

# PF

Pensioenfederatie

## Handreiking voor het vergroten van diversiteit

---

### **Pensioenfederatie**

De Pensioenfederatie is de overkoepelende belangenbehartiger van bijna alle Nederlandse pensioenfondsen.

Zij vertegenwoordigt namens ongeveer 220 pensioenfondsen de belangen van:

- 5,3 miljoen deelnemers
- 3 miljoen gepensioneerden
- 9,1 miljoen gewezen deelnemers.

Het overgrote deel van alle werkenden is aangesloten bij een collectief pensioenfonds.

De pensioenfondsen van de Pensioenfederatie beheren samen circa 1200 miljard euro.

### **Contactinformatie**

Prinses Margrietplantsoen 90  
2595 BR Den Haag

Postbus 93158  
2509 AD Den Haag

T + 31 (0)70 76 20 220  
info@pensioenfederatie.nl  
www.pensioenfederatie.nl

© Overname van tekst(delen) uit deze uitgave is mogelijk na toestemming van de Pensioenfederatie. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

Pensioenfederatie,  
Den Haag, juni 2016

# PFF

Handreiking voor  
het vergroten van  
diversiteit

Inleiding	4
Aanleiding	4
Doel	4
Diversiteit verhoogt geschiktheid	5
Aanknopingspunt 1: leg het diversiteitsbeleid vast	6
Aanknopingspunt 2: ga in gesprek met voordragende partijen	6
Aanknopingspunt 3: hanteer man/vrouw en jong/oud bij verkiezingen	6
Aanknopingspunt 4: het opvolgingsplan	6
Aanknopingspunt 5: meld een vacature tijdig	7
Aanknopingspunt 6: overleg met HR-afdelingen	7
Aanknopingspunt 7: werk met aspirantleden/stageprogramma's	7
Aanknopingspunt 8: zoek vroegtijdig	7
Aanknopingspunt 9: opstellen van de vacaturetekst	7
Aanknopingspunt 10: search	8
Aanknopingspunt 11: vraag vrouwennetwerken of jongerenetwerken	8
Aanknopingspunt 12: rechtstreeks vragen	8
Aanknopingspunt 13: gebruik lijsten met talent	8
Aanknopingspunt 14: gemengde samenstelling beoordelingsteam	8
Aanknopingspunt 15: anonimiseren	9
Aanknopingspunt 16: verantwoording nieuw bestuurslid op basis van profiel	9

## Handreiking voor het vergroten van diversiteit

---

### Inleiding

De Pensioenfederatie wil de pensioenfondsen een handreiking geven om de diversiteit in de organen van het pensioenfonds (verder) te vergroten. In dit document wordt een aantal 'aanknopingspunten' gegeven dat behulpzaam kan zijn bij het meer divers en complementair maken van het bestuur, het verantwoordingsorgaan en het belanghebbendenorgaan.

### Aanleiding

Uit het Nalevingsrapport van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen<sup>1</sup> over de naleving van de Code Pensioenfondsen blijkt dat naleving van de diversiteitsnormen 67<sup>2</sup> (geslacht) en 68<sup>3</sup> (leeftijd) het meest problematisch is. Een veelvuldig gegeven reden voor het afwijken van beide normen is dat geschiktheid prevaleert boven diversiteit.

De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen heeft in het Nalevingsrapport geconstateerd dat deze diversiteitsnormen matig, slechts door een derde van de fondsen, worden toegepast. De Commissie heeft aangegeven dit thema nauw te blijven volgen.

### Doel

Het doel van deze handreiking is een bijdrage leveren aan het realiseren van de diversiteitsdoelstellingen die in de Code (normen 65 t/m 71) zijn opgenomen. De 'aanknopingspunten' zoals hieronder genoemd kunnen gebruikt worden voor de formulering van het diversiteitsbeleid en het stappenplan dat elk pensioenfonds moet maken. Over het realiseren van de voorgenomen stappen en de gestelde doelen moet elk pensioenfonds verantwoording afleggen.

- 
- 1 SEO heeft in opdracht van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen onderzoek gedaan naar de naleving van de Code Pensioenfondsen over 2014; dit heeft geleid tot het Nalevingsrapport van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen (gepubliceerd in januari 2016).
  - 2 Norm 67 houdt in dat in het bestuur en het verantwoordingsorgaan (of het belanghebbendenorgaan) ten minste één man en één vrouw zitting hebben.
  - 3 Norm 68 houdt in dat in het bestuur en het verantwoordingsorgaan (of het belanghebbendenorgaan) ten minste één lid boven en één lid onder de 40 jaar zitting hebben.

Norm 65 van de Code betekent dat het bestuur en het verantwoordingsorgaan (of het belanghebbendenorgaan) zorgdragen dat zij complementair zijn samengesteld en een redelijke afspiegeling zijn van de belanghebbenden binnen het fonds. Van belang is dat deze norm niet alleen ziet op diversiteit op grond van leeftijd en geslacht, maar ook op de benodigde vaardigheden en de representativiteit in relatie tot het totale fondsbestand. In dit document ligt de focus echter vooral op diversiteit op grond van leeftijd en geslacht.

### **Diversiteit verhoogt geschiktheid**

Dat bestuurders geschikt moeten zijn, is een van de voornaamste kenmerken van een pensioenfondsbestuur. Geschiktheid is meer dan deskundigheid. De diversiteit op basis van leeftijd en geslacht zal ook bijdragen aan de diversiteit in vaardigheden/competenties. Diversiteit zorgt voor een meervoudig perspectief én voor een bestuur dat representatiever is voor de achterban. Dat is een pluspunt in de evenwichtige belangenafweging bij besluitvorming. In de **handreiking** Geschikt pensioenfondsbestuur wordt hier ook aandacht aan besteed.

Het tempo waarin de diversiteit gerealiseerd wordt kan verschillen. Bijvoorbeeld als er in de afgelopen periode geen wisseling in samenstelling van de betreffende organen heeft plaatsgevonden, al dan niet door de keuze tot herbenoeming in het kader van gewenste continuïteit. Ook zijn er fondsen die meer in het algemeen aangeven dat het sowieso lastig is om geschikte kandidaten te vinden en dat een extra selectie criterium als diversiteit het alleen nog maar verder bemoeilijkt. Voor deze fondsen - en natuurlijk ook alle andere - geeft de Pensioenfederatie graag een aantal aanknopingspunten om de verwachte problemen te voorkomen of op te lossen.

Voor alle fondsen is het belangrijk om invulling te geven aan diversiteit. Zeker niet alleen omdat het een wettelijke grondslag heeft, maar omdat het de kwaliteit van het pensioenfondsbestuur verder kan versterken. Ook is het een belangrijke maatschappelijke norm. De Pensioenfederatie beveelt daarom aan om de volgende aanknopingspunten serieus te overwegen.

## **Aanknopingspunt 1: leg het diversiteitsbeleid vast**

Op grond van de wet moet in het jaarverslag van een pensioenfonds worden gerapporteerd over de samenstelling naar leeftijd en geslacht van het bestuur, het verantwoordingsorgaan en het belanghebbendenorgaan en over de inspanningen die zijn verricht om diversiteit in de organen van het pensioenfonds te bevorderen. Ook in de Code Pensioenfondsen is aangegeven dat het bestuur het diversiteitsbeleid vastlegt. Dit is het beginpunt om tot een goede invulling van diversiteitsbeleid te komen. Stel het diversiteitsbeleid helder op en maak dit zo concreet mogelijk. Bepaal daarbij allereerst wat het doel is. Betrek daarbij alle diversiteits-elementen. Stel vervolgens vast wat de afstand is tot de doelstelling en hoe men concreet verwacht daar te komen.

## **Aanknopingspunt 2: ga in gesprek met voordragende partijen**

In veel gevallen is het bestuur mede afhankelijk van voordragende partijen. Daarom is het aan te bevelen om vanuit het bestuur ook het gesprek aan te gaan over diversiteitsbeleid met de voordragende partijen om ook hun verantwoordelijkheid voor voldoende diversiteit in de sector onder de aandacht te brengen. Maak de voordragende partijen deelgenoot van de doelstelling voor diversiteit en geef aan waar nog behoefte aan is. Daarnaast is het van belang om als bestuur en verantwoordingsorgaan (of belanghebbendenorgaan) een duidelijk profiel op te stellen, waarbij wordt aangegeven dat diversiteit in samenstelling een doelstelling is. Immers het profiel is datgene waarop door het bestuur en het verantwoordingsorgaan (of belanghebbendenorgaan) kan worden getoetst. In dit profiel kan tevens worden aangegeven dat gezien de samenstelling de voorkeur uitgaat naar man/vrouw of jong/oud.

## **Aanknopingspunt 3: hanteer man/vrouw en jong/oud bij verkiezingen**

In het geval van verkiezingen kan worden gevraagd om een kandidatenlijst waarbij man/vrouw en jong/oud (zoveel mogelijk) afgewisseld wordt.

## **Aanknopingspunt 4: het opvolgingsplan**

Een ander aanknopingspunt is het opvolgingsplan en het rooster van aftreden. Bij regulier verloop is al tijdig bekend wanneer er een opvolger moet komen. In het opvolgingsplan kan rekening worden gehouden met diversiteit.

### **Aanknopingspunt 5: meld een vacature tijdig**

Het is van belang een aankomende vacature tijdig te melden, zodat de voordragende partij voldoende tijd heeft aan de diversiteitswens tegemoet te komen. Het werken met een opvolgingsplanning is hierbij van belang (rooster van aftreden).

### **Aanknopingspunt 6: overleg met HR-afdelingen**

Een ondernemingspensioenfonds kan het gesprek met de HR-afdeling van de onderneming aangaan om vrouwen en jongeren klaar te stomen voor een functie binnen het pensioenfonds. Hierbij kan gesproken worden over de waarde van een functie bij het pensioenfonds in het kader van loopbaanplanning. Aandacht vragen voor het belang van het daadwerkelijk vrijmaken van de mensen voor de tijd die noodzakelijk is om de taak binnen het fonds naar behoren te vervullen, is ook van belang.

### **Aanknopingspunt 7: werk met aspirantleden/stageprogramma's**

Met name bij het werven van jongere kandidaten voor het bestuur en het verantwoordingsorgaan (of het belanghebbendenorgaan) kan dit uitkomst bieden. Daarbij kan er voor gekozen worden om stageplaatsen voor jongeren te creëren dan wel jongeren als aspirantlid en toevoerder op te nemen in een orgaan.

### **Aanknopingspunt 8: zoek vroegtijdig**

Ga in een vroegtijdig stadium op zoek naar geschikte kandidaten zodat zij zo nodig nog opleidingen kunnen volgen of relevante ervaring kunnen opdoen.

### **Aanknopingspunt 9: opstellen van de vacaturetekst**

Bij het opstellen van de vacaturetekst op basis van het profiel is het van belang de tekst dusdanig op te stellen dat de gewenste doelgroep zich aangesproken voelt. Daarbij is nodig het wervend uitdragen van het belang dat wordt gehecht aan diversiteitsbeleid met een korte toelichting erbij. Gebruik in de tekst seksneutrale termen voor de kandidaat en spreek indien nodig over 'hij/zij'. Een laagdrempelige benadering kan zorgen voor meer kandidaten. Een voorbeeld hiervan is de uitnodiging om bij twijfel over het voldoen aan het profiel contact op te nemen voor meer informatie.

## Aanknopingspunt 10: search

Er is een aantal methodes om ervoor te zorgen dat er meer vrouwen of jongeren op de shortlist komen:

- wanneer er vol wordt ingezet op het opnemen van een vrouw respectievelijk een jongere binnen het bestuur en het verantwoordingsorgaan (of belanghebbendenorgaan) kan worden overwogen een searchbureau expliciet de opdracht mee te geven te komen met een lijst van vrouwen dan wel jongeren;
- of: vraag minimaal 50% vrouwen of jongeren bij de voordracht van de voordragende organisatie of headhunter.

## Aanknopingspunt 11: vraag vrouwennetwerken of jongerennetwerken

Vraag vrouwennetwerken (bijv. ViiP) of jongerennetwerken (bijv. Pensioen-Lab) in de pensioensector om de vacature te verspreiden of om hulp bij het opstellen of invullen van de vacature. Wijs ook voordragende partijen op deze netwerken. Dit kan evenwel betekenen dat er voor het pensioenfonds kandidaten komen die geen directe binding hebben met de betreffende sector, onderneming of beroepsgroep. Maak vooraf een afweging om dit wel of niet op deze wijze in te vullen.

## Aanknopingspunt 12: rechtstreeks vragen

Vraag geschikte vrouwen en jongeren rechtstreeks om te reageren op de vacature.

## Aanknopingspunt 13: gebruik lijsten met talent

Maak gebruik van lijsten met namen (Talent naar de Top en Topvrouwen.nl).

## Aanknopingspunt 14: gemengde samenstelling beoordelingsteam

Zowel bij de selectie van de brieven als bij de gesprekken is het goed om deze te laten uitvoeren door meerdere beoordelaars. Het verdient daarbij aanbeveling te zorgen voor een gemengde samenstelling. Zo wordt voorkomen dat onbewust wordt gekozen voor de kandidaat die het meest lijkt op de beoordelaar. Het werken met een beoordelingsformulier kan helpen om tot een objectieve verantwoording te komen van de gemaakte keuze.



### **Aanknopingspunt 15: anonimiseren**

Bij het beoordelen van de brieven en cv's kan er voor gekozen worden te anonimiseren om associaties vooraf te voorkomen.

### **Aanknopingspunt 16: verantwoording nieuw bestuurslid op basis van profiel**

Bij de gesprekken van het bestuur met de Raad van Toezicht en DNB is het uitgangspunt het profiel zoals dit is opgesteld voor een nieuw bestuurslid. Bij een zorgvuldig opgesteld profiel kan helder worden aangegeven wat de uitgangspunten zijn geweest. Daarin kan diversiteit expliciet worden aangegeven als belangrijk motief om iemand op te nemen in het bestuur om zo te komen tot scherpere besluitvorming.

# PF

Servicedocument  
Verantwoord  
beleggen

## COLOFON

*Redactie*  
Pensioenfederatie

*Ontwerp*  
PutGootink

DENSIOEN  
FEDERATIE