

Aan: pensioenfondsbesturen en
voordragende organisaties van sociale partners

Den Haag : 14 november 2018
Ons kenmerk : S.A.18.36509 JM/GR/EH
Betreft : diversiteit pensioenfondsbesturen

Geachte dames en heren,

In Nederland vinden we het belangrijk dat besturen en toezichtsorganen divers zijn samengesteld en zo een afspiegeling van de samenleving zijn. Dit draagt bij aan de kwaliteit van besluitvorming en zorgt voor draagvlak. Dit geldt eens te meer voor pensioenfondsen die het pensioen van deelnemers beheren. De afgelopen jaren zien we helaas dat de diversiteit van pensioenfondsbesturen en -organen nauwelijks is toegenomen. Hier is meermaals nadrukkelijk op gewezen door de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen¹. Ook in de door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) uitgebrachte evaluatie van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen, staat de diversiteit – of liever gezegd de achterblijvende diversiteit – van pensioenfondsbesturen volop in de aandacht.

Veel pensioenfondsen hebben gekozen voor een paritair bestuursmodel al dan niet met het benoemen van een of twee onafhankelijke bestuurders. Dit betekent dat werkgevers(organisaties), werknemers(organisaties) en gepensioneerden(organisaties) kandidaten selecteren en voordragen. Bij diversiteit van besturen en fondsorganen is het daarom belangrijk dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt genomen door de voordragende partijen.

¹ Uit de Nalevingsrapportage is gebleken dat veel pensioenfondsen niet voldoen aan de normen van de Code Pensioenfondsen dat een bestuur uitminstens één vrouw en minstens één persoon onder de 40 jaar moet bestaan. Recente cijfers geven aan dat 30% van de pensioenfondsen geen vrouwelijk bestuurder en 63% geen bestuurder jonger dan 40 jaar heeft.

De Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie zijn van mening dat er op korte termijn verbetering nodig is en vragen u om hier passende maatregelen voor te treffen. De diversiteitsnormen zijn niet voor niets opgenomen in de door de Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie in 2014 opgestelde Code Pensioenfondsen². Daarnaast staat het vraagstuk ook in de politieke belangstelling en heeft de Tweede Kamer op meerdere momenten haar ongenoegen geuit. Op grond van een breed gedragen motie in de Tweede Kamer en op verzoek van de minister van SZW wordt de komende tijd de invulling van vacatures voor pensioenfondsbestuurders specifiek gemonitord. Bij het uitblijven van vooruitgang is niet uit te sluiten dat de politiek over zal gaan op wettelijke maatregelen.

De Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie zien goede mogelijkheden om de diversiteit binnen pensioenfondsbesturen te bevorderen en te implementeren. Hiervoor is het bijgevoegde plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak richt zich in eerste instantie op de pensioenfondsbesturen maar waar dit aan de orde is, wordt in dit plan ook verwezen naar andere pensioenfondsorganen zoals het verantwoordingsorgaan, belanghebbendenorgaan en het intern toezicht. In het plan van aanpak worden – naast goede voorbeelden en initiatieven van de Pensioenfederatie en van de bij de Stichting van de Arbeid aangesloten organisaties - aanbevelingen gedaan om binnen afzienbare tijd een divers samengesteld bestuur gestalte te geven. Daarbij realiseren beide organisaties zich dat er ook pensioenfondsen en voordragende organisaties van sociale partners zijn die in de afgelopen jaren er veel werk van hebben gemaakt om de diversiteit (verder) te bevorderen en diversiteit als een vanzelfsprekendheid zien. Deze organisaties worden uitdrukkelijk opgeroepen om hun initiatieven en de aanpak aan te melden zodat die als goede voorbeelden kunnen dienen voor betrokken partijen bij andere pensioenfondsen.³

In aanvulling op het bijgevoegde plan van aanpak wordt tevens verwezen naar de Handreiking Geschikt Pensioenfondsbestuur van de Pensioenfederatie.

De Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid gaan er zonder meer van uit dat u de meerwaarde van een divers samengesteld pensioenfondsbestuur inziet. Dat geldt eveneens ten aanzien van de urgentie om hier op korte termijn invulling aan te geven als dat nog niet het geval is. Voor meer informatie wordt verwezen naar de websites van de Pensioenfederatie. Hierop zullen ook de goede voorbeelden worden opgenomen. Ook is op de websites van de bij de Stichting van de Arbeid aangesloten organisaties⁴ informatie over dit onderwerp terug te vinden.

² Onlangs is de Code Pensioenfondsen geactualiseerd en gepubliceerd in de Staatscourant van 3 oktober 2018. Hierin wordt onder meer bepaald dat het pensioenfondsbestuur een stappenplan opstelt om diversiteit te bevorderen.


³ De goede voorbeelden worden opgenomen op de website van de Pensioenfederatie en kunnen aangemeld worden bij info@pensioenfederatie.nl en info@stvda.nl onder vermelding van 'goede voorbeelden diversiteit pensioenfonds'.

⁴ De Vereniging VNO-NCW (www.vno-ncw.nl), de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland (www.mkb.nl), de Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (www.lto.nl), de Federatie Nederlandse Vakbeweging (www.fnv.nl), het Christelijk Nationaal Vakverbond (www.cnv.nl) en de Vakcentrale voor Professionals (www.vcp.nl).

Met vriendelijke groet,



Jannie Mooren
secretaris Stichting van de Arbeid



Edith Maat,
directeur Pensioenfederatie

Bijlage: Plan van aanpak

BIJLAGE



Plan van aanpak

**‘Bevordering diversiteit binnen
pensioenfondsbesturen’**

Den Haag, november 2018

Inleiding

De Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie vinden een zorgvuldige samenstelling van pensioenfondsgorganen (bestuur, intern toezicht, verantwoordingsorgaan dan wel belanghebbendenorgaan) belangrijk voor de kwaliteit van besluitvorming. De volgende elementen zijn daarbij van doorslaggevend belang:

- complementariteit (cultuur, zienswijzen en persoonlijkheden);
- geschiktheid (vaardigheden, kennis en kunde; integer zijn);
- afspiegeling (draagvlak en binding);
- vernieuwing en continuïteit (wendbaar blijven en tegelijk stabiel).

Diversiteit is een middel om deze vier doelstellingen te bereiken.

In de Code Pensioenfondsen wordt in de vorm van concrete normen de nodige aandacht besteed aan de samenstelling van besturen, verantwoordings- en belanghebbendenorganen⁵. De afgelopen jaren is gebleken dat de diversiteit van pensioenfondsbesturen en andere organen van het fonds achterblijft bij de gewenste situatie⁶. Om dit te verbeteren is dit gezamenlijke plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak richt zich vooral op de pensioenfondsbesturen. Maar ook voor de andere organen zoals het verantwoordingsorgaan, het belanghebbendenorgaan en de raad van toezicht is een diverse samenstelling gewenst. Diversiteit is noodzakelijk en draagt bij aan de kwaliteit van besluitvorming omdat afwegingen vanuit meerdere invalshoeken worden gemaakt.

Een nieuw element in de recent aangepaste Code Pensioenfondsen⁷ is een stappenplan om op korte termijn aan de normen te gaan voldoen en anderzijds om een cultuur te bevorderen waarbij diversiteit vanzelfsprekend wordt. Dit betekent dat het pensioenfonds niet alleen beleid voert, maar in een stappenplan concrete doelstellingen opneemt en concrete termijnen vastlegt om diversiteit te bereiken. De Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie verwachten dat dit een belangrijke bijdrage levert aan de bewustwording en daarmee de toename van de diversiteit.

De Code Pensioenfondsen is vanuit behoefte aan zelfregulering opgesteld en is verankerd in de Pensioenwet. Pensioenfondsen zijn wettelijk verplicht om in het jaarverslag te rapporteren over het naleven van de Code Pensioenfondsen. De diversiteit van de organen in het fonds maakt hier onlosmakelijk deel van uit⁸. Het bestuur is ook gehouden om de gestelde doelstellingen voor de lange termijn en de effectiviteit van de daarvoor ingezette middelen te evalueren.

⁵ De Code Pensioenfondsen is bedoeld voor alle pensioenfondsen: ondernemings-, bedrijfstak-, beroeps- en algemene pensioenfondsen.

⁶ De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen signaleerde in de afgelopen drie nalevingsrapportages dat een aantal pensioenfondsen nog achterblijft bij de eigen diversiteitsnormen. De Tweede Kamer nam hierover twee moties aan:

- Kamerstukken II 2017/18 32 043, 402 (Toekomst pensioenstelsel, Van Weyenberg aangenomen op 3 april 2018)
- Kamerstukken II 2016/17 32 043, 354 (Toekomst pensioenstelsel, Van Weyenberg aangenomen op 24 januari 2017)

Diversiteit heeft nadrukkelijk de aandacht van de minister, zo blijkt uit zijn brief van 8 maart 2018. Moties van de Tweede Kamer en ook schriftelijke vragen van de Eerste Kamer van 10 april 2018 dragen bij aan de toegenomen aandacht voor het onderwerp diversiteit.

⁷ Mede op verzoek van de Monitoringscommissie Code Pensioenfondsen is de Code Pensioenfondsen uit 2014 in 2018 herijkt waardoor de hanteerbaarheid is verbeterd.

⁸ In dit verband wordt vooral gewezen op de normen onder het vijfde thema (zorgvuldig benoemen) van de Code Pensioenfondsen: de normen 31, 32, 33, 35, 37 en 38.

Sociale partners binnen de Stichting van de Arbeid en de leden van de Pensioenfederatie willen met dit gezamenlijke plan van aanpak bestaande initiatieven toegankelijker maken⁹. Fondsen en voordragende partijen kunnen van elkaar leren aan de hand van goede voorbeelden waarvan een aantal in dit plan van aanpak is opgenomen. Op de website van de Pensioenfederatie zullen nog meer voorbeelden worden weergegeven. Partijen worden uitdrukkelijk opgeroepen goede initiatieven hiervoor te melden¹⁰. Ook worden concrete voorstellen gedaan om diversiteit op korte termijn te verbeteren en op de langere termijn te borgen.

Initiatieven voordragende werkgevers- en werknemersorganisaties

Werkgevers- en werknemersorganisaties spelen een belangrijke rol bij de voordracht van leden in paritaire besturen en bij de voordracht of benoeming in verantwoordings- en belanghebbendenorganen van pensioenfondsen. Zij hebben daarom ook een cruciale rol bij het bewerkstelligen van diversiteit binnen de governance van pensioenfondsen. De centrale werkgevers- en werknemersorganisaties zullen – voor zover dat nog niet gebeurt – de bij hen aangesloten organisaties oproepen om werk te maken van het bevorderen van diversiteit bij pensioenfondsen. Dit zal bijvoorbeeld gebeuren via de eigen websites en interne ledenbijeenkomsten waarbij de onderdelen uit deze aanbeveling met het plan van aanpak centraal staan. De centrale werkgevers- en werknemersorganisaties bieden voor hun voordragende leden een platform om kennis te delen en te leren van elkaars initiatieven. Daarbij wordt opgemerkt dat het gewenst is dat ook ouderenorganisaties dergelijke initiatieven nemen¹¹ zodat ook vanuit deze benoemende organisaties een bijdrage wordt geleverd om de diversiteit te bevorderen. Een voorbeeld hiervan is de ANBO¹².

- *Bestuurderspools divers samenstellen*

Werknemersorganisaties hebben voor een belangrijk deel de functies van arbeidsvoorwaardenonderhandelaar en pensioenfondsbestuurder gescheiden. Veel van de betreffende pensioenfondsbestuurders zijn werkzaam bij een afdeling binnen de werknemersorganisatie. In feite kan een dergelijke afdeling gezien worden als een ‘professionele bestuurderspool’. Het is van belang dat de werknemersorganisaties ervoor zorgen dat deze ‘bestuurderspools’ ook divers worden samengesteld door middel van een gericht aannamebeleid. Als goed voorbeeld kan hier de inzet rond diversiteit bij de FNV worden gezien. Bij de voordracht van kandidaten, niet in dienst van de werknemersorganisaties, zal diversiteit eveneens aandacht vergen.

⁹ Daarbij gaat het om aanbevelingen die op het hele proces van de zogenoemde ‘ASA-cyclus’ betrekking hebben. Bij ‘attraction’ gaat het maatregelen die ervoor zorgen dat jongeren en vrouwen zich ook aange trokken voelen tot de sector, bij ‘selection’ gaat het erom dat het werving- en selectieproces aansluit op de doelgroep en bij ‘attrition’ is belangrijk dat voorkomen wordt dat bij uiteindelijke selectie toch (onbewust) personen worden gekozen die lijken op de reeds zittende bestuurders.

¹⁰ Goede voorbeelden kunnen worden aangemeld via info@pensioenfederatie.nl en info@stvda.nl onder vermelding van ‘goede voorbeelden diversiteit pensioenfonds’.

¹¹ Een bestuurder / lid jonger dan 40 jaar ligt minder voor de hand voor deze groep, maar het aantal vrouwen blijft procentueel verder achter dan bij de werkgevers- en werknemersgeleding. Ook hier is dus verbetering nodig en mogelijk.

¹² De ANBO – aangesloten bij de VCP – roept vrouwen op om deel te nemen in hun pensioengroep die als kweekvijver kan worden gebruikt voor posities in pensioenfondsen. Tevens heeft de ANBO gebruik gemaakt van het vrouwen netwerk ViIP om bij een groot pensioenfonds een vrouwelijk bestuurder voor te dragen.

FNV-inzet bevordering diversiteit

- FNV heeft al sinds de jaren '80 van de vorige eeuw een aannamebeleid dat streeft naar een goede verdeling van mannen en vrouwen. Dat leidt er toe dat vrouwen op alle niveaus in de organisatie goed vertegenwoordigd zijn. Ook in de groep 'bestuurders'. Sinds 2015 kent de FNV een 'Pensioenafdeling' waarvan één van de belangrijkste taken is het besturen van pensioenfondsen op de plekken waar de FNV kandidaten kan stellen of voordragen.
- De bestuursfuncties die de FNV invult worden voor 40% door vrouwen en 60% door mannen bezet. 15% van de bestuursfuncties wordt met jongeren onder de 40 jaar ingevuld.
- FNV-vrouwen bezetten onder andere de volgende functies:
 - a. (vice-)voorzitter ABP, Bouw, Landbouw, Vervoer, Zoetwaren, Schoonmaak, Schilders, Spov en Woningcorporaties.
 - b. bestuurslid in PFZW, PMT, Bouw, Vlep, Post NL, TNT Express, PNO Media, ING en vele andere fondsen.
- Jonge bestuurders van de FNV zijn vice-voorzitter Spov (v), voorzitter Levensmiddelen (m) en bestuurslid in: PWRI (m), PHJ (m), Akzo/Nobel (m), Post NL(v), TNT Express (v), Detailhandel (m), Wonen (m), Vlakglas (v), Zoetwaren (v), PNO Media (v) en Openbare Bibliotheken (v). In de komende maanden komt er nog een aantal benoemingen aan.
- Bij de pensioenafdeling van de FNV werken 28 pensioenbestuurders waarvan twaalf vrouwen en zes personen jonger dan 40 jaar. Sinds de start in april 2015 zijn zeven nieuwe pensioenbestuurders aangenomen, waarvan er vier vrouw en zes jonger dan 40 jaar zijn.
- FNV zorgt voortdurend voor nieuwe aanwas van pensioenbestuurders. Dit zijn ook veel jonge en vrouwelijke bestuurders. FNV verzorgt zelf hun 'startkwalificatie', met een 'in house' niveau A-opleiding (in samenwerking met Stichting Pensioenopleidingen (SPO)). Daarvoor zijn enkele pensioenbestuurders opgeleid en gecertificeerd om deze SPO-opleiding te kunnen geven.

De centrale werkgeversorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland onderzoeken of vanuit werkgevers een gezamenlijke pool van geschikte kandidaten voor besturen en verantwoordings- en belanghebbendenorganen ingesteld kan worden. Hierbij zullen Jong Management en Vrouwen naar de Top actief betrokken worden om mogelijke kandidaten aan te leveren. Werkgevers kunnen ook gebruik maken van verenigingen van jongeren en vrouwen binnen de onderneming om potentiële kandidaten te werven en te selecteren voor organen van pensioenfondsen.

Het is van belang dat alle voordragende organisaties hun 'pool' van (kandidaat) fondsbestuurders en (kandidaat) leden voor verantwoordings- en belanghebbendenorganisaties divers samenstellen.

- *Gezamenlijke initiatieven bij ondernemingen en pensioenfondsen*

Bij ondernemingspensioenfondsen zijn er vaak korte lijnen tussen het fonds en de betreffende onderneming. In dat kader kan gezien worden of het initiatief van ING en Nationale Nederlanden ook kan worden gebruikt als goed voorbeeld door andere ondernemingen.

ING en NN Group

In 2017 zijn de werkgevers ING en NN Group samen met ING CDC Pensioenfonds, NN CDC Pensioenfonds en Pensioenfonds ING een nieuw initiatief gestart, de Pensioenfonds Academie. Met dit initiatief willen ze vooral jonge en vrouwelijke medewerkers enthousiasmeren voor een actieve rol bij het pensioenfonds.

Onbekendheid bij de doelgroepen met de pensioenfondsen en het onderwerp pensioen leidde tot nauwelijks of geen kandidaatstellingen via de traditionele communicatiekanalen. Door een gesegmenteerde wervingscampagne in samenwerking met netwerken van jongeren en vrouwen binnen de organisaties, is het gelukt om een groep geïnteresseerden aan te trekken. In een speciaal traject van zeven interactieve sessies konden ze zich een beeld vormen of ze een functie ambiëren en willen starten met een voorbereidende pensioenopleiding. De Pensioenfonds Academie is geen opleidingstraject maar heeft tot doel om diversiteit te bevorderen via gerichte en oriënterende kennismakingssessies, onder meer op het gebied van pensioen, finance & risk, communicatie, governance en boardroomdynamics.

De Pensioenfonds Academie had 55 aanmeldingen, voor 20 beschikbare plaatsen. Van de 20 deelnemers zijn er inmiddels drie (allen vrouw waarvan twee onder de 40 jaar) in het verantwoordingsorgaan van Pensioenfonds ING gekozen en een oud-deelnemer is inmiddels voorgedragen voor een bestuurslidmaatschap bij een ander pensioenfonds. Verder vervullen enkele deelnemers inmiddels op eigen initiatief een ambassadeursrol voor de pensioenfondsen bij voorlichtingsbijeenkomsten over pensioen.

Het initiatief heeft qua idee en opzet de innovatieprijs 2018 van PensioenPro (FD) gewonnen.

Bij Tata Steel is een vergelijkbaar project in gang gezet, maar hierbij ligt het initiatief vooral bij de voordragende organisaties.

Tata Steel

Eind 2017 is er bij de Stichting Pensioenfonds Hoogovens (SPH) een 'opvolgingsplatform' opgericht waarin de voordragende organisaties Tata Steel, FNV Metaal – en indirect CNV Vakmensen, De Unie en VHP Tata Steel - en de Vereniging van Oud Hoogovens Medewerkers (VOHM) samenwerken om op gecoördineerde wijze kandidaten vanuit de eigen onderneming de nodige bagage mee te geven voor het invullen van toekomstige vacatures in het pensioenfondsbestuur en het VO. Daarbij wordt maatwerk geleverd. Sommige kandidaten kunnen volstaan met een 'fasttrack' om op korte termijn beschikbaar te zijn, andere kandidaten hebben een nog wat langere weg te gaan. De opzet van het opvolgingsplatform is naar analogie neergezet van het opvolgingsbeleid ('management development') zoals dat binnen het bedrijf is ingericht voor sleutelposities. Diversiteit heeft daarbij uitdrukkelijk de aandacht.

Ondernemingen kunnen dergelijke initiatieven ook gezamenlijk oppakken waardoor gebruik gemaakt kan worden van elkaars expertise. Bij banken en verzekeraars bijvoorbeeld werken veel medewerkers met kennis op het gebied van beleggingsbeleid en risicomangement. Deze medewerkers zijn in beginsel potentiële kandidaten voor de gezamenlijke pool (zie hierboven) aangezien in veel besturen voor dergelijke expertise buiten de onderneming of sector wordt gezocht.

Het wordt aanbevolen dat een pensioenfonds samen met de werkgever(s) en de voordragende organisaties afspraken maakt om potentiële kandidaten in staat te stellen zich toe

te rusten met de benodigde competenties. In dat verband valt te denken aan faciliteiten als opleiding, compensatie in geld en tijd (opleidingsbudget), aspirant-zetels binnen het fonds en inpassing in het carrièrepad.

- *Periodiek overleg voordragende organisaties*

Het wordt aanbevolen dat voordragende werknemersorganisaties enerzijds en de voordragende werkgever(s)organisaties en brancheorganisaties anderzijds periodiek overleg hebben over het rooster van aan- en aftreden en de bestaande en te verwachten vacatures. Dit gebeurt al bij enkele pensioenfondsen. Doel van dit periodieke overleg is dat elke geleding in het paritaire bestuursmodel in onderlinge afstemming tijdig kan inspelen op nieuwe vacatures en een jonger of vrouwelijk bestuurslid kan voordragen als het profiel van het pensioenfonds dat vergt.

Wijziging onderlinge taakverdeling

Bij sommige pensioenfondsen wordt ernaar gestreefd om zittende fondsbestuurders op meerdere aandachtsgebieden deskundig te maken zodat er ruimte ontstaat om jongere bestuurders met minder ervaringsdeskundigheid te plaatsen op vacatures met minder zware profielen. Dit kan de doorstroming binnen een bestuur bevorderen. De bij de VCP aangesloten organisaties hebben dit inmiddels als inzet van beleid overgenomen.

Overigens, ingeval ondernemingsraden een kandidaat voordragen bij ondernemingspensioenfondsen, is het gewenst dat ook zij een bijdrage leveren aan diversiteit. Hiervoor is van belang dat pensioenfondsen vroegtijdig roosters van aan- en aftreden aanleveren en aanstaande vacatures ver van te voren melden.

Het is gewenst dat per geleding de voordragende organisaties periodiek overleg hebben om de invulling van vacatures op basis van het gewenste profiel onderling af te stemmen.

- *Samenwerking via convenanten*

Organisaties die verantwoordelijk zijn voor voordrachten worden opgeroepen gezamenlijk een convenant af te sluiten om deze voordrachten onderling af te stemmen en zo de diversiteit in het betreffende pensioenfonds te vergroten. Werkgevers- en werknemersorganisaties zorgen dan gezamenlijk voor de invulling van de vacatures langs de lijnen van de profielen die pensioenfondsbesturen aanleveren.

Pensioenfondsen worden opgeroepen daarin ondersteuning te verlenen door het initiatief te nemen, aspirant-zetels open te stellen en een opleidingsbudget ter beschikking te stellen.

De voordragende partijen wordt aanbevolen gezamenlijk afspraken over voordrachten vast te leggen in een convenant. Hiertoe is een model bijgevoegd (bijlage A).

- *Gebruikmaken van het netwerk van de Stichting PensioenLab*

CNV Jongeren, FNV-Jong en VCP Young Professionals hebben in 2014 de Stichting PensioenLab opgericht met steun van de centrale werknemersorganisaties FNV, CNV en VCP. De voordragende organisaties en de pensioenfondsen (in geval van onafhankelijke

leden) zouden meer gebruik kunnen maken van het netwerk van het PensioenLab door voor toekomstige vacatures het PensioenLab te vragen potentiële kandidaten uit het netwerk aan te dragen. Anderzijds kunnen de voordragende organisaties oproepen van het PensioenLab voor nieuwe kandidaten verspreiden onder hun leden en hun eigen netwerken van jongeren (via bijvoorbeeld interne bijeenkomsten en de websites). Na een selectie zou voor deze kandidaten een op maat toegesneden opleiding georganiseerd kunnen worden om de nog ontbrekende competenties aan te vullen. Het is aan te bevelen dat voordragende organisaties en betreffende pensioenfondsen concrete afspraken maken over bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van aspirant-zetels en het dragen van de opleidingskosten.

PensioenLab

De Stichting PensioenLab is bedoeld om de contacten te leggen tussen jongeren en de fondsen/sociale partners. De doelgroep van PensioenLab is iedere jongere tot en met 35 jaar, ongeacht achtergrond of lidmaatschap van een vakbond of werkgeversorganisatie.

PensioenLab heeft vanaf 2014 de 'Kweekvijver' ingericht. Hierin waren zes masterclasses opgenomen die gelegenheid boden om op een informele manier kennis op te doen over het besturen van een pensioenfonds. Deze masterclasses werden verzorgd door ervaringsdeskundigen. Vanaf 2018 is de kweekvijver geprofessionaliseerd en omgedoopt tot de 'Pensioenlab Academie'. In dit project (Academie) draaien drie niveaus: De Verleiders, De Genieters en De Junkies.

De Verleiders is bedoeld voor jongeren die nog nooit hebben gehoord van pensioen. Zij hebben deelgenomen aan drie bijeenkomsten om voor het eerst kennis te maken met pensioen en de pensioensector.

De Genieters zijn de potentiële VO-leden, zij hebben een zestal bijeenkomsten gehad met onder andere thema's als beleggingsbeleid, besturen van pensioenfondsen en risicomanagement.

De Junkies zijn de toekomstige bestuurders. Na een selectie op basis van cv en motivatie hebben de deelnemers een aangepaste opleiding gevolgd in samenwerking met SPO. De FNV heeft voor deze bijeenkomsten gecertificeerde docenten geleverd; na afsluiting van dit traject ontvangen de deelnemers een 'bewijs van deelname'. De PensioenLab Academie is zelf dus geen opleidingsinstituut.

De PensioenLab Academie (Stichting PensioenLab) heeft voor de zomer 2018 aan alle pensioenfondsen (via de Pensioenfederatie) en sociale partners de oproep gedaan om trainee-functies beschikbaar te stellen voor (oud)-deelnemers van de 'Kweekvijver' en de Academie. Hieruit volgde een aantal gesprekken met pensioenfondsen.

PensioenLab zet zich in voor meer beschikbare stage/trainee-plekken in besturen voor jongeren, om hen in staat te stellen zo ervaring op te doen en tevens het geschikte niveau te behalen om wel voorgedragen te kunnen worden voor een bestuursfunctie.

De voordragende organisaties en de pensioenfondsen wordt aanbevolen om naast het eigen netwerk het PensioenLab te benutten voor de voordracht en benoeming van jongeren op (toekomstige) vacatures.

- *Gebruikmaken van het netwerk Vrouwen in institutioneel Pensioen*

Werknemers- en werkgeversorganisaties en pensioenfondsen (in geval van onafhankelijke

leden) gebruiken uiteraard in eerste instantie hun eigen ledenbestand en netwerken om geschikte kandidaten voor voordrachten te vinden en te selecteren. Daarnaast kunnen zij ook het netwerk van Vrouwen in institutioneel Pensioen (ViiP) benaderen om geschikte kandidaten aan te leveren. ViiP is een netwerk van en voor vrouwen die op academisch niveau werkzaam zijn binnen de pensioenwereld. Deze vereniging is in 2002 opgericht en telt ongeveer 300 leden (zie www.viip.nl).

De voordragende organisaties en de pensioenfondsen wordt aanbevolen om naast het eigen netwerk de ViiP te benutten voor de voordracht en benoeming van vrouwen op (toekomstige) vacatures.

- *Tijdig anticiperen op vacatures*

Het is voor werkgevers- en werknemersorganisaties van belang vroegtijdig geïnformeerd te worden over vacatures, de gewenste profielen en met enige regelmaat op de hoogte gebracht te worden over de roosters van aan- en aftreden. Pensioenfondsen kunnen hier een proactieve en initiërende rol vervullen door de benodigde informatie bijvoorbeeld jaarlijks te verstrekken met een vooruitblik op de komende twee jaren. Pensioenfondsen die de voordragende organisaties proactief hebben benaderd, toetsen de voorgedragen kandidaat aan het profiel.

Het is van belang dat het pensioenfonds regelmatig inzicht geeft in het rooster van aan- en aftreden en vroegtijdig de profielen van vacatures aanlevert. Op die manier kunnen de voordragende organisaties (separaat en in onderlinge afstemming) tijdig anticiperen op een goede invulling van de vacature.

Initiatieven pensioenfondsen en Pensioenfederatie

Behalve de voordragende organisaties spelen ook de pensioenfondsen zelf een sleutelrol in het stimuleren om meer diversiteit binnen pensioenfondsen te realiseren. Zo heeft de Pensioenfederatie in 2011 de Handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur opgesteld die in 2014 en 2017 is geactualiseerd. Deze handreiking benadrukt het belang van diversiteit voor de samenstelling van fondsorganen en voor dit onderdeel is in 2016 een Handreiking Vergroten diversiteit opgesteld.¹³ Naast deze handreikingen zijn ook aanvullende initiatieven voorzien.

- *Gesprekken met leden van de Pensioenfederatie*

De Pensioenfederatie is in gesprek gegaan met de eigen leden over de diversiteitsdoelstellingen.¹⁴ Doel van deze gesprekken is om een beter beeld te krijgen over:

- de stand van zaken van diversiteit bij pensioenfondsen;
 - het diversiteitsbeleid van pensioenfondsen en de achtergronden hierbij; en
 - de aandachtspunten bij de invulling van diversiteit en de verbeterpunten uit de praktijk.
- In deze gesprekken worden ook de praktijkvoorbeelden die de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen in een nader onderzoek heeft gesignaleerd (zie pagina 13) betrokken.

¹³ De [Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur](#) en [Handreiking vergroten diversiteit](#) zijn digitaal beschikbaar.

¹⁴ De eerste bijeenkomst werd gehouden op 12 juni 2018 en de tweede op 11 september 2018.

Op themadagen van de Pensioenfederatie is het grote belang van diversiteit al regelmatig een onderdeel. Op komende themadagen zal diversiteit maar ook de Code Pensioenfondsen met regelmaat aan de orde blijven komen. De uitkomsten van de gesprekken met de grootste 40 pensioenfondsen zijn bijgevoegd.

Het overleg door de Pensioenfederatie met de sector kan nieuwe inzichten opleveren die mogelijk tot aanpassing van het plan van aanpak leiden.

- *Overleg met PensioenLab en ViiP*

Naast de oproep aan de voordragende organisaties om contact te leggen met de Stichting PensioenLab en de ViiP zal ook de Pensioenfederatie de komende jaren overleg blijven voeren met deze organisaties. Doel hiervan is om in ieder geval te kijken:

- hoe vraag en aanbod beter op elkaar kunnen worden afgestemd;
- hoe de aantrekkelijkheid van functies in de bestuurlijke organen kan worden bevorderd en hoe onder de aandacht kan komen dat het pensioenvak uitdagend en boeiend is; en
- welke wervings- en opleidingsfaciliteiten nodig zijn.

De verwachting is dat in deze gesprekken nieuwe inzichten en ideeën ontstaan die de sector verder kunnen helpen om de doelstellingen te realiseren en te omarmen.

Concreet wordt daarbij gedacht aan:

- het voeren van gesprekken met aanbieders van opleidingen in het kader van geschiktheid;
- het verspreiden en onder de aandacht brengen van roosters van aftreden;
- promotie en bekendmaking van vacatures binnen ondernemingen;
- promotie en bekendmaking van vacatures in netwerken;
- promoten van diversiteit als ‘de normaalste zaak van de wereld’; en
- bij vacatures in de pensioensector rekening houden met de leefwereld van en de aantrekkelijkheid voor de doelgroepen.

De Pensioenfederatie zal de komende jaren overleg blijven voeren met het PensioenLab en de ViiP om nieuwe ideeën en inzichten verder te brengen.

- *Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur aanvullen*

De Pensioenfederatie vult de Handreiking Geschikt Pensioenfondsbestuur aan met de inbreng vanuit de achterban. Op basis van de actuele inzichten wordt uiterlijk begin 2019 het advies in deze Handreiking uitgewerkt om een bestuurslid of de voorzitter van het bestuur een ambassadeursrol te geven in het kader van de samenstelling van organen en de invulling van het diversiteitsbeleid.

Ambassadeursrol

De Pensioenfederatie zal de komende tijd pensioenfondsen aanbevelen om bij voorkeur de voorzitter een belangrijke (proces)rol rond het functioneren van successieplanning toe te kennen. Te denken valt aan:

- Beheren plan/beleid bestuurlijk functioneren (samenstelling/rooster van aftreden/successie, opleiding, opleidingspool van potentiële kandidaten, zelfevaluatie (gezamenlijk en

individueel)).

- Vergaderplanning (afstemming intern toezicht en verantwoordings-/belanghebbendenorgaan rond opvolgingsagenda's) en gewenste bestuurlijke cultuur.
- Overleg voordragende organisaties.
- Overleg met de intern en extern toezichthouder.

Met het expliciet benoemen en beleggen van deze taak versterkt de pensioensector de focus op het bereiken van de diversiteitsdoelstellingen. Uiteraard blijft het bestuur als geheel verantwoordelijk.

De Handreiking Geschikt Pensioenfondsbestuur zal worden aangevuld door onder meer de ambassadeursrol voor het diversiteitsbeleid te beleggen bij een bestuurslid, bij voorkeur bij de voorzitter.

- *Intern toezicht betrekken*

Het intern toezicht en vooral de raden van toezicht vervullen een belangrijke rol in het functioneren van het bestuursmodel. De Pensioenfederatie gaat de komende tijd het gesprek aan met het intern toezicht om te benadrukken dat:

- opleidings- en opvolgingsplannen – inclusief het diversiteitsbeleid - passen bij de 'algemene gang van zaken' bij het fonds;
- voorgenomen benoemingen aan het profiel moeten voldoen en dat zowel het profiel als de voordracht aansluiten bij het diversiteitsbeleid van het fonds; en
- bestuurlijke zelfevaluaties bij voorkeur reflecteren op de wenselijkheid van bestuurlijke vernieuwing.

De Pensioenfederatie overweegt hieraan een aparte themadag te wijden en een presentatie over de rol van het intern toezicht uit te werken. Dit zal in nauw overleg met het bestuur van de beroepsvereniging van intern toezichthouders in de pensioensector VITP moeten gebeuren.

De Pensioenfederatie zal in overleg met de VITP de interne toezichtsorganen benaderen om hun rol bij het bestuursmodel en in het bijzonder het diversiteitsbeleid in te vullen.

Plan van aanpak

In de Code Pensioenfondsen is onder norm 33 opgenomen dat het bestuur van een pensioenfonds een stappenplan opstelt om de diversiteit te bevorderen. Hierbij is aangegeven dat het diversiteitsbeleid als groeimodel moet worden gezien en dat in ieder geval concrete doelen met haalbare termijnen in het stappenplan worden vastgelegd.

Verder wordt aanbevolen om de volgende concrete onderdelen op te nemen in het stappenplan:

- Het pensioenfonds stuurt tijdig het rooster van aan- en aftreden inclusief gewenste profielen toe aan alle voordragende organisaties. Hierbij gaat het om leden van het bestuur en van het verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan.
- Een periodiek overleg tussen het pensioenfondsbestuur en de voordragende organisaties over de gewenste invulling (een tot drie jaar voorafgaand aan het aflopen van de zittingstermijn) van vacatures en over de ondersteuning die het pensioenfonds daarbij kan bieden, zoals:
 - aanbidding van opleidingsfaciliteiten (opleiding en tijdsbesteding);
 - aanbidding van aspirant zetels voor jongeren (leren door doen);
 - het op verzoek behulpzaam zijn bij de werving van bij het gewenste profiel passende kandidaten.

- Afspraken met voordragende organisaties worden opgenomen in het plan van aanpak.
- Het creëren van een bestuurlijke omgeving waarin diversiteit wordt gestimuleerd en gewaardeerd, door onder meer:
 - specifieke kennismakingstrajecten die nieuwe leden maximaal voorbereiden (coaching- en buddy-trajecten);
 - periodieke aandacht voor de bestuurlijke dynamiek en reflectie daarop;
 - diversiteitsbevordering betrekken bij de periodieke zelfevaluatie;
 - wervings- en selectietrajecten aansluiten op de taal en de leefwereld van de gewenste profielen van kandidaten;
 - Indien van toepassing, het begeleiden van voorgedragen kandidaten bij de opleiding en voorbereiding op de toetsing; en
 - Het vastleggen van te ondernemen acties indien de voorgedragen kandidaat of de voorgenomen benoeming niet voldoet aan de profielschets van de vacature. Dit geldt in het bijzonder waar kandidaten door middel van verkiezingen worden voorgedragen.

Tot slot

De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen heeft in januari 2017 mede aan de hand van verdiepingsgesprekken met pensioenfondsen een rapport ‘Werken aan vertrouwen’ uitgebracht. Hierin zijn eveneens goede voorbeelden opgenomen om de diversiteit te bevorderen.

Goede voorbeelden aangedragen door de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen

In het rapport ‘Werken aan vertrouwen’ staan op pagina 20 de volgende goede voorbeelden weergegeven:

1. Zorgen voor een actieve rol voor de voorzitter van het bestuur.
2. Zorgen voor een persoonlijke benadering van mogelijke kandidaten die bijdragen aan de diversiteitsdoelstellingen.
3. Voortdurend verzoeken om diversiteit bij voordragende organisaties.
4. Starten van een kweekvijver en introduceren van het aspirant-bestuurslidmaatschap waarbij het fonds voortdurend aandacht schenkt aan betrokkenheid en doorzettingsvermogen van en bij de beoogde kandidaten.
5. Continu zoeken naar mogelijke kandidaten, ongeacht of er vacatures ontstaan en/of worden verwacht.
6. Zorgen dat bij werving van nieuwe bestuurders/beleidsbepalers altijd ook vrouwelijke en jongere kandidaten op de long- en shortlist staan. Bewaren van de long- en shortlists voor hergebruik.
7. In de profielschets en in de verkiezingsoproep duidelijk opnemen dat de voorkeur uitgaat naar een diverse samenstelling en dat daartoe met name ook vrouwelijke en jongere kandidaten worden uitgenodigd om zich kandidaat te stellen.
8. Profielen van functies door jongeren en vrouwen laten beoordelen en het diversiteitsbeleid in het profiel van het hele bestuur opnemen.
9. Overleg voeren met voordragende organisaties over de invulling van vacatures conform de diversiteitsdoelstellingen van het fonds.
10. Inschakelen van een wervingsbureau met specifieke kennis en kunde met een nadruk op de elkaar aanvullende competenties.

De Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie roepen de voordragende organisaties en pensioenfondsen op om op basis van bovenstaande aanbevelingen en naar analogie van de geschetste goede voorbeelden, de noodzakelijke stappen te ondernemen om diversiteit binnen de organen van pensioenfondsen te realiseren.

BIJLAGE:**Model convenant samenwerking voordragende organisaties**

De voordragende partijen, te weten,
werkgevers(organisaties)
werknemers(organisaties)
gepensioneerden(organisaties)

hierna te noemen '*partijen*'

onderschrijven het belang van een goed pensioenfondsbestuur. Door partijen is gekozen om het bestuur van pensioenfonds XYZ in te richten via het paritaire bestuursmodel. Om dit model toekomstbestendig te houden willen de partijen hun rol in het voordragen van geschikte fondsbestuurders professionaliseren. Via dit convenant zijn alle voordragende partijen gecommitteerd om de opvolging van bestuurders en leden van het verantwoordingsorgaan (VO) goed te organiseren en zodoende het gekozen paritaire bestuursmodel beter te borgen.

Doel

1. Partijen zijn verantwoordelijk voor de selectie en opleiding van kandidaat-leden voor het bestuur en VO van Pensioenfonds XYZ.
2. Doel is om kandidaat-bestuurders te selecteren die op voorhand de steun van alle paritaire geledingen hebben en die bij voordracht voor een functie in het bestuur naar verwachting kunnen rekenen op de goedkeuring van De Nederlandsche Bank.
3. Bij de voordracht wordt ook nadrukkelijk rekening gehouden met de normen van de Code Pensioenfondsen waaronder de zorg voor voldoende diversiteit in het pensioenfondsbestuur.

Bezetting

4. Partijen dragen ieder een lid voor om zitting te nemen in een platform.
5. De leden van het platform worden secretarieel en beleidsmatig ondersteund door de werkgever (of).
6. De leden wijzen plaatsvervangers aan die waarnemen in geval van afwezigheid van de reguliere leden.

Werkwijze

7. Het platform vergadert tenminste tweemaal per jaar en bespreekt in ieder geval:
 - a. Een overzicht van te verwachten vacatures bij het pensioenfondsbestuur en het VO in de tijd;
 - b. De lijst van kandidaat bestuurs- en VO-leden;
 - c. De stand van zaken met betrekking tot de opleiding van deze personen;
 - d. De diversiteit in het pensioenfondsbestuur en in het VO;
 - e. Het vroegtijdig onder de aandacht brengen van vacatures onder de eigen medewerkers zodat voordrachten aansluiten bij de profielen en passen bij het diversiteitsbeleid van het pensioenfonds;
 - f. De teksten van profielschetsen en van vacatures die zo worden vormgegeven dat vrouwen en jongeren zich aangesproken voelen;

- g. Het bij gelijke geschiktheid de voorkeur geven aan een vrouw of aan een jongere zolang de diversiteit binnen het pensioenfondsbestuur dan wel VO nog niet goed geborgd is;
 - h. De te ondernemen additionele acties indien de pijplijn onvoldoende gevuld dreigt te worden;
 - i. Het eventueel en desgewenst zoeken naar kandidaten buiten de onderneming bij organisaties als ViiP en PensioenLab om de diversiteit te borgen;
 - j. Of de resultaten en de werkwijze nog aansluiten bij de doelstellingen en missie van het platform.
8. Het platform maakt met het pensioenfondsbestuur afspraken over:
- a. Een vroegtijdige verspreiding van het rooster van aan- en aftreden van het pensioenfondsbestuur en het VO alsmede van de voorziene vacatures op andere wijze dan door het aflopen van de normale zittingstermijn;
 - b. Het faciliteren van aspirant-lidmaatschap en opleidingen en dergelijke;
 - c. Andere maatregelen die het tijdig vullen van vacatures, passend binnen het diversiteitsbeleid, bevorderen.
9. Voor de vergadering wordt een agenda opgesteld.
10. Van de vergadering wordt een verslag opgesteld dat in de volgende vergadering besproken wordt. Over de opvolging van actiepunten wordt gerapporteerd.
11. Het pensioenfondsbestuur ontvangt een afschrift van het verslag ter informatie.
12. In geval van vacatures in het bestuur van het pensioenfonds vindt overleg plaats alvorens de betreffende voordragende partij een besluit neemt.

Overig

- 15. Voor kandidaten voor het bestuur gelden de geschiktheidseisen van De Nederlandse Bank.
- 16. Voor kandidaten voor het VO wordt gestreefd naar kennis op 'niveau A' alsmede goede kennis van de betreffende pensioenregeling.
- 17. Het participeren in de organen van het pensioenfonds zal positief worden gewaardeerd in het kader van de loopbaanontwikkeling van de betrokken personen.

Ondertekening,