



Stakeholderevent Diversiteit, Gelijkwaardigheid & Inclusie

Welkom!



Prof. dr. Inge Bleijenbergh - voorzitter Taskforce DG&I

30-06-2026

Terugblik Taskforce



Website Taskforce



Servicedocument DG&I



Jaarcongres Pensioenfederatie



Proeflokaal Pensioenfonds Robeco



Jaarcongres Pensioenfederatie



Update matrix DNB



VO-bijeenkomst



PensioenLab Denktank traject 2025/26

Diversiteit aan de top:

*Van wetenschappelijke
inzichten naar echte
impact*

Prof. dr. Tine Buyl

Stakeholderevent DG&I – 30 juni 2026 – Amsterdam



Bron: <https://www.bnnvara.nl/joop/artikelen/diversiteit-aan-de-top>



***We moeten streven naar meer
diversiteit aan de top.***

Diversiteit aan de top

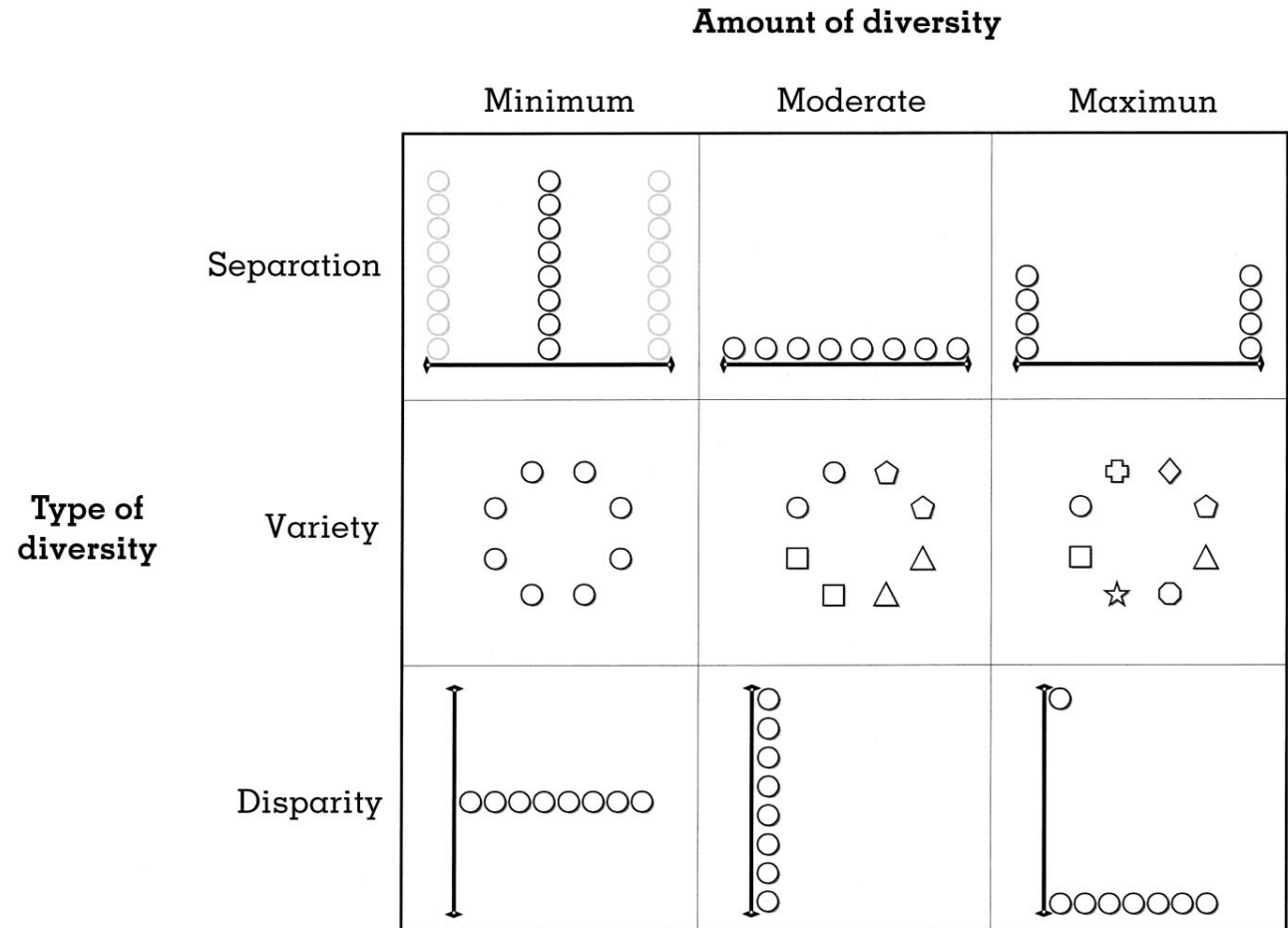
Verschillende types diversiteit

(Harrison & Klein, 2007)

- Separation, variety, disparity
- Diversiteit  vs. polarisatie 

Diversiteit in kennis  vs. waarden  persoonlijkheid

- Diversiteit in functionele achtergrond
 - Financiële prestaties
 - ESG

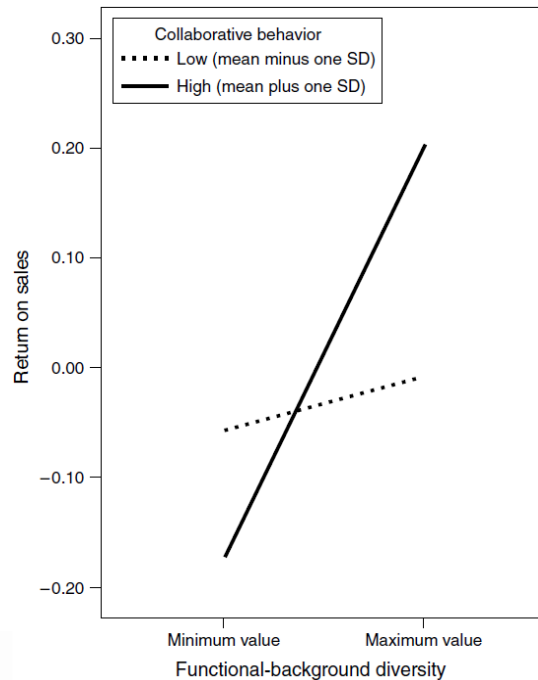


Diversiteit aan de top

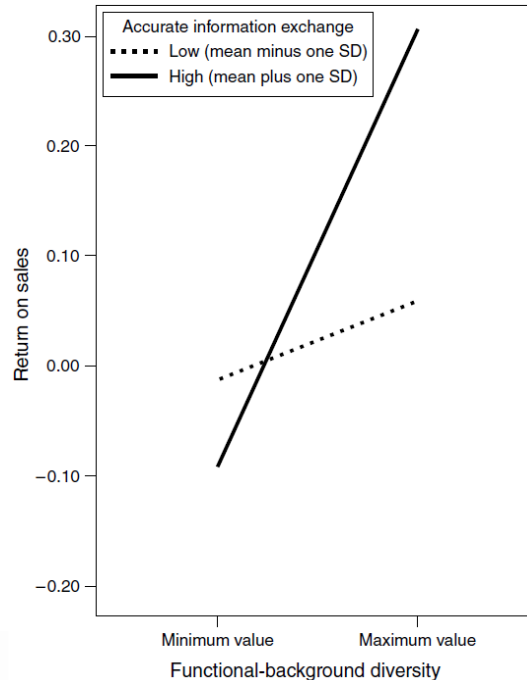
MAAR... is de aanwezigheid van diversiteit in kennis voldoende?

- ‘Gedragsintegratie’ om voordelen te realiseren/benutten (Boone & Hendriks, 2009)

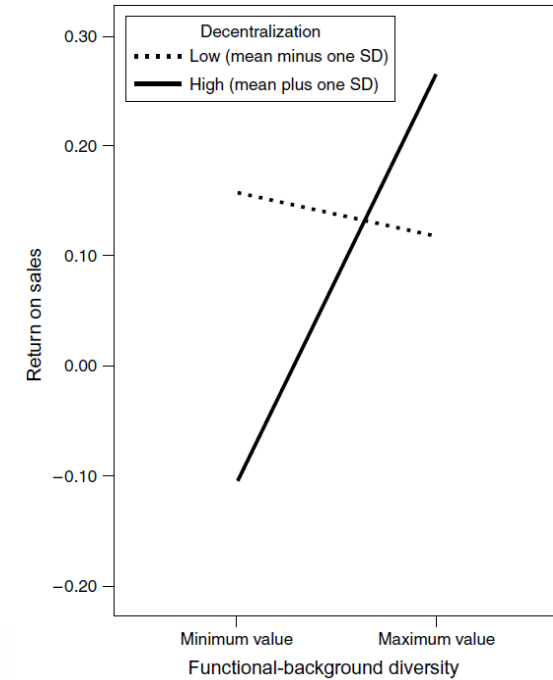
Samenwerking



Informatie-uitwisseling



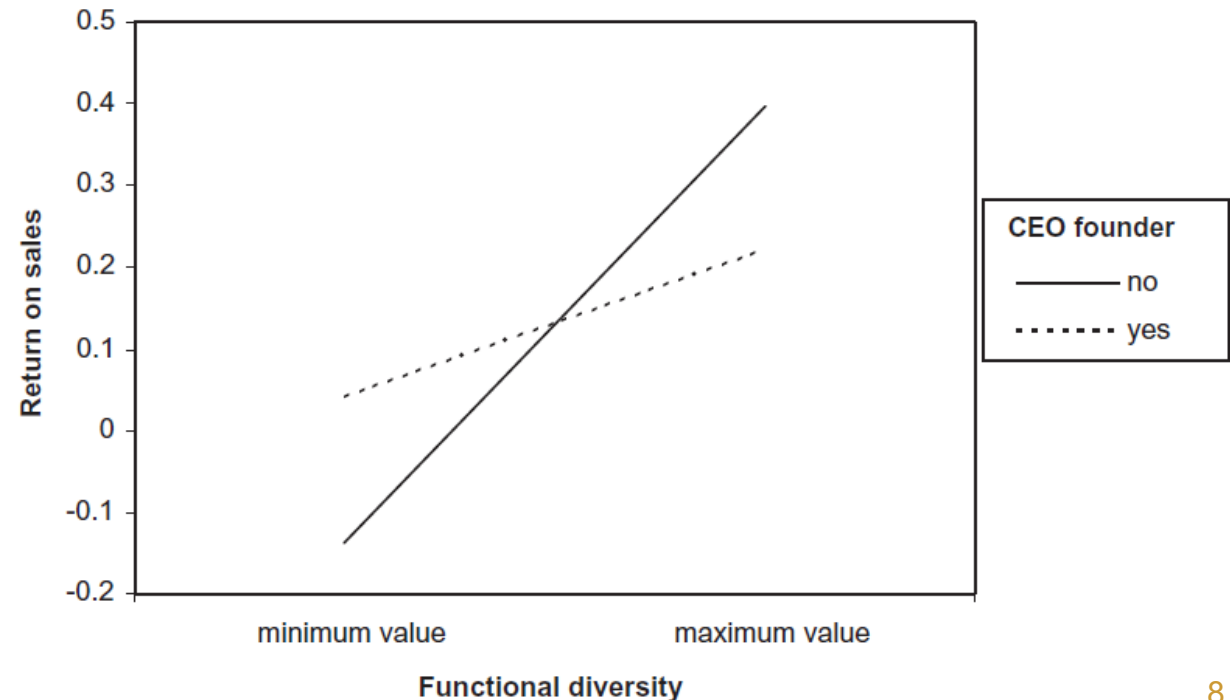
Gezamenlijke besluitvorming



Diversiteit aan de top

Rol van de leider (CEO/bestuurder/voorzitter)

- Stimulering van samenwerking, info-uitwisseling, en gezamenlijke besluitvorming
- CEO als “integrator” in functioneel diverse top management teams (Buyl et al., 2011)
 - Functionele achtergrond CEO, overlap in ambtstermijn met team, oprichter





We moeten streven naar meer diversiteit aan de top.







***(Sector-)expertise is essentieel
voor effectieve toezichthouders.***

Effectiviteit van toezicht

Toezicht (monitoring)

- Agency theory (“incentives” & “monitoring”)
- Beperken van “managerial discretion” (handelingsruimte/vrijheid van de CEO)
- Samenstelling van de board (Buyl et al., 2019)
 - Autonomie & expertise van directors (toezichthouders) → beiden gecombineerd in één persoon/toezichthouder
- QUAD model (Hambrick et al., 2015): effectieve toezichthouders combineren (1) onafhankelijkheid, (2) expertise, (3) motivatie, en (4) tijd/ruimte





***(Sector-)expertise is essentieel
voor effectieve toezichthouders.***



Leerpunten en handvaten

- Toezichthouden doe je in TEAM-verband
- Geen "eenzame strijders" (ook bij CEO's/voorzitters)
- Connectie opzoeken, empathie, relationele vaardigheden

- MAAR... begin bij JEZELF!
- Eigenaarschap, persoonlijke verantwoordelijkheid
- Autonomie, expertise, motivatie en tijd (in combinatie)

- Actieve en proactieve rol bij strategische besluitvorming
- Organiseren van tegenspraak
- Lef en bestuurlijke moed om tegengas te geven

Bedankt!



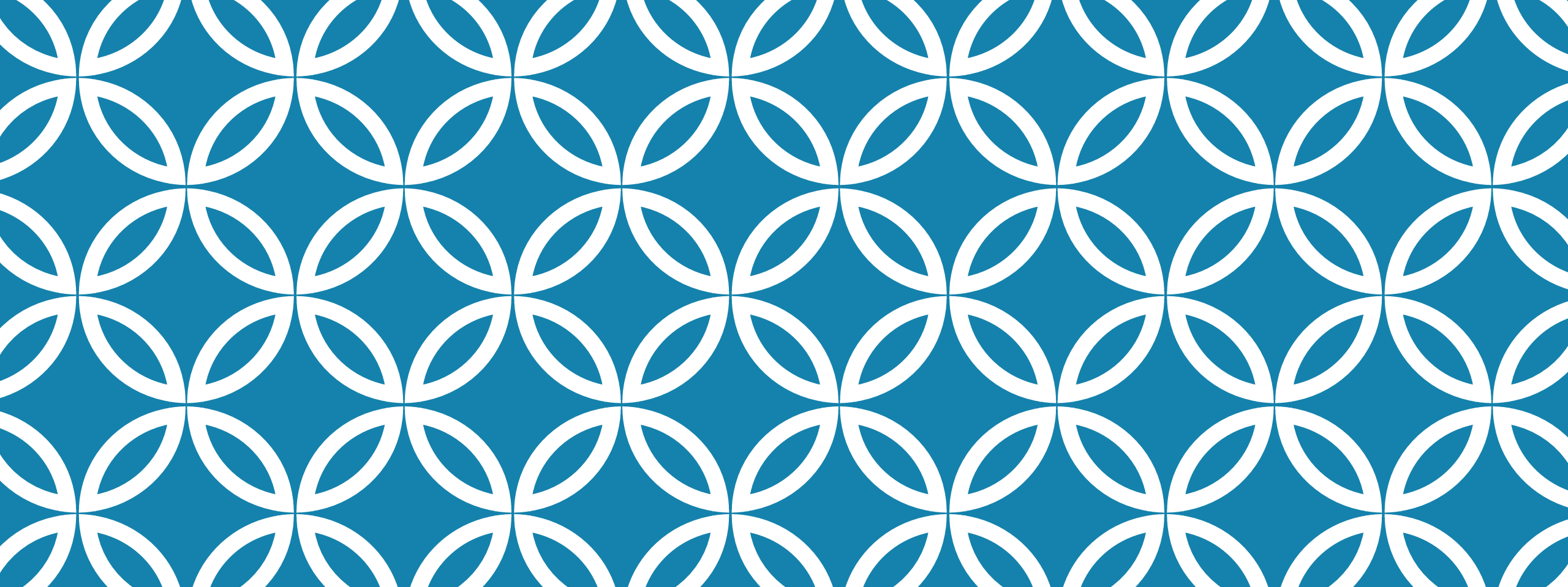
Vragen? Opmerkingen? Meedoen aan onderzoek?

T.P.L.BUYL@TILBURGUNIVERSITY.EDU



OPDRACHT

Wat zie je?



STAKEHOLDEREVENT TASKFORCE DG&I

30 JUNI 2026

**S.A.MUTUEEL MA-MSC-ORSCC | SECTORHOOFD
VKK | DO | STAF KORPSLEIDING**

**Onbewust
geconditioneerd
gedrag?**

Pensioen is voor iedereen

Melvin Tjoe Nij



Diversiteit & Inclusie In de Pensioen sector

Van intentie naar representatie

- Pensioen is van iedereen
- De pensioensector vertegenwoordigt heel Nederland
- Diversiteit gaat verder dan leeftijd en gender
- Meer dan 6 miljoen Nederlanders met een migratie achtergrond. / 33%
- 45% in 2050
- Vandaag: waarom het vaak vastloopt én wat je concreet kunt doen

Volgens onderzoek van McKinsey hebben bedrijven met een divers personeelsbestand 36% meer kans op een hoger rendement dan de concurrent die niet investeert in diversiteit en inclusie

Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey & Company 2019



Huidige focus en blinde vlek

- Huidige focus: meer vrouwen en mensen onder de 40
- Belangrijke stap, maar niet volledig genoeg
- Culturele diversiteit blijft vaak onderbelicht
- Nederland is veel diverser dan de bestuurskamers laten zien
- Vraag: wie wordt gezien als vanzelfsprekende kandidaat?



Wat levert diversiteit op?

- **Innovatie & creativiteit**

Diversiteit brengt nieuwe perspectieven en ideeën, wat leidt tot innovatie.

- **Betere probleemoplossing**

Verschillende achtergronden verbeteren de probleemoplossing.

- **Verhoogde productiviteit**

Inclusieve omgevingen bevorderen samenwerking en motivatie, wat productiviteit verhoogt.

- **Ruimere talentpool**

Diversiteit trekt een breder scala aan talent aan.

- **Verbeterde klantrelaties**

Diversiteit zorgt voor beter begrip en tevredenheid bij diverse klanten.

- **Positieve bedrijfscultuur**

Inclusie bevordert verbondenheid en respect, wat de werkplek aantrekkelijker maakt.

- **Betere bedrijfsresultaten**

Diversiteit en inclusie leiden tot betere financiële prestaties.

Volgens onderzoek van McKinsey hebben bedrijven met een divers personeelsbestand 36% meer kans op een hoger rendement dan de concurrent die niet investeert in diversiteit en inclusie

Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey & Company 2019





Wat is diversiteit?

- Wat is een “Nederlander” met een migratie achtergrond?
- Hoe groot is de doelgroep?
 - 4,700.00 / 26,4 % / 2025
 - Amsterdam 55%
 - Rotterdam 52%
 - Utrecht 36%
- Ongeveer 80% woont in de Randstad. Wat is het percentage als we de 3de/4de generatie meetellen?

Waarom is diversiteit belangrijk?

- Miljoenen Nederlanders hebben internationale wortels
- Pensioenen raken alle groepen, inkomens en generaties
- Vertrouwen vraagt herkenning en vertegenwoordiging
- Afspiegeling van de samenleving

“Je kunt geen sector voor iedereen bouwen, als niet iedereen zich erin herkent.”



Waarom diversiteit vaak stukloopt

- Intentie is er vaak wel
- Maar werving gebeurt via dezelfde netwerken
- Profielen worden te traditioneel gedefinieerd
- Selectiecriteria lijken neutraal, maar sluiten vaak uit, teveel gebaseerd op 'klik'
- “Geen geschikte kandidaten” betekent vaak: niet breed genoeg gezocht
- Inclusie wordt projectmatig opgepakt, niet structureel ingebed. Weinig draagvlak

“Het probleem is zelden dat mensen tegen diversiteit zijn. Het probleem is dat oude processen oude uitkomsten blijven produceren.”

Global
People



Cultuurverschillen kandidaten uiten zich in..

- Algemeen: verschillen “ik” & “wij” cultuur.
- Wat is de impact van Taal?
- Te bescheiden/niet assertief
- Directe vs indirecte communicatie
- Slappe hand
- Privé-activiteiten niet als nevenactiviteiten zien
- Familieband is belangrijk
- 30% niet op het CV
- Hiërarchie
- Langer thuis wonen
- Omgaan met kritiek/gezichtsverlies
- Hoezo borrelen?





Wat deelnemers zelf kunnen doen

- Herdefinieer wat “geschikt” betekent
- Kijk breder dan de bekende vacatureprofielen
- Bouw actief nieuwe netwerken op
- Maak culturele diversiteit structureel onderdeel van je normen en waarden
 - In werving
 - In processen
 - In branding
- **Denk na over streefcijfers!**
- **Raadpleeg een specialist**





Samenvattend

- **Diversiteit = farming not hunting'**
- Realiseer je dat Diversiteit = Cultuurverandering = een lang en soms moeizaam proces
- Communiceer in de organisatie waarom dit belangrijk is
- Bagatelliseer cultuurverschillen niet en sta open voor de mening & gevoelens van een ander
- Tips:
 - Wees eerlijk over het – gebrek – aan diversiteit in je organisatie
 - Wissel zakelijk en privé (persoonlijk) af
 - Bij twijfel **JUIST WEL** aannemen
 - Bevraag competentiegericht ipv kijken naar aan/afwezigheid zogenaamde feiten
 - Alloceer een aantal functies voor multicultureel talent.