

Diversiteit in bestuurlijke organen bevordert goede besluitvorming

Nee, de Gouden Pump staat niet speciaal voor de gelegenheid op tafel. De onderscheiding, een initiatief van Vrouwen in Institutioneel Pensioen (ViiP), is ook niet voor Nicole Beuken persoonlijk bestemd maar voor Stichting Pensioenfonds ABP. Volgens ViiP maakt ABP aantoonbaar werk van de benoeming van vrouwen in 'besturen en op toezichthoudende en managementposities in de wereld van institutionele pensioenen'. Nicole Beuken is heel blij met de prijs: "Ik ben er heilig van overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan kwalitatief betere besluitvorming."

Diversiteit moet geen doel in zichzelf zijn maar altijd gericht zijn op het verbeteren en verhogen van de kwaliteit van je organisatie.

"Daarom is meer diversiteit in bestuursorganen hard nodig," zegt Nicole Beuken, directeur van het bestuursbureau. Op dit moment bedraagt het percentage vrouwen in bestuursorganen in de pensioensector slechts 10%. Volgens het wettelijke vrouwenquotum moet dat minstens naar 30%. Bij ABP is men wat dat betreft al aardig op de goede weg. De leden van de diverse bestuurlijke organen vormen een brede afspiegeling van de 2,8 miljoen deelnemers van ABP. Toch is diversiteit niet iets om je blind op te staren, waarschuwt Beuken.

"Diversiteit wordt vaak vertaald als een 50/50 verhouding tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen. Maar diversiteit is veel breder. Naast gender gaat het ook over culturele achtergrond, competenties, religieuze overtuiging enzovoorts. Het gaat om de juiste mix bij de samenstelling van een bestuur of orgaan. Dan pas worden de individuele componenten één geheel. Maar boven alles gaat het om kwaliteit. Diversiteit moet geen doel in zichzelf zijn maar altijd gericht zijn op het verbeteren en verhogen van de kwaliteit van je organisatie. Niet alleen bij ABP maar bij alle organisaties."

'Can Do'-mentaliteit

ABP is al langere tijd actief met diversiteit. Twee jaar geleden is hiervoor ook een officieel beleid opgesteld. Veranderingen in wet- en regelgeving en de Gedragscode Pensioenfonds gaven het bestuursbu-

reau de mogelijkheid om de samenstelling actief te beïnvloeden. "Vroeger lag de benoemingsbevoegdheid voor bestuursleden buiten het fonds. Nu kunnen we concrete acties nemen om de diversiteit van onze verschillende organen te bevorderen. Bij vacatures stellen wij een profiel op dat recht doet aan de gewenste samenstelling, man/vrouw, jong/oud, competenties en achtergrond. Als het selectiebureau zegt: 'we kunnen dergelijke kandidaten niet vinden', dan laten we ze gewoon doorzoeken. Want die kandidaten zijn er echt wel maar we hebben ze niet altijd in het vizier."

In alle organen van ABP moeten minimaal 30% vrouwen (dan wel mannen) zitten. Dat is ook vastgelegd in het verkiezingsreglement voor de Raad van Toezicht en het Verantwoordingsorgaan. Vrouwen en jongeren kunnen via voorkeursstemmen gekozen worden. Beuken is dan ook vooral blij dat ABP de prijs heeft gekregen vanwege de 'Can Do-mentaliteit'. "Je kunt eindeloos blijven praten maar dan verandert er niet zoveel. Intern hebben we de nodige discussies gevoerd maar nu is diversiteit staand beleid."

Betere besluitvorming

Hoewel zij het niet cijfermatig kan onderbouwen is Beuken ervan overtuigd dat een divers samengesteld bestuur tot een andere dynamiek en daarmee tot betere besluitvorming leidt. "Let wel, ik zeg niet betere beslissingen. Ook een divers



Nicole Beuken heeft vanaf 1986 meerdere functies binnen het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) bekleed op het terrein van bestuursondersteuning, beleidsadvisering en personeelszaken, met tussendoor een korte uitstap naar de Uitvoeringsorganisatie Sociale Zekerheid voor Overheid en Onderwijs.

Van 1999 tot 2008 was zij secretaris van de Directieraad en Bestuur van ABP. Sinds maart 2008 is zij directeur van het bestuursbureau van Stichting Pensioenfonds ABP. Daarnaast vervult zij verschillende toezichtfuncties.

Dat de diversiteit in pensioenfondsen besturen nog te wensen overlaat blijkt ook uit een op 8 juli gepresenteerd onderzoek van de Erasmus Universiteit, uitgevoerd in opdracht van het Nationaal Register. Het aantal jongeren en vrouwen in de fondsbesturen en in interne toezichtorganen is de afgelopen jaren nauwelijks toegenomen.

Het onderzoek is uitgevoerd onder 51 van de 78 pensioenfondsen met een Raad van Toezicht, die sinds 1 juli 2014 wettelijk verplicht zijn. De onderzochte fondsen hebben allemaal hun governance aan de nieuwe regels aangepast. Maar als gekeken wordt naar wie er in de besturen en Raden van Toezicht zitten, dan voldoen de fondsen wat betreft diversiteit en afspiegeling van hun deelnemers veelal niet aan de codes in de pensioensector. Bij een vijfde van de fondsen zitten bijvoorbeeld helemaal geen vrouwen in het bestuur, terwijl minimaal 1 vrouw verplicht is. Van het totaal aantal bestuurders is 14% vrouw.

Bij het interne toezicht is de verdeling iets evenwichtiger met 29% vrouwelijke toezichthouders. Jonge bestuurders (jonger dan 40 jaar) vergaat het nog slechter. Hoewel er volgens de code ook minimaal één jongere in het bestuur moet zitten, blijkt dat bij 65% van de besturen niet het geval. Bij de Raden van Toezicht is dat voor 95% wel het geval.

samengesteld bestuur kan verkeerde beslissingen nemen of teveel of te weinig beleggingsrisico nemen. Maar de discussie zal wel anders verlopen. Een bestuur van mannen boven de 55 heeft een andere invalshoek dan een bestuur met 50/50 mannen en vrouwen van alle leeftijden en verschillende achtergronden.”

Bij het actief bevorderen van diversiteit kiest ABP diverse invalshoeken. Naast interne bewustwording en communicatie vindt het fonds haar maatschappelijke communicatie erg belangrijk. Zo stond ABP vorig jaar bij de Libelle Zomerweek. De reacties waren overwegend positief. Ook de sociale media, You Tube en Omroep Max, worden als communicatiekanaal niet geschuwd. Verder is er binnen ABP veel plaats voor jongeren als stagiaires en is het ook betrokken bij het Pensioenlab voor jongeren.

Voorbeeldgedrag vertonen

ABP wordt regelmatig door andere pensioenfondsen gevraagd hoe het diversiteitsbeleid is geregeld. Volgens Beuken is meer diversiteit vooral een kwestie van prioritering. Een organisatie als ABP kan met 2,8 miljoen deelnemers ook in een grotere vijver van potentiële kandidaten vissen dan een klein pensioenfonds. Dat heeft doorgaans toch al moeite heeft om kandidaten te vinden die aan de geschiktheidseisen van toezichthouder DNB kunnen voldoen.



Vrouwen in Institutioneel Pensioen (Viip) is een netwerk van en voor vrouwen die op academisch niveau werkzaam zijn in de pensioenwereld. Viip wil vrouwen in de institutionele pensioenwereld verbinden, "opdat zij elkaar vinden, stimuleren en inspireren". Daarnaast wil Viip bijdragen aan een grotere man-vrouw diversiteit in de sector.

"De beloning speelt misschien ook mee. Wij geven de leden van onze gremia een behoorlijke vergoeding. Dat moet ook wel, want je bent al gauw 2 dagen per week kwijt om je echt goed in de pensioenmaterie te verdiepen. Voor een klein fonds is dat een stuk lastiger. Ook is er bij ABP veel aandacht voor de verhouding tussen werk en privé door flexibele werktijden en thuiswerk mogelijkheden."

Wat ook helpt om de diversiteit te bevorderen, is als er al een vrouw in het bestuur van een organisatie zit, zoals bij ABP. "Dat bevordert de acceptatie bij zittende mannelijke bestuursleden aanzienlijk. De volgende vrouw volgt dan vaak vanzelf. Vrouwen moeten daarin ook zelfbewuster worden. Zij beschikken net als mannen ook over een groot netwerk, maar maken daar lang niet altijd gebruik van."

Maar bestaat er dan niet zoiets als het glazen plafond waardoor vrouwen toch minder snel bestuurlijke taken gaan doen? Het antwoord is een hartelijke lach. "Misschien wel, maar het gaat er vooral om hoe je daar zelf mee omgaat. Ik heb drie kinderen maar heb ook altijd full time gewerkt. Enige assertiviteit is daarbij wel handig. Laat je niet in de hoek drukken als mensen vragen waarom je niet om 3 uur op het schoolplein staat."

Waar het uiteindelijk om gaat, besluit Beuken, is dat je als organisatie wel goed maar niet te lang over diversiteit moet praten.

"Om diversiteit te bevorderen moet je er oprecht in geloven en het niet doen omdat het moet. Anders blijft het bij 'tick the box', zoals bij alle regels rondom governance nogal eens het geval is. Diversiteit moet door de hele organisatie heen gevoeld en voorgeleefd worden. Dus gewoon doen en voorbeeldgedrag vertonen, juist door het management."