

'Werk aan inclusiviteit en diversiteit zal volgen'

Olaf Boschman

Voor organisaties met een inclusieve cultuur is het eenvoudiger de diversiteit van het personeel te vergroten én die te behouden. Andere factoren die positief kunnen bijdragen aan diversiteit in de beleggingsindustrie zijn onder meer het inzetten van rolmodellen, mogelijkheden tot deeltijdwerk en het benutten van generatiediversiteit door aannemen van bijvoorbeeld jongeren, zo kwam naar voren in een rondetafelgesprek over diversiteit en inclusiviteit.

CEO en voorzitter van CFA Institute Marg Franklin is ervan overtuigd dat het bevorderen van *Diversity, Equity en Inclusion* (DEI) in de beleggingsindustrie noodzakelijk is. 'Het leidt tot betere beleggingsresultaten, zorgt voor een stimulerender werkklimaat en stelt beleggers in staat klanten én de maatschappij beter van dienst te zijn.' Eind februari was Franklin op bezoek in Nederland en nam ze onder meer deel aan een rondetafelgesprek over DEI met topmanagement van de Nederlandse

beleggingsindustrie georganiseerd door CFA Society Netherlands, onder leiding van Melinda Rook, voorzitter CFA Society Netherlands, en Anne-Marie Munnik, directeur CFA Society Netherlands. Munnik trapte af met een verwijzing naar onderzoeken die aantonen dat beleggingsresultaten beter zijn als beleggingsteams divers zijn samengesteld. Met CFA Society Netherlands wil ze bijdragen aan meer inclusiviteit in de Nederlandse beleggingsindustrie, vertelde ze. In een inclusieve

cultuur voelt iedereen zich gerespecteerd en gewaardeerd, ongeacht achtergrond, afkomst of gender. En dat maakt de beleggingsindustrie een betere plek om te werken, aldus Munnik.

Over het waarom van DEI was de eensgezindheid dan ook groot. 'Deelnemers van ons pensioenfonds zijn man, vrouw, jong, oud en komen uit verschillende culturen', zei directeur Inge van den Doel van PMT, het bedrijfstakpensioenfonds voor onder meer loodgieters, installatiebedrijven en fietsenmakers. 'Als bij ons alleen grijze mannen zouden werken, dan zouden onze deelnemers zich daar onvoldoende in herkennen. Ik vraag mij af of ze ons dan zouden vertrouwen.'

CIO Hilde Veelaert van ACTIAM beaamde dat: voor goed bedienen van een diverse klantenpopulatie is het nodig dat je als organisatie zélf ook divers bent. 'Hoe kun je

Ronde tafel in beeld
Vanaf links:

Julia Orlich, directeur relatiebeheer CFA Institute
Twan van Erp, directeur strategisch portfolio advies Achmea
Martijn Scholten, CEO Investment Management MN
Margaret Franklin, voorzitter en CEO CFA Institute
Inge van den Doel, directeur PMT
Melinda Rook, voorzitter CFA Society Netherlands
Martin Sanders, hoofd pensioeninvesteringen AXA IM
Olaf van den Heuvel, CIO Aegon AM
Anne-Marie Munnik, directeur CFA Society Netherlands
Jack Julicher, CEO AM en CIO ASR
Hilde Veelaert, CIO ACTIAM
Olaf Boschman, freelance journalist/tekstschrijver



je met klanten verbinden als je totaal verschillend bent?’

Volgens Olaf van den Heuvel, CIO van Aegon AM, zou de beleggingsindustrie 'de meest diverse' moeten zijn, omdat het werk hier zich goed voor leent, en ook gezien de grote diversiteit aan klanten waarvoor de sector werkt.

Die eensgezindheid kwam ook naar voren in de uitkomst van een kleine enquête onder de deelnemers: iedereen onderschreef dat het prettiger werken is bij een inclusieve organisatie, dat input van diverse perspectieven betere resultaten geeft en dat een inclusieve beleggingsindustrie een diverse samenleving beter van dienst kan zijn.

Behoudende sector

De vraag is hoe je DEI bevordert. 'Onze sector is redelijk behoudend', constateerde Martijn Scholten, CEO Investment Management bij MN. 'Hoe kunnen we de uitdagingen aan die de transformatie naar diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit stelt?’

Jack Julicher, CEO a.s.r. Asset Management en CIO ASR Nederland heeft Rotterdam als standplaats. 'We hebben 190 culturen in die stad, maar die zie ik niet terug op de werkvloer. Ik vraag me af hoe we in staat zijn diversiteit en inclusiviteit te organiseren. Is de taal van onze industrie wel inclusief genoeg?’ Ook Martin Sanders, hoofd pensioeninvesteringen bij AXA IM, houdt die vraag bezig. 'De helft van de studenten in economische studierichtingen is vrouw, waarom blijven ze, net als culturele minderheden, weg uit onze industrie of, als ze wél komen, vertrekken ze dan weer snel?’

Gender staat overal op de agenda

Met hun vragen illustreerden Julicher en Sanders de breedte van diversiteit. Gender is een aspect, net als afkomst, leeftijd en religie. Franklin vertelde dat ze voor CFA Institute de hele wereld over reist en ziet dat de vragen over DEI van cultuur tot cultuur verschillen. Daarmee verschilt ook de manier

waarop landen er invulling aan geven, al is er één duidelijke overeenkomst. 'Gender staat overal op de agenda.' De ondervertegenwoordiging van vrouwen in de beleggingsindustrie is in de meeste landen het voornaamste aandachtspunt in gesprekken over DEI, aldus Franklin.

Volgens haar kan dit als startpunt gebruikt worden. 'Als je antwoord weet te vinden op de vraag wat vrouwen weerhoudt van een carrière in de beleggingsindustrie en, als ze hier wel voor kiezen, op de vraag hoe je hen kunt behouden, dan kan dat uiteindelijk een positief effect op andere aspecten van diversiteit hebben. Voor ondervertegenwoordigde groepen zal de focus op genderdiversiteit alleen echter niet voldoende zijn om vooruitgang te boeken.'

Twan van Erp, directeur strategisch portfolio advies Achmea, vroeg zich af of er sectoren zijn waar het goed gaat met diversiteit qua gender en wat de beleggingsindustrie daarvan eventueel kan leren. De voorbeelden liggen allerm minst voor het oprapen, constateerde hij zelf. 'In de gezondheidszorg werken veel vrouwen, waarom lukt het daar wel?' Impliciet kwam er zo wél antwoord op zijn vraag: de beleggingsindustrie moet haar eigen kader creëren, rekening houdend met haar specifieke kenmerken. De DEI-code (zie kader) kan als leidraad dienen.

Aantrekken én behouden

Het bevorderen van genderdiversiteit begint met het aantrekken van vrouwen. Die constatering is eenvoudig genoeg, ingewikkelder is het vinden van antwoord op de vraag hoe. Organisaties met een homogeen personeelsbestand zullen eerder mensen aanspreken die zichzelf daarin herkennen, merkte Sanders op. Anders gezegd: organisaties of sectoren waar vooral mannen werken spreken minder tot de verbeelding van vrouwen, hoe aantrekkelijk het werk op zichzelf ook mag zijn. 'Het imago en het gebrek aan rolmodellen spelen de sector parten', meent Veelaert.

Diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit

Diversiteit omvat volgens CFA Institute het volledige spectrum van menselijke eigenschappen, perspectieven, identiteiten en achtergronden. Concreet betekent dit onder meer gender, afkomst, leeftijd en religie.

Gelijkheid

Iedereen heeft dezelfde mogelijkheden op volwaardige deelname aan de organisatie, ongeacht bijvoorbeeld afkomst. Dit kan betekenen dat sommige groepen meer steun nodig hebben dan andere voor het benutten van hun potentieel, aldus CFA Institute.

Inclusiviteit

Iedere werknemer voelt zich gerespecteerd, gewaardeerd en veilig en kan zodoende volledig betrokken zijn bij de organisatie.

Uitdaging voor hele sector

Al pratend ontstond consensus dat het behouden van vrouwen een groter vraagstuk is dan het aantrekken ervan. Volgens Veelaert is dat in Nederland deels cultureel bepaald. 'Het lijkt hier not-done te zijn een carrière te combineren met de zorg voor kinderen, als vrouwen blijven werken dan doen ze dat vaak in deeltijd, voor drie of vier dagen.' En over gebrek aan rolmodellen gesproken: het helpt dan niet dat er weinig vrouwen werken in de top van organisaties wat, bewust of onbewust, kan meespelen bij de afweging te stoppen in de beleggingsindustrie en te gaan werken in een andere sector.

'Een overstap van de ene naar de andere vermogensbeheerder is het probleem niet', aldus Munnik. 'Het is een uitdaging voor de sector als geheel mensen te behouden.'

Deeltijdwerk

Met ruimere mogelijkheden voor deeltijdwerk zullen vrouwen eerder in de

AGENDA

13 september 2023

Annual Dinner



27 september 2023

Dutch Performance Measurement
Round Table



2 november 2023

ALM congres





beleggingsindustrie blijven werken, is alom de verwachting. Sanders verbaasde zich erover dat bijvoorbeeld portfoliomanagers niet drie dagen in de week kunnen werken. 'Veertig of vijftig uur in de week is voor mij net zo goed deeltijdwerk. Er zijn zeker specialistische functies die je ook in twee of drie dagen per week kunt doen in plaats van zes, maar dan met een team van collega's.'

Verandering versnellen

Zo'n veertig beleggingsorganisaties deden in 2019 en 2020 mee aan een programma voor het bevorderen van *diversity, equity en inclusion* (DEI); in een verslag¹ van hun bevindingen staan praktische tips en aanbevelingen waarmee andere organisaties hun voordeel kunnen doen.

'Als leiders het doel van DEI-training duidelijk communiceren en uitleggen tot welke verandering dit leidt, dan is de kans op succes groter', luidt één van de aanbevelingen.

Een andere is dat organisaties moeten waken voor gehaastheid, een gevaar dat op de loer ligt in een sector met veel hoogopgeleiden die snel van begrip zijn. DEI eist duurzame gedragsverandering die zich niet zomaar laat versnellen.

Ook zouden organisaties breder moeten kijken als ze op zoek zijn naar nieuw talent, bijvoorbeeld door te focussen op vaardigheden die een baan vereist in plaats van werkervaring of door interesse voor de beleggingsindustrie te wekken bij scholieren en studenten.

1 Accelerating change – diversity, equity and inclusion in investment management, CFA Institute, 2021

De industrie moet zich hierop aanpassen, vindt hij, omdat zonder deeltijdwerk veel talent verloren gaat. Behalve op vrouwen doelt Sanders daarbij op talent in bredere zin, bijvoorbeeld ook op jongeren voor wie werk niet met stip op één staat. Bovendien: 'Je kunt maximaal vier tot vijf uur op een dag op het hoogste niveau werken', aldus Franklin.

Rook vindt het houden van 'stay-interviews' een goed idee: wat hebben mensen nodig om aan boord te blijven? Hoe belangrijk is deeltijdwerk, spelen kinderopvangmogelijkheden een rol, ontbreekt perspectief op doorgroeien? 'Het is beter dat gesprek te voeren vóór het besluit valt te vertrekken.'

Oog voor jongeren

Van den Heuvel ziet het vasthouden van jongeren en daarmee het bevorderen van leeftijdsdiversiteit als grotere uitdaging dan genderdiversiteit. 'Ze blijven niet.' Een mogelijke verklaring is dat jongeren onvoldoende het gevoel hebben erbij te horen, zei Veelaert. 'Luister naar wat ze kunnen bijdragen aan de organisatie met hun vaardigheden. Ik vraag me af of dat voldoende gebeurt in onze sector waar we gewend zijn te werken op een bepaalde manier en van nieuwkomers verwachten dat ze die overnemen.'

Franklin raadde aan de specifieke vaardigheden van jongeren, die zijn opgegroeid in het digitale tijdperk, waar mogelijk te benutten. 'Een *digital native* kijkt anders naar cryptocurrency dan wij in deze zaal', gaf ze als voorbeeld.

Julicher sloot zich hierbij aan, maar merkte erbij op dat het volgens hem lastig is echt te doorgronden wat jongeren in hun werk motiveert, wat hun drijfveren zijn en hoe een organisatie daarop goed kan inspelen. Als dat wél lukt, dan is het een stuk eenvoudiger jongeren na afloop van een trainee-programma te behouden. Julicher kan zich

voorstellen dat het goed is als jongeren de ruimte krijgen voor experimenten met bijvoorbeeld toepassingen voor kunstmatige intelligentie als ChatGPT. 'Jongeren brengen innovatie', vatte Van den Doel samen. 'Dat is een waardevolle kwaliteit.'

Ook Franklin wees daarop en zei dat organisaties ervoor moeten waken mensen te snel af te schrijven als onervaren, wat, zeker tot enkele jaren geleden, bijvoorbeeld nogal eens gebeurde bij kandidaten die niet zelf de kredietcrisis hadden meegemaakt.

Oog voor jongeren kan ook tot uiting komen bij evenementen, vervolgde Van den Doel. 'Waar organiseer je die? Kies je voor een locatie in de bossen of zoek je een ruimte in het stadscentrum. Onze jongeren hebben geen auto waarmee ze naar het bos kunnen rijden.' Een ander aandachtspunt is het eten: sluit dat aan bij de dieetwensen van de jonge generatie?

Sanders waarschuwde dat focus op jongeren en het ontwikkelen van hun vaardigheden niet ten koste mag gaan van andere groepen werknemers. Expliciet noemde hij middengroepen die niet de top van de organisatie bereiken. Het is óók belangrijk die werknemers te behouden door hun mogelijkheden te bieden voor verdere ontwikkeling.

Diversiteit in cijfers

Cijfers kunnen zicht geven op de vorderingen die organisaties maken met diversiteit. Alleen: cijfers zeggen op zichzelf weinig, aldus Scholten. Dit staat nog los van de vraag dat diversiteit lastig meetbaar kan zijn. Zo stipte Hilde Veelaert een dilemma aan voor werkgevers die de religieuze en etnische diversiteit in hun organisatie willen vergroten. 'We mogen niet vragen naar religie of op welk continent iemand is geboren.'

CFA Institute DEI code

Beleggingsprofessionals in de Verenigde Staten en Canada kunnen sinds vorig jaar de code onderschrijven die CFA Institute heeft opgesteld voor het bevorderen van *diversity, equity en inclusion* (DEI). De DEI code heeft zes principes:

1. Pipeline

Voor de lange termijn is het voor de beleggingsindustrie cruciaal toekomstige medewerkers aan te trekken uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn.

2. Talent acquisition

Het werven van nieuwe medewerkers voor de beleggingsindustrie is inclusief.

3. Promotion and retention

Alle medewerkers hebben gelijke kansen op promotie, ongeacht hun achtergrond, en iedereen voelt zich thuis in de organisatie.

4. Leadership

Wie de code onderschrijft stimuleert het verbeteren van DEI in de beleggingsindustrie door het goede voorbeeld te geven.

5. Influence

Wie de code onderschrijft gebruikt zijn/haar invloed voor het verkrijgen meer meetbare resultaten van DEI.

6. Measurement

Meten is weten, zo luidt het zesde en laatste principe in het kort. 'Wat wordt gemeten, wordt geëvalueerd en gemanaged, zeker in een datagedreven sector als de beleggingsindustrie', aldus de code. Voor meer diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit is meten noodzakelijk.

Samenwerken, delen en promoten

In de principes ligt besloten, impliciet en soms expliciet, dat het vergroten van diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit een opdracht is voor de beleggingsindustrie als geheel.

CFA Institute DEI code

De code voor de VS en Canada is de eerste; andere regio's volgen met een code die aansluit bij het arbeidsrecht en past bij demografie, cultuur en gewoontes. De principes zijn voor alle landen gelijk, het verschil zit in de richtlijnen voor implementatie. De verwachting is dat de code voor Europa in het najaar van 2023 gereed is.

Het laat onverlet dat stellen van doelen en meten of die worden gehaald verstandig is, zei Franklin, zolang ook dit proces maar inclusief wordt benaderd, startend met vertrouwen op de werkvloer, alvorens data te gaan verzamelen. Dan kan het organisaties helpen om vinger aan de pols te houden. 'Als de score op een onderdeel daalt dan weet je dat er iets aan de hand is.'

Maar, zo benadrukte ze, resultaten op het gebied van diversiteit zijn alléén haalbaar in organisaties met een inclusieve cultuur. Scholten verwoordde het als volgt: 'In de financiële industrie zijn we dol op doelen en ik kan me voorstellen dat het lukt goede scores neer te zetten, maar zonder inclusieve cultuur is dat maar tijdelijk.'

Dit sluit aan bij de eerder aangehaalde vraag hoe organisaties mensen aan boord kunnen houden. Deeltijdwerk is zo te beschouwen als concrete invulling van een zacht criterium als inclusiviteit. Medewerkers die in deeltijd werken moeten zich dan wel gewaardeerd voelen en volwaardig meetellen in de organisatie. In de organisatiecultuur, kortom, moet daar echt ruimte voor zijn. 'Werk aan inclusiviteit en diversiteit volgt, net als gelijkheid', stelde Franklin.

Inclusieve cultuur begint aan de top

Een inclusieve cultuur begint aan de top van de organisatie, legde ze uit, zonder betrokkenheid op het hoogste niveau heeft inclusiviteit geen kans. 'Managers moeten leren hoe ze inclusief moeten werken.' Trainingen en opleidingen kunnen helpen een omslag in denken en doen te realiseren. Dat is nodig, illustreerde Franklin. 'Hoe hoger in de organisatie, hoe sterker de verantwoordelijkheden zich toespitsen op

beoordelen en besluitvorming. Technische vaardigheden spelen minder een rol, het draait dan meer en meer om vertrouwen. Het is heel menselijk dat managers dan bij voorkeur sparren met mensen die op hen lijken voor bevestiging.' Het vergt inspanning dat patroon te doorbreken, zeker als dat een routine is die in tientallen jaren is ontstaan. 'Bij elke beslissing moet je je afvragen of die de uitkomsten verbetert.'

Redenen voor het bevorderen van diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit in de organisatie

