

Diversiteit en kwaliteit

Een artikel schrijven over diversiteit in een tijd dat je nog steeds hoort: “diversiteit versus kwaliteit van pensioenfondsbestuur”. Hier word ik uitgedaagd. Immers, de overeenkomst tussen kwaliteit en diversiteit is groter dan de lettergrepen: ‘iteit’. De uitspraak “diversiteit is belangrijk, maar deskundigheid staat voorop” helpt ook bij de behoefte om de rol van diversiteit in de governance van een pensioenfonds nog eens onder de loep te leggen.



Mila Hoekstra

Diversiteit in
fondsorganen
verbetert
vertrouwen

Uit onderzoek van McKinsey (*Why Diversity Matters*, 2015) blijkt dat organisaties die divers zijn samengesteld, in de ruimste zin van het woord, beter in staat zijn talent aan zich te binden, een gerichte klantfocus te behouden, een goede medewerkertevredenheid te realiseren en tot een optimale besluitvorming te komen. Al deze onderwerpen vormen de positieve spiraal die leidt tot betere resultaten. De resultaten van de vervolgstudie van McKinsey uit 2018 (*Delevering through Diversity*) bevestigen de wereldwijde relevantie van de relatie tussen diversiteit en outperformance van bedrijven. Uit dit onderzoek bleek dat bedrijven in het topkwartiel wat betreft diversiteit (gender en etniciteit) meer kans hebben om meer winst te behalen dan het gemiddelde in de industrie. Bedrijven in het laagste kwartiel wat betreft diversiteit hebben statistisch minder kans om boven gemiddelde winst te behalen. Bij dit laatste onderzoek heeft McKinsey een nog veel uitgebreidere dataset gebruikt, waarin meer dan 1000 ondernemingen zaten in meer dan 12 landen. Hierbij hebben ze niet alleen gekeken naar de winst op korte termijn, maar ook naar de waardecreatie op de lange termijn. Met deze feiten zijn we wel af van de *goede bedoelingen* bij diversiteit. Al jaren wordt aangetoond dat diversiteit geld oplevert en continuïteit waarborgt. De McKinsey-onderzoeken zijn hier slechts een voorbeeld van. Dat dit ook relevant is voor pensioenfondsen moge duidelijk zijn, gezien de kerntaak: rendement behalen voor het pensioen van de deelnemers.

Wat is kwaliteit?

De kwaliteit van bestuur wordt uiteindelijk gemeten aan de hand van de wijze waarop de missie van het pensioenfonds wordt bereikt. Veelal is dat het realiseren van een zo hoog mogelijk geïndexeerd pensioen. Bij kwaliteit van het pensioenfondsbestuur gaat het overigens om meer dan de rol van het bestuur. De bijdrage van het verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan en die van de raad van toezicht moeten hierbij ook worden betrokken. Ieder orgaan draagt bij aan de missie van het pensioenfonds, vanuit de eigen taak en rol.

De verschillende invalshoeken die een divers samengesteld bestuur heeft, komt de kwaliteit van de besluitvorming ten goede. Het kernwoord is: complementariteit (kennis, ervaring, achtergrond, persoonlijkheid etc). Wij zien binnen de pensioensector naast gender en etniciteit ook leeftijd als een relevant aspect bij diversiteit. Naast het belang van een multidisciplinaire invalshoek is een divers samengesteld team van belang, ook voor de verbinding (draagvlak) met de achterban. Dit geldt niet alleen voor het bestuur, maar zoals gezegd, ook voor het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan en de raad van toezicht, vanwege hun bijdrage aan het optimaal functioneren van het pensioenfonds.

Stand van zaken

In de Rapportage Naleving Code Pensioenfondsen 2016/2017, uitgebracht op 13 februari 2018, constateert de Monitoringcommissie dat er nog

pensioenfondsbestuur

MILA HOEKSTRA, ZELFSTANDIG CONSULTANT, BESTURDER EN TOEZICHTHOUDER, GESPECIALISEERD IN GOVERNANCE EN STRATEGIE

onvoldoende resultaat is geboekt op diversiteit. Uit het onderzoek blijkt dat geslacht en leeftijd minder belangrijk worden gevonden dan persoonlijkheid en ervaring. Hieruit blijkt volgens mij dat de 'diversiteit versus kwaliteit'-gedachte nog steeds leeft. Geconstateerd wordt dat nadere inspanningen gewenst zijn. Niet alleen binnen het fonds maar bij alle betrokken partijen, ook de voordragende organisaties. Om zo geschikte kandidaten te vinden die ook aan de diversiteitseisen voldoen. De commissie stelt vast dat het formuleren van diversiteitsbeleid nog niet overal gemeengoed is.

In het Appèl voor meer Diversiteit dat door ViiP, Pensioenlab, Topvrouwen en Wifs is ondertekend en op 7 november 2017 is aangeboden aan de voorzitter van de Pensioenfederatie wordt aangegeven dat investeren in diversiteit in fondsorganen leidt tot effectievere besluitvorming, meer risicobewustzijn en verbetering van vertrouwen in de pensioensector. Het Appèl heeft bijgedragen aan het initiatief van de Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie om aandacht te vragen voor diversiteit. Op 14 november 2018 stuurden zij een brief aan de pensioenfondsbesturen, waarin zij aangaven dat het belangrijk is, dat in Nederland besturen en toezichtsorganen divers zijn samengesteld en zo een afspiegeling van de samenleving zijn. Zij noemen de volgende elementen die van doorslaggevend belang zijn voor de kwaliteit van besluitvorming:

- Complementariteit (cultuur, zienswijzen en persoonlijkheden).
- Geschiktheid (vaardigheden, kennis, kunde én integer zijn).
- Afspiegeling (draagvlak en binding).
- Vernieuwing en continuïteit (wendbaar blijven en tegelijk stabiel).

Aangegeven wordt dat diversiteit een middel is om deze vier doelstellingen te bereiken.

Enkele cijfers

De evaluatie van de Wet versterking bestuur pensioenfonds laat zien dat de sector de eigen streefnormen uit de Code Pensioenfonds lang niet altijd haalt.

- Circa 40% van de pensioenfonds heeft geen vrouw in het bestuur.

- Circa 65% van de pensioenfonds heeft geen bestuurder jonger dan 40 jaar.

Uit het Appèl voor meer diversiteit blijkt dat het totaal aantal vrouwelijke bestuurders eind 2016 15% was (eind 2013 was dit 12,5%). Het totaal aantal bestuurders onder de 40 was 6,7% (eind 2013 was dit 7,3%).

Wat te doen?

Veel pensioenfonds hebben een paritair bestuursmodel. Dit betekent dat werkgemers(organisaties), werknemers(organisaties) en gepensioneerd(organisaties) kandidaten selecteren en voordragen. Bij diversiteit van besturen en fondsorganen is het daarom belangrijk dat voordragende partijen en het pensioenfonds gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen.

Inmiddels moeten alle pensioenfonds een stappenplan opstellen om de diversiteit te vergroten. Voor de wijze waarop actie kan worden ondernomen zijn tal van good practices en voorbeelden beschikbaar.

- De brief van de Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie van november jl.
- De Handreiking Diversiteit van de Pensioenfederatie.
- De Rapportage Naleving Code Pensioenfonds 2016/2017 van de Monitoringcommissie Code Pensioenfonds.

Conclusie

Meer diversiteit draagt bij aan de kwaliteit van besluitvorming en zorgt voor draagvlak. Dat is van belang voor de toekomstbestendigheid van pensioenfonds. Onderzoeken die deze stelling kwantitatief onderschrijven zijn inmiddels voldoende beschikbaar. Manieren om concreet invulling te geven aan diversiteit ook. Zo is het bestuur in staat, en gehouden, om invulling te geven aan hun fiduciaire taak om optimaal te zorgen voor de pensioenen van zijn deelnemers. Kortom, de feiten geven aan dat divers samengestelde besturen het best presteren. Nu is het een kwestie van 'doen'.

Met dank aan mijn mee-lezer: drs. Larissa Gabriëlse.

Kwaliteit
van besluit-
vorming
beter in divers
samengesteld
bestuur