

Servicedocument

Het vergroten van diversiteit, gelijkwaardigheid & inclusie

Oktober 2025



Pensioenfederatie

De Pensioenfederatie is de overkoepelende belangenbehartiger van bijna alle Nederlandse pensioenfondsen. Zij vertegenwoordigt namens ongeveer 149 pensioenfondsen de belangen van:

- 6,4 miljoen deelnemers
- 3,9 miljoen gepensioneerden
- 8,4 miljoen gewezen deelnemers.

Het overgrote deel van alle werkenden is aangesloten bij een collectief pensioenfonds. De pensioenfondsen van de Pensioenfederatie beheren samen circa 1.600 miljard euro.

(Cijfers per 31-12-2023)

Contactinformatie

Prinses Margrietplantsoen 90
2595 BR Den Haag
Postbus 93158
2509 AD Den Haag

T + 31 (0)70 76 20 220
info@pensioenfederatie.nl
www.pensioenfederatie.nl

© Overname van tekst(delen)
uit deze uitgave is mogelijk
na toestemming van de
Pensioenfederatie.

Aan de inhoud van deze
uitgave kunnen geen rechten
worden ontleend.

Den Haag, oktober 2025

Stichting van de Arbeid

De Stichting van de Arbeid, opgericht in 1945, is het landelijk overlegorgaan van de centrale organisaties van zowel werkgevers als werknemers in Nederland.

In de Stichting zijn vertegenwoordigd: de Vereniging VNO-NCW (VNO-NCW), de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland (MKB), de Federatie Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland (LTO), de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV), het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV), Vakcentrale voor Professionals (VCP).

Contactinformatie

Bezuidenhoutseweg 60
2594 AW Den Haag

T + 31 (0)70 34 99 577
info@stvd.nl
www.stvd.nl

Taskforce Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie

De Taskforce Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie (de "Taskforce") is in opdracht van de Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid opgericht om de diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie te vergroten binnen de pensioensector.

De leden van de Taskforce hebben zitting op een zetel namens pensioenfondsen, werkgevers of werknemers, of zijn onafhankelijk expert. De voorzitter valt in de laatste categorie. De leden en voorzitter zijn benoemd op voordracht van de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid.

Contactinformatie

Postbus 93158
2509 AD Den Haag

info@taskforcedgi-pensioen.nl
www.taskforcedgi-pensioen.nl

Inhoudsopgave

1. Introductie	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doel	5
1.3 Leeswijzer	5
2. De waarde van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie	7
Infographic: De waarde van DG&I	
2.1 Definities	8
2.2 Kwaliteit van besluitvorming	9
2.3 Good governance	9
2.4 Complementariteit	9
2.5 Legitimiteit	10
2.6 Realisatie strategische doelen	10
3. Governance	11
3.1 Verantwoordelijkheden voordragende organisaties	11
3.2 Verantwoordelijkheden bestuur	12
3.3 Verantwoordelijkheden intern toezicht	12
3.4 Verantwoordelijkheden verantwoordings- en belanghebbendenorgaan	13
3.5 DG&I in voorbereiding beleid en besluitvorming	13
4. Beleid	15
Infographic: DG&I-beleid	
4.1 Opstellen van beleid	16
4.2 Evaluatie	19
5. Werving en selectie	20
Infographic: Werving en selectie	
5.1 Voorbereiding	21
5.2 Werving	22
5.3 Selectie	24
6. Ontwikkeling en behoud	26
Infographic: Ontwikkeling en behoud	
6.1 Ontwikkeling	27
6.2 Behoud	28

1. Introductie

De Taskforce Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie (de “Taskforce”) en oprichtende partijen: de Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid, ondersteunen de pensioensector in het (verder) vergroten van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DG&I). Dit omvat onder meer het bieden van handvatten voor het voldoen aan de nieuwe vereisten die de Code Pensioenfondsen 2024 stelt aan diversiteit en inclusie binnen pensioenfondsorganen.

Dit servicedocument bouwt voort op de *Handreiking Vergroting diversiteit* van de Pensioenfederatie uit 2016. De laatstgenoemde handreiking vervalt hiermee. Het servicedocument dat voor je ligt is uitgebreider. In lijn met maatschappelijke ontwikkelingen en de herziening van de Code wordt niet langer alleen naar diversiteit op grond van leeftijd en geslacht gekeken, maar naar DG&I in brede zin. Het servicedocument biedt een brede en praktische uitwerking van dit thema, met een kader, tips en ‘handvatten’. Het servicedocument verwijst regelmatig door naar de website van de Taskforce voor verdiepende informatie en goede voorbeelden.

1.1 Aanleiding

Uit jaarlijks [onderzoek](#) van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen blijkt dat diversiteit op basis van gender of geslacht en leeftijd in de afgelopen jaren achterblijft bij de doelstellingen uit de Code Pensioenfondsen. In de praktijk kunnen pensioenfondsen bij de invulling van deze normen en DG&I-beleid te maken krijgen met uitdagingen. Dit servicedocument geeft hiervoor handvatten mee.

Daarnaast is per 1 januari 2024 de herziene [Code Pensioenfondsen 2024](#) in werking getreden. Nieuw is dat een pensioenfonds over een schriftelijk diversiteits- en inclusiebeleid moet beschikken, inclusief een hierop gebaseerde planmatige aanpak. Verder stimuleert de herziene Code naast diversiteit nu ook inclusie. De diversiteitsnormen ten aanzien van gender of geslacht en leeftijd zijn ongewijzigd gehandhaafd.

De Code hanteert het ‘pas toe of leg uit’-principe: pensioenfondsen worden geacht de normen na te leven en hierover te rapporteren. Afwijkingen zijn mogelijk, mits de redenen hiervoor helder worden toegelicht in het bestuursverslag.

Pensioenfondsen dienen uiterlijk op 31 december 2024 de normen uit de herziene Code te hebben geïmplementeerd en hierover te rapporteren in het jaarverslag 2024. Ten aanzien van diversiteit en inclusie zijn dit normen 33 tot en met 36:

- **Norm 33:** *‘De samenstelling van fondsorganen is wat betreft geschiktheid, complementariteit, diversiteit en inclusie, afspiegeling van belanghebbenden en continuïteit, vastgelegd in beleid.’*
- **Norm 34:** *‘Het pensioenfonds heeft een schriftelijk beleid vastgesteld om de diversiteit en inclusie in zijn fondsorganen te vergroten of in stand te houden. Dit beleid stelt passende doelen op ten aanzien van de mate van diversiteit op alle voor het pensioenfonds relevante maatschappelijke aspecten, waaronder tenminste geslacht of genderidentiteit, leeftijd en sociaal-culturele achtergrond. Op basis van dit beleid heeft het pensioenfonds een planmatige aanpak gericht op het bereiken van deze doelen. Het bestuur herijkt dit beleid periodiek en rapporteert jaarlijks in het bestuursverslag over de resultaten van dit beleid.’*
- **Norm 35:** *‘Ten aanzien van leeftijdsdiversiteit geldt als minimum dat er tenminste één persoon zitting heeft in het bestuur en het verantwoordingsorgaan of het belanghebbendenorgaan die jonger is dan 40 jaar. Ten aanzien van genderdiversiteit geldt als minimum dat er in de genoemde organen variatie is in geslacht of genderidentiteit.’*
- **Norm 36:** *‘Het bestuur, het intern toezicht, het verantwoordingsorgaan en het belanghebbendenorgaan houden rekening met het diversiteits- en inclusiebeleid bij het opstellen van de eisen waaraan nieuwe leden van het orgaan dienen te voldoen.’*

Bij normen 34 en 35 nodigt de Code pensioenfondsen nadrukkelijk uit tot een verhalende rapportage in het jaarverslag. Dit betekent dat fondsen, ook als zij de norm naleven, beschrijvend rapporteren over de manier waarop zij invulling geven aan de norm en welke ervaringen en inzichten zij daarbij hebben opgedaan.

1.2 Doel

Dit servicedocument beoogt een bijdrage te leveren aan de realisatie van de diversiteits- en inclusiedoelstellingen die in de Code zijn opgenomen (normen 33 t/m 36) en in bredere zin aan het vergroten van DG&I in de pensioensector. Het schrijft niet voor hoe pensioenfondsen DG&I-beleid moeten vormgeven, maar geeft handvatten mee. Elk pensioenfonds kan bepalen wat nuttig en nodig is voor het betreffende fonds.

1.3 Leeswijzer

Dit servicedocument gaat in op:

- De waarde van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie;
- De verantwoordelijkheden van betrokken organen en partijen (governance);

- Het opstellen en evalueren van DG&I-beleid;
- Werving en selectie;
- Ontwikkeling en behoud.

Dit document is op initiatief van de Taskforce Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie herzien en geactualiseerd. De samenstelling van de Taskforce vind je [hier](#). Het servicedocument is goedgekeurd door de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid en gepubliceerd op 30 september 2025.

Voor vragen kun je contact opnemen met de secretaris van de Taskforce: Siri den Boer (siri.den.boer@pensioenfederatie.nl).

2. De waarde van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie



BIJDRAGE AAN
**STRATEGISCHE
DOELEN**



GOOD
GOVERNANCE

MAATSCHAPPELYKE
ROL &
VERANTWOORDELYKHEID



VERBETERDE
COMPLEMENTARITEIT
VAN HET COLLECTIEF



KWALITEIT VAN
BESLUITVORMING

VERSCHILLENDE
INVALSHOEKEN



**LEGITIMITEIT
& VERTROUWEN**



Voor alle pensioenfondsen is het belangrijk om invulling te geven aan DG&I. Vooral omdat dit belangrijke waarden zijn die bijdragen aan de missie en doelen van pensioenfondsen. Daarnaast wordt dit voorgeschreven door de Code. DG&I draagt bij aan de kwaliteit van besluitvorming en governance, en de complementariteit en legitimiteit van pensioenfondsorganen. Voor pensioenfondsen is dit van groot belang, gezien hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid, en essentieel voor hun toekomstbestendigheid in een veranderende samenleving.

Om de waarde van DG&I optimaal te benutten, is het belangrijk om verder te kijken dan alleen de samenstelling van teams of bepaalde kenmerken. Het gaat erom dat verschillende perspectieven en achtergronden daadwerkelijk worden gewaardeerd en actief worden betrokken bij besluitvorming en beleidsvorming. Wanneer ruimte wordt geboden aan uiteenlopende ervaringen en inzichten, ontstaat een cultuur waarin betere, bredere en meer gedragen besluiten worden genomen.

2.1 Definities

De Taskforce verstaat onder diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie het streven naar een werkomgeving in de pensioensector waarin alle individuen, ongeacht hun 'ras', etniciteit, geslacht, gender, seksuele geaardheid, leeftijd, religie, handicap, sociaaleconomische status of culturele achtergrond, volledig worden gerespecteerd, gewaardeerd en betrokken bij advies, toezicht, verantwoording en besluitvorming in de pensioensector. Dit met als streven dat alle groepen in de maatschappij zich kunnen herkennen in wie hen vertegenwoordigt.

Diversiteit

De verschillen die bestaan tussen deelnemers en vertegenwoordigers in de pensioensector, waaronder maar niet beperkt tot het verschil in 'ras', etniciteit, geslacht, gender, seksuele geaardheid, leeftijd, religie, handicap, sociaaleconomische status en culturele achtergrond.

Gelijkwaardigheid

Het beginsel dat alle mensen vrij en gelijk in waardigheid en rechten geboren worden. Het houdt in dat iedereen gelijke kansen en behandeling verdient in de deelname aan pensioenbestuur, toezicht en medezeggenschapsorganen, zonder discriminatie op basis van 'ras', etniciteit, geslacht, gender, seksuele geaardheid, leeftijd, religie, handicap, sociaaleconomische status of culturele achtergrond. Dit kan mogelijk leiden tot grotere gelijkheid op het gebied van pensioenopbouw, pensioenuitkering en carrièremogelijkheden voor diverse groepen.

Inclusie

Het actief betrekken, waarderen en respecteren van alle mensen, ongeacht hun achtergrond, bij besluitvorming, activiteiten en organen in de pensioensector. Het gaat om het creëren van omgevingen waarin diversiteit wordt erkend, gewaardeerd en alle mensen zich welkom en gewaardeerd voelen.

Begrippen spelen een belangrijke rol in beleid en communicatie. Het is van belang dat pensioenfondsen hierin een gedeeld begrip hanteren. Dat is nu nog niet altijd het geval. Deze begrippen kunnen behulpzaam zijn voor visievorming, beleidsvorming en besluitvorming. Het begrip diversiteit wordt soms breed geïnterpreteerd als 'alle verschillen tussen mensen', waaronder bijvoorbeeld ook verschillen in expertise. In de context van beleidsvorming is het echter belangrijk te onderkennen dat diversiteit in de kern verwijst naar maatschappelijk relevante en historisch bepaalde verschillen, die in het verleden, of nog steeds, hebben geleid tot uitsluiting of achterstelling van bepaalde groepen. In die zin gaat diversiteit niet primair over individuele verschillen in expertise of vaardigheden. Zulke aspecten vallen wel onder het bredere begrip geschiktheid, waarvan diversiteitsbeleid een onderdeel uitmaakt.

Inclusie verwijst naar het actief creëren van een omgeving waarin diversiteit wordt gewaardeerd en waarin iedereen zich welkom en betrokken voelt. Dit omvat ook het erkennen en waarderen van gedrags- en stijldiversiteit: de verscheidenheid aan manieren waarop mensen zich gedragen, denken, communiceren en samenwerken. Door actief ruimte te bieden aan uiteenlopende gedragsvormen en communicatiestijlen, ontstaat een cultuur waarin mensen effectief kunnen meedoen en optimaal kunnen bijdragen aan het collectief.



Inspiratie opdoen voor definities van andere relevante DG&I begrippen? Klik [hier](#) voor de volledige begrippenlijst van de Taskforce.

2.2 Kwaliteit van besluitvorming

Een diverse en zorgvuldige samenstelling van pensioenfondsorganen (bestuur, intern toezicht en verantwoordings- of belanghebbendenorgaan) is van belang voor de kwaliteit van besluitvorming. Divers samengestelde teams, met ruimte voor uiteenlopende invalshoeken, ervaringen en perspectieven, komen tot betere resultaten dan minder divers samengestelde teams waarin deze ruimte er minder of niet is. Daarnaast kan een diverse samenstelling en inclusieve cultuur creativiteit en innovatie stimuleren en probleemoplossend vermogen vergroten.

2.3 Good governance

Diversiteit en een cultuur van gelijkwaardigheid en inclusie, bevorderen samenwerking en open communicatie en daarmee effectieve governance, dialoog en besluitvormingsprocessen. Wanneer alle leden van een fondsorgaan zich gehoord voelen zal onderling vertrouwen, betrokkenheid en draagvlak voor besluiten toenemen. Daarnaast kan een inclusieve cultuur helpen om effectiever om te gaan met conflicterende visies en de (collectieve) besluitvaardigheid verbeteren.

2.4 Complementariteit

Complementariteit is van groot belang voor pensioenfondsorganen. Niet elke individuele bestuurder of lid van een fondsorgaan hoeft over alle benodigde kennis en competenties te beschikken. Van hoofdbelang is de geschiktheid van het fondsorgaan als geheel en hoe individuele competenties en perspectieven elkaar aanvullen en versterken. Een diverse samenstelling van

pensioenfondsgroepen biedt toegang tot een breder scala aan expertises, competenties, ervaringen en perspectieven en kan daarmee de collectieve geschiktheid vergroten. Ook DNB houdt in het toetsingsproces rekening met het belang van diversiteit en complementariteit:

“De toezichthouder moedigt diversiteit in de collectieven aan. Verschillen in kennis, ervaring, leeftijd, geslacht en professionele en geografische achtergrond zorgen voor een brede blik en verschillende perspectieven. Dit levert een positieve bijdrage aan de governance van de onderneming als geheel. De toezichthouder houdt in haar toetsingsproces dan ook nadrukkelijk rekening met het belang van diversiteit, waarbij ook personen die geen uitgesproken achtergrond in de financiële sector hebben, maar die specifieke en nog ontbrekende expertise meebrengen, – mede afhankelijk van de samenstelling van het collectief – de toetsing succesvol kunnen doorlopen.”¹

2.5 Legitimiteit

Diversiteit in fondsgroepen is van belang voor het vertrouwen van deelnemers in pensioenfondsen en pensioenfondsgroepen. De vertegenwoordiging van diverse perspectieven en achtergronden en een betere afspiegeling van de maatschappij of deelnemerspopulatie kan het gevoel van representatie en herkenning vergroten. Die herkenning kan zitten in bijvoorbeeld gender, leeftijd of culturele achtergrond, maar ook in binding met een sector of beroepsgroep of communicatiestijl en taalgebruik. Dit kan het gevoel van betrokkenheid en vertrouwen onder deelnemers vergroten en daarmee de legitimiteit van het pensioenfonds versterken.

2.6 Realisatie strategische doelen

DG&I is geen op zichzelf staand beleidsdoel, maar essentieel voor het functioneren van pensioenfondsgroepen en de realisatie van de strategische doelen van het pensioenfonds. Volgens de Code moeten pensioenfondsen hun missie, visie en strategie afstemmen op de voorkeuren en belangen van belanghebbenden (norm 1). Het bevorderen van DG&I in alle lagen van de pensioenorganisatie draagt eraan bij dat diverse perspectieven en belangen beter worden meegenomen. Dit kan de evenwichtige belangenafweging versterken, zowel in (de voorbereiding van) besluitvorming als in de uitvoering van beleid. Daarmee levert DG&I-beleid een bijdrage aan de bredere doelstellingen van het fonds.



Meer weten over de waarde van DG&I? Klik dan [hier](#) voor een overzicht van relevante (wetenschappelijke) onderzoeken over dit thema.

¹ [Beleidsregel geschiktheid 2012](#)

3. Governance



Het vergroten van DG&I binnen het pensioenfonds vraagt om samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheid en heldere afspraken, en om betrokkenheid van alle partijen binnen de governance van het fonds. Niet alleen het bestuur, maar ook het intern toezicht, verantwoordings- of belanghebbendenorgaan en voordragende organisaties hebben een rol en verantwoordelijkheid in het bevorderen van DG&I.

Dit hoofdstuk beschrijft de verantwoordelijkheden per orgaan of betrokken partij. Daarnaast verdient ook de bredere beleidsvoorbereiding en -uitvoering aandacht. Het is van belang om DG&I niet alleen te borgen binnen de fondsorganen, maar over de volle breedte van het fonds en met aandacht voor de uitvoeringsorganisaties. De kwaliteit en inclusiviteit van beleidsvoorbereiding en voorbereiding van besluitvorming is immers mede bepalend voor de kwaliteit van de besluitvorming binnen de fondsorganen.

3.1 Verantwoordelijkheden voordragende organisaties

De rol van voordragende partijen zoals werkgevers- en werknemersorganisaties en gepensioneerdverenigingen, is cruciaal voor het vergroten van DG&I in pensioenfondsorganen. Deze partijen bepalen wie er beschikbaar wordt gesteld voor posities in fondsorganen en beïnvloeden daarmee direct de samenstelling van deze organen. Het is dus van belang dat voordragende organisaties een diverse 'pool' van kandidaten voor fondsorganen voordragen. Werknemersorganisaties hebben vaak een 'professionele bestuurderspool' en kunnen zorgen voor een meer diverse samenstelling hiervan door middel van een gericht

aannamebeleid. Werkgeversorganisaties kunnen actief op zoek gaan naar kandidaten, ook buiten bekende netwerken, bijvoorbeeld via jongeren- of vrouwennetwerken of met gesegmenteerde wervingscampagnes in combinatie met opleidingsmogelijkheden. Daarnaast dragen voordragende partijen de verantwoordelijkheid voor een open, transparante en inclusieve voordrachtsprocedure.

3.2 Verantwoordelijkheden bestuur

Het pensioenfondsbestuur is eindverantwoordelijk voor het beleid en het uitvoeren van dit beleid. Daarmee is het bestuur ook eindverantwoordelijk voor het opstellen, uitvoeren en herijken van het DG&I-beleid en het bijbehorende plan van aanpak in lijn met norm 34 van de Code. Daarnaast is het bestuur verantwoordelijk voor het creëren van een inclusieve (bestuurs) cultuur waarin ruimte is voor verschillende perspectieven. Norm 43 van de Code schrijft voor dat het bestuur zich dient uit te spreken over de gewenste cultuur en zich hiernaar dient te gedragen. Inclusie in besluitvorming en functioneren maakt hier onderdeel van uit. Een goede manier om de verantwoordelijkheid voor DG&I stevig te verankeren is het aanwijzen van de voorzitter als DG&I-ambassadeur. De voorzitter kan zo een duidelijke rol spelen in het bevorderen en bewaken van de gewenste inclusieve cultuur.

Verder dient het bestuur kritisch te reflecteren op de eigen samenstelling. Het bestuur moet, naast de minimum norm van ten minste één jongere en variatie in geslacht of genderidentiteit (norm 35), rekening houden met het eigen DG&I-beleid bij het opstellen van de eisen waaraan nieuwe bestuursleden moeten voldoen (norm 36). Het is daarbij aanbevelenswaardig om niet alleen aan de minimumnormen te voldoen, maar waar mogelijk ruimer invulling te geven aan diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, passend bij het eigen DG&I-beleid. Dit draagt bij aan een bredere vertegenwoordiging van verschillende perspectieven. Er moet periodiek door middel van evaluatie aandacht worden besteed aan diversiteit en inclusie binnen het bestuur (norm 49).

3.3 Verantwoordelijkheden intern toezicht

Het intern toezicht ziet toe op het beleid en de evenwichtige belangenafweging van het bestuur, maar ook op de algemene gang van zaken binnen het pensioenfonds. Dit omvat dus ook een toetsing van hoe het bestuur invulling geeft aan DG&I en het beleid daarvoor. Het intern toezicht kan daarbij tekortkomingen signaleren, zoals bijvoorbeeld het ontbreken van adequaat DG&I-beleid, maar ook bij de uitvoering van dit beleid. Dit kan onder meer door DG&I-beleid expliciet op te nemen in de toezichtvisie.

Net als het bestuur moet ook het intern toezicht rekening houden met het DG&I-beleid bij het opstellen van de eisen waaraan nieuwe interne toezichthouders moeten voldoen (norm 36) en moet er periodiek door middel van evaluatie aandacht worden besteed aan diversiteit en inclusie binnen het intern toezicht zelf (norm 49).

3.4 Verantwoordelijkheden verantwoordings- en belanghebbendenorgaan

Het verantwoordings- en het belanghebbendenorgaan zijn bevoegd om een oordeel te geven over het uitgevoerde beleid van het bestuur en over de beleidskeuzes voor de toekomst. Dit oordeel wordt samen met een reactie van het bestuur openbaar gemaakt en opgenomen in het bestuursverslag. Daarnaast adviseert het belanghebbendenorgaan het pensioenfonds zaken die relevant zijn voor dit fonds. Dit gebeurt zowel wanneer hierom wordt gevraagd, als op eigen initiatief. Daarmee spelen beide organen een belangrijke rol bij de beoordeling van zowel het DG&I-beleid als de uitvoering hiervan. Van belang hierbij is dat het verantwoordings- of belanghebbendenorgaan bij zijn taken rekening houdt met alle belanghebbenden (norm 28 en 30) en bewaakt of het bestuur de verschillende belangen evenwichtig afweegt (norm 29 en 31).

Ook deze organen dienen kritisch te reflecteren op de eigen samenstelling. Net als voor het bestuur geldt verder de minimum norm van ten minste één jongere en variatie in geslacht of genderidentiteit (norm 35), en moet er rekening gehouden worden met het DG&I-beleid bij het opstellen van de eisen waaraan nieuwe leden moeten voldoen (norm 36). Daarnaast moet er periodiek door middel van evaluatie aandacht worden besteed aan diversiteit en inclusie binnen het orgaan (norm 49).

3.5 DG&I in voorbereiding beleid en besluitvorming

Vanuit een breed begrip van DG&I kijken we niet alleen naar wie betrokken is bij besluitvorming, maar juist ook naar wie geraakt wordt door het beleid. DG&I vraagt daarom niet alleen om borging binnen de formele organen van het pensioenfonds, maar verdient ook structureel aandacht in de bredere beleidsvoorbereiding en -uitvoering. Het is hierbij van belang dat er binnen het fonds structureel aandacht is voor de behoeften en belangen van, maar ook de effecten van beleid en besluitvorming op diverse groepen belanghebbenden. Dit draagt bij aan beleid en dienstverlening die beter aansluiten bij de uiteenlopende achtergronden, kenmerken en voorkeuren van de deelnemerspopulatie. Daarbij is het van belang om toekomstgericht te werk te gaan: de samenleving en deelnemerspopulatie veranderen voortdurend. Pensioenfondsen dienen hierop te anticiperen en dus ook rekening te houden met de verwachtingen en kenmerken van toekomstige deelnemers.

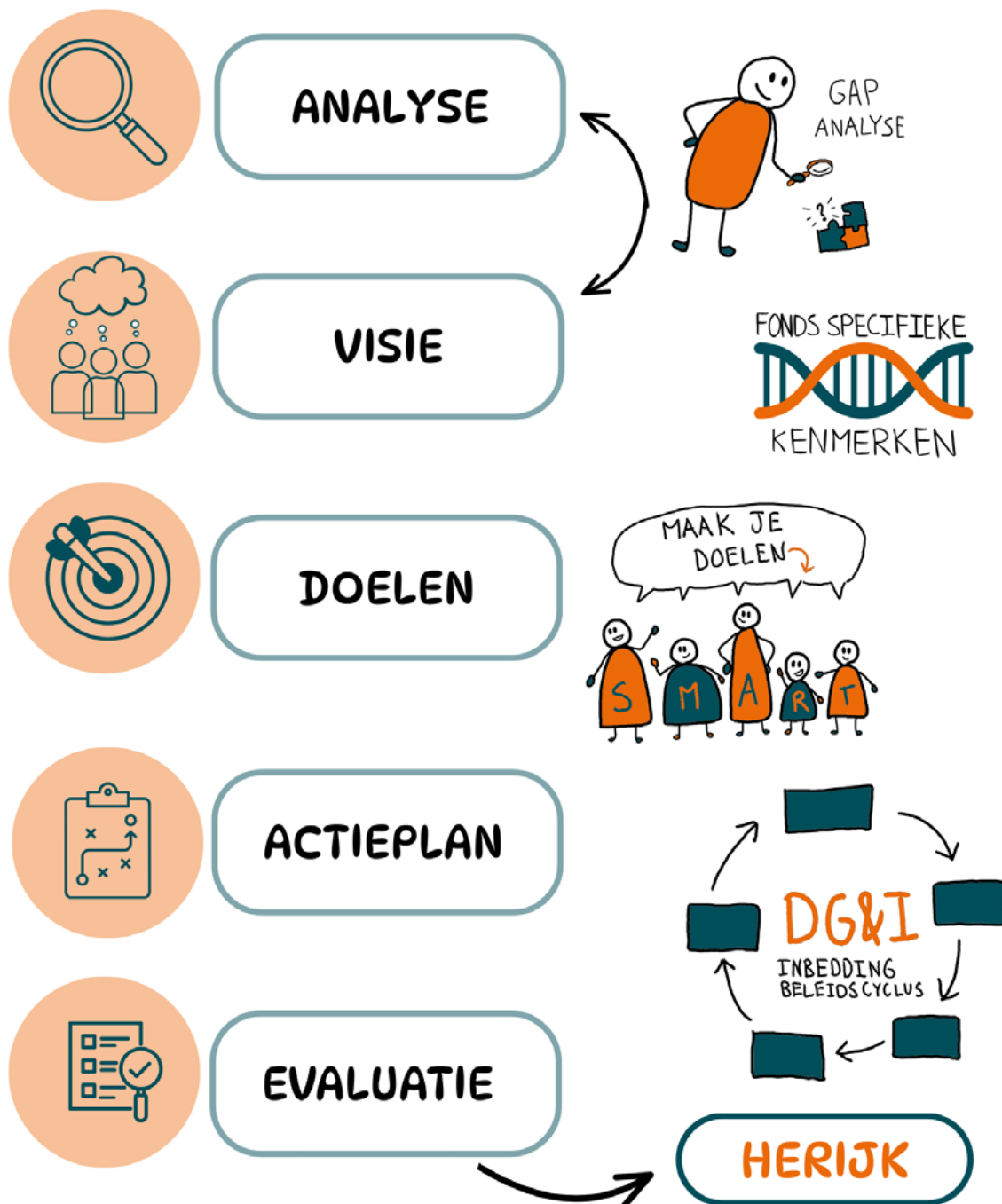
Aandacht voor de effecten van besluitvorming op groepen belanghebbenden is breder dan het maken van een evenwichtige belangenafweging. Zo kan worden gedacht aan de keuze om brieven op B1-niveau te schrijven, terwijl deze voor laaggeletterden moeilijk te begrijpen kunnen zijn, of het organiseren van een deelnemersbijeenkomst op een religieuze feestdag, waardoor sommige groepen niet kunnen deelnemen. Dergelijke effecten vallen niet per se onder het begrip evenwichtigheid, maar zijn wel essentieel om mee te wegen in het streven naar inclusiviteit en realisatie van de fondsstrategie. Pensioenuitvoeringsorganisaties, maar ook bestuursbureaus, kunnen een waardevolle rol vervullen in het inzichtelijk maken van deze effecten. Zij beschikken vaak over meer capaciteit, perspectieven en expertise om deze analyses uit te voeren.

Hoewel een externe partij formeel buiten de governance-structuur van het fonds valt, kan zo'n partij wel een cruciale rol spelen in de voorbereiding van beleids- en besluitvorming. Het bestuur is ook hier eindverantwoordelijk en kan een sturende en signalerende rol vervullen. Het bestuur kan actief het gesprek aangaan over het DG&I-beleid van deze organisaties, aandacht vragen voor de samenstelling van beleidsvoorbereidende teams, en het belang van een inclusieve cultuur expliciet meenemen in opdrachten en evaluaties. Zo kan het bestuur bijdragen aan een bredere verankering van DG&I binnen de gehele pensioenorganisatie. Echter, het bestuur heeft natuurlijk geen formele zeggenschap over het interne DG&I-beleid van deze organisaties.



Tip: Structurele aandacht voor de effecten van besluitvorming op diverse groepen belanghebbenden kan bijvoorbeeld door oplegnotities standaard te voorzien van een analyse waarin wordt beschreven welke groepen worden geraakt, op welke wijze, en of er sprake is van ongelijke uitkomsten of risico's op uitsluiting. Zo bevordert het fonds een bewuste dialoog over de maatschappelijke impact van beleid en verankert het inclusie als een vast onderdeel van het besluitvormingsproces.

4. Beleid



Op grond van de Code moet een pensioenfonds een schriftelijk DG&I-beleid vaststellen met passende doelen ten aanzien van de mate van diversiteit en inclusie op alle voor het pensioenfonds relevante maatschappelijke aspecten (norm 34). Daarnaast moet er een plan van aanpak worden opgesteld. Het pensioenfonds dient dit beleid periodiek te evalueren en er over te rapporteren in het jaarverslag. In dit hoofdstuk bieden we handvatten voor het opstellen van DG&I-beleid en een plan van aanpak.

4.1 Opstellen van beleid

Het opstellen van DG&I-beleid vereist een gestructureerde aanpak en begint met een goed inzicht in de huidige situatie binnen het pensioenfonds en een visie op DG&I, gevolgd door het definiëren van heldere doelen. Hieronder worden enkele stappen beschreven die pensioenfondsen kunnen volgen:

1. Analyse van de huidige situatie

- **Demografische analyse:** Breng de huidige samenstelling van bestuursorganen op basis van leeftijd, geslacht, gender, culturele achtergrond, en andere relevante diversiteitsaspecten in kaart. Breng desgewenst ook de huidige samenstelling van de deelnemerspopulatie in kaart en vergelijk deze met de samenstelling van de bestuursorganen. Bij het opstellen van DG&I-beleid en doelstellingen kan rekening worden gehouden met de samenstelling van de deelnemerspopulatie, maar dit hoeft niet per se het uitgangspunt te vormen. Diversiteit brengt namelijk ook voordelen met zich mee die verder gaan dan herkenning en representativiteit, zoals een bredere variëteit aan perspectieven en een verhoogde kwaliteit van besluitvorming.
- **Cultuur- en procesanalyse:** Onderzoek bestaande vergaderstructuren en -culturen, benoemingsprocedures en besluitvormingsprocessen. Wat zijn belemmeringen voor het vergroten van diversiteit en het creëren van een inclusieve en gelijkwaardige cultuur? Zijn benoemingsprocedures voldoende open en transparant? Voelen alle leden van fondsorganen zich gehoord en gewaardeerd? Wees je ervan bewust dat mensen zich in een homogene groep sneller gehoord en gewaardeerd voelen, simpelweg omdat ze op elkaar lijken, dezelfde achtergrond of opvattingen delen en dus vaker gelijkgestemd zijn. Dit kan een vertekend beeld geven van de werkelijke mate van inclusie.



Tip: Overweeg om iemand van buiten de organisatie mee te laten kijken en te betrekken bij de cultuur- en procesanalyse. Een externe blik kan helpen om blinde vlekken te signaleren, patronen te herkennen die intern als vanzelfsprekend worden gezien, en een objectiever beeld te vormen van de mate van inclusie en gelijkwaardigheid binnen het fonds of fondsorgaan. Het is daarbij wel essentieel dat deze signalen serieus worden genomen en dat de externe blik niet wordt afgedaan als 'onervaren' of 'niet bekend genoeg met onze context'.

- **Gap-analyse:** Vergelijk de huidige situatie met de gewenste diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie zoals geformuleerd in de eigen visie op DG&I en de normen uit de Code Pensioenfondsen en

identificeer waar de belangrijkste verschillen liggen.



Tip: Onderzoek ook in hoeverre DG&I wordt meegenomen in de voorbereiding van besluitvorming en uitvoering van beleid, bijvoorbeeld door het bestuursbureau of de PUO. Besteed daarbij bijvoorbeeld aandacht aan de samenstelling van deze teams en de wijze waarop verschillende perspectieven worden betrokken bij beleidsontwikkeling en communicatie. Ga als bestuur actief het gesprek aan met deze partijen over hun rol in het realiseren van DG&I.

2. Formuleer een visie op DG&I en creëer draagvlak

- **Dialoog over visie:** Verken wat DG&I betekent in de context van het eigen pensioenfonds. Waarom vinden we diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie van belang binnen en voor ons fonds en wat verstaan we hieronder? En hoe kunnen we dit onderwerp binnen ons fonds op de kaart zetten? Besteed hierbij ook aandacht aan de fonds-specifieke kenmerken. De visie kan worden ontwikkeld door middel van een gestructureerde dialoog binnen het bestuur, bijvoorbeeld aan de hand van stellingen, dilemma's of een inspiratiesessie met een externe spreker of expert. Betrek hierin ook de andere fondsorganen, voordragende partijen en andere belanghebbenden om het interne draagvlak te vergroten. Het is daarnaast waardevol om deelnemers bij dit proces te betrekken, bijvoorbeeld door middel van een dialoogsessie of enquête. Dit zorgt ervoor dat de visie ook aansluit bij hun ervaringen, verwachtingen en behoeften, en draagt bij aan draagvlak en herkenning binnen de achterban. Het is hierbij het ook belangrijk om vooruit te kijken. De samenleving verandert voortdurend, onder andere door migratie, globalisering en demografische verschuivingen. Dit vraagt dan ook om een toekomstgerichte benadering waarin pensioenfondsen anticiperen op een bredere variatie aan (culturele) achtergronden binnen de samenleving en hun deelnemerspopulatie.



Meer weten over het creëren van draagvlak voor DG&I-beleid? Lees dan [deze](#) handreiking van Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en InclusieNL.

- **Koppeling met strategie:** Verbind de visie met bredere doelstellingen uit de missie, visie en strategie zoals goed pensioenfondsbestuur en vertrouwen van belanghebbenden in het fonds.

3. Definieer concrete doelen

- **Diversiteitsdoelen:** Stel doelen vast voor diversiteit op het gebied van bijvoorbeeld geslacht, leeftijd en culturele achtergrond. Doe dit zowel voor het bestuur als voor het verantwoordings- of belanghebbendenorgaan en het intern toezicht. Dit kan een streefcijfer zijn voor het aandeel vrouwen, jongeren of mensen met een bi-culturele achtergrond binnen het orgaan. Duidelijke doelen maken het mogelijk om gericht te sturen op meer diversiteit en om de voortgang inzichtelijk te maken.
- **Inclusiedoelen:** Richt je ook op de culturele en gedragsmatige

aspecten van inclusie. Dit betekent dat naast het aantrekken van diverse leden, ook een inclusieve cultuur moet worden gecreëerd waarin alle leden zich gewaardeerd en gehoord voelen en tot hun recht kunnen komen. Dit vraagt om aandacht voor gedrag: hoe luisteren we naar elkaar, hoe worden bijdragen gewaardeerd, en hoe gaan we om met verschillen? Creëer momenten waarop dit gesprek actief gevoerd wordt, zoals tijdens evaluaties, heidagen of de start van een nieuwe bestuursperiodes, zodat er gedeeld bewustzijn en momentum ontstaat om het gedrag in de groep te blijven verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan het stimuleren van open communicatie en respectvolle discussies, maar ook het organiseren van jaarlijkse trainingen om onbewuste vooroordelen te verminderen.

- **Gelijkwaardigheidsdoelen:** Besteed ook aandacht aan het creëren van gelijke kansen in de deelname aan pensioenfondsorganen. Bijvoorbeeld met doelstellingen gericht op open en transparante benoemingsprocedures, het specifiek aanschrijven en uitnodigen van bepaalde doelgroepen of het bieden van ondersteuning.



Tip: Formuleer deze doelen volgens de SMART criteria. SMART doelen zijn specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Denk hierbij aan de volgende punten:

- **Specifiek:** Wat wil je precies bereiken met deze doelstelling en hoe en door wie wordt dit uitgevoerd?
- **Meetbaar:** Hoe weet je wanneer je doel is bereikt en met welke indicatoren meet je de voortgang? Is deze voortgang meetbaar?
- **Acceptabel:** Sluit het doel aan bij de bredere missie, visie en strategie en is er afgestemd met en draagvlak onder de partijen die betrokken zijn bij dit doel?
- **Realistisch:** Is het doel haalbaar en zijn er voldoende middelen, tijd en budget aanwezig om de doelen te behalen?
- **Tijdgebonden:** Wat is de termijn voor het bereiken van dit doel? Zijn er duidelijke mijlpalen, deadlines en een start- en einddatum vastgesteld?



Meer weten over het formuleren van SMART doelen voor je DG&I-beleid? Lees dan [deze](#) handreiking van Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en InclusieNL.

4. Ontwikkel een plan van aanpak

- **Acties vastleggen:** Leg per doel vast welke acties nodig zijn, door wie welke actie moet worden ondernomen en op welke momenten.
 - Betrek alle fondsorganen, maar ook stakeholders, zoals voordragende partijen en partijen die betrokken zijn bij beleidsvoorbereiding en uitvoering, hierbij om af te stemmen welke acties vanuit deze partijen nodig zijn.
 - Plan periodiek overleggen in met de betrokken stakeholders om voortgang te bespreken en leg dit vast in het plan van aanpak.

- **Inbedding in beleidscyclus en governancestructuren:** Koppel de doelstellingen en het plan van aanpak aan evaluatie- en rapportagemomenten. Zorg ervoor dat het geschiktheidsbeleid, maar ook wervings- en selectieprocedures aansluiten bij de DG&I visie, doelstellingen en acties en pas deze zo nodig aan. Maak kennis over en het leveren van een bijdrage aan DG&I structureel onderdeel van de eisen voor nieuwe bestuursleden, leden van verantwoordings- en belanghebbendenorganen en intern toezicht.
- **Benoem te gebruiken instrumenten en benodigd budget:** Beschrijf in het plan van aanpak welke instrumenten nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken. Denk hierbij aan nieuwe formats voor vacatureteksten, trainingen en workshops voor huidige leden van fondsorganen om bijvoorbeeld bewustwording rondom DG&I te vergroten, of buddyprogramma's voor nieuwe leden. Benoem welk budget er nodig is om de doelstellingen te bereiken, bijvoorbeeld voor training en coaching van het zittende bestuur of ander fondsorgaan, opleidingen, vergoedingen voor aspirant-leden en werving en selectie.

4.2 Evaluatie

Om het DG&I-beleid effectief te laten bijdragen aan duurzame verandering, is het belangrijk om regelmatig te evalueren en waar nodig bij te sturen. De volgende elementen zijn hierbij van belang:

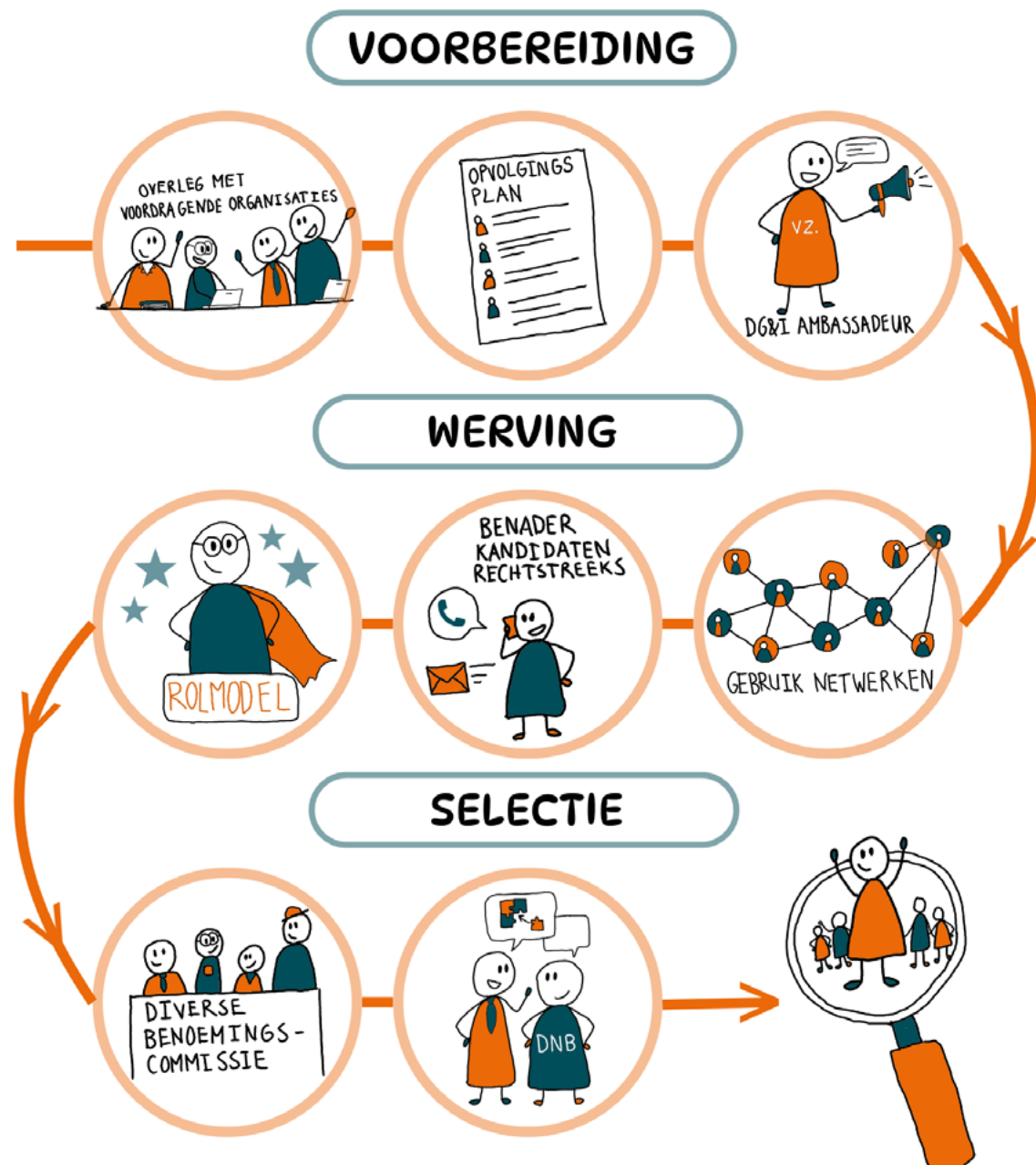
- **Meet voortgang:** Voer ten minste jaarlijks evaluaties uit om de voortgang richting de gestelde DG&I doelen te meten. Doe dit zowel binnen het bestuur en andere fondsorganen, als samen met andere betrokkenen zoals voordragende partijen. Rapporteer over de voortgang en de behaalde doelen in het jaarverslag, zoals vereist volgens norm 34 van de Code.
- **Herijk beleid:** Pas het beleid en het plan van aanpak waar nodig aan op basis van evaluaties en nieuwe inzichten of ontwikkelingen zoals demografische ontwikkelingen binnen de deelnemerspopulatie of samenleving.



Tip: Integreer het thema inclusie expliciet in de zelfevaluatie van het bestuur of fondsorgaan. Bespreek tijdens dit moment hoe inclusief de samenwerking is en welke gedragingen een inclusieve en open cultuur stimuleren of juist belemmeren. Gebruik hierbij reflectievragen zoals:

- Krijgt ieder lid voldoende ruimte om zich uit te spreken en wordt er écht geluisterd?
- Zijn er signalen dat bepaalde stemmen of perspectieven structureel minder gehoord worden?
- Hoe reageren we op afwijkende meningen of kritische geluiden?
- Welke gedragingen stimuleren of belemmeren inclusie in onze vergadercultuur?

5. Werving en selectie



Wervings- en selectieprocessen zijn essentieel voor het vergroten van DG&I binnen pensioenfondsen. Diverse en inclusieve werving en selectie vergroten de kandidatenpool en daarmee de kans op divers samengestelde fondsen. In dit hoofdstuk bieden we een aantal 'handvatten' die behulpzaam kunnen zijn bij het realiseren van diverse en inclusieve wervings- en selectieprocessen.

5.1 Voorbereiding

Handvat 1: Periodiek overleg met voordragende organisaties

Voordragende partijen spelen een cruciale rol in het vergroten van DG&I binnen pensioenfondsen. Daarom is het van belang om het gesprek aan te gaan over het DG&I-beleid en de verantwoordelijkheid van deze partijen op dit gebied onder de aandacht te brengen. Overleg periodiek over de invulling van vacatures conform de geschiktheidseisen en neem de diversiteitsdoelstellingen van het fonds mee in deze geschiktheidseisen. Bespreek het rooster van aan- en aftreden, bestaande en te verwachten vacatures, de gewenste invulling hiervan aan de hand van een duidelijke profielschets, en de benodigde ondersteuning en ontwikkeling zoals opleidingsfaciliteiten. Door vooraf aan te geven waar behoefte aan is en eventuele ervaren belemmeringen te bespreken, maak je voordragende partijen deelgenoot van de DG&I doelstellingen.



Tip: Leg de afspraken met voordragende partijen vast en neem deze op in het plan van aanpak.

Handvat 2: Verwerk diversiteit in het geschiktheidsplan

Besteed in het geschiktheidsplan expliciet aandacht aan diversiteit en complementariteit. Leg vast welke achtergronden, perspectieven, competenties en persoonlijkheden in het bestuur of fondsorgaan aanwezig moeten zijn. Denk hierbij ook aan de samenstelling van de deelnemerspopulatie en adequate representatie van belanghebbenden. Zorg ervoor dat er bij vacatures beoordeeld wordt waar de leemtes liggen binnen het bestuur of fondsorgaan en waar behoefte aan is en stel op basis van deze overwegingen een profielschets vast.

Handvat 3: Gebruik een opvolgingsplan

Bij regulier verloop is al tijdig bekend wanneer er vacatures zullen ontstaan. Ontwikkel tijdig een opvolgingsplan en rooster van aan- en aftreden en houd hierbij rekening met het eigen DG&I-beleid. Overleg tijdig over de gewenste invulling van aankomende vacatures binnen het bestuur of fondsorgaan. Zo creëer je voldoende tijd om een geschikte kandidaat te vinden die ook aan de diversiteitseisen tegemoet komt. Het is daarnaast van belang om aankomende vacatures tijdig te melden aan voordragende partijen, zodat ook zij voldoende tijd hebben om geschikte kandidaten te werven die voldoen aan de profielschets.



Tip: Gebruik het opvolgingsplan ook bij het opstellen van een ontwikkelplan, zowel voor huidige leden van het bestuur en fondsen als voor toekomstige kandidaten. Hier besteden we meer aandacht aan in het volgende hoofdstuk.

Handvat 4 (ondernemingspensioenfondsen): Ga het gesprek aan met HR-afdelingen

Ga als ondernemingspensioenfonds het gesprek aan met de HR-afdeling van de onderneming. Bespreek hierbij het opvolgingsplan en de bestaande en te verwachten vacatures en de waarde van een functie bij het pensioenfonds in het kader van loopbaanplanning. Vraag aandacht en bespreek de opties voor het vrijmaken van de mensen en tijd die nodig zijn om huidige en aankomende vacatures in te vullen. Besteed ook aandacht aan de benodigde ondersteuning en ontwikkeling zoals opleidingsfaciliteiten. Daarnaast kan het aanleggen van een 'kweekvijver', 'pool' of 'opleidingsklasje' met potentiële kandidaten vanuit de onderneming een goede optie zijn om mensen klaar te stomen voor een rol in een fondsorgaan. Hier besteden we verder aandacht aan in hoofdstuk 6: ontwikkeling en behoud.

Handvat 5: Voorzitter als ambassadeur

Benoem in je DG&I-beleid specifiek de taak van DG&I ambassadeur om de focus op de doelstellingen te versterken. Geef bij voorkeur de voorzitter van het bestuur deze ambassadeursrol. De voorzitter is hiermee hoofdvantwoordelijk voor het bevorderen van DG&I binnen het fonds, de uitvoering en eventuele bijstelling van het DG&I-beleid en de overleggen binnen het pensioenfonds en met voordragende partijen hierover. Ook binnen de andere fondsorganen kan de voorzitter worden aangewezen als DG&I ambassadeur. Denk hierbij aan de verantwoordelijkheid voor het opvolgings- en ontwikkelplan van het fondsorgaan en het realiseren en bewaken van de gewenste inclusieve cultuur.

5.2 Werving

Handvat 6: Open procedures

Gebruik open en transparante procedures bij het werven van kandidaten voor openstaande vacatures. Deel vacatures openlijk op toegankelijke plekken en met alle belanghebbenden. Dit geldt ook voor werving door voordragende partijen. Denk hierbij aan de website, een nieuwsbrief, sociale media en vacaturesites, maar ook aan specifieke netwerken zoals jongeren- en vrouwen-netwerken. Maak eventueel gebruik van de expertise van sociale ondernemers die gespecialiseerd zijn in het bereiken en activeren van ondervertegenwoordigde doelgroepen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan organisaties die zich richten op het versterken van de positie van jongeren, vrouwen of mensen met een bi-culturele achtergrond op de arbeidsmarkt. Omschrijf in de vacature duidelijk wat de functie inhoudt en voeg een heldere profielschets toe. Geef een duidelijke toelichting over de wervings- en selectieprocedures en criteria en geef aan wat de deadline is om te reageren. Wees transparant over de gemaakte keuzes en de redenen hiervoor, ook richting afgewezen kandidaten. Transparantie kan helpen om impliciete vooroordelen en structurele uitsluiting tegen te gaan, omdat het partijen dwingt hun keuzes bewust en uitlegbaar te maken. Dit bevordert gelijke kansen voor alle kandidaten en versterkt het vertrouwen in de selectieprocedure.



Inspiratie opdoen voor toegang tot een bredere talentenpool? Klik dan [hier](#) voor een overzicht van organisaties en netwerken die kunnen helpen om nieuwe doelgroepen te bereiken en je wervingsproces te verbreden.

Handvat 7: Hanteer diversiteitseisen bij verkiezingen

Houd in het geval van verkiezingen rekening met de profielschets en daarmee ook de diversiteitsdoelstellingen van het pensioenfondsorgaan. Denk hierbij aan aspecten zoals genderidentiteit of geslacht, leeftijd en culturele achtergrond. Vraag als pensioenfonds aan voordragende partijen om bij het opstellen van kandidatenlijsten aan deze profielschets en diversiteitseisen te voldoen. Ga hiervoor tijdig met elkaar in gesprek over de aankomende vacatures en bied waar nodig ondersteuning bij het vinden van passende kandidaten.

Handvat 8: Search bureaus

Schakel zo nodig search bureaus in om een kandidaat te vinden die voldoet aan de diversiteitseisen. Search bureaus hebben toegang tot brede netwerken en kunnen gericht zoeken naar kandidaten die passen binnen het gewenste profiel. Kies een geschikt bureau met toegang tot een divers netwerk en benoem expliciet dat voldoen aan de diversiteitseisen als onderdeel van geschiktheid een prioriteit is. Verzoek het search bureau specifiek te komen met een lijst van kandidaten die voldoen aan deze diversiteitseisen. Vraag daarnaast ook om een longlist met potentiële kandidaten die nog niet aan alle eisen voldoen, maar dat in de toekomst wel zouden kunnen door middel van een geschikte opleiding of extra ondersteuning.

Handvat 9: Maak gebruik van beschikbare netwerken

Maak als pensioenfonds en voordragende partij gebruik van specifieke netwerken binnen, maar ook buiten de pensioensector. Denk hierbij aan vrouwen-netwerken zoals ViiP of SER Topvrouwen of jongeren-netwerken zoals JIIP, PensioenLab, jongeren- en vakbonden, SER Jongeren-netwerk Medezeggenschap of jongeren-netwerken binnen bedrijven. Vraag deze netwerken om hulp bij het opstellen van een aansprekende vacaturetekst of het verspreiden hiervan. Er kan ook direct worden gevraagd om geschikte kandidaten uit het netwerk aan te dragen en om het pensioenfonds of de voordragende partij met deze kandidaten in contact te brengen.

Handvat 10: Rechtstreeks benaderen van kandidaten die bijdragen aan diversiteit

Benader kandidaten die bijdragen aan de diversiteit binnen het fonds actief en rechtstreeks per e-mail of telefonisch om ze te wijzen op openstaande of aankomende vacatures en roep ze op om zich kandidaat te stellen. Dit is specifiek van belang wanneer deze groep erg klein of weinig betrokken is of wanneer uit ervaring blijkt dat deze groep niet snel geneigd is zich kandidaat te stellen.

Handvat 11: Vacatureteksten

Wanneer je op zoek bent naar een kandidaat die voldoet aan specifieke diversiteitseisen, benoem dit dan expliciet in de profielschets, vacaturetekst en de oproep om je kandidaat te stellen voor eventuele verkiezingen. Bij het opstellen van de vacaturetekst is het verder van belang de tekst dusdanig op te stellen dat de gewenste doelgroep zich aangesproken voelt. Gebruik in sommige gevallen dus specifieke termen voor de kandidaat. Ben je bijvoorbeeld specifiek op zoek naar een vrouw, spreek dan over 'zij' of gebruik een onzijdige formulering zoals 'deze' of 'hen'. Daarnaast kan een laagdrempelige benadering zorgen voor meer reacties en daarmee een verhoogde kans op diversiteit in de 'pool' van kandidaten. Een voorbeeld

hiervan is de uitnodiging om bij twijfel over het voldoen aan het profiel toch wel te solliciteren of contact op te nemen voor meer informatie. Uit onderzoek blijkt dat bepaalde, vaak ondervertegenwoordigde groepen, zoals vrouwen, eerder geneigd zijn om bij twijfel niet te solliciteren wanneer ze niet aan alle eisen van de functie voldoen. Het stimuleren om bij twijfel juist wel te solliciteren kan de drempel voor deze groepen verlagen.



Tip: Laat je vacaturetekst beoordelen door mensen uit de doelgroep die je wilt aanspreken. Wil je specifiek jongeren aanspreken? Vraag een jong bestuurs- of VO-lid of iemand uit een jongeren netwerk om mee te denken over een geschikte en aansprekende tekst. Zo vergroot je de kans dat je oproep effectief is in het bereiken van de gewenste doelgroep.

Handvat 12: Rolmodellen

Maak gebruik van rolmodellen om te zorgen voor een meer diverse instroom van kandidaten. Vraag leden van fondsorganen met verschillende achtergronden om hun ervaringen te delen, niet alleen op persoonlijk vlak, maar juist ook vanuit hun inhoudelijke kennis en expertise. Zo wordt zichtbaar dat diversiteit niet alleen gaat over achtergrond, maar vooral over de waardevolle perspectieven en bijdragen die verschillende mensen meebrengen. Dit kan mensen inspireren en een bredere doelgroep aanspreken. Wanneer mensen zichzelf herkennen in bestuurders of leden van bijvoorbeeld een verantwoordingsorgaan, verlaagt dit de drempel om zich kandidaat te stellen. Gebruik de website, sociale media, algemene nieuwsbrieven en oproepen of persoonlijke berichten om deze ervaringen te delen.

5.3 Selectie

Handvat 13: Zorg voor diverse benoemingscommissies

Zowel bij de selectie van de kandidaten als bij het voeren van selectiegesprekken is het goed om dit te laten uitvoeren door een diverse benoemingscommissie van meerdere beoordelaars. Zorg dat er ruime variatie is in onder andere leeftijd, geslacht of genderidentiteit en culturele achtergrond in de benoemingscommissie. Zo wordt voorkomen dat onbewust wordt gekozen voor de kandidaat die het meest lijkt op de beoordelaar. Naast de samenstelling van de commissie is het ook belangrijk dat het gesprek zelf zo objectief mogelijk verloopt. Het kan hierbij helpen om vooraf gestandaardiseerde vragen op te stellen die aan alle kandidaten worden gesteld. Zo voorkom je dat informele elementen, zoals bijvoorbeeld een klik op basis van gedeelde hobby's, onbedoeld de doorslag geven. Het is ook waardevol om voor de leden van de benoemingscommissie een training of workshop te faciliteren waarin specifiek aandacht wordt besteed aan DG&I en mogelijke bias. Verder kan het werken met een beoordelingsformulier helpen om tot een objectieve verantwoording te komen van de gemaakte keuze.

Handvat 14: Verantwoording nieuw bestuurslid op basis van profiel

Bij de gesprekken van het bestuur met het intern toezicht en DNB is het uitgangspunt het algemene profiel voor een pensioenfondsbestuurder van het fonds. Daarnaast speelt de specifieke profielschets, die is opgesteld op basis van de huidige samenstelling van het bestuur en de geconstateerde leemtes op basis van competenties, expertise en achtergrond, een rol. Bij een zorgvuldig opgesteld profiel kan helder worden aangegeven wat de

uitgangspunten zijn geweest. Daarin vraagt DNB expliciet om de bijdrage van de kandidaat aan het voldoen aan diversiteitseisen voor het hele bestuur. Beredeneer hoe een nieuw bestuurslid door unieke kennis en ervaringen kan bijdragen aan de kwaliteit van besluitvorming en de complementariteit van het gehele bestuur.

6. Ontwikkeling en behoud



Ontwikkeling en behoud zijn cruciale pijlers voor het succesvol vergroten en borgen van DG&I binnen de pensioensector. Het investeren in de groei en het welzijn van huidige en potentiële medewerkers en leden van fondsorganen draagt bij aan duurzame diversiteit en versterkt de kwaliteit van zowel de individuen als het collectief. In dit hoofdstuk bieden we 'handvatten' die pensioenfondsen kunnen gebruiken om ontwikkeling te stimuleren en talent met diverse achtergronden te behouden.

6.1 Ontwikkeling

Handvat 1: Gebruik een ontwikkelplan

Stel zowel voor individuele bestuurders en eventueel leden van andere fondsorganen als voor het bestuur en de fondsorganen als collectief een ontwikkelplan op. Deze ontwikkelplannen worden opgesteld op basis van het geschiktheidsplan, de huidige samenstelling, competenties en expertise van de bestuurs- of fondsorgaanleden en het rooster van aan- en aftreden. Beschrijf in het ontwikkelplan de activiteiten die zullen bijdragen aan het op peil houden en vergroten van collectieve geschiktheid als bestuur. Denk hierbij aan: externe opleidingen, het bijwonen van relevante bijeenkomsten zoals workshops en lezingen, interne kennis- of heisessies, assessments of trainingen, coaching, of zelfstudie. Verwerk ook de ontwikkeling en opleiding van potentiële kandidaten en aspirant-leden in het ontwikkelplan. Maak samen met voordragende organisaties afspraken over wat er nodig is voor deze kandidaten om hun kennis en competenties verder te ontwikkelen. Denk hierbij niet alleen aan de ontwikkelactiviteiten zelf, maar ook aan compensatie voor de gemaakte opleidingsuren en de kosten van de opleiding en inpassing in de loopbaanplanning.



Tip: Ben je (op termijn) op zoek naar nieuwe bestuursleden met gemiddeld genomen minder ervaring, bijvoorbeeld jongeren? Hier kun je aandacht aan besteden in je ontwikkelplan door zittende bestuurders op meerdere aandachtsgebieden deskundig te maken. Zo ontstaat er ruimte voor nieuwe bestuurders met minder ervaring en deskundigheid. Dit bevordert de diversiteit en doorstroming binnen het fondsorgaan.

Handvat 2: Werk met aspirant-leden

Werk met aspirant-leden die een bijdrage kunnen leveren aan de diversiteit binnen het fonds en investeer in hun opleiding en ervaring terwijl ze meedraaien. Investeer in de diversiteit binnen verantwoordingsorganen en biedt kandidaten van daaruit een opstap om door te groeien naar besturen. Dit vergroot niet alleen de kans om de DG&I binnen het fonds te vergroten door de groep van potentiële kandidaten te vergroten, maar kan ook de continuïteit van het bestuur en fonds ten goede komen. Laat aspirant-leden vergaderingen bijwonen en biedt gepaste aanvullende (externe) opleidingen aan om ervoor te zorgen dat de vereiste kennis en vaardigheden worden opgedaan. Een aspirant-lid is formeel nog geen lid en maakt dus geen onderdeel uit van de besluitvorming. Door het aspirant-lid mee te laten draaien als toehoorder krijgt deze zowel inhoudelijke kennis als kennis van het bestuurlijk functioneren mee. Naast individuele aspirant-leden is ook het aanleggen van een 'kweekvijver', 'pool' of 'opleidingsklasje' met potentiële kandidaten een optie. Hierbij dient specifiek aandacht besteed te worden aan een diverse samenstelling in lijn met de diversiteitsdoelstellingen van het fonds.

6.2 Behoud

Handvat 3: Behoud

Diversiteit begint bij het aantrekken van talent, maar staat of valt met het vermogen dit talent ook te behouden. Een voorwaarde voor behoud van kandidaten die bijdragen aan DG&I is een inclusieve cultuur. Zorg voor een omgeving die nieuwe leden ondersteunt, en waarin hun talenten, kennis en unieke perspectieven niet alleen worden benut maar ook expliciet worden gewaardeerd. Het is daarnaast van belang te blijven afstemmen op wat nieuwe leden nodig hebben. In de praktijk zien we dat er soms wel mensen met verschillende achtergronden worden geselecteerd, maar dat er vervolgens onvoldoende aandacht is voor wat nodig is om hen te behouden. Zonder gerichte investering in hun integratie en ontwikkeling, kunnen deze kandidaten zich niet volledig thuis voelen of tot hun recht komen, met als gevolg dat ze de organisatie weer verlaten. Soms vraagt een veranderende samenstelling van je orgaan of organisatie ook om een andere manier van werken. Behoud vraagt dus om blijvende inzet en betrokkenheid.

Handvat 4: Buddy-systeem

Een praktisch instrument is het aanstellen van een buddy. De rol van buddy kan worden vervuld door een van de andere leden van het fondsorgaan. De buddy begeleidt het aspirant- of nieuwe lid gedurende een periode in het vertrouwd raken met het fonds en de werkwijze van het fondsorgaan. De buddy is een laagdrempelig aanspreekpunt voor vragen of het voor- en nabespreken van vergaderingen en kan verder eventuele opleidingsbehoeften signaleren, bijsturen en het functioneren evalueren. Daarnaast is het cruciaal dat niet alleen de buddy, maar alle leden van het fondsorgaan zich inzetten om het nieuwe lid actief te betrekken en te ondersteunen. Zo wordt een gezamenlijke inclusieve cultuur gecreëerd waarin het nieuwe lid zich echt welkom en gewaardeerd voelt.

Handvat 5: Coaching inclusieve cultuur

Verder kan het voor behoud de moeite lonen het gehele bestuur of ander fondsorgaan te laten coachen in het creëren van een inclusieve (bestuurs) cultuur. Dit helpt het team bewust te worden van onbewuste vooroordelen, bevordert open communicatie en zorgt ervoor dat alle stemmen gehoord worden.