

WERKPLAN VOOR DE TASKFORCE DIVERSITEIT, GELIJKWAARDIGHEID EN INCLUSIE PENSIOENFONDSEN

2026 - juni 2027

Korte termijn plannen en doelstellingen

In de periode januari 2026 tot en met juni 2027 richt de Taskforce zich op het versterken van de dialoog, het delen van kennis en inspiratie, en het verder vergroten van onze zichtbaarheid en samenwerking binnen én buiten de sector. We doen dit door actief praktijkvoorbeelden te verzamelen en te delen, en door uitwisseling tussen pensioenfondsen en stakeholders te stimuleren via een stakeholderevent en meerdere dialoogsessies. Hiermee dragen we bij aan concrete oplossingen voor knelpunten, versnellen we de implementatie van DG&I beleid en ondersteunen we fondsen bij het blijvend borgen van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Daarnaast blijven we inzetten op inspirerende communicatie, praktische ondersteuning en het betrekken van ondervertegenwoordigde doelgroepen. Daarbij besteden we nadrukkelijk aandacht aan culturele diversiteit, omdat dit in de sector regelmatig als aandachtspunt wordt genoemd.

Concreet wil de Taskforce met de onderstaande punten aan de slag¹:

- 1. Voortzetten en verdiepen van de dialoog:** we voeren 10 à 15 gesprekken met pensioenfondsen, hun voordragende organisaties en andere stakeholders om knelpunten, behoeften en oplossingsrichtingen op te halen en de sector te ondersteunen. In dit kader gaan we specifiek met de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen (MCPF) in gesprek over hun bevindingen rondom de wijze waarop fondsen toelichten of zij aan de normen van de Code voldoen (verantwoording). Op basis van deze dialoog en bevindingen ontwikkelen we waar nodig guidance, delen we relevante inzichten via onze communicatiekanalen en gaan we het gesprek aan met verschillende stakeholders over hun verantwoordelijkheid in het borgen van een transparante en adequate verantwoording.
- 2. Bijdrage en aanwezigheid bij sectorbijeenkomsten:** we zijn zichtbaar aanwezig bij de belangrijkste sectorbijeenkomsten, waaronder in ieder geval het jaarcongres van de Pensioenfederatie, de bijeenkomst voor verantwoordingsorganen, het ViiP-jaarcongres en het PensioenLab-eindevent. Waar mogelijk leveren we ook een inhoudelijke bijdrage, bijvoorbeeld via een presentatie, deelname aan een panel of het delen van praktijkvoorbeelden. Daarnaast nemen we, waar passend en mogelijk, deel aan andere relevante bijeenkomsten in de sector. Na afloop delen we relevante inzichten via onze communicatiekanalen.
- 3. Structurele en consistente communicatie:** we vergroten de zichtbaarheid van de Taskforce, haar doelen, output en het thema DG&I door minimaal twee communicatie-uitingen per maand te delen via de website, LinkedIn-pagina en/of de tweewekelijkse nieuwsbrief van de Pensioenfederatie. Hiermee houden we de sector structureel op de hoogte van onze voortgang en inzichten.
- 4. Aanbieden en uitbreiden van praktijkvoorbeelden:** we breiden het overzicht met inspirerende praktijkvoorbeelden uit met minimaal vijftien nieuwe voorbeelden van diversiteitsbeleid en inclusieve praktijken, en bieden deze actief aan via onze communicatiekanalen ter ondersteuning van pensioenfondsen.

¹Al deze doelstellingen gelden voor de periode januari 2026 tot en met juni 2027, tenzij anders vermeld.

5. Organiseren van een stakeholderevent: we organiseren in 2026 een sectorbreed stakeholderevent waarbij pensioenfondsen, voordragende organisaties en organisaties die zich inzetten voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie samenkomen om kennis, praktijkvoorbeelden en behoeften uit de sector te delen en om te verkennen hoe zij elkaar kunnen helpen en versterken.

6. Organiseren van dialoogsessies: we organiseren minimaal drie dialoogsessies naar SER-format in de tweede helft van 2026 en de eerste helft van 2027, waarbij vergelijkbare pensioenfondsen (ondernemings-, bedrijfstak- en beroepspensioenfondsen) good practices, ervaringen en knelpunten rond DG&I kunnen uitwisselen. Hierbij nodigen we zowel fondsen uit die nog stappen moeten zetten als fondsen die al verdere vooruitgang hebben geboekt, zodat zij van elkaar kunnen leren.

7. Organiseren van proeflokalen: we organiseren één of meerdere proeflokalen in samenwerking met ondernemingspensioenfondsen, zodat jongeren op een laagdrempelige manier kennis kunnen maken met de werkzaamheden van verantwoordingsorganen en/of besturen. Hiermee vergroten we hun betrokkenheid en mogelijke instroom binnen de pensioensector.

Introductie

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. Zowel vanuit voordragende als benoemende organisaties zijn aanvullende inspanningen nodig om de sector te ondersteunen in het bereiken van zijn doelstellingen op het terrein van diversiteit en inclusie. Deze zijn vastgesteld in de Code Pensioenfondsen, opgesteld door de opdrachtgevers van de Taskforce. Uit jaarlijks onderzoek van de MCPF blijkt dat diversiteit op basis van gender en leeftijd achterblijft bij deze doelstellingen.

De Taskforce heeft als taak om met onder meer de inzet van externe deskundigheid met voordragende en benoemende partijen de dialoog over diversiteit en inclusie aan te gaan en mede daardoor de diversiteit te verbeteren. Zo wordt ook een bijdrage geleverd aan de realisatie van de brede diversiteitsdoelstellingen van de code. De oprichtende partijen evalueren tenminste éénmaal in de drie jaar de voortgang, doelstelling en resultaten van de Taskforce.

De Taskforce is begin 2024 ingesteld voor een periode van vier jaar, tot 31 december 2027. De leden 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.

De samenstelling van de Taskforce aan het einde van 2025 is als volgt:



Inge Bleijenbergh - *voorzitter*
Hoogleraar actieonderzoek
Radboud Universiteit



Brigitte Kroon
Universitair hoofddocent Tilburg
School of Social and Behavioral
Sciences



Melvin Tjoe Nij
Oprichter Global People



Marco Brouwer

Beleidsadviseur Pensioenen bij CNV, bestuurder Pensioenfonds Horeca en Catering



Anne Vermeulen

Pensioenfondsbestuurder bij FNV: Pensioenfonds Schoonmaak en Pensioenfonds Koopvaardij



Monique van der Poel

O.a. bestuurder Pensioenfonds PME, voorzitter Raad van Toezicht ING CDC Pensioenfonds



Tarik Uçar

O.a. bestuurder Pensioenfonds Schoonmaak, voorzitter Raad van Toezicht Molenaarspensioenfonds



Kim Haasbroek

Bestuurder PFZW en Pensioenfonds Sabic



Rajesh Grobbe

Directeur bestuursbureau Beroepspensioenfonds Loodsen

De oprichting, inrichting en taakstelling van de Taskforce zijn opgenomen in de herziening van de Code Pensioenfondsen die per 1 januari 2024 in werking is getreden. In de Pensioenwet en de Wet verplichte beroepspensioenregeling staat dat een pensioenfonds de organisatie zo moet inrichten dat een goed bestuur is gewaarborgd. Wat goed bestuur is, regelt de wet niet. De normen voor goed pensioenfondsbestuur zijn opgenomen in de Code Pensioenfondsen. In het Besluit Uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling staat dat deze moeten worden toegepast, of dat moet worden uitgelegd waarom ze niet worden nageleefd. De Code is een vrijwillige sectorafspraken, goedgekeurd door de minister van Armoedebeleid, Participatie en Pensioenen en gepubliceerd in de Staatscourant.

Een pensioenfonds rapporteert in het bestuursverslag over de naleving van de principes in de Code. Deze rapportageverplichting uit de Code Pensioenfondsen geldt niet voordragende organisaties. Specifiek moeten fondsen over enkele thema's ook jaarlijks in verhalende (beschrijvende) zin rapporteren over de naleving van normen en over de ervaringen die pensioenfondsbesturen hebben bij het invullen van deze thema's. Deze verplichting geldt onder meer voor:

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



Siri den Boer - secretaris

*Beleidsadviseur
Pensioenfederatie*

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.

Taakstelling en probleemstelling Taskforce

De Taskforce publiceert jaarlijks een werkplan met doelstellingen voor de lange termijn (tot eind 2027) en korte termijn (één jaar). Het werkplan wordt elk voorjaar voorgelegd aan de opdrachtgevers en daarna gepubliceerd. Vanaf 2025 bevat het werkplan ook de behaalde resultaten van het afgelopen jaar en nieuwe of aangepaste doelstellingen gebaseerd op nieuwe inzichten. Dit jaar kiezen we bewust voor een gescheiden jaarverslag en werkplan. Het jaarverslag 2025 geeft inzicht in de activiteiten en resultaten van het afgelopen jaar, terwijl dit document de plannen voor 2026–juni 2027 omvat.

De keuze voor deze langere periode sluit aan bij de looptijd van de Taskforce (tot 31 december 2027) en bij de aard van de doelstellingen, waarvan een deel zich over meerdere kalenderjaren uitstrekt. Door de uitvoeringsperiode te verlengen tot halverwege 2027 ontstaat er ruimte om de tweede helft van 2027 te gebruiken voor evaluatie, reflectie en toekomstoriëntatie. In deze fase gaat de Taskforce, samen met de opdrachtgevers en de sector, graag in gesprek over de voortgang en resultaten tot dat moment, welke onderdelen van het DG&I-beleid verdere aandacht vragen, en wat er nodig is om DG&I blijvend te borgen in de sector. Daarnaast zal er in deze periode een sectorbreed eindevent worden georganiseerd.

Dit werkplan richt zich daarom op de periode van januari 2026 tot en met juni 2027, waarna het evaluatie- en toekomsttraject zal worden vormgegeven.

Definitie, taak en probleemstelling

Definitie

Wij verstaan 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 zijn bij advies, toezicht, verantwoording en besluitvorming in de pensioensector. Dit met als streven dat alle groepen in de maatschappij zich vertegenwoordigd kunnen voelen. De Taskforce heeft, naast diversiteit en inclusie, bewust het begrip gelijkwaardigheid aan haar naam en taakomschrijving toegevoegd. Het verwijst naar de gelijkwaardigheid van mensen en het streven naar kansengelijkheid. Dit krijgt vorm in divers samengestelde fondsorganen, waarin individuen zich welkom en gewaardeerd voelen. Een divers team is een kracht, welke onder meer positief is voor de kwaliteit van besluitvorming. Dit wordt ondersteund door bronnen zoals die van de International Labour Organization (ILO) en de United Nations (UN) richtlijnen voor diversiteitsmanagement.

De definities die wij hanteren voor de kernbegrippen diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie zijn de volgende:

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.²

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 en toezicht, 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.³

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.⁴

Wij onderkennen dat elk pensioenfonds een passende invulling kan geven aan wat het onder diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie verstaat. Dat geldt ook voor de verschillende fondsorganen en de organisaties die leden voor deze organen voordragen. Op onze website bieden we ter inspiratie een uitgebreide [begrippenlijst](#) aan.

Taak

De Taskforce heeft de taak om adviezen en acties te inventariseren, te ontwikkelen en te implementeren die bij kunnen dragen aan het vergroten van de diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in de pensioensector. Zowel aan de kant van pensioenfondsen als aan de kant van de voordragende organisaties.

Bij het inventariseren wordt ook het gedane werk van stakeholders, zoals Vrouwen In Institutioneel Pensioen (ViiP), Jongeren In Institutioneel Pensioen (JIIP) en PensioenLab meegenomen. De Taskforce heeft geen mandaat om toezicht te houden op het naleven van de diversiteitsnormen in de Code Pensioenfondsen bij individuele pensioenfondsen of voordragende organisaties. Deze taak ligt bij de MCPF Het voldoen aan deze diversiteitsnormen en het bereiken van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie bij individuele fondsen, is een continue taak en verantwoordelijkheid van pensioenfondsbesturen en Raden van Toezicht.

Belangrijke stakeholders rondom diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in de sector zijn pensioenfondsen zelf en de organisaties die voordrachten doen voor benoeming in de verschillende fondsorganen. De voordragende organisaties zijn werknemers- en werkgeversorganisaties, individuele werkgevers en verenigingen van gepensioneerden.

Daarnaast kan bijvoorbeeld worden gedacht aan toezichthouders, de politiek, jongeren-, ouderen- en andere belangengroepen in de pensioensector, maatschappelijke organisaties, wetenschappers en andere professionals die zich richten op pensioenen en/of diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie.

De waarde van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

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. Voor pensioenfondsen is dit van groot belang, gezien hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid, en essentieel voor hun toekomstbestendigheid in een veranderende samenleving. Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie dragen bij aan:

² Vertaald uit het Engels en gebaseerd op bron: [United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization \(UNESCO\)](#)

³ Gebaseerd op bron: [College voor de Rechten van de Mens](#)

⁴ Vertaald uit het Engels en gebaseerd op bron: [World Health Organisation \(WHO\)](#)

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.

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.

Complementariteit:

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 pensioenfondsonderdelen biedt toegang tot een breder scala aan expertises, competenties, ervaringen en perspectieven en kan daarmee de collectieve geschiktheid vergroten.

Legitimiteit:

Diversiteit in fondsonderdelen is van belang voor het vertrouwen van deelnemers in pensioenfondsen en pensioenfondsonderdelen. 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.

Realisatie strategische doelen:

DG&I is geen op zichzelf staand beleidsdoel, maar essentieel voor het functioneren van pensioenfondsonderdelen 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.

Belemmerende factoren

Mogelijke belemmerende factoren⁵ bij het vergroten van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie kunnen zijn:

- Specifieke structuurkenmerken van de pensioensector.
- Belemmerende factoren aan de kant van voordragende organisaties.
- Traditionele wervings- en selectieprocessen die niet voldoende gericht zijn op diversiteit.
- Gebrek aan bewustzijn en kennis over (de meerwaarde van) diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie.
- Culturele en institutionele weerstand tegen verandering.
- Beperkte toegang tot opleidings- en carrière mogelijkheden voor ondervertegenwoordigde groepen.

Jarenaanpak

Sinds de start in 2024 heeft het werk van de Taskforce zich ontwikkeld. In het eerste jaar lag de nadruk op verkennen en luisteren: gesprekken met fondsen, voordragende organisaties en andere betrokken partijen gaven inzicht in knelpunten, behoeften, verwachtingen en bestaande initiatieven. In 2025 hebben we deze

⁵ https://www.netspar.nl/assets/uploads/P20220715_Netspar-Design-Paper-212_WEB.pdf

gesprekken voortgezet en voortgebouwd op de opgedane inzichten. We hebben een algemeen kader, tips en handvatten gebundeld in een servicedocument, een website opgezet en onze zichtbaarheid in de sector vergroot via deze website en onze LinkedIn-pagina, kennissessies en aanwezigheid en bijdragen tijdens evenementen.

In 2026 richten we ons op het (verder) delen van kennis en inspiratie met stakeholders en op het bevorderen van uitwisseling van ervaringen tussen fondsen en stakeholders, onder meer via praktijkvoorbeelden, dialoogsessies, sectorbijeenkomsten en een stakeholderevent. In de eerste helft van 2027 zetten we deze activiteiten voort en ronden we lopende trajecten af. De tweede helft van 2027 gebruiken we voor evaluatie en toekomstoriëntatie, zodat we samen met onze opdrachtgevers en de sector kunnen bepalen wat nodig is om DG&I blijvend te verankeren, ook na 2027.

Doelstellingen op lange termijn

Wij hanteren de lange termijn doelstelling voor de Taskforce, namelijk het realiseren van een diverse, gelijkwaardige en inclusieve werkomgeving en (bestuurs)structuur in de Nederlandse pensioensector. Het werkplan voor de langere termijn, zoals opgesteld in het startjaar 2024, blijft ons daarbij een duidelijk kader geven om op lange termijn een positieve verandering teweeg te brengen in de Nederlandse pensioensector.

Onderliggende doelstellingen zijn:

- Het streven naar diversiteit in besturen en andere organen van pensioenfondsen.
- Het vergroten van de (maatschappelijke) afspiegeling, zodat meer groepen zich gerepresenteerd voelen, wat een onderdeel is van de taakstelling.
- Het bieden van handvatten voor het vergroten van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, het actief betrekken van pensioenfondsen en voordragende organisaties bij het realiseren van divers samengestelde fondsorganen.

Dit willen we onder meer bereiken door:

- Het creëren van bewustwording over en draagvlak voor de meerwaarde van DG&I in besturen en andere organen van pensioenfondsen, door middel van het (meewerken aan) bijeenkomsten en publiciteit.
- Het in kaart brengen van mogelijke blokkades en oplossingen aan de zijde van pensioenfondsen en voordragende organisaties bij het vergroten van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie.
- Het in gesprek gaan en samenwerken met pensioenfondsbesturen, voordragende organisaties en andere relevante partijen om te inspireren tot structurele veranderingen.
- Het vergroten van expertise en het bevorderen van kennisontwikkeling op het gebied van DG&I in de sector en het delen van kennis hierover, op bijeenkomsten, workshops of schriftelijk.
- Het bieden van handvatten voor richtlijnen of beleid, bijvoorbeeld voor inclusief leiderschap, een inclusieve bestuurscultuur of inclusieve wervings- en selectieprocessen.
- Het aandragen van best practices voor het herzien van wervings- en selectieprocessen om diversiteit te bevorderen.
- Het identificeren en delen van goede praktijkvoorbeelden van diversiteits- en inclusiebeleid uit de eigen sector en andere sectoren.

Ondersteuning van de Taskforce

De Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid zijn de oprichting en taakstelling van de Taskforce overeengekomen, zoals neergelegd in de Code Pensioenfondsen. Zij blijven in 2026 en 2027 naast administratieve en financiële ondersteuning ook toegang bieden tot beschikbare kennis, expertise en relevante personen.