



# DIVERSITEIT IS DUURZAMER EN LEVERT MEER OP

Door René Bogaarts

Toen Roelie van Wijk in 2006 CEO werd van TKP Investments, merkte ze al snel hoe prettig klanten het vonden dat ze een vrouw tegenover zich kregen. Diversiteit levert volgens haar niet alleen betere resultaten op, het is ook gewoon leuker.

Natuurlijk weet Roelie van Wijk dat diversiteit van werknemers en management de creativiteit, en daarmee de resultaten, van een bedrijf of organisatie verhoogt. Maar het tekent haar spontane karakter dat ze op de vraag naar het belang van diversiteit allereerst antwoordt dat het zoveel leuker is. 'In een divers samengestelde omgeving gaan mensen veel leuker met elkaar om. En dan doel ik niet alleen op de diversiteit in man-vrouwverhouding, maar ook op zaken als leeftijd en culturele achtergrond.'

Sinds 2006 is Van Wijk CEO van TKP Investments in Groningen. Zeker in de begintijd behoorde ze tot de weinige vrouwen in het wereldje van vermogensbeheerders. 'Daar heb ik nooit last van gehad', zegt ze. 'Integendeel, ik merkte al heel snel dat onze klanten het prettig vonden dat er bij ons een vrouw aan het hoofd stond.' Even later vertelt ze dat haar no-nonsense aanpak, die volgens haar vermoedelijk voortkomt uit haar Friese achtergrond, haar vanaf dag één geholpen heeft. 'Toen ik eind jaren '80 bij Bank Mees & Hope in Rotterdam begon, werd in die stad net het Loodswezen geprivatiseerd, wat zorgde voor een nieuwe vermogende doelgroep. Die loodsden konden mijn directheid wel waarderen. Die hielden zelf ook niet van wolligheid.'

**In een divers samengestelde omgeving gaan mensen veel leuker met elkaar om. En dan doel ik niet alleen op de diversiteit in man-vrouwverhouding, maar ook op zaken als leeftijd en culturele achtergrond.**

Volgens Van Wijk zie je tegenwoordig dat veel meer bedrijven aansturen op het benoemen van meer vrouwen in hogere posities. 'Maar wij lopen binnen de vermogensbeheersector nog steeds voorop. Bij ons is een op de drie werknemers vrouw, en vier van de dertien zijn managers. Dat is redelijk zeldzaam.' Ze voegt er onmiddellijk aan toe dat het ingewikkeld is om geschikte vrouwen binnen te halen. 'Er zijn nog niet zoveel vrouwen die econometrie of financiële economie gestudeerd hebben. En bovendien solliciteren ze niet altijd. Wij hebben gelukkig het voordeel dat we in Groningen gevestigd zijn, een universiteitsstad. We geven regelmatig presentaties bij een financieel-economische studievereniging als Risk en we bieden geschikte studentes stageplaatsen en traineeships aan.'

Meer vrouwen aannemen om een beter samengesteld personeelsbestand te krijgen, vereist volgens Van Wijk ook een open houding bij sollicitatiegesprekken. 'Vrouwen zijn opener dan mannen. Ze vertellen bijvoorbeeld dat ze het bij een vorige werkgever niet zo naar hun zin hadden of dat de cultuur niet bij hen paste. Ik vind die openheid een sterke eigenschap, maar een mannelijke collega denkt misschien: 'O, die moeten we niet, want die is er bij haar vorige baas uit gelazerd.' Je moet er doorheen kunnen kijken, niet op zoek gaan naar een kloon van jezelf. En als je mensen eenmaal aangenomen hebt, moet je ook zorgen dat ze zich thuis voelen. Vrouwen, die over het algemeen meer om sfeer geven, hebben behoefte aan een warm welkom. Dat moet je ze dus ook bieden.'

Om die reden biedt TKP Investments ook flexibiliteit. 'Mensen kunnen bij ons zonder probleem vier dagen per week werken, we kennen ouderschapsverlof en medewerkers kunnen hun eigen dag indelen. Daarmee houd je vrouwen

aan boord, ook als ze kinderen krijgen. Ik heb dat zelf ook een tijd lang gedaan', legt Van Wijk uit. 'Maar het belangrijkste is dat die vrijheid tussen je oren zit. Dat je weet dat het mág. Vrijheid houdt mensen aan boord. Dat merken we hier ook. We kennen heel weinig verloop.'

TKP Investments voert overigens geen beleid van positieve discriminatie. 'We kiezen wel voor de beste kwaliteit', zegt ze. Maar in een mannenwereld is het kunnen bieden van een vrouwelijke invalshoek volgens haar al een kwaliteit op zich. 'Dat begint er al mee dat secretaresses input geven. Ze mogen mondig zijn, zodat ze er niet steeds op uit gestuurd worden om koffie voor iedereen te halen. Omdat vrijwel iedereen hier een hbo-opleiding of een wetenschappelijke



## CV

Sinds juni 2006 is Roelie CEO van TKP Investments. Van 2006 tot 2011 was ze tevens lid van de directie van TKP Pensioen, tot het in TKP en TKPI werd gesplitst. Daarvoor werkte ze als Hoofd Aandelen en Hoofd (ESG) Research bij SNS Asset Management, Senior Portfoliomanager Vastrentende Waarden en Hoofd Tradingdesk bij Philips Pensioenfondsen, Investment Manager Fixed Income & Treasury bij PGGM en als Accountmanager Private Banking bij Bank Mees & Hope. Ze bekleedde diverse nevenfuncties binnen besturen en commissies. Recent was ze voorzitter van de niet-uitvoerende bestuurders binnen de one-tier board van het Spoorwegpensioenfondsen. Momenteel is ze bestuurslid van de Dutch Fund and Asset Management Association en voorzitter van de Investment Leaders Group (Cambridge Institute for Sustainability Leadership). Van Wijk is Certified European Financial Analyst.

**Het is zaak dat mensen hun eigen kracht vinden en dat wij die kracht herkennen, zodat wij ervoor kunnen zorgen dat mensen datgene doen waar ze het beste in zijn.**

opleiding heeft, nemen we ook liefst secretaresses met een hbo-opleiding aan.'

Van Wijk vindt dat 'diversiteit' niet alleen gaat om de verhouding tussen mannen en vrouwen. 'Nee, het gaat ook over jongeren en ouderen, over mensen met verschillende culturele achtergronden. Jongeren hebben bijvoorbeeld heel andere ideeën dan ouderen. Dat is belangrijk. Ook in onze relatie met bijvoorbeeld pensioenfondsen, die immers te maken hebben met de kloof tussen oudere en jongere generaties. Het is zaak dat mensen hun eigen kracht vinden en dat wij die kracht herkennen, zodat wij ervoor kunnen zorgen dat mensen datgene doen waar ze het beste in zijn.'

Bij TKP Investments maakt personeelsbeleid op natuurlijke wijze onderdeel uit van het beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als je je bekommert om zaken als klimaatverandering, mensenrechten en langetermijnvisie, behoort je uiteraard ook zorgvuldig met je medewerkers om te gaan. Die aandacht voor duurzaamheid hangt misschien samen met de oorsprong van TKP Investments. De vermogensbeheerder komt voort uit de pensioenfondsen van de staatsbedrijven TPG en KPN, die wellicht van oudsher wat meer oog voor duurzaamheid hadden dan bedrijven die altijd alleen de tucht van de markt hebben gekend. Maar dat betekent zeker niet dat Van Wijk in een gespreid bedje terecht kwam. 'De drie voormalige staatsbedrijven zaten allemaal in een moeilijke markt, verwickeld in overnamegevechten. Ze konden het zich, vanwege het gevaar dat ze tekorten zouden moeten bijstorten, niet veroorloven dat de balans van hun pensioenfondsen te zwak werd', zegt ze. 'Ik heb vanaf het begin aandacht geschonken aan duurzaamheid.'

'Ik kwam van SNS', zegt ze, 'waar vanwege dochterbedrijf ASN Bank al heel lang MVO-beleid werd gevoerd. Toen ik bij TKP Investments kwam werken, ben ik meteen met beleggingsbeleid begonnen op het gebied van controversiële wapens. In het voorjaar van 2007 was er die befaamde uitzending van Zembla, over clusterbommen. Er waren nog geen wettelijke regels, maar ons beleid was al klaar. Klanten die ons ongerust opbelden, reageerden opgelucht. Ze waren trots dat hun pensioenfondsen er al beleid voor had.'

Van Wijk beklemtoont dat de discussies lang niet altijd gemakkelijk zijn. 'Neem kinderarbeid. Dat is lastig. Zeg je categorisch 'nee' tegen kinderarbeid? De ene klant vindt dat alleen ouders moeten kunnen werken. Maar er zijn er ook



die het beter vinden als kinderen een paar uur per dag werken en naar school kunnen dan dat ze de hele dag op een vuilnisbelt moeten rondhangen. De crisis van de afgelopen jaren heeft die discussies er niet eenvoudiger op gemaakt.'

Vorig jaar is TKP Investments lid geworden van de Investment Leaders Group van Cambridge University, een groep van tien vermogensbeheerders, verzekeraars en pensioenfondsen uit de hele wereld, die onderzoeken hoe ze duurzaam en op de lange termijn moeten investeren. Van Wijk is deze maand benoemd tot voorzitter. 'Uit het onderzoek naar langetermijnbeleggen is bij ons al een nieuw beleggingsfonds voortgekomen, Long Term Investing, waaraan inmiddels twee grote pensioenfondsen deelnemen. Deze maand zitten we al op een vermogen van 600 miljoen euro. Daarnaast zoeken we voor een andere doelgroep naar passieve oplossingen met een duurzame insteek. We hebben diverse klanten: pensioenfondsen, DC-klanten, verzekeraars en charitatieve instellingen.'

Onlangs heeft TKP Investments samen met het Prins Bernhard Cultuurfonds een, wat Van Wijk 'passief, donkergroen beleggingsfonds' noemt, opgericht. 'Daarvoor hebben we zelfs een eigen index opgesteld, die bestaat uit de 25% meest duurzaam opererende bedrijven uit de MSCI-index. Dat fonds belegt in zo'n 400 bedrijven.' Er is al 200 miljoen euro ingelegd.

Onder leiding van Van Wijk heeft TKP Investments zich ontwikkeld tot een actieve aandeelhouder, die zich durft te laten horen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. 'In Nederland gaan we zelf, in het buitenland laten we ons meestal vertegenwoordigen', zegt ze. 'In Nederland vragen we tijdens de aandeelhoudersvergadering van Shell bijvoorbeeld aandacht voor de aardbevingen hier in Groningen. Volgens de meeste beleggers spelen mensenrechten alleen in Verwegistan een rol, maar dat kan ook dicht bij huis zijn. Wij hebben ook medewerkers met scheuren in hun huis. Wij begrijpen niet dat het zo lang duurt voordat er werkelijk iets gebeurt. Ik ga er niet voor op de barricaden, maar ik bemoei me ermee op stakeholdersniveau. Daarom werken we samen met VNO-NCW om een oplossing te vinden.'

Oplossingen, daar gaat het Van Wijk vooral om. 'Een paar jaar geleden hebben we samen met ons moederbedrijf Aegon een hypotheekfonds opgericht. Omdat banken bijna niets konden financieren, heeft Aegon een fonds opgericht waaraan pensioenfondsen konden deelnemen. Daardoor

**Gezamenlijkheid is ook nodig, want duurzaamheid is geen issue waarop we zouden moeten concurreren.**



konden mensen tijdens de crisis toch een huis kopen met een acceptabele hypotheek. Wij waren degenen die partijen mobiliseerden.'

Van Wijk zet zich zowel persoonlijk als via TKP Investments in voor een internationaal MVO-convenant, dat verder vorm moet geven aan duurzaam beleid voor pensioenfondsen en hun vermogensbeheerders. 'Al meer dan 70 pensioenfondsen hebben de intentieverklaring ondertekend: 84% van het belegd vermogen in deze sector. Er zijn al convenanten in de bancaire sector en de textielsector. Ik verwacht dat we voor het einde van het jaar ook een convenant hebben voor pensioenfondsen', zegt Van Wijk. 'Gezamenlijkheid is ook nodig, want duurzaamheid is geen issue waarop we zouden moeten concurreren.' «

- Bij TKPI is een op de drie werknemers en managers vrouw.
- De openheid van vrouwen is een sterke eigenschap.
- Diversiteitsbeleid is een natuurlijk onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Sociale omstandigheden spelen net zozeer een rol in gasgebied Groningen als in Verwegistan.