

'Diversiteit maakt besturen ontegenzeggelijk sterker'

DOOR ARNOUD VEILBRIEF

Diversiteit heeft een vaste plek op de agenda, maar overtuiging, lef en de weg naar resultaat zijn nog niet zo vanzelfsprekend.

Als Monique van der Poel met een grote glimlach de kamer binnenloopt, kan dit je moeilijk ontgaan. Ze is een opvallende en energieke persoonlijkheid, een atypische professional tussen de gemiddelde bestuurder en toezichthouder van pensioenfondsen. En ze is bevlogen, ook over diversiteit. 'Aan de bestuurstafel is diversiteit geen nieuw thema meer', vertelt ze, 'maar een vaste langetermijndoelstelling voor vrijwel alle pensioenfondsen. Logisch, want onderzoek wijst steeds weer uit dat de kwaliteit van de besluitvorming van een bestuur toeneemt bij een goede mix aan kennis, ervaring, persoonlijkheid, (culturele) achtergrond, leeftijd en geslacht.'

Diversiteit is als onderdeel van good governance ook een van de maatstaven waarnaar fondsen zelf kijken bij de ESG-beleggingsportefeuille. En als je kritisch naar de bestuurstafel van een ander wilt kijken, zal je zelf toch ook eerst goed naar jezelf moeten kijken, vindt Van der Poel: 'Die kritische blik zal zich vanaf dit jaar in een concreet stappenplan moeten vertalen naar meer diversiteit, schrijft de Code Pensioenfondsen voor. Daarnaast zorgt diversiteit aan de bestuurstafel voor een groter draagvlak bij de achterban en in de maatschappij. Belangrijk, zeker in een tijd dat fondsen moeite hebben het vertrouwen van de achterban te vergroten.'

Jong en oud, man en vrouw, we hebben elkaar nodig voor discussies vanuit verschillende invalshoeken.

Van der Poel was de eerste bestuurder onder de veertig jaar in een top 5-pensioenfonds en de jongste toezichthouder van een top 10-fonds. Zij bepleit actief het nut van meer diversiteit in besturen en is recent toegetreden tot de Werkgroep Diversiteit en Geschiktheid van de Pensioenfederatie. Vanuit de wetenschap schrijft zij over de juridische oplossingen voor de overstap naar een nieuw pensioenstelsel en ze heeft zitting in de pensioencommissie van VNO op een FME-zetel. Dit jaar is zij door de pensioensector verkozen tot Jonge Pensioenfondsbestuurder van het jaar. De prijs: zij mag binnenkort met Minister Koolmees spreken over haar ideeën voor concrete stappen naar meer diversiteit in besturen.

Bewustwording

Ondanks alle aandacht voor diversiteit, bevinden de meeste pensioenfondsen zich nog in de fase van bewustwording, zegt ze. 'Bewustwording is een mooie eerste stap, maar er is nog veel werk aan de winkel voordat iedereen het nut ervan inziet en resultaat wordt behaald: in de meeste besturen nemen nog vooral oudere witte heren tussen de 50 en 70 jaar plaats, afkomstig uit de pensioensector.'

Zijn er ook zorgen over de roep om meer diversiteit? 'Ach, ja', glimlacht Van der Poel, 'dat begrijp ik ook wel. Omdat inmiddels in de meeste vacatures voor pensioenfondsbestuurders en -toezichthouders staat dat bij gelijke geschiktheid wordt gekozen voor een vrouw, en bij voorkeur onder de 40 jaar, komen er met enige regelmaat bezorgde heren bij mij pleiten voor meer aandacht voor hun waarde bij werving- en selectie. Hen kan ik geruststellen. Ben je goed in wat je doet, dan neemt je waarde niet af maar toe. Bij een goede mix aan bestuurders zal ervaring altijd een belangrijke factor zijn. Jong en oud, man en vrouw, we hebben elkaar nodig voor discussies vanuit verschillende invalshoeken en het optimaliseren van de

Pensioenfonds
Commitment
Bewustwording
Bestuur^{M/V}
Diversiteit
Governance
Cultuur
Rolmodellen

Afbeelding: Woordwolkn.nl

kwaliteit van de besluitvorming.' De verhoudingen zullen dus wel moeten verschuiven.

Corporates

De kans dat de 50+ man wordt benoemd in een bestuursfunctie, is nog steeds vele malen groter dan de kans dat een jongere of vrouw die plek inneemt. Dat bleek eerder dit jaar weer uit het rapport van de Monitoringscommissie Code Pensioenfondsen en de publicatie van de female Board Index voor beursgenoteerde vennootschappen (N.V.'s) van hoogleraar Corporate Governance professor Mijntje Lückérath. 'Als je naar de feiten kijkt over N.V.'s, dan zie je dat het aantal vrouwelijke bestuurders na een daling in 2015, in 2017 en 2018 gelijk is gebleven: slechts 6 procent is vrouw', legt Van der Poel uit. 'In de commissariaten gaat 't iets beter: circa 25 procent is daar vrouw. Van de 90 N.V.'s zijn er 77 N.V.'s zonder vrouwelijke bestuurders. De ondernemingen zonder vrouwelijke bestuurders hadden vorig jaar 30 vacante posities. Die zijn allemaal ingevuld door een man. Volgens professor Lückérath, die ook zitting heeft in de Monitoringscommissie Code Pensioenfondsen, kan het gewoon niet waar zijn dat er geen geschikte vrouwelijke kandidaten waren. Dat is de wet van de grote getallen. Als wetenschapper kan ik dit alleen maar beamen.'

De pensioenfondsen doen het iets beter dan de N.V.'s, constateert Van der Poel. 'Het rapport van de Monitoringscommissie Code Pensioenfondsen geeft helaas niet aan wat het totale percentage vrouwen in pensioenfondsbesturen is, maar ik heb mij laten vertellen dat dit circa 15 procent is. In 36 procent van de fondsbesturen nam geen enkele vrouw zitting in 2017 (42 procent in 2016) en in 62 procent geen enkele jongere (idem in 2016). Het aantal gemiste kansen om in 2017 een vrouw of een jongere te benoemen in een bestuur is hoog: respectievelijk 73 procent en 82 procent. En dan is onze sector nog niet eens serieus begonnen met het bevorderen van culturele diversiteit. Dat is de volgende stap die de komende jaren genomen zal worden.'

Lef tonen

De pensioensector mag meer lef gaan tonen bij de selectie van nieuwe bestuurders, vindt Van der Poel. Diversiteit houdt immers niet op bij de verhouding tussen man en vrouw of leeftijd. 'We selecteren over het algemeen binnen de pensioensector nog erg smal. Aan de ene kant is daarmee een zeker netwerk en type bestuurlijke ervaring geborgd, maar de sector doet zichzelf ook tekort op die manier.'

In andere sectoren is het inmiddels veel gebruikelijker om topbestuurders of experts van buiten het eigen domein te benoemen. Zo kan je nieuwe kennis en een frisse blik van buitenaf binnenhalen, bijvoorbeeld op het vlak van ICT, communicatie, innovatie en bedrijfskunde, zegt Van der Poel. 'En ook als het gaat om het type persoonlijkheid, is er nog veel te winnen aan frisse, creatieve blikken op de



CV

Monique van der Poel (37) startte na haar rechtenstudie bij De Brauw Blackstone Westbroek. Prof. dr. Erik Lutjens stimuleerde haar om zich te specialiseren in pensioenrecht. Later maakte ze de overstap naar DLA Piper waar ze zich ook bezighield met arbeidsrecht. Aansluitend begon ze haar eigen advocatenpraktijk en startte ze haar onderzoek naar de houdbaarheid van de verplichtstelling aan de VU, dat in 2013 in boekvorm verscheen. Ondertussen exposeerde ze met fotografie en schilderijen, koos ze ervoor te promoveren op het onderwerp solidariteit in pensioen en besloot ze ook haar kennis in te gaan zetten in pensioenbestuur, -advies en -toezicht, onder andere in de Raad van Toezicht van BPL Pensioen. Inmiddels is ze niet-uitvoerend bestuurder van PME en de pensioenbelangenbehartiger van FME. In maart won Van der Poel de Award voor Jonge Pensioenfondsbestuurder van het Jaar, georganiseerd door Whyz.



hedendaagse uitdagingen in het pensioendossier. Daarin kan de bedrijfstak wel wat meer disruptie en minder traditie gebruiken. Ik geloof bijvoorbeeld ook dat jongere bestuurders met de juiste kwaliteiten uitstekende voorzitters zouden kunnen zijn. En ja, pensioenmaterie is niet eenvoudig, maar een bevlogen bestuurder krijgt het wel onder de knie. Kijk maar naar de directievoorzitters van de drie grootste uitvoerders, daar zijn de afgelopen tijd bestuurders van buiten de pensioensector benoemd: alle overigens afkomstig uit de verzekeringssector. Dat vind ik sterk, en ook wel grappig dat de uitvoerders zich op dit vlak al progressiever tonen dan het gemiddelde pensioenfondsbestuur.'

Stappenplan

Diversiteit behaal je niet alleen door in het functieprofiel op te nemen wat voor bestuurder je zoekt. Succes wordt ook bepaald door het pad dat wordt bewandeld op weg naar en tijdens de werving en selectie. Daar is heel wat onderzoek over. Van der Poel: 'Het Plan van Aanpak van de Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie 'Bevordering diversiteit binnen pensioenfondsbesturen' (november 2018) kan ik van harte aanbevelen bij het opstellen van een concreet stappenplan naar meer diversiteit, die de Code Pensioenfondsen sinds kort voorschrijft. Als pensioenfondsen nog een stap extra willen zetten, kunnen zij zich extern committeren aan hun eigen stappenplan door bijvoorbeeld het Charter talent naar de Top te ondertekenen.

Het bevorderen van culturele diversiteit is de volgende stap voor de komende jaren.

Een stap die onder andere FNV en APG al hebben genomen. Uit monitoring blijkt dat hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter, des te meer de diversiteit toeneemt.'

De samenwerking tussen pensioenfondsen en sociale partners bij de invulling van vacatures kan beter. Zo kunnen pensioenfondsen hun wensen duidelijker in de functieprofielen opnemen en ervoor zorgen dat sociale partners steeds in het bezit zijn van het actuele aftreedschema. 'Sociale partners kunnen zich op hun beurt al veel eerder richten op de werving en selectie van nieuwe bestuurders, of het opleiden ervan, bijvoorbeeld via een bestuurderspool. Hoe dacht je bijvoorbeeld dat Justin Trudeau, de premie van Canada, aan een heel kabinet met gekwalificeerde vrouwen kwam? Daar startte hij niet mee toen hij premier werd, maar al drie jaar eerder. Ook zouden herbenoemingen minder vanzelfsprekend moeten worden en de processen hiervoor transparanter kunnen worden ingericht.'

Een ander aspect dat volgens de Monitoringscommissie verbetering behoeft is de transparantie bij selectieprocedures en de inrichting van de selectiecommissie. Van der Poel: 'Als bijvoorbeeld selectiegesprekken worden gevoerd voor een onafhankelijke bestuurder, met de voorkeur voor een vrouw, dan helpt het om vrouwen in je selectiecommissie te plaatsen. Mannen en vrouwen waarderen nu eenmaal gemiddeld andere eigenschappen en hebben hun eigen biases over het andere geslacht.'

Rolmodellen voor meer diversiteit m/v en jong/oud

'Vrouwen als Marry De Gaay Fortman, Neelie Kroes, Margot Scheltema en Lilianne Ploumen zijn voorbeelden van power vrouwen die ik dankbaar ben voor de weg die zij voor andere vrouwen banen. Ik hoop zelf ook zo'n voortrekkersrol te kunnen vervullen voor de jongeren en vrouwen van nu. In mijn omgeving zijn er zeker ook rolmodellen. Neem de voorzitter van mijn uitvoerend bestuur, Eric Uijen, die het onderwerp bespreekbaar maakt aan de bestuurstafel en ervoor zorgt dat wij alweer de tweede lichte jonge trainee-bestuurders opleiden. FME vind ik ook een mooi voorbeeld. Niet alleen nemen er twee vrouwen plaats in het directieteam, onder leiding van Ineke Dezentjé, maar het is ook een organisatie waar gelijkwaardigheid in het DNA zit en ik niet tegen vooroordelen aanloop. Als er één les is die de feiten mij leren, is het wel dat een groter aandeel vrouwen in besturen niet vanzelfsprekend is. Vrouwenrechten zijn geen rustig bezit en de samenwerking tussen mannelijke en vrouwelijke bestuurders op dit onderwerp is een must. Gelukkig hebben zij hier een gezamenlijk belang: diversiteit maakt besturen ontegenzeggelijk sterker.' «