeurt. Maar ik denk dat weinig jongeren heel bewust de keuze maken om in deze wereld te werken, maar dat het vaak toevallig gebeurt.”

TRIP: “Klopt. Binnen JIIP geldt dat voor bijna iedereen.”

In elk geval moeten bestuurders dus over hun koudwatervrees heen komen bij het invullen van de posities. Wat kunnen ze verder nog doen om de verjonging ruim baan te geven?

EVERLOO: “Binnen onze organisatie ligt de gemiddelde leeftijd onder de veertig en dat is mooi. We proberen jongeren met stages en traineeships aan ons te binden en gaan niet alleen maar voor de klassieke afstudeerrichtingen. We dragen echt uit dat er een geweldig maatschappelijk thema op tafel ligt waar je als jongere je stempel op kunt drukken. Pensioen is *the place to be*. Verder zetten

we er hoog op in om mensen niet te lang op een plek te laten zitten maar vooral te laten rouleren. Dan leren ze veel en kunnen ze hun talent op de juiste plek inzetten. En als een bestuur bij ons op bezoek komt, laten we geen kans voorbijgaan om het bestuur mee te laten kijken in de operatie om te ervaren hoe chats met klanten gaan of welke issues er leven op de administratie. Die sessies ervaren zij vaak als het waardevolste deel van een dergelijk bezoek.”

TRIP: “Je kunt daarnaast ook werken met een *shadowboard* van jongeren die het bestuur wat kunnen uitdagen of inspireren. Dat is een mooie tussenstap als het niet meteen lukt om het bestuur zelf te verjongen. ABN AMRO heeft bijvoorbeeld een Young Board en dat levert alleen maar winnaars op.”

HOGERVORST: “Binnen EY hebben we die ervaring ook.”

EVERLOO: “Ik noteer het als een goed idee om te onderzoeken.”

Tot slot. Is er een specifiek domein waar jongeren kunnen bijdragen aan meer innovatie?

TRIP: “Misschien op het vlak van communicatie. Het bereiken van deelnemers is een uitdaging voor de sector, en dan al helemaal jonge deelnemers. Zonde als je dan social media platformen zoals TikTok afschrijft omdat je denkt dat het alleen maar over trendy dansjes gaat, Het is ook een platform waar veel jongeren nieuws en informatie vandaan halen.”



Voorbij de koudwatervrees

- Besturen van pensioenfondsen kunnen wel wat verjonging gebruiken, maar er is koudwatervrees om jongeren, die uiteraard minder ervaring hebben, aan boord te halen.
- Er zijn wel degelijk kandidaten beschikbaar met voldoende kennis.
- Jongeren in de pensioenwereld kunnen erg enthousiast worden over de mooie maatschappelijke uitdagingen waaraan zij werken.

5 vragen over de impact van NextGen op leiderschap

Is het een ‘sneeuwvlokjesgeneratie’ of een ideale voedingsbodem voor de leiders van morgen? We vroegen Maarten Lintsen van EY naar de toegevoegde waarde van NextGen voor de organisatie.

1

Welke leiderschapskwaliteiten vind je het belangrijkste voor NextGen?

“Bij EY werken veel ambitieuze mensen. Om al die ambities in balans te houden, investeren we veel in welzijn. Uit intern onderzoek blijkt dat voor medewerkers die het hoogst scoren op welzijn én productiviteit, het type leiderschap dat zij ervaren, het verschil maakt. Onze medewerkers excelleren het meest bij empathisch en doelgericht leiderschap. Waardering en duidelijkheid naar medewerkers zijn cruciaal. De ontwikkeling van die vaardigheden begint al bij de jongste generatie medewerkers. Zo helpen wij hen de beste versie van zichzelf te worden.”

2

Binnen verschillende onderdelen van EY zijn young professional boards actief. Hoe benut de organisatie hun input?

“Onze young boards fungeren als klankbord en spiegel voor managementteams. Ze zorgen ervoor dat het management niet uitsluitend vanuit de eigen ‘bubble’ denkt. Als je al wat langer in een managementfunctie zit, kun je misschien een blinde vlek hebben voor hoe iemand van een jongere generatie de werkelijkheid beleeft. Vroeger werd bijvoorbeeld gedacht dat keihard werken zaligmakend was; nou daar denkt NextGen heel anders over. Daarbij vind ik het overigens niet terecht dat NextGen in de media als een ‘sneeuwvlokjesgeneratie’ wordt neergezet. Je kunt ook zeggen dat ze veel beter zijn in het aangeven van hun grenzen.”

3

Kun je een voorbeeld geven van hoe de mindset van NextGen leidt tot concrete veranderingen in de organisatie?

“Neem het denken over diversiteit en inclusiviteit. Wij hebben ons altijd ingespannen om allerlei netwerken op te tuigen voor bijvoorbeeld medewerkers met een bepaalde seksuele geaardheid of culturele achtergrond, vanuit een oprecht positieve motivatie. De volgende generatie vraagt zich af: waarom is dat eigenlijk nodig? Waarom zou je bepaalde doelgroepen in een hokje plaatsen? Vanuit een inclusieve gedachte is dat inderdaad best opmerkelijk. Dus wat we concreet zijn gaan doen, is het samenvoegen van die netwerken. Voortaan hebben we één netwerk: EY Inc. Vanuit dat ene netwerk gaan we initiatieven nemen die verschillende doelgroepen aanspreken. Zo voelt iedereen zich gezien, maar dan wel vanuit een inclusief netwerk voor iedereen.”

4

Wat zijn lessen die de organisatie heeft geleerd bij het invullen van bestuursrollen?

“Dat een bestuurlijke rol in een partnerorganisatie uiteraard ook echt een professie is, niet iets wat je er zomaar even bij doet. Dat was in het verleden misschien wat meer de benadering, maar inmiddels zien we dat heel anders. Als je een goede bestuurder wilt, dan moet je die opleiden en begeleiden. Besturen is een vak, en de eerste vereiste hiervoor is intrinsieke motivatie. Juist het aansturen van een professionele organisatie zoals EY, waarbij de ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, vraagt om bestuurders met visie en bestuurders die de grenzen aangeven van henzelf en de organisatie.”



MAARTEN LINTSEN
HR director bij EY
T +31 (0)6 2908 4741
E maarten.lintsen@nl.ey.com

5

In welk opzicht heb je EY de afgelopen jaren zien veranderen?

“De veranderingen zijn zichtbaar en voelbaar in de dagelijkse werkcultuur, bijvoorbeeld door het verdwijnen van de blauwe pakken die in onze organisatie altijd een standaardoutfit waren. Daarnaast was bijvoorbeeld de leaseauto een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Dat is in sommige gevallen nog steeds zo, maar door het grote aantal jonge mensen dat in dienst komt, zie je daarin ook echt een verschuiving naar andere vormen van mobiliteit. De frisse blik en wensen van de volgende generatie stimuleren de vernieuwing in onze organisatie. Dit illustreert de duidelijk toegevoegde waarde van NextGen voor EY.”

EY | Building a better working world

EY exists to build a better working world, helping create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.

Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.

Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2024 EY Accountants B.V.
All Rights Reserved.

ED None
1550670



This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com/nl



Will you
shape the
future

or be
shaped
by it?

Find out more
at ey.nl



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence