

Aan: Kamercommissie Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Van: drs G.H. van Geffen

Onderwerp: Rondetafelgesprek "Pensioen verevening en Governance" 6 juni 2018

## Inclusief pensioenfondsbestuur is meer dan diversiteit

Diversiteit, zeker diversiteit gekoppeld aan zichtbare persoonskenmerken, voelt voor veel mensen onnatuurlijk aan, niet alleen in Nederland, dat is wereldwijd zo. Mensen omringen zich graag met gelijkgestemden. Ze vinden dat ze hun werk goed doen, zich naar eer en geweten inzetten. Dus benoemen ze mensen die op hen lijken in de verwachting dat de op dezelfde manier zullen presteren. Het benoemen van mensen is een risicovol proces. In de pensioensector is de laatste jaren veel aandacht besteed aan financieel-economisch risicomanagement en dat is een rationeler proces geworden. Voor diversiteit in pensioenfondsbesturen zien we nog – onbewust - risicomijdend gedrag. Kwaliteit is vooral datgene wat gelijkgestemde, zittende bestuurders onderling hebben; niet degene die 'anders' is (of zo wordt gepercipieerd), vooral niet als diens zichtbare persoonskenmerken niet tot het gemiddelde behoren. Deze en vergelijkbare aannames in het werken met verschillen vormen een cultureel risico.

Goede resultaten zijn alleen te verwachten als vermindering stopt en pensioenfondsbesturen naast financieel-economische risico's ook naar culturele risico's durven en willen kijken.

### Het belang van inclusief pensioenfondsbestuur

Bekeken vanuit diversiteit is het belang van bestuurlijke vernieuwing bij pensioenfondsen tweeledig:

1. Diversiteit leidt tot meer boardroomdynamiek en betere kwaliteit van besluitvorming
2. Diversiteit draagt bij aan herkenbaarheid van het bestuur, herstel van vertrouwen en verhoging van draagvlak.

Deze punten zijn o.a. geschetst in de notitie [Diversiteit vanuit Mentaliteit](#) van Vrouwen in Institutioneel Pensioen (ViIP) en de Kring van Pensioenspecialisten (KPS) november 2012. De intrinsieke bereidheid om diversiteit in de besturing en de besluitvorming te betrekken zien zij als kernvoorwaarde voor verdere professionalisering van pensioenfondsbestuur. Recent [onderzoek van Motivaction](#) laat zien dat het vertrouwen in het stelsel en de eigen pensioenaanbieder nog steeds afneemt, zeker ook onder jongeren. De Vertrouwensmonitor Pensioen 2017 van Motivaction gaf een vergelijkbaar beeld weer voor werkgevers en deelnemers - het meest bij deelnemers jonger dan 55 jaar.

Bovenstaand tweeledig belang kan ik dus alleen maar onderstrepen. Teveel uniformiteit leidt tot culturele risico's met, uiteindelijk, financiële gevolgen; dat werd al glashelder beschreven door Jeroen Smit in *De Prooi* over 20 jaar ABN Amro. De huidige complexe maatschappelijke werkelijkheid vraagt om ander leiderschap, is een van mijn kernargumenten voor inclusief leiderschap<sup>1</sup> – of in dit geval, voor inclusief pensioenfondsbestuur. En het is urgent, de pensioensector vormt daarin allerm minst een uitzondering op andere sectoren.

De pensioensector wilde geen wet- en regelgeving voor diversiteit maar een gedragscode en zelfregulering. Dit heeft helaas te weinig opgeleverd en het geduld raakt op. Het gevaar bestaat nu dat alle energie wordt gericht op het benoemen van vrouwen en 40-minners omdat dat blijkbaar extreem moeilijk is. Echter, wil je komen tot echt inclusief pensioenbestuur, dan moet er nog heel wat meer gebeuren. De focus die wordt gericht op het individu dat anders is, moet verlegd worden intern naar het bestuurlijk team als geheel en naar de kwaliteiten van de voorzitter als inclusief leider; en extern naar de diverse deelnemers en stakeholders: wat levert de diversiteit in het pensioenfondsbestuur hen op?

---

<sup>1</sup> *Voorbij het verschil – het belang van inclusief leiderschap* p. 21, G. van Geffen, Uitg. Mediawerf 2016

## Niemand is in zijn eentje divers!<sup>2</sup>

De meerwaarde van diversiteit ligt beperkt bij het individu dat anders is – dan wel als anders wordt gezien en gelabeld – maar vooral bij de dynamiek die ontstaat door (gepercipieerde) diversiteit in besturen. Wie dat slecht verdraagt of vooral probeert te vermijden, komt uit bij de nadelen van diversiteit: gebrek aan cohesie, conflicten, voortijdig vertrek van bestuurders, onbenut talent. Maar wie diversiteitsdynamiek herkent, benoemt en weet te benutten, komt bij de voordelen: draagvlak voor de pensioenfondsen, herkenbaarheid van en vertrouwen in de besturen, betere kwaliteit van besluitvorming. Door de voortdurende worsteling met diversiteit en zichtbare persoonskenmerken, zijn deze voordelen voor veel pensioenfondsbesturen nog buiten beeld. Ook is er weinig bekendheid met inclusief leiderschap, noodzakelijk om diversiteitsdynamiek in goede banen te leiden. Het gaat domweg niet vanzelf. Diversiteit binnenhalen is nog niet diversiteit binnenhouden laat staan het benutten ervan.

## Inclusief = koppeling aan het strategische vraagstuk

Een van de bekendste en meest bediscussieerde maatregelen om te komen tot meer diversiteit in organisaties, is het stellen van quota. Quota vergroten de kans om een vrouw of 40-minner te benoemen.

Een nadeel van quota is dat je mensen dwingt datgene te doen wat je juist niet wilt: beoordelen op specifieke, niet-beïnvloedbare persoonskenmerken. Daar is voortdurend (fel) verzet tegen. De hypothese is dat door een tijdlang te doen wat je eigenlijk niet wilt, het uiteindelijk een natuurlijk proces zal worden omdat het niet meer uitmaakt. Hierover kun je een mening hebben. Weten of dit waar is of niet waar is, doen we nog niet. In de gevechten die over deze maatregel uitbreken, raakt uit beeld welk vraagstuk met quota wordt opgelost:

- Meer tempo maken om tot diversiteit te komen? Ja.
- Werken met meetbare prestaties? Ja.
- Benutten van divers talent (inclusief bestuur vormen)? Soms wel, soms niet.
- Vergroting draagvlak en herstel van vertrouwen? Onder bepaalde voorwaarden.
- Vermindering culturele risico's, verbetering kwaliteit van besluitvorming? Allerm minst zeker en zeker niet automatisch.

Diversiteit is in onze maatschappij een onontkoombaar gegeven geworden maar strategische doelen van pensioenfondsbesturen worden daarmee niet perse bereikt<sup>3</sup>. In besturen kan de intrede van 'een ander type' leiden tot het 'sluiten van de rangen'; wel vriendelijk zijn in de omgangsvormen, maar in de besluitvorming de zaken 'onder elkaar' regelen. Immers, deze personen zouden niet zijn benoemd vanwege hun geschiktheid maar vanwege hun persoonskenmerken. Uitsluiting op bestuurlijk niveau vindt subtiel maar zeer effectief plaats. Het instellen van quota zonder maatregelen die ook de strategische doelen zelf bevorderen werkt daarom contraproductief.

## Op weg naar inclusief pensioenfondsbestuur

Dit brengt mij tot de volgende aanbevelingen:

- Stel diversiteitsvaardigheden voor de rol van voorzitter verplicht: diversiteitsdynamiek kunnen herkennen, benoemen, en handelen gericht op de voordelen van diversiteit<sup>4</sup> als voorwaarde om voorzitter van een pensioenfondsbestuur te kunnen worden dan wel blijven.
- Stel een prijs in voor het pensioenfondsbestuur dat als beste diversiteit weet te verbinden met de governance vraagstukken.

<sup>2</sup> *Vorbij het verschil – het belang van inclusief leiderschap* p. 104, G. van Geffen, Uitg. Mediawerf 2016

<sup>3</sup> [Inclusiekader](#) zoals ontwikkeld aan de Universiteit Tilburg onder de loep in *Vorbij het verschil – het belang van inclusief leiderschap* p. 14, G. van Geffen 2016

<sup>4</sup> *Kwaliteit staat op nummer één – diversiteit in de governance van woningcorporaties* p. 49, G. van Geffen 2012

- Doe onderzoek naar het 'comply or explain' over vrouwen en 40-minners in de jaarrapportages; wat is de kwaliteit c.q. validiteit van de argumenten die pensioenfondsbesturen hanteren? Is er koppeling met strategische doelen?
- Onderken culturele risico's. Maak diversiteit in relatie tot stijl, bestuurssamenstelling en cultuur nadrukkelijker onderdeel van de toetsing van pensioenfondsbestuurders. Koppel de hieruit voortkomende signalen aan het gevoerde toezicht.
- Werk aan certificering, gericht op good governance in diversiteit & inclusie, met een periodieke audit van onderliggende processen en opleidingen.
- Vergroot de transparantie en zichtbaarheid van vacatures. Open een vacaturebank waarin alle vacatures met de specifieke eisen tijdig gemeld worden.
- Hou het vrolijk. Diversiteit is niet alleen een onvermijdelijk gegeven maar biedt kansen. Ook al voelt het bij aanvang onnatuurlijk: wie het eenmaal gewend is, wil niet meer terug naar uniformiteit. Voorkom verbeten gevechten en zoek waar de energie zit. Bij de pensioenbesturen zit die bij de oprechte overtuiging goed werk te verrichten voor de pensioendeelnemers. Diversiteit versterkt die overtuiging door verdere ontwikkeling met de pensioendeelnemers.

Amsterdam, 25 mei 2018

Grethe van Geffen

Seba experts in cultuur & diversiteit sinds 1997 ('turning diversity into prosperity')

T +31(0) 20 6820255

M +31 (0)6 53710987

E [g.vangeffen@seba.nl](mailto:g.vangeffen@seba.nl)