

## Inleiding

Diversiteit is al jaren een breed besproken onderwerp in de Nederlandse pensioensector. Het kent weinig tegenstanders: bijna alle spelers in de pensioensector menen dat besluitvorming in kwaliteit vooruit gaat als er sprake is van meer diversiteit. Zodoende spreken werknemersorganisaties, werkgevers(-organisaties) en pensioenfondsen al jaren van grote ambities in diversiteit. Kijkt men echter naar de realiteit, dan ziet men dat de ambitie tot diversiteit zich tot op heden onvoldoende heeft vertaald in daden, en vaak bij woorden en ambities is gebleven. Behalve de recent vormgegeven Code Diversiteit Pensioenfondsen zijn er te weinig stappen ondernomen. Hierdoor kan men zich afvragen of de Code alleen genoeg is om de huidige situatie te verbeteren.

Het gebrek aan diversiteit heeft geleid tot verscheidene problemen. Zo is de besluitvorming in de pensioensector niet altijd zo evenwichtig als zij zou moeten zijn. Men spreekt graag over solidariteit, maar bij structurele waardeoverdracht tussen generaties bestaat deze simpelweg niet. Ook het draagvlak voor besluitvorming in de pensioensector is krimpende. Groepen geven aan dat zij zich niet erkent en gerepresenteerd voelen – en men kan ze niet ongelijk geven.

Daarom dient ieder niet enkel de urgentie van (gebrek aan) diversiteit te onderkennen, maar ook actie te ondernemen. Wij, de werkgroep diversiteit, voelden ons geroepen daarin een trekkersrol te vervullen. Voor ons was het namelijk geen optie om bij ambities alleen te blijven – wij zochten én vonden een roadmap om diversiteit binnen organen van pensioenfondsen te vergroten.

In dit rapport leggen we uit wat we onder diversiteit verstaan en waarom diversiteit noodzakelijk is. Vervolgens geven wij een samenvatting van gesprekken die wij met experts uit de sector hebben gevoerd. De oplossingen voor het diversiteitsvraagstuk die uit deze gesprekken naar voren kwamen vormen het grootste deel van ons advies. Dit rapport eindigt met een drietal adviezen waarmee diversiteit in de pensioensector van slechts een leuke leus de prachtige werkelijkheid zal worden.

## Diversiteit – what is it and why should we want it

Een orgaan is divers als het een goede afspiegeling van de maatschappij geeft in onder andere leeftijd, geslacht en (opleidings)achtergrond. Diversiteit is een noodzakelijke voorwaarde voor het optimaal functioneren van een bestuur omdat het leidt tot verschillende invalshoeken en zodoende de kwaliteit van besluitvorming vergroot. Enkel uit een verscheidenheid aan vaardigheden, culturen en zienswijzen kan meervoudige belangenbehartiging en een werkelijk complementair bestuur ontstaan.

Dit kan men als volgt beschouwen: elk vraagstuk heeft verscheidene facetten, en elk mens benadert de situatie vanuit zijn/haar eigen invalshoek. Deze invalshoek kan men, zelfs als men dit tracht, nimmer van zichzelf afschudden – het is inherent aanwezig. Als men zich slechts tot enkele invalshoeken beperkt, kan men nooit het gehele probleem overzien. Daarom moet men elke invalshoek te beschouwen om tot een volledige oplossing te komen.

Op dit moment is deze diversiteit nog niet in pensioenfondsen aanwezig: niet in besturen, niet in verantwoordingsorganen en al helemaal niet in raden van toezicht. [Verwijzing naar rapport/inventarisatie/gesprekken](#). De grote schaal waarop dit afwezig is, heeft ook zijn weerslag op de sector als geheel. In het huidige systeem is onder andere sprake van structurele waardeoverdracht tussen generaties – een probleem dat bij een redelijke afspiegeling van de belanghebbenden eerder ondervangen was.

De effecten van het gebrek aan diversiteit beperken zich niet enkel tot het theoretische vlak, maar zijn ook duidelijk in de praktijk:

- a. De besluitvorming bij verscheidene fondsen vertoont onevenwichtige kenmerken. Dit ziet men terug in ongebalanceerde besluiten welke logischerwijs slecht aan de achterban uit te leggen zijn – waarom indexeren als het fonds onder druk staat?
- b. Praktisch iedereen voelt zich onvoldoende vertegenwoordigd door de huidige samenstelling van bestuurders. De gemiddelde pensioenfondsbestuurder is immers 57 jaar, man en blank. Het gebrek aan diversiteit speelt zodoende ook een rol in het lage vertrouwen in de pensioensector, waardoor men overweegt uit het pensioenfonds te stappen
- c. Continuïteit besturen van pensioenfondsen is in gevaar doordat de gevestigde orde onvoldoende de noodzaak ziet om nieuwe bestuursleden op te leiden en de ruimte te geven om door te groeien. De angst voor de eigen positie in het orgaan door de komst van een jongerlid speelt hierin ook mee. Wie gaat zodra de ‘grijze oude mannen’ met pensioen gaan, het fonds besturen?

..

## Code Pensioenfondsen

Hieronder staan de voor diversiteit relevante normen uit de Code Pensioenfondsen. Wij menen dat deze normen een goede basis vormen voor de vergroting van diversiteit binnen Pensioenfondsen, Ze zijn echter niet voldoende om deze diversiteit te bewerkstelligen. Er worden namelijk verwachtingen uitgesproken, maar het is aan de sector om deze nader in te vullen. In ons advies werken wij concreet uit hoe de ambities uit de code behaald kunnen worden.

### Normen uit Code Pensioenfondsen over diversiteit (hoofdstuk 3.5)

- 65 Het bestuur, het VO of het BO zorgt ervoor dat de organen complementair zijn samengesteld. Ook moeten de organen een redelijke afspiegeling vormen van de belanghebbenden.
- 66 Het bestuur stelt - in overleg met het desbetreffende orgaan - concrete stappen vast om te bevorderen dat fondsorganen divers worden samengesteld. Ook geeft het bestuur aan hoe en binnen welke termijnen het van plan is om de gewenste diversiteit in leeftijd en geslacht te realiseren. Het bestuur legt dit vast in een diversiteitsbeleid. Jaarlijks beoordeelt het bestuur in hoeverre de gestelde doelen zijn gehaald. Driejaarlijks evalueert het bestuur het diversiteitsbeleid.
- 67 In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één man en één vrouw.
- 68 In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één lid boven en één lid onder de veertig jaar.
- 69 Het bestuur, het BO en het intern toezicht houden bij het opstellen van de profielschets rekening met het diversiteitsbeleid. Het VO houdt hier rekening mee bij het opstellen van de competentievisie.
- 70 Bij de vervulling van een vacature wordt actief gezocht (en/of actief opgeroepen om te zoeken) naar kandidaten die passen in de diversiteitsdoelstellingen. Het bestuur neemt hierover tijdig contact op met degenen die betrokken zijn bij het voordragen of de verkiezing van kandidaten.
- 71 Het bestuur en het BO toetsen voorgedragen kandidaten mede aan de hand van de diversiteitsdoelstellingen.

## Gesprekken met de sector

Om in ons advies een goed beeld te schetsen van de huidige stand van zaken in diversiteit hebben wij gesproken met verschillende spelers uit de sector. Hiertoe behoren bestuursleden van pensioenfondsen (waaronder ook vakbondsleden), Pensioenfederatie, SPO, DNB, specialisten uit de pensioensector en leden van de Tweede Kamer.

Bepaalde zaken kwamen in elk gesprek naar voren. Zo erkent iedere partij het belang van diversiteit. Allen menen dat een divers bestuur een van de belangrijkste voorwaarden is voor een geschikt bestuur, waarbij ieder lid – ongeacht de achterban die zij vertegenwoordigen – alle belangen dient af te wegen. Het mag nooit zo zijn dat een bestuur een club van eenzijdige belangenbehartigers wordt. De gedachtegang was wat betreft de noodzaak om nú werk van diversiteit te maken ook hetzelfde. De meeste partijen zagen de problemen m.b.t. diversiteit in de uitvoering. Verscheidene partijen maken zich dan ook zorgen over de implementatie van de Code Pensioenfondsen en het behalen van de daarin gestelde ambities.

Hieronder zullen wij de opvallende zaken uit de gesprekken uitlichten. Wij zullen eerst de gesprekken met bestuursleden uit de pensioenfondsen behandelen. Omdat hun voornaamste zorgen worden weggenomen door feiten die uit ons gesprek met de toezichthouder, zullen wij deze hierna weergeven. Tenslotte volgen de zaken die uit gesprekken met specialisten uit de sector naar voren kwamen.

### Leden pensioenfondsbesturen

Uit onze gesprekken met leden van pensioenfondsbesturen, waaronder een aantal lid van de vakbond was, en een aantal niet, kwamen de volgende opvallende zienswijzen naar voren:

Bestuursleden kiezen nieuwe bestuursleden bij voorkeur vanuit het eigen profiel en vanuit eigen referentiekader. Het argument dat er te weinig jongere en/of vrouwelijke kandidaten zijn komt mogelijk doordat er te 'nauw' wordt gezocht en te vaak wordt blindgestaard op de jaren ervaring die nodig is. Diversiteit verplichten leidt derhalve niet automatisch tot meer diversiteit. Indien meer diversiteit gewenst is, dan zal een zekere mate van 'push' noodzakelijk zijn. Daarbij dienen er bovenal geen concessies gedaan te worden aan de geschiktheidseisen. De stereotype profielen en opvattingen over geschikte kandidaten dient echter wel open gebroken te worden. Zo is het een idee om van het oude 'sectordenken' af te stappen – het idee dat een bestuurder altijd uit dezelfde sector moet komen als de mensen die hij vertegenwoordigt. Een bestuurder kan immers ook de belangen van deelnemers vertegenwoordigen als hij/zij niet een flink aantal jaren in de sector heeft gewerkt.

Om diversiteit goed tot zijn recht te laten komen is een minimum van twee (jongeren en/of vrouwen) het meest effectief. Een enkeling bevindt zich al snel op een uitzonderingspositie in

een bestuur. Hij wordt weliswaar gehoord, maar het geheel kan zijn mening makkelijk ter zijde leggen.

Meermaals werd aangegeven dat men graag jongeren zou willen toelaten, maar dat deze met geen mogelijkheid de geschiktheidstoets van DNB zouden kunnen doorstaan. Er heerst sterk het idee dat men slechts voor deze toets kan slagen als men al tien tot vijftien jaar ervaring heeft in een bestuurlijke functie.

Ook geeft men aan dat het lastig is geschikte jongeren/vrouwen te vinden. Men weet dat er genoeg talent is, maar zelfs uitgebreide zoektochten werpen niet altijd hun vruchten af. Een talentpool waaruit men zou kunnen plukken werd derhalve door meerderen gezien als een uitstekend idee. Hierdoor zou vraag en aanbod van potentiële kandidaten samengebracht kunnen worden om tijdig de toekomstige vacatures te vullen. Het vormen van zo'n talentpool dient dan plaats te hebben alvorens men selecteert.

Besturen zouden in dergelijke talentpools graag kritische mensen die met beide benen in de samenleving. Zij moeten een oprechte belangstelling hebben in het leveren van een wezenlijke bijdrage aan de besluitvorming van het pensioenfonds en willen investeren in de eigen ontwikkeling.

Ook gaven enkele aan dat men de grote voorkeur voor 'nest-geur' los(ser) moet laten. Dit leidt tot anti-diversiteit omdat er geen plaats wordt gemaakt voor nieuw bloed. Zo krijgen jongeren geen kans – zij lopen simpelweg nog niet lang genoeg op deze aarde rond om zich de 'nest-geur' werkelijk eigen te hebben kunnen maken.

### Toeziçthouder

Uit het gesprek met De Nederlandse Bank kwam een aantal opmerkelijke zaken naar voren:

Bovenal was opmerkelijk dat DNB aangaf dat de vooroordelen over de geschiktheidstoets die de bestuursleden van pensioenfondsen hadden niet kloppen. Het is niet zo dat men tien tot vijftien jaar bestuurlijke ervaring moet hebben, alvorens men een bestuursfunctie in een pensioenfonds kan vervullen. De criteria voor fondsen worden namelijk niet per bestuurslid, maar voor het bestuur als geheel getoetst. Zodoende staat het DNB dus open voor een evenwichtig bestuur: ervaren, minder ervaren, man, vrouw, jong of oud kunnen allen een rol in het bestuur vervullen. Bij gelijke geschiktheid en bij gelijke bereidheid de verantwoordelijkheid van de functie te dragen lijkt het de toezichthouder een logische keuze om de voorkeur te geven aan de 'diversere' kandidaat, hetgeen in veel gevallen de jongere, of vrouwelijk is.

### Specialisten

Uit de gespreken met vooraanstaande specialisten uit de sector kunnen een aantal belangrijke conclusies te trekken:



## Algemeen

Uit onze gesprekken met de DNB, met experts en met ervaringsdeskundigen blijkt dat er veel belemmeringen worden ervaren bij het benoemen van jongeren en vrouwen in het bestuur en in het medezeggenschapsorgaan van pensioenfondsen.

Deze belemmeringen zijn niet altijd terecht. En de belemmeringen zijn goed weg te nemen. Hieronder presenteren wij ons stappenplan voor een beter en diverser pensioenfondsbestuur en voor een evenwichtiger medezeggenschapsorgaan.

### Stap 1: Bewustzijn en mogelijkheid

Bij veel jongeren is pensioen nog een blinde vlek. Daarnaast lijkt een bestuursfunctie of medezeggenschap bij een pensioenfonds lastig te combineren met het opstarten van je carrière, het kopen van een huis en wellicht een gezin. Bij jongeren bestaat het idee dat je 'er toch niet tussenkomt', vanwege het old boys network.

Oplossing: Pensioenbewustzijn onder jongeren is heel belangrijk. Daarnaast kan de belemmering met betrekking tot het tijdsgebrek of gebrek aan ondersteuning vanuit je werkgever ondervangen worden door leden van een medezeggenschapsorgaan en niet-beroepsbestuurders in het bestuur van pensioenfondsen beter te beschermen. Hierbij zou de WOR of de wetgeving voor de Nationale reserve als uitgangspunt kunnen dienen. Om te voorkomen dat een welwillende werkgever opdraait voor de laksheid van andere werkgevers, zouden sociale partners hier bijvoorbeeld een fonds voor kunnen oprichten, waaruit de welwillende werkgevers worden gecompenseerd.

### Stap 2: Leidt de jongeren/vrouwen op voor een plaats

Diversiteit is belangrijk, maar het is ook belangrijk dat het pensioenfondsbestuur bestaat uit geschikte mensen. Dit geldt in mindere mate voor diversiteit in medezeggenschapsorganen, omdat zij niet getoetst hoeven te worden door DNB. Geschiktheid bestaat uit vakkennis, maar ook uit soft skills.

Oplossing: Zorg voor een breed gedragen traineeship voor aankomende bestuurders. Dit traineeship bestaat uit een inhoudelijk deel (zoals de SPO-leergang, bestuursacademieNijenrode) en een deel waar de aankomende bestuurders ervaring opdoen in een bestuur. Hierbij kan je denken aan een stageperiode in een medezeggenschapsorgaan, of een meeloopstage bij een bestuur. Daarnaast zijn wij een groot voorstander van een mentorsysteem en een buddysysteem, zodat de trainee niet aan zijn/haar lot wordt overgelaten.

(openstaande punten: wie gaat dit betalen? Hoe regel je dit met je werkgever?)

### **Stap 3: Breng de jongeren/vrouwen en pensioenfondsen bij elkaar**

Er zijn zeker jongeren en vrouwen die interesse hebben om te participeren in een pensioenfonds. Er zijn ook veel initiatieven en talentpools, maar deze werken niet samen. Partijen die initiatieven op dit gebied hebben ontplooid zijn onder meer FNV/CNV/MHP (Pensioenlab, Frontrunners), ICA en Achmea.

Bij bestuurders is er weliswaar aandacht voor diversiteit, maar hebben nog niet altijd een loket gevonden waar ze talentvolle aspirant-bestuurders en aspirant-leden voor het medezeggenschapsorgaan kunnen vinden.

Oplissing: Bundel de verschillende initiatieven, zodat bestuurders weten waar ze de talentvolle aspirant-bestuurders kunnen vinden. Vanuit deze grote poule zou je ook pensioenfondsen actief kunnen benaderen met geschikte kandidaten.