

# VROUWEN IN PENSIOENFONDSBESTUREN



Financial Investigator legde een 19-tal pensioenprofessionals een aantal vragen voor: hoe krijgen we meer vrouwen in de besturen van pensioenfondsen? Is er nog een speciale rol weggelegd voor de toezichthouder bij het toetsen op geschiktheid van vrouwelijke bestuurders? En moeten er harde quota opgesteld worden voor het aantal vrouwen in pensioenfondsbesturen? Waarom wel/niet?

Door Jolanda de Groot en Jorinde Vroonhof

## Hoe krijgen we meer vrouwen in de besturen van pensioenfondsen?

**Francis van Bergenhenegouwen**, Directeur bestuursbureau Het Nederlandse Pensioenfonds, niet-uitvoerend bestuurder, vice-voorzitter St. Pensioenfonds Unirobe Meeus Groep



> In 2012 pleitte ik bij een hoorzitting van de Tweede Kamer in het kader van de Wet versterking bestuur voor een quotum. Niet iedereen was het met me eens. Op dit moment hoor ik steeds meer geluiden voor een quotum. Ik zie echter een verandering en meer aandacht voor het thema diversiteit. Veel pensioenfondsen zijn overgestapt van een visitatiecommissie naar een Raad van Toezicht, daardoor is het aantal vrouwen bij pensioenfondsen toegenomen. Het aantal vrouwen in besturen blijft echter nog gelijk aan een aantal jaren geleden. Zelf verwacht ik dat dit door de consolidatie van pensioenfondsen zal wijzigen. De raden van toezicht zullen meer aandacht vragen voor het thema en de vrouwen die al in een bestuur zitten, zullen aangeven dat één vrouw nog geen verandering brengt.

Ik hoop vooral op meer aandacht voor een goede afspiegeling van de samenleving en daarmee ook voor meer jongeren en allochtonen. In het nieuwe vehikel, zoals het Algemeen pensioenfonds, zie je al meer vrouwen in de directie, in het bestuur en in de raden van toezicht. Wat mij betreft geen discussie over de opmerking dat vrouwen niet te vinden zijn. Er zijn voldoende competente vrouwen die plaats kunnen nemen in het bestuur of in een commissie. Het is een kwestie van gebruikmaken van het netwerk van vrouwen, het profiel aanpassen en in de wervingscommissie een vrouw plaats laten nemen. Aan de vrouwen doe ik een oproep om zich zichtbaar te maken.

**Larissa Gabriëlse**, Sales & Business Development Director Pensioens bij KAS BANK



> Dat kunnen we bewerkstelligen door verleiding. Naar mijn mening zullen we zowel besturen (en niet alleen die van pensioenfondsen) maar ook de vrouwen moeten verleiden tot diversiteit. Hoe? Ik zie diversiteit veel breder dan de man-vrouwdiscussie. Besturen dienen verleid te worden door ze erop te wijzen dat zij een afspiegeling dienen te zijn van hun deelnemersbestand. Het gaat dus vooral over representativiteit, die je invult door middel van diversiteit. Op deze wijze bereik je als pensioenfonds pas echt je deelnemer en creëer je dus klantwaarde. Als het bestuur ervan overtuigd is dat meer representativiteit en dus diversiteit onderdeel is van het maatschappelijk verantwoord beleid van het pensioenfonds, omdat dit leidt tot een betere besluitvorming, ontstaat er ook meer vertrouwen in ons pensioenstelsel.

Ook vrouwen dienen verleid te worden. Vrouwen hebben de neiging om aan zichzelf te twijfelen of ze wel gekwalificeerd zijn voor de job. In een bestuur draait het niet alleen om de inhoudelijke kennis, maar juist om competenties. We willen niet alleen maar dominante figuren in een bestuur. Een vrouw of iemand met een andere achtergrond kan juist van toegevoegde waarde zijn om te zorgen dat het bestuur complementair is qua kwaliteiten en persoonlijkheden. Zelfevaluatie van een bestuur is dus onontbeerlijk voor diversiteit.

Daarnaast zullen we ook de (HR-)managers van bedrijven moeten verleiden. Maak het zijn van pensioenfondsbestuurder onderdeel van iemands loopbaan. Als een geschikte kandidaat bijvoorbeeld vanwege zijn/haar leeftijd te weinig ervaring heeft, laat deze persoon dan een jaar meedraaien als kandidaat-bestuurder naast de reguliere functie. Als deze gedachtengang in de cultuur van een bedrijf wordt omarmd, krijgen we vanzelf meer diversiteit.

Kortom, laten we ophouden de insteek te kiezen dat we meer vrouwen in besturen moeten krijgen en laten we juist de impact op de deelnemers als uitgangspunt nemen. Dit argument is veel krachtiger en verleidt pensioenfondsbesturen hopelijk wel tot actie omwille van diversiteit!

**Tim Kamphorst**, medeoprichter van en partner bij The Executive Network (TEN)



> In de pensioenwereld zijn historisch gezien in de belangrijke posities veel meer mannen dan vrouwen werkzaam, zowel bij pensioenfondsen als bij pensioenuitvoeringsorganisaties. De huidige vrouwelijke bezetting is in deze branche slechts 10%. Het is daarom hoog tijd dat vrouwen meer zichtbaar worden in de pensioensector.

Pensioenfondsbesturen kunnen daar om te beginnen zelf hard aan werken door jong vrouwelijk talent te benoemen in verantwoordingsorganen, ze op te leiden en daarmee een kweekvijver voor toekomstige bestuurders te creëren. Ondertussen dringen wij bij TEN, bureau voor executive search en interim-management in de top van organisaties, de bestaande onevenwichtigheden terug. Het afgelopen jaar was bijna de helft (48%) van de topbestuurders die geplaatst zijn vrouw. Naar onze overtuiging zijn divers samengestelde teams succesvoller.

Om balans te creëren in besturen, werven wij structureel meer vrouwen voor onze opdrachtgevers dan gemiddeld. Als een bestaand bestuur voornamelijk uit mannen bestaat, spannen wij ons extra in om meer vrouwelijke kandidaten te selecteren. Dit doen we onder meer door branche-overschrijdend te zoeken naar geschikte kandidaten. Wij zorgen dat vrouwen niet alleen op de longlist geplaatst worden, maar vooral ook op de shortlist. Op deze manier komen vrouwen bij opdrachtgevers aan tafel; een cruciale voorwaarde om vrouwen daadwerkelijk te benoemen in de top van de pensioensector. Vrouwen bouwen al lang eenzelfde pensioen op als mannen. Nu ook nog meer vrouwelijke sturing in de sector.

**Margreet Roevros**, senior accountmanager bij TKP Investments (bestuurslid cq werknemersvertegenwoordiger bij Stichting Pensioenfonds PostNL van 2008 tot 2012)



> Het besturen van een pensioenfonds, waarvan er in de toekomst nog veel minder zullen zijn dan nu het geval is, wordt steeds meer een taak voor professionals. Veel besturen werken nu nog volgens het paritaire model. Zo'n bestuur bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden. Deze bestuursvorm zal waarschijnlijk gaan afnemen en dat geeft wellicht meer ruimte voor het veel nadrukkelijker toepassen van diversificatie bij de bemensing ervan.

Om daadwerkelijk meer vrouwen in besturen van pensioenfondsen te krijgen, zullen vrouwen dat in eerste instantie zelf moeten willen en kunnen. Voor het laatste zie ik in de pensioensector veel vrouwen die de benodigde competenties hebben, maar toch kennelijk aarzelen om de stap te zetten. Hierbij kan een organisatie als Vrouwen in institutioneel Pensioen (ViiP) vrouwen stimuleren en enthousiasmeren.

Ook de bemiddelaars, die werkzaam zijn bij het zoeken naar en selecteren van mogelijke kandidaten, zouden veel nadrukkelijker buiten de gebaande paden moeten kijken om geschikte vrouwen te vinden. Hierbij kan een samenwerking met ViiP nuttig zijn om de relatie te leggen tussen vraag en aanbod. Dit kan ook invulling krijgen in het informele circuit, door middel van seminars en bijeenkomsten die in groten getale binnen de pensioensector plaatsvinden.

Tot slot, een algemeen toegankelijk platform waar (aankomende) vacatures zichtbaar zijn, kan informatie geven over de vraag naar wie een pensioenfonds op zoek is ter versterking van het bestuur. Vrouwen kunnen dan ook zelf het initiatief nemen.

**Paulien Siegman, partner bij GPSS pensioen governance op koers**



> Op 20 april jongstleden was ik bij het jaarcongres van ViiP, Vrouwen in institutioneel Pensioen. Daar werd nog eens wetenschappelijk onderbouwd wat we al lang weten: financiële instellingen met een divers (lees: ook uit vrouwen bestaand) bestuur presteren beter dan niet-diverse besturen. Tevens laat het vertrouwen in pensioenfondsen te wensen over en kan een betere afspiegeling van het deelnemersbestand – natuurlijk ook bestaande uit vrouwen – voor meer vertrouwen zorgen.

Nu duidelijk is dat het beter is als een bestuur ook uit een aantal vrouwen bestaat, is alleen nog de wil noodzakelijk om dit te realiseren. Die wil komt tot uiting in het functieprofiel. Ik stel voor om het oude adagium ‘bij gelijke geschiktheid verdient een vrouw de voorkeur’ weer uit de kast te halen. Immers, als dat is wat je zoekt, dan moet dat ook in het profiel staan van de gezochte bestuurder. Net als andere kwaliteiten, zoals bijvoorbeeld bepaalde kennis en competenties.

Nu de wil nog. Het verantwoordingsorgaan (beoordeling van het beleid van het bestuur) en de Raad van Toezicht (goedkeuren functieprofiel) zouden hier bij onwillige besturen een rol kunnen spelen.

En wie denkt dat er niet genoeg goede vrouwelijke bestuurders zijn, zou eens bij het ViiP jaarcongres moeten rondlopen. Ruim 250 vrouwen uit de pensioenwereld zijn lid van deze netwerkclub, waar zeker veel (potentiële) bestuurders bij zitten, zoals ook bleek uit de aanwezigheid van vele headhunters.

**Astrid Smit, Portfolio Manager External Mandates bij PGB Pensioendiensten**



> De vraag hoe we meer vrouwen in de besturen van pensioenfondsen krijgen, vind ik eerlijk gezegd best lastig te beantwoorden. Er werken toch opvallend weinig vrouwen in de financiële wereld en met name op beleggingsfuncties. Dat zijn echter juist de mensen die nodig zijn in pensioenbesturen.

Nu zit ik toevallig in een vrouwenacht (roeien). Mijn team bestaat uit allemaal hoogopgeleide dames, die allen zelfvoorzienend of mede-kostwinner zijn. Sommige vrouwen hebben een technische achtergrond, maar als we het over werk hebben, kunnen ze zich bij mijn werk altijd erg weinig voorstellen. Hoe dat komt, weet ik eigenlijk niet, want ik vind het zelf erg leuk. Wel is de werk-privé balans erg belangrijk en sommige vrouwen kiezen voor iets anders dan carrière maken. Een oud-IT-specialiste werkt voor de dierenambulance. Degene met een HEAO-achtergrond is meubelmaakster geworden. Een marketing specialist (oud-Ahold en ABN AMRO) werkt voor een liefdadigheidsorganisatie.

Misschien is dat wel de verklaring: materiële zaken doen er iets minder toe voor vrouwen. Misschien verklaart dat waarom de financiële wereld, die sterk geassocieerd wordt met materieel gewin, vrouwen zo weinig aanspreekt.



## Is er nog een speciale rol voor de toezichthouder weggelegd bij het toetsen op geschiktheid van vrouwelijke bestuurders?

**Drs. Els J. Ankum-Griffioen**, Register Pensioenbestuurder, Bestuurslid IVP Instituut voor Pensioeneducatie



> Er ligt een taak voor DNB en we zien dat deze actief wordt opgepakt. In het algemeen kent de Nederlandse pensioensector namelijk zelfregulering op twee niveaus van geschiktheid. Een pensioenfondsbestuurder moet voldoen als deskundige gesprekspartner van experts die door een pensioenfonds worden ingeschakeld. Deze niveaus A en B betreffen geschiktheid qua kennis, inzicht, oordeelsvorming, competenties en professioneel gedrag. Specifieke kennisgebieden waarop DNB in deze toezicht houdt zijn pensioenregelingen en pensioensoorten, relevante wet- en regelgeving, financieel-technische en actuariële aspecten, het uitbesteden van werkzaamheden, het besturen van een organisatie, administratieve organisatie en interne controle en communicatie. Geschiktheidsniveau B, wenselijk voor grote en complexe fondsen, geeft bovenop niveau A verdieping en actuele kennis van ten minste een van de zeven genoemde aandachtsgebieden. Toch lossen al deze stappen niet het basisprobleem van niet-diverse pensioenbesturen op.

Daarom zijn opleidingen voor (aankomende) bestuurders – met name voor veel vrouwen en jongeren werkzaam in de pensioensector – bijzonder nuttig. Een opleiding tot pensioenbestuurder op geschiktheidsniveau B geeft namelijk naast kennis ook zichtbaarheid en, niet onbelangrijk, het zelfvertrouwen om daadwerkelijk een bestuursfunctie te durven ambiëren. Veel van deze bevlogen kandidaten circuleren meestal nog niet in de gebruikelijke netwerken. Daarom helpt een centrale vindplaats voor gecertificeerde geschikte pensioenbestuurders tegen het veelgehoorde ‘ze zijn er niet, of we kunnen ze niet vinden’. Deze combinatie van educatie, certificatie, registratie en toezicht helpt wel degelijk met het verbreden en verbeteren van het draagvlak en de kwaliteit van pensioenbesturen. Kennis kan tenslotte worden opgebouwd, maar ervaring moet je worden gegund.

**Sophie Demper**, Supervising Associate bij Simmons & Simmons



> Bij het toetsen op geschiktheid van vrouwelijke bestuurders is voor de toezichthouder geen grotere rol weggelegd dan bij de toetsing van mannelijke bestuurders. Naar mijn mening zou een speciale toetsing van vrouwelijke bestuurders bovendien de indruk wekken (als de toets zwaarder zou zijn) dat vrouwen minder geschikt zijn ofwel (als de toets lichter zou zijn) dat zij een voorkeursbehandeling krijgen. Geen van beide lijkt mij bevorderlijk voor het streven dat is ingezet met de Code Pensioenfondsen, namelijk een evenwichtiger bestuur van pensioenfondsen. Uit diverse studies blijkt dat men bij dit soort initiatieven moet waken voor het beeld dat de vrouw die een bestuursfunctie bekleedt daar alleen maar zit vanwege haar geslacht (ook wel ‘tokenism’ genoemd). Bovendien zou de toetsing het probleem niet moeten zijn: uit cijfers blijkt ook dat 95% van de getoetste kandidaten door de eerste ronde heen komt.

Waar de toezichthouder wel een rol in zou kunnen spelen, is het bevorderen van een kritische blik op de selectie door pensioenfondsbesturen die een kandidaat voordragen voor toetsing, ten aanzien van de diversiteit van het collectieve bestuur. Uit de resultaten van diverse onderzoeken blijkt namelijk ook dat zelfregulering tot op heden weinig vooruitgang heeft opgeleverd op het gebied van diversiteit binnen pensioenfondsbesturen (niet alleen op het gebied van diversiteit van geslacht maar ook op het gebied van diversiteit van leeftijd en achtergrond).

## Els Janssen, Bestuurslid Pensioenfondsen Randstad en Pensioenfondsen Openbare Bibliotheken



> In beginsel is er geen speciale rol weggelegd voor de toezichthouder. Het is aan de besturen zelf, in overleg met voordragende partijen, om te zorgen voor geschikte kandidaten die bijdragen aan de diversiteit binnen het bestuur. De toezichthouder moet daarbij de kandidaten op de gebruikelijke manier toetsen, kijkend naar de geschiktheid van het collectief en de bijdrage daaraan van de kandidaat.

Ik ben positief over de toelichting die DNB heeft gegeven op het punt van ervaring, in die zin dat ook andere relevante ervaring wordt meegewogen. Dat voorkomt dat er een gesloten groep van pensioenfondsbestuurders ontstaat waarin geen mensen van buitenaf kunnen toetreden. Een aandachtspunt vind ik de guidance op het gebied van beleggingskennis. Op het verdiepingsniveau ligt veel nadruk op de harde kennis over een groot aantal beleggingsonderwerpen. Het nadeel van een lijst met circa 40 items is dat vrouwen in zijn algemeenheid eerder zullen denken dat ze er maar 35 beheersen en zich dus niet geschikt achten. Mogelijk worden vrouwen hiermee ontmoedigd om functies te bekleden in besturen of beleggingscommissies en dat lijkt mij een ongewenst neveneffect van het verduidelijken van de eisen.

## Carla Moonen, bestuursvoorzitter van Pensioenfondsen Zorg en Welzijn



> Wat mij betreft is er geen speciale rol weggelegd voor de toezichthouder bij het toetsen op geschiktheid van vrouwelijke bestuurders. De toezichthouder dient zonder aanzien des persoons te toetsen. Kwaliteit is dan toch echt het enige wat telt. Diversiteit is een belangrijk onderwerp voor pensioenfondsbesturen. We zijn er nog lang niet. In april nog stuurde staatssecretaris Klijnsma een brief naar de Kamer hierover. Daarin staat onder andere: 'Onderwerp van gesprek met de pensioensector was tevens het feit dat verschillende partijen verantwoordelijk zijn voor de diversiteit binnen pensioenfondsen. Niet alleen het fondsbestuur, maar ook de partijen die kandidaten voordragen, zoals de werknemersverenigingen, de werkgeversverenigingen en de verenigingen van pensioengerechtigden hebben hierin een belangrijke rol. Deze partijen moeten immers een divers samengesteld aanbod van kandidaten voordragen.'

Dit is een belangrijk appèl dat wij in de pensioensector allemaal ter harte kunnen nemen. De toezichthouder kan vervolgens al die extra vrouwen toetsen op geschiktheid.

## Monica Swalef, Pensioenjurist



> Nee, natuurlijk is er geen speciale rol voor de toezichthouder weggelegd. Ha ha, wat een bijzondere vraag. Heel leuk dat ik juist hier antwoord op mag geven. Omdat mijn antwoord zo kort is, zal ik het toelichten voor degenen die hier anders over denken. In mijn opinie is het van belang dat iedere kandidaat-bestuurder, ongeacht geslacht, leeftijd of afkomst, door de toezichthouder getoetst wordt op basis van kennis, houding en gedrag. Ik ben zeer zeker voorstander van meer diversiteit in pensioenfondsbesturen, waarbij gediversifieerd wordt op grond van geslacht, leeftijd en achtergrond, met als leidraad de profielschets van het (nieuwe) bestuurslid.

De profielschets legt nauwkeurig vast naar welk type bestuurslid gezocht wordt. Uit de profielschets blijkt welke specifieke eisen worden gesteld aan de kandidaat-bestuurder in relatie tot de te vervullen rol. Wordt er een nieuwe voorzitter gezocht, heeft het pensioenfondsbestuur behoefte aan specifieke kennis op een bepaald aandachtsgebied, bijvoorbeeld governance of vermogensbeheer, of is er behoefte aan meer professionaliteit of bestuurservaring binnen het pensioenfondsbestuur? Dat is allemaal relevant bij de toetsing op geschiktheid. Dit zorgt ook voor andere vraagstellingen door de toezichthouder bij het beoordelen van geschiktheid, naar ik aanneem. Het gaat om het optimaliseren van de bestuurssamenstelling. Een divers team is daarvoor een must.

Wat de toetsing betreft vertrouw ik erop dat de toezichthouder toetst op de toegevoegde waarde van het kandidaat-bestuurslid voor het pensioenfondsbestuur. Een divers bestuur helpt daarbij!

### Fieke van der Lecq, (intern) toezichthouder



> Regelmatig worden vrouwen opgeroepen zich beschikbaar te stellen voor bestuurlijke en toezichtfuncties bij pensioenfondsen. Omdat er van oudsher weinig vrouwen in dergelijke functies werkten, komen nieuwe kandidaten soms uit andere sectoren. Vaak wordt gezegd dat dit niet erg is, omdat diversiteit ook inhoudt dat andersoortige kennis en ervaring wordt ingebracht.

Ik vind dit een misleidende boodschap, want als de pensioenkennis onvoldoende is, houdt het snel op. Governance en communicatie zijn belangrijk, maar betreffen slechts een klein deel van de aandachtsgebieden. De rest is pensioentechniek, waarvoor kennis van beleggen, administratie, uitbesteding, risicomanagement en actuele regelgeving nodig is.

Ik vind dat we hierover eerlijk moeten zijn naar kandidaten, ook als ze vrouw, jongere of gepensioneerd zijn. Samen met de Raad van Toezicht collega's beoordeel ik kandidaat-bestuurders voordat deze ter toetsing aan de externe toezichthouder worden voorgedragen. Het komt voor dat we kandidaten adviseren zich eerst bij te scholen, omdat we de basiskennis te beperkt vinden.

Naar mijn mening moet je hier juist bij vrouwen op letten, zodat ze geen onnodig risico lopen te worden afgetoetst of naderhand onvoldoende gaan functioneren. Als ze eenmaal benoemd zijn, mag er geen twijfel zijn aan hun deskundigheid en geschiktheid. De lat hoeft voor vrouwen niet hoger te liggen, maar zij zijn wel geholpen bij eerlijkheid over wat er wordt verwacht. Dat geldt overigens ook voor andere ondervertegenwoordigde groepen.

Gelukkig zijn er inmiddels heel veel vrouwen met pensioenexpertise beschikbaar voor bestuurlijke en toezichthoudende functies bij pensioenfondsen.

### Henriëtte de Lange, pensioenfondsbestuurder en intern toezichthouder



> Nee, daar hoeft DNB niets extra's aan te doen, behalve uitdragen dat DNB diversiteit ook belangrijk vindt. Ik heb recent meegemaakt dat DNB daarin niet altijd even consistent is. Als het bestuur goed uitlegt wat iemand toevoegt aan het bestuur neemt DNB dat mee bij de beoordeling van de geschiktheid. Bij DNB zit volgens mij het obstakel niet.

De fondsbesturen zelf zijn aan zet. Ik ben fondsbestuurder, heb meer dan 40 visitaties gedaan, ben lid van twee Raden van Toezicht en heb interimwerk gedaan bij verschillende fondsen. Hierdoor heb ik veel verschillende pensioenfondsen van dichtbij bekeken. Het valt me op dat diversiteit nog te vaak als een 'moetje' wordt beleefd. Dan wordt gezegd: 'geschiktheid gaat voor diversiteit', waarmee de suggestie wordt gewekt dat vrouwen blijkbaar niet geschikt zijn. Er zijn stapels geschikte vrouwen en ook jongeren. Zoek je er een, stuur dan je vacature rond via ViiP of PensioenLab.

Je mag verwachten dat een fondsbestuur herkenbaar wil zijn voor de eigen deelnemers, dat kan ook helpen bij het vergroten van vertrouwen. Dat er bij de roeiers geen vrouwen in het bestuur zitten, snap ik. Maar bij veel fondsen is het verschil tussen het percentage vrouwen onder de deelnemers en het percentage vrouwen in het bestuur echt te groot. Andere belangrijke reden waarom naar mijn idee diversiteit echt hoger op de prioriteitenlijst van besturen moet, is dat het een onderdeel is van ESG beleid. Diverse besturen komen tot betere besluitvorming. Dus fondsbestuurders, waar wachten jullie op?

## Moeten er harde quota opgesteld worden voor het aantal vrouwen in pensioenfondsbesturen? Waarom wel/niet?

**Joyce van Dorssen**, Bestuurder Pensioenfonds ABN AMRO en lid van de Commissie Vermogensbeheer & Balansmanagement en de Commissie Financiën & Pensioenbeheer. Betreft niet-uitvoerend bestuurder (NUB) namens de werknemers



Foto: Ron Offermans

> Dit jaar is de Gouden Pump Award uitgereikt aan het ABN AMRO Pensioenfonds dankzij aantoonbaar succesvol diversiteitsbeleid. Een bestuur met 50% vrouwen is bijzonder in een sector die nog steeds voor een groot deel door mannen wordt bestuurd.

Uit cijfers blijkt dat bij de 200 grootste pensioenfondsen slechts 13% van de bestuursleden vrouwelijk is. 72 pensioenfondsen hebben zelfs nog geen enkele vrouw in het bestuur! Moeten er harde quota opgesteld worden voor het aantal vrouwen in pensioenfondsbesturen?

Diversiteit binnen het bestuur verbreedt de horizon en bevordert daardoor het goed functioneren. Sinds 2010 is er een convenant en in 2014 volgde de Code Pensioenfondsen met een quota: minimaal één man en één vrouw in het bestuur. Deze quota worden echter niet hard afgedwongen, alleen niet-naleving hoeft te worden toegelicht. Blijkbaar werkt deze zelfregulatie niet voldoende. Een regel in het jaarverslag met uitleg waarom het niet gelukt is, is makkelijk geschreven. Harde quota leveren wellicht ook niet het gewenste resultaat: daarom wil ik pleiten voor scherpere monitoring en meer publiciteit!

De nadruk op een brede set van kennis en vaardigheden heeft er bij ons voor gezorgd dat vrouwen op natuurlijke wijze in beeld zijn gekomen voor bestuursfuncties. Zelf ben ik sinds 2009 bij het pensioenfonds betrokken (VO) en in 2015 kwam er een plek vrij voor een bestuurder. Met succes heb ik mij aangemeld als kandidaat voor de functie van bestuurder met aandachtsgebied Vermogensbeheer. Als je echt goed zoekt, zijn er overal geschikte vrouwen te vinden.

Met één vrouw bereik je de doelstelling van daadwerkelijke diversiteit in het bestuur nog niet. Slechts 12 (grotere) fondsen hebben 30% of meer vrouwen in het bestuur. Wil er sprake zijn van enige invloed, dan zal er dus meer moeten gebeuren. De ervaring leert echter, dat zodra er meerdere vrouwen zijn, het proces sneller gaat omdat het vanzelfsprekend is geworden!

**Martha Hernandez Lara**, Bestuurslid Pensioenfonds UWW



> In reactie op deze vraag ben ik op internet op zoek gegaan naar voor- en tegenargumenten voor quota en vooral naar onderzoek en ervaringen hiermee. Ik heb met vriendinnen gesproken die in diverse sectoren van de economie werken. Mijn conclusie is dat quota blijkbaar werken. Helaas is hier weinig steun voor in onze maatschappij. Daardoor zouden wij alternatieve of aanvullende oplossingen moeten bedenken, zoals mentoring of een soort 'sisterhood'. Ik kom uit een ander land en een andere werkomgeving en heb het gevoel dat Nederlandse vrouwen elkaar te weinig steunen. Mijn ervaring als bestuurder is dat ik kennis en competenties heb, maar zeker in het begin heb ik veel steun gehad aan mentoring om de omgang en cultuur van 'the old boy's network' te leren begrijpen en daarin mijn weg te vinden. Mijn conclusie is dat druk (via de quota) in combinatie met mentoring en coaching goede resultaten kan opleveren. Bij een vriendin die voor een Nederlandse multinational werkt, heb ik mogen zien hoe zij doorgroeide tot aan een hoge positie in de organisatie mede door de enorme steun van het 'new women network'. Dus, er zijn ook voorbeelden in Nederland van vrouwen die elkaar steunen! Als inspiratie wil ik de film 'Hidden figures' aanbevelen. Het gaat over zwarte vrouwen die in de jaren '60 voor NASA werken.



### Dries Nagtegaal, bestuurder en toezichthouder



> Ik vind dat er geen quota opgesteld moeten worden, en wel om de volgende redenen:

1. Uitgangspunt in de Code Pensioenfondsen is complementariteit, welke verder is vernauwd tot een norm voor vrouwen en jongeren onder de 40. Uitgangspunt hierbij is dat meervoudig perspectief de besluitvorming ten goede kan komen. Overigens is niet bewezen dat meer vrouwen en/of meer jongeren in het bestuur betere resultaten voor de deelnemers opleveren. Er zijn vrouwen met mannelijke eigenschappen en mannen met vrouwelijke eigenschappen. Dus wat mij betreft staat complementariteit voorop en wordt gegeven dit uitgangspunt de beste kandidaat benoemd.

2. Vrouwen zullen in de praktijk een probleem ervaren indien zij middels een quorum worden verkozen. Indien een nieuwkomer in het bestuur niet over voldoende deskundigheid en competenties beschikt, wordt zo'n nieuw bestuurslid continu geconfronteerd met haar beperkingen. In een bestuur van een pensioenfonds moet je je continu bewijzen. Kortom, je bewijst vrouwen hiermee per saldo geen dienst.

3. De deelnemers van een pensioenfonds zijn er niet bij gebaat dat bestuurders worden benoemd die niet zijn opgewassen tegen hun taak.

4. Een bepaling van harde quota druist in tegen artikel 1 van onze Grondwet: allen die zich in Nederland bevinden worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Er zijn veel groepen in de Nederlandse samenleving die van mening zijn dat zij een voorkeursbehandeling verdienen. Ik ben van mening dat aan dit principe zo min mogelijk afbreuk moet worden gedaan. Dit onderwerp (relatief weinig vrouwelijke pensioenfondsbestuurders, overigens geldt dit ook voor diverse andere sectoren) is maatschappelijk niet zodanig van belang dat je er het gelijkheidsprincipe voor overboord zou moeten gooien.

### Miriam Pinchetti, Investment Risk Manager bij MN



> Ik vind het een gezonde ontwikkeling dat pensioenfondsen een diversiteitsambitie opstellen. Sinds de Code Pensioenfondsen in 2014 in werking trad, buigen pensioenfondsen zich over de hierin gestelde normen die beogen de bestuurlijke 'control' aan te scherpen.

Fondsen zijn vrij om hun besturen vorm te geven volgens de gedragscode, maar steeds meer zie je dat diversiteitsambitie op veel bestuursagenda's een plaats krijgt. In de praktijk blijkt het niet eenvoudig deze ambitie waar te maken. Een fondsbestuur moet beschikken over de juiste kennis, kunde en vaardigheden. Dat vraagt om geschiktheid van individuele bestuurders, die als collectief ook nog de juiste geoliede machine moeten vormen.

De ambitie 'gelijke verdeling van mannen en vrouwen' is bij de inrichting van een goed bestuur slechts één van de vele schakels. In de praktijk stellen fondsen nog slechts de minimale norm van 'minimaal één vrouw in het bestuur'. Daarmee wordt een goede start gegeven aan het achterliggende gedachtegoed, maar het is slechts een eerste stap.

Het is goed om te zien dat fondsbesturen zich op het vlak van diversiteit gaan begeven. In mijn beleving gaat dat helaas nog langzaam. Het stellen van harde quota voor het aantal vrouwen in besturen kan de ambitie voor de lange termijn in elk geval scherp houden. Daarbij moet het niet de bedoeling zijn om eenvoudig te willen voldoen aan een exact getal; dat is te kort door de bocht.

**Ingrid Reichmann, Managing Partner bij Partners at Work Executive Search**



> Laten we het eens omdraaien. Stel een mannenquotum in! Maximaal 70% mannen in een bestuur. Ik ben voor een evenwichtige man/vrouw-verdeling. Dat mag wat mij betreft afgedwongen worden met een quotum. In de praktijk bedoelt men een vrouwenquotum van 30%, want mannen zijn oververtegenwoordigd volgens alle onderzoeken. Inclusief die van de monitoringscommissie Code Pensioenfondsen. Hieruit bleek dat slechts 55% van de pensioenfondsen voldoet aan 'de norm' van minimaal één vrouw in het bestuur. Eén vrouw is de norm? Daar komt de pensioensector behoorlijk makkelijk mee weg. En wat blijkt ook uit dit onderzoek: slechts 13% van de pensioenfondsbestuurders is vrouw. Verbazingwekkend. In mijn dagelijkse werk ervaar ik dat er geen gebrek is aan vrouwen voor bestuursfuncties bij pensioenfondsen. 'Vrouwen, ze zijn er niet': deze door mannen gedane uitspraak klopt gewoon niet. Daarom ben ik ook voor een quotum. Dat is duidelijke taal. Mannen (en zeker die aan de top) houden doorgaans van heldere doelstellingen en stevige targets. Zonder target zit er geen druk achter en worden de makkelijke keuzes gemaakt. Een quotum dwingt af.

Een quotum werkt echter ook stigmatiserend. Vrouwen worden erdoor gezien als excuustruus. Het idee ontstaat dat zij die functie heeft gekregen op grond van haar vrouw-zijn. Dat is natuurlijk de omgekeerde wereld. Bovendien, de pensioensector legt alle bestuurders langs de 'geschiktheids-lat': de toetsing van De Nederlandsche Bank. En geschiktheid wordt mede bepaald door de teamsamenstelling. Niet geschikt betekent automatisch geen benoeming. Bij vrouwen-quota gaat het om het principiële punt van gelijke behandeling en gelijke vertegenwoordiging. Ieder mens heeft het recht om zichzelf vertegenwoordigd te zien. In plaats van een vrouwenquotum in te voeren zou er een quotum moeten komen voor mannen, zodat hun positie ter discussie wordt gesteld en vrouwen niet steeds wordt gevraagd hun positie te verdedigen. Maar als stap één een vrouwenquotum is, ben ik voor!

**Karin Roeloffs, Business Leader Investments NL bij Mercer Investments**



> Als adviseurs van een groot aantal pensioenfondsen hebben wij goed inzicht in het effect van de samenstelling van het bestuur op de dynamiek van de discussie aan de bestuurstafel.

En natuurlijk, ieder fonds is anders. Maar de gemene deler is toch echt dat een meer divers bestuur betere discussies voert. En betere discussies, waarbij verschillende invalshoeken aan bod komen, leiden meestal tot betere besluiten. Natuurlijk is de man/vrouw-verhouding slechts één aspect van diversiteit. Er is ook leeftijd, achterban of achtergrond. Maar dat doet er niets aan af dat naar onze mening vrouwen in een pensioenfondsbestuur een belangrijke rol spelen.

Moet er dan een quotum komen? Wij menen van wel, omdat er anders te weinig vooruitgang geboekt gaat worden. Op dit moment is 13% van de pensioenfondsbestuurders vrouw en 45% van de fondsen voldoet niet aan de norm uit de Code Pensioenfondsen van minimaal één vrouw in het bestuur. Stel een norm van bijvoorbeeld 30% en laat alle pensioenfondsen daar dan ook over rapporteren.

In de praktijk zien wij ook fondsen die nauwelijks vrouwen hebben in hun achterban. Een aantal daarvan geeft dit aan als reden om geen vrouwen in het bestuur te hebben. We kennen echter ook fondsen met een vergelijkbare achterban, maar met wel een aantal vrouwen in het bestuur. Het is dus een bewuste keuze hoe hiermee wordt omgegaan. En ieder bestuur mag die keuze maken, maar wij zijn van mening dat een quotum (wat ambitieuzer dan de Code op dit punt) helpt om diversiteit te verbeteren doordat de discussie en rapportage scherper wordt.

# CONCLUSIE

Hoe krijgen we meer vrouwen in de besturen van pensioenfondsen? Veel van de professionals wijzen er meteen op dat het bevorderen van diversiteit in pensioenfondsbesturen niet alleen te maken heeft met de man-vrouwverhouding, maar ook bijvoorbeeld met diversiteit in achtergrond en leeftijd. Een bestuur dat een goede afspiegeling vormt van de samenleving en het deelnemersbestand weet de deelnemer pas echt te bereiken en dit zal ook zorgen voor meer vertrouwen in het pensioenstelsel. Ten tweede leert de ervaring dat samengestelde teams succesvoller zijn en tot betere besluitvorming komen. Daarbij zijn er voor wat betreft de man-vrouwverhouding nog stappen te zetten. Uit cijfers blijkt dat bij de 200 grootste pensioenfondsen slechts 13% van de bestuursleden vrouw is. 45% van de fondsen heeft zelfs nog geen enkele vrouw in het bestuur.

Volgens de pensioenprofessionals zijn die geschikte vrouwen met de juiste pensioenexpertise en competenties écht wel te vinden als je goed zoekt, bijvoorbeeld via ViiP of PensioenLab. Vooral de besturen zouden een extra inspanning kunnen leveren om goede vrouwelijke kandidaten te selecteren. Maar ook de partijen die kandidaten voordragen en bemiddelaars die mogelijke kandidaten zoeken en selecteren. Daarbij wordt gewezen op het belang van buiten de gebaande paden treden, door bijvoorbeeld het profiel van wat wordt gezocht aan te passen en onder meer branche-overschrijdend te zoeken naar geschikte kandidaten.

Maar om daadwerkelijk meer vrouwen in besturen van pensioenfondsen te krijgen moeten vrouwen zichzelf ook meer zichtbaar maken. Vrouwen hebben vaak de neiging om te twifelen aan zichzelf en het antwoord op de vraag of zij zich wel kwalificeren voor de job. Zij aarzelen vaak om de stap te zetten. Ook wordt gespeculeerd dat zij wellicht makkelijker voor andere dingen kiezen dan carrière maken en materieel gewin. Ook vrouwen moeten, zoals een van de professionals het verwoordt, 'worden verleid tot diversiteit'.

Is er een speciale rol voor de toezichthouder weggelegd bij het toetsen op geschiktheid van vrouwelijke bestuurders? Volgens de meeste professionals is dit aan de besturen zelf. De toezichthouder kan uitdragen dat zij diversiteit belangrijk vindt en een kritische blik op de selectie door pensioenfondsbesturen bevorderen, maar dient de vrouw juist op de gebruikelijke en gelijkwaardige manier te toetsen op deskundigheid en geschiktheid. Een speciale toetsing zou de indruk kunnen wekken dat de vrouwelijke bestuurder een voorkeursbehandeling krijgt of juist minder geschikt is. De professionals zijn het erover eens dat kwaliteit hetgeen is wat dient te tellen bij toetsing. Wanneer (vanuit de diversiteitsgedachte) vrouwen benoemd worden vanuit andere sectoren met onvoldoende pensioenkennis, houdt het snel op.

Moeten er harde quota opgesteld worden voor het aantal vrouwen in pensioenfondsbesturen? De Code Pensioenfondsen bepaalt de 'norm' dat er minstens één vrouw in het bestuur dient te zitten. Dit quotum wordt niet hard afgedwongen; niet-naleving dient alleen te worden toegelicht. Veel van de professionals wijzen erop dat zelfregulering nog niet voldoende resultaten oplevert en het aanstellen van één vrouw in het bestuur slechts een eerste stap is. Is de sector dan geholpen bij harde quota? De meningen zijn hierover verdeeld. Enige druk via quota kan volgens een aantal professionals een oplossing bieden. Veranderingen op het gebied van de man-vrouwverhouding gaan nog langzaam: het stellen van harde quota houdt de langetermijnambitie scherp. Zonder doelstellingen en targets worden wellicht makkelijke keuzes gemaakt en wordt te weinig vooruitgang geboekt.

Wellicht is (alleen) een quotum niet de oplossing. Om te zorgen voor een juiste vertegenwoordiging in besturen komen de professionals ook met andere oplossingen. Met meer monitoring en meer publiciteit bereik je wellicht ook het gewenste resultaat. Of draai het eens om en stel een mannenquotum in, zodat juist hun positie ter discussie wordt gesteld. Ook zouden vrouwen elkaar meer kunnen steunen: meer mentoring en 'sisterhood' om een weg te vinden in het old boy's network. De professionals zien wel degelijk dat een 'new women network' zich begint af te tekenen dat vrouwen op weg kan helpen.