

## ARBEIDSMARKTONTWIKKELINGEN IN DE FINANCIËLE SECTOR

LESSONS  
LEARNED?

Amerikaanse beleggers begonnen 2011 vol optimisme: de Dow Jones-index, S&P 500 en Nasdaq stegen. Ook de AEX opende hoog en won over heel 2010 zelfs bijna 6%. Volgens het UWV zal de werkloosheid met circa 2% afnemen, ook al zal er vooralsnog geen krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. Reden om 2011 met vertrouwen tegemoet te zien vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt? Monique de Vos is directeur van Chasse Executive Search, een 'headhunter' die zich specialiseert in het vervullen van seniormanagement- en directiefuncties in de financiële sector. Zij startte haar bedrijf kort voordat de economische crisis losbarstte en heeft van nabij de veranderingen en trends in de bovenkant van arbeidsmarkt kunnen meemaken. Een terug- en vooruitblik omtrent de ontwikkeling van sleutelposities in deze sector.

**Beloning**

De economische crisis heeft veel invloed gehad op de functie-eisen en loopbaanontwikkeling in de financiële sector. In 'snelkookpantempo' werden zekerheden omtrent carrièreperspectieven, beloningsprikkels en zelfevaluatie omver geschopt. De Vos: "Bij banken, verzekeraars en pensioenfondsen werden en worden hoge inkomens genoten. Daar is op zich niets mis mee. In de afgelopen jaren is echter wel, en dat is een goede zaak, meer transparantie ontstaan. Het automatisme van bonussen en verhogingen is onder druk komen te staan. Het is nu meer dan vroeger geoorloofd en zelfs vereist dat beloningen transparanter zijn. De relatie tussen prestatie en beloning moet goed onderbouwd kunnen worden. Daar waar het enkele jaren geleden aan de orde van de dag was dat iemand een bonus kon ontvangen als hij 80% (of minder) van de afgesproken doelstellingen had gerealiseerd, heeft een aantal bedrijven een streep gehaald door het bonussysteem of dit gekoppeld aan heldere criteria. Delta Lloyd schrapte als een van de eerste organisaties de

bonus voor directieleden. Geen directielid protesteerde. Natuurlijk lees je nu dat extravagante bonussen er langzamerhand weer insluipen. Toch is het signaal helder gebleken en is de merkwaardige vanzelfsprekendheid van het goede salaris bij onvoldoende presteren op zijn minst onder druk komen te staan."

Wat heeft De Vos gemerkt van dit bewustzijn bij opdrachtgevers en kandidaten? "Interessant was het langzaam realistischer worden van kandidaten over hun beloningseisen, vooral ook omdat men er, al dan niet noodgedwongen, achter kwam, dat een salarissprong bij een overstap niet vanzelfsprekend bleek te zijn. Zo'n tien jaar geleden leidde een overstap van de ene naar de andere financiële dienstverlener automatisch tot een forse salarisstijging. Dit leidde vaak tot een opstuwende werking op de salarissen van de zittende MT- en directieleden. Nu bleek plotseling dat men soms moest gaan inleveren, omdat organisaties de inkomens van het zittend management weliswaar overeind hielden,

maar wel wilden laten zien dat men echt wilde breken met het oude en luxe beloningsbeleid. Kandidaten die in 2008 aangaven alleen te willen overstappen voor een fikse salarissprong, kwamen tot het besef dat horizontaal overstappen vaak het maximaal haalbare was. Het meest trieste effect van de shake-out bij sommige banken, neem ABN AMRO, was wel dat velen die met een goede regeling waren vertrokken omdat hun baan ophield te bestaan, merkten dat andere banken helemaal niet op hen zaten te wachten. Sterker nog: dat ze niet zo uniek waren als hen altijd was voorgespiegeld. Ook merkten ze dat ze met ex-collega's naar dezelfde functies dongen. In 2010 was menig oud-bankier of oud-verzekeraar, na een kortstondige keuze voor het zelfstandig adviesbestaan bereid om zijn oude salariseisen los te laten als de nieuwe baan maar uitdagend was."

### Zelfbeeld

De Vos ziet nog een andere ontwikkeling: "Door de economische crisis beseft het management beter is dat het essentieel is om heldere functie-eisen te formuleren en prestaties objectief en gericht te meten, te wegen en te koppelen aan de waardering. Veel kandidaten die een stap omhoog wilden maken, werden tot voor kort altijd in die ambitie bevestigd en voelen zich nu vaak miskend: altijd een goede beoordeling en nu toch gepasseerd... En dat terwijl iedereen kon zien dat ze onvoldoende in staat zouden zijn geweest om het verschil te maken. Het is essentieel dat de leiders en leidinggevenden van nu bijdragen aan een realistisch zelfbeeld bij diegenen die zo graag 'omhoog' willen. Het automatisme van de goede beoordeling (met de dodelijke tekst 'geen veranderingen t.o.v. vorig jaar') maakt het logisch dat het zelfbeeld een eigen leven gaat leiden."

Worden managers en bestuurders sinds de economische 'wake up call' anders en strakker beoordeeld? En zo ja, waarop? De Vos: "Hier en daar gebeurt dat noodgedwongen: er moet nu eenmaal uitgelegd worden waarom iemand níet wordt benoemd. Maar ik hoop én verwacht dat er concrete verbeteringen komen in de klantgerichtheid van organisaties en dus van hun leiders. Het centraal zetten van de klant bij alle management-niveaus is essentieel om het imago van de financiële dienstverlening te verbeteren. Toch komt het nog nauwelijks voor dat 'klantgerichtheid' als functie-eis wordt opgenomen in de zwaarste functies van de organisatie en dat men dáárop wordt beoordeeld. Want natuurlijk moet niet alleen de accountmanager klantgericht zijn, maar moeten júist de beleidsbepalers worden afgerekend op het centraal zetten van de klant. Het in 2010 opgerichte keurmerk klantgericht verzekeren (een keurmerk dat inmiddels een groot aantal verzekeraars heeft behaald) is weliswaar een goed begin maar stelt nog te weinig eisen aan de sleutelfiguren. En dat keurmerk moet natuurlijk geen 'aflaatje' worden om vervolgens niet de klant écht centraal te stellen."



### Gesloten wereld

De financiële sector staat erom bekend dat het een 'closed circuit' is: weinigen verlaten de sector (er wordt immers nog altijd relatief zeer goed betaald) en weinigen komen er van buitenaf in. Hoe komt dat toch en is hierin in de afgelopen jaren iets veranderd? De Vos: "Door de uitstekende arbeidsvoorwaarden en het relatieve 'comfort' maar ook door de fusies en overnames van de afgelopen jaren loopt de sector inderdaad het risico om hetzij mensen rond te pompen van de ene naar de andere bank of verzekeraar hetzij mensen te doen uitstromen zonder vers bloed binnen te halen. Wat je zag gebeuren is dat in de afgelopen jaren bankiers die op de markt kwamen het gevoel hadden een unieke persoon te zijn op wie zowel andere financiële instellingen als organisaties buiten de sector zaten te wachten. Eenmaal buiten de poorten van de comfortabele gevangenis waarin zij met hun gouden ketens vast zaten, is het hard om te constateren dat hun unieke kwaliteiten niet zo uniek bleken te zijn dat andere organisaties ze wilden hebben, laat staan er zo fors voor wilden betalen. Ook hier geldt dus weer dat een permanente inhoudelijke en eerlijke evaluatie van iemands functioneren essentieel is. Velen zijn nooit echt uitgedaagd om daadwerkelijk kritisch naar hun individuele sterkten en zwaktes te kijken en komen mij dan vertellen dat ze graag een directiefunctie buiten de financiële sector zouden willen invullen, en ook nog met hetzelfde inkomen. Het 'ik ben overal inzetbaar want ik heb heel lang bij Nationale Nederlanden of ABN AMRO gewerkt', is inmiddels echter geen logisch toegangkaartje of garantie meer voor een volgende stap."

Hoe ligt de marktwaarde buiten de financiële sector van kandidaten die hier hun ervaring opdeden eigenlijk? De Vos antwoordt: "Die ligt vooral op het hoogste bestuurlijke niveau (CEO, CFO) redelijk. FMCG- en retail-

bedrijven willen echter geen marketeer die z'n loopbaan invulde bij een verzekeraar. De non profit sector zou die kennis inmiddels best regelmatig willen binnenhalen, maar gaat die enorme inkomens niet betalen. Daarnaast zie je dat banken, pensioenuitvoerders en verzekeraars maar mondjesmaat deskundigheid van buiten halen. Zelfs op posities die geen specifieke inhoudelijke kennis of sector kennis zouden vereisen wordt maar zeer beperkt kwaliteit van buiten de sector binnengehaald. In de afgelopen jaren, en dat is soms ook een positieve keerzijde van de crisis gebleken, zijn veel functies geschrapt of leidden fusies en overnames ertoe dat men van twee terug naar een ging: een van de directeuren kwam op de arbeidsmarkt, de ander kreeg er een taak bij en ging voort op dezelfde wijze. Daarnaast wordt toch nog wel vaak 'ons soort mensen' gezocht. Menselijk, maar niet goed. Op die manier werd en wordt verandering toch nog steeds geremd. Een goede mix tussen een frisse blik van buiten en de ervaring en deskundigheid van binnen zou, mits zorgvuldig begeleid, veel meer efficiency en innovatie stimuleren."

### Competenties

Opeens sloeg de 'markt' natuurlijk om naar een 'werkgeversmarkt' met daar waar wel behoefte was aan sleutelfiguren van buiten de organisatie een veranderde vraag en andere eisen. De Vos licht toe: "In 2008 en ook nog in 2009 was een grote vraag naar CFO's, compliance officers. Minder groot dan een jaar of zes geleden, toen de markt sowieso groter was, maar in onze portefeuille was het wel een van de meest voorkomende posities om te vervullen. Bedrijven waren op de vingers getikt en moesten uitleggen (comply and explain) hoe ze ervoor stonden. En veelal konden de oude financieel bestuurders dit niet doen: zij waren immers 'verdacht'. Tegelijkertijd was dit nu juist de doelgroep die wat behoudender en risicomijdender is dan de business developers en salesmensen. Waardoor het spannend was om de goede financieel bestuurders los te weken, ook als hun organisaties hen wel wilden behouden."

En hoewel 'klantgerichtheid' niet vaak aan de functie-eisen werd toegevoegd, zag De Vos de functie-eisen toch wel veranderen: "Op papier in elk geval: meer accent is komen te liggen op communicatieve vaardigheden, maatschappelijke betrokkenheid en het vermogen om met tegenslag om te gaan. Meer dan ooit was een van de veelgevraagde competenties voor financiële experts hun vermogen om te luisteren naar de - interne - klant en de cijfers niet alleen te kunnen berekenen maar vooral ook helder te kunnen uitleggen. Daar waar een aantal jaren geleden ambitie en resultaat- en salesgerichtheid de boventoon voerden. Toch zie je nog maar zelden dat organisaties echt complementaire persoonlijkheden aan zich willen binden. Het is menselijk om iemand te zoeken die exact hetzelfde al eens elders heeft gedaan: de kans lijkt dan het grootst dat iemand

succesvol wordt en snel zal zijn ingewerkt. Maar waarom zou iemand dan overstappen? Persoonlijke ontwikkeling en doorgroeiambitie staat tijdelijk niet meer bovenaan het lijstje van werkgevers."

Als organisaties echt een meer betrouwbare, klantgerichte en zachtere uitstraling willen overbrengen, is er, zo lijkt het, alle reden om ook aan diversiteit aandacht te besteden. Is er meer vraag naar topvrouwen gekomen? De Vos: "Heel soms krijg ik de nadrukkelijke vraag naar een vrouw maar niet vaak. Natuurlijk vraag ik bij intakes of een vrouw de voorkeur geniet op de kandidatenlijst, zeker gezien de samenstelling van de meeste MT's. Organisaties zijn er zeker niet op tegen mits 'zij aan dezelfde functie-eisen voldoet en net zo flexibel en beschikbaar is als de zittende directieleden'. Het is een feit dat er in absolute aantallen minder vrouwen beschikbaar zijn en bereid zijn om bepaalde concessies te doen. Daarnaast merk ik dat vrouwen zich op alle niveaus anders presenteren dan mannen, terwijl het vaak mannen zijn die - vanuit hun eigen 'wereldbeeld' de selectie doen. Ik besteed veel aandacht aan het slaan van de brug tussen de 'mannen- en vrouwencommunicatie'. Toch ben ik er optimistisch over. Het is een kwestie van tijd en kwantiteit. De mentaliteit bij organisaties zit wel goed, de mentaliteit bij vrouwen - ik generaliseer - kan nog wel beter en ambitieuzer. Het zou de reputatie en kwaliteit van de financiële sector goed doen als er meer vrouwelijke expertise en vaardigheden worden aangetrokken. Het is nu aan de vrouwen zelf om hun vinger op te steken en er voor te willen gaan en aan de headhunters zoals ik om die vrouwen op te sporen en te prikkelen."

### Lessons learned?

De balans opmakend constateert Monique de Vos dat de economische crisis heeft bijgedragen aan een langzaam verbeterend zelfbeeld onder de seniormanagers en de directieleden met betrekking tot hun waarde en kwaliteiten. "Men begint zich te realiseren dat hun 'marktwaarde' minder goed is dan ooit voorzien. Ook komt langzaam, heel langzaam het besef dat een iets minder hoog inkomen maar een inhoudelijk zware en uitdagende functie misschien wel zo gezond is. Na de sleutelwoorden compliance, controle en governance, kwamen efficiency, transparantie en cost cutting als prioriteiten op de agenda van de sector. En nu? Nu is het tijd voor innovatie, echte transparantie en vooral voor klantgerichtheid en klantenbinding. Product en prijs worden in toenemende mate ondergeschikt. Voorwaarde voor succes van de sector zal meer dan ooit de vertrouwensrelatie en de persoonlijke aandacht zijn. Die vertrouwensrelatie, die heeft elke smaakmaker in de financiële sector zelf in de hand. En ook de huidige bestuurders die in staat zijn gebleken tot reflectie zullen die slag in 2011 maken. Waarbij een frisse kritische 'luis in de pels' van buiten meer dan ooit een goede zaak zal zijn. Het wordt een mooi jaar: een jaar van de waarheid." «