

VAN PRATEN OVER DIVERSITEIT, NAAR DOEN

Interview met Valérie van Spronsen,
Imad El Jakgnouni en Melvin Tjoe Nij

De pensioensector wordt vaak geassocieerd met stabiliteit en zekerheid. Tegelijkertijd is de sector juist volop in beweging. Fondsen hebben te maken met een grote stelselwijziging, maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende verwachtingen van deelnemers. Dat vraagt om meer dan ervaring alleen. Het vraagt om uiteenlopende perspectieven, andere blikken en de bereidheid om te vernieuwen.

Binnen ABP wordt daarom volop nagedacht over de toekomst onder andere met behulp van de strategische personeelsplanning. Daarnaast werkt het fonds in samenwerking met Global People doelgericht aan een bredere instroom en een inclusieve organisatiecultuur. Niet omdat het ‘moet’, maar omdat dit wat ABP betreft nodig is om goed te kunnen besturen.

We spreken Valérie van Spronsen, hoofd Mens & Organisatie bij ABP, Imad El Jakgnouni, die via Global People inmiddels ruim een halfjaar werkzaam is bij ABP, en Melvin Tjoe Nij, oprichter van Global People en sinds enkele maanden lid van de Taskforce DG&I. Vanuit zijn ervaring met commerciële organisaties benadrukt hij vooral het belang van doen: minder praten over diversiteit en meer ervaren wat werkt in de dagelijkse praktijk. “Van verkeren krijg je verkering, zei mijn vader altijd. Mensen aannemen en met mensen omgaan; je moet iets proberen in plaats van te bedenken waarom je iets niet zou moeten doen.”

Diversiteit als randvoorwaarde voor goed bestuur

Voor ABP is diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie geen los thema of een beleidsambitie, maar een randvoorwaarde voor goed bestuur. “We zijn niet bezig met diversiteit omdat dat hoort, maar simpelweg omdat je niet zonder kunt”, aldus Valérie. “Diversiteit draagt bij aan deugdelijk bestuur.” Die diversiteit aan tafel is nodig om tot betere besluiten te komen. “Je hebt andere



Valérie van Spronsen - Hoofd Mens & Organisatie ABP

blikken nodig,” legt ze uit. “Of dat nu is vanuit een andere culturele achtergrond, omdat je jonger bent, man of vrouw; dat heb je nodig omdat je daarmee betere besluiten neemt.”

Die noodzaak zit volgens haar ook in de relatie met deelnemers. “Onze deelnemers zijn divers. Dan is het gek als je dat niet terug laat komen in je organisatie,” zegt ze. “Je moet jezelf kunnen herkennen als deelnemer.” Die herkenning wordt steeds belangrijker, merkt ABP ook als werkgever. “Jezelf kunnen herkennen in collega’s en de organisatie speelt een steeds grotere rol in hoe mensen betekenis geven aan hun werk.”

“We zijn niet bezig met diversiteit omdat dat hoort, maar simpelweg omdat je niet zonder kunt.”

Geen ‘moetje’, maar vanzelfsprekend

Voor Imad voelt die benadering vanzelfsprekend. De pensioensector was voor hem nieuw, maar werken in een diverse omgeving niet. “Ik wist eigenlijk niet anders,” zegt hij. “Ik ben in Amsterdam opgegroeid in een multiculturele samenleving. En ook bij andere bedrijven heb je altijd met diversiteit te maken.” Dat geldt volgens hem net zo goed binnen de pensioensector. “Als je kijkt naar de deelnemers, leraren, mensen in academische ziekenhuizen, dan zie je dat diversiteit daar ook gewoon aan de orde is.” Dat ABP hier expliciet aandacht voor

heeft, verrast hem dan ook niet. “Ik vind het juist belangrijk dat die aandacht er is. Het is nog in ontwikkeling, maar dat is heel normaal. Dat heeft iedere organisatie.

Melvin sluit zich daarbij aan: “Er zijn veel meer vormen van diversiteit dan alleen leeftijd en gender, en als sector vertegenwoordig je eigenlijk heel werkend Nederland.” Juist daar ziet hij ruimte voor ontwikkeling. Als lid van de Taskforce DG&I wil hij bijdragen aan meer bewustwording en concrete ondersteuning. “Mensen willen wel, maar weten vaak niet zo goed hoe. Dan zijn praktische handvatten nodig: hoe doe je dat dan?”

ABP is zelf ook volop in ontwikkeling. “Wij zijn de afgelopen periode heel hard gegroeid,” vertelt Valérie. “Van ongeveer vijftig mensen vorig jaar naar tachtig nu.” Die groei roept volgens haar een fundamentele vraag op. “Waarmee groei je dan? En waar kies je voor?” Juist die vraag was aanleiding voor ABP om andere keuzes te maken en de samenwerking met Global People aan te gaan. “In een sector waar stabiliteit en zekerheid centraal staan, vraagt verandering om zorgvuldige en bewuste stappen” benadrukt Valérie. Dat vraagt om leiderschap en de bereidheid om verder te kijken dan de korte termijn.

Van beleid naar doen

De samenwerking met Global People bevalt tot nu toe goed en heeft geleid tot de plaatsing van meerdere jong professionals binnen ABP, waaronder dus Imad. Hij werkt inmiddels al ruim een halfjaar bij ABP als adviseur beheerste bedrijfsvoering. Global People begeleidt in die trajecten aan twee kanten: zowel de jonge werknemers als de managers.

“Soms moet je gewoon dingen doen onder begeleiding,” zegt Melvin. “Je wordt niet fit door alleen maar sportscholen te googelen of diëten te bekijken. Je moet naar de sportschool gaan.” Dat geldt volgens hem net zo goed voor diversiteit. “Diversiteit komt ook niet vanzelf. Dat moet je gewoon gaan doen.” Valérie is het daarmee eens “De pensioensector is heel sterk in het ontwikkelen van beleid. Juist daarom is het belangrijk om dat niet alleen op papier te laten staan maar het ook in de praktijk te brengen, door te doen, te experimenteren en te leren.

Instroom begint bij zichtbaarheid

Een terugkerende uitdaging voor de sector is de instroom van jong en divers talent. Dat heeft volgens Imad onder andere te maken met zichtbaarheid. “Voor mij was de pensioensector nieuw,” vertelt hij. “Je kent ABP wel, maar weet niet wat ze precies doen of waar je

naartoe kunt groeien.” Jongeren kijken volgens hem steeds meer naar de lange termijn en ontwikkelmogelijkheden. “Dan is een grote bank meestal zichtbaarder dan een pensioenfonds.” Meer bekendheid onder jongeren helpt volgens Imad niet alleen bij instroom, maar ook op langere termijn. “Diversiteit in bijvoorbeeld besturen realiseer je niet op korte termijn. Dat begint bij jonge instroom: de juiste talenten binnenhalen en vervolgens kijken hoe je ze ook binnenhoudt.” Zo kun je volgens hem ook toewerken naar meer diversiteit in besturen, management en directie.



Imad El Jakgnouni - Adviseur Beheerste Bedrijfsvoering ABP

Volgens Valérie ligt een andere oorzaak in de manier waarop pensioenfondsen hun organisatie en functies hebben ingericht. “Bij veel fondsen wordt uitgegaan van een vrij hoog instapniveau,” zegt ze. “Dat zie je ook terug in het functiehuis: starters komen daar vaak niet in voor.” Logisch aan de ene kant vanwege het hoge kennisniveau dat op veel thema’s wordt gevraagd, maar tegelijkertijd maakt het het lastiger om jong talent op te leiden en door te laten groeien. Ook werd bij ABP zichtbaar dat de bestuurdersprofielen niet goed aansloten bij een divers publiek. Het fonds vroeg Melvin om mee te kijken naar een bestuurdersprofiel. “Dat bestond uit drie á vier A4’tjes, met anderhalve pagina’s aan grafieken,” zegt hij. “Ik dacht halverwege: waar gaat dit eigenlijk over?” Volgens hem zijn dit precies de profielen die onbedoeld uitsluiten. “Voor veel mensen is het moeilijk om überhaupt te snappen wat er staat, laat staan dat het aanspreekt.”

“Diversiteit in bijvoorbeeld besturen realiseer je niet op korte termijn. Dat begint bij jonge instroom: de juiste talenten binnenhalen en vervolgens kijken hoe je ze ook binnenhoudt.”

Daarom keek ABP samen met Global People kritisch naar de vacatureteksten. In korte tijd werden de teksten herschreven. Het doel: ze toegankelijker maken voor een diverser publiek. “De terminologie is aangepast, zodat iemand met een andere achtergrond ook denkt: dit is gaaf om te doen.” Volgens Melvin helpt dat om een bredere doelgroep aan te spreken. “Vacatureteksten kunnen afschrikken zonder dat je het bedoelt.”

Begeleiding maakt het verschil

Nieuwe mensen aantrekken is één stap, maar ze behouden is minstens zo belangrijk. “Wat wij merken vanuit de praktijk is dat begeleiding echt key is, het maakt eigenlijk niet uit op welk niveau”, benadrukt Melvin. “Dat kan al in hele kleine dingen zitten, maar je moet je wel gehoord voelen,” zegt hij. Belangrijk daarbij is dat Global People in hun trajecten zowel de medewerker als de manager begeleidt. “We sparren ook met managers: hoe gaat het, waar loop je tegenaan en wat kan beter?” En dit gaat ook om maatwerk, aldus Melvin. “Niet iedereen heeft hetzelfde nodig.”

Ook Imad herkent het belang van begeleiding. “De coaching vanuit Global People ervaar ik als heel fijn. We hebben maandelijks gesprekken over hoe het gaat en hoe je met situaties omgaat.” Tegelijk wijst hij op de rol van organisaties zelf. “Binnen ABP is de coaching op de werkvloer ook gewoon heel belangrijk. Inhoudelijk helpt je eigen leidinggevende je verder. Juist de combinatie is prettig.”

Strategische personeelsplanning

Die praktische keuzes rond instroom en begeleiding staan bij ABP niet op zichzelf, maar maken deel uit van een bredere strategische blik op de toekomst van de organisatie. Daarom werkt ABP met een strategische personeelsplanning. Volgens Valérie gaat het daarbij nadrukkelijk om vooruitkijken. “We kijken naar de wereld om ons heen: hoe verandert die, en wat betekent dat voor onze eigen strategie?” Die ontwikkelingen hebben impact op de organisatie en op functies. “Sommige functies veranderen, sommige vallen weg en andere komen er juist bij.” In het traject wordt in kaart gebracht wat ABP nu in huis heeft en wat er nodig is voor de toekomst. “We kijken kwantitatief en kwalitatief: welke competenties hebben we en waar zit de gap?” Die analyse vormt de basis voor keuzes over instroom, ontwikkeling en doorstroom.

Daarbij wordt ook gekeken naar de samenstelling van het personeelsbestand. “We zijn fiftyfifty man-vrouw, verjonging is gestart en zichtbaar,” zegt Valérie, “maar we hebben ook nog grote slagen te maken.” Dat vraagt

volgens haar ook om aanpassingen in het functiehuis. “Je kunt niet verwachten dat iedereen meteen op expertniveau instroomt. Daar horen ook loopbaanpaden bij.” Juist voor jongeren ziet ze kansen, met name in verbindende en uitvoerende rollen. “We hebben behoefte aan executiekracht, bijvoorbeeld in projectrollen,” aldus Valérie. Zulke rollen bieden volgens haar ook ontwikkelkansen. “Je leert de organisatie kennen en kunt dan doorgroeien.” Imad herkent dat beeld. “Jongeren zijn daar vaak heel goed in,” zegt hij. “Door te doen leer je het snelst. En vanuit daar maak je je ontwikkeling door.”

En wat ze doen voor de ABP-organisatie, doen ze ook voor het ABP-bestuur. “We hebben inzicht in wat de strategie van ABP, besturen onder SPR en externe ontwikkelingen vragen van ons bestuur en welke deskundigheidsgebieden en competenties belangrijker worden. En dat vertalen we naar ons geschiktheidsbeleid, hierin hebben we expliciet aandacht voor alle vormen van diversiteit als onderdeel van geschiktheid,” aldus Valérie.

“Vacatureteksten kunnen afschrikken zonder dat je het bedoelt.” “Voor veel mensen is het moeilijk om überhaupt te snappen wat er staat, laat staan dat het aanspreekt.”



Melvin Tjoe Nij - Oprichter Global People

Lessen voor de sector: begin gewoon

Terugkijkend op de samenwerking is het belangrijkste inzicht volgens Valérie eenvoudig, maar essentieel. “Niet blijven zoeken,” zegt ze. “Doe het. Begin ergens.” Voor Melvin zit een belangrijke les in begeleiding, vooral in de eerste fase. “Als je mensen begeleidt, moet je er de eerste maanden echt bovenop zitten,” zegt hij. Juist aan die voorkant is het belangrijk om verwachtingen scherp te maken. “Wat verwacht je van iemand, wat wel, wat niet? Dat moet je afstemmen met de organisatie, met de kandidaat én met de manager.”

Kleine, concrete stappen kunnen volgens Valérie al veel in beweging zetten. “Check je vacatureteksten. Krijg je de kandidaten binnen die je zoekt?” Door bewust andere profielen binnen te halen, verandert ook de organisatie. Die verandering raakt namelijk niet alleen nieuwe collega’s, benadrukt ze. “Een collega die hier al heel lang werkt zei laatst tussen neus en lippen door dat hij er trots op is dat hij in zo’n diverse omgeving werkt.” De belangrijkste boodschap voor de pensioensector is dus: “Begin gewoon. Het werkt aanstekelijk.”