

SER Diversiteit in Bedrijf



Klik hier voor website

Pensioenfondsen willen graag dichterbij hun deelnemers staan. Maar wie echt wil begrijpen wat er leeft bij deelnemers, werkgevers en gepensioneerden, moet ook kritisch kijken naar de eigen organisatie. Hoe divers is het bestuur? Hoe inclusief is de cultuur? En lukt het om blinde vlekken zichtbaar te maken? Volgens Sanne Pisters van SER Diversiteit in Bedrijf begint vooruitgang met draagvlak, duidelijke keuzes en een lange adem.



Sanne Pisters. Foto: © SER

'Diversiteit vraagt om meer dan goede bedoelingen.'

Sanne Pisters is beleidsadviseur bij de SER en een van de coördinatoren van SER Diversiteit in Bedrijf. Daarvoor werkte zij bij ABN AMRO, onder meer als consultant Diversity & Inclusion. In die rol hield zij zich bezig met beleid, implementatie, rapportage en gesprekken met bestuurders en medewerkers. Vooral etnisch-culturele diversiteit was een belangrijk thema in haar werk.

Bij SER Diversiteit in Bedrijf komt die ervaring goed van pas. De organisatie ondersteunt werkgevers die werk willen maken van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Een belangrijk instrument daarbij is het Charter Diversiteit, dat in 2015 van start ging. De aanleiding lag onder meer in het SER-advies Discriminatie werkt niet.

SER Diversiteit in Bedrijf

Daarin stond de vraag centraal hoe achterstanden van groepen op de arbeidsmarkt kunnen worden verminderd en hoe deze thema's hoger op de strategische agenda van werkgevers kunnen komen.

Het Charter Diversiteit is bedoeld voor organisaties die meer impact willen maken. Zij stellen een plan van aanpak op en worden begeleid bij de vraag wat nodig is om hun doelstellingen te bereiken. Dat gaat niet alleen over het aantrekken van meer diverse medewerkers. Minstens zo belangrijk is de vraag hoe een organisatie ervoor zorgt dat mensen zich welkom voelen, kunnen doorgroeien en ook blijven.

'Diversiteit en inclusie hangen nauw met elkaar samen', zegt Pisters. 'Je kunt wel andere mensen aantrekken, maar als je cultuur niet inclusief is, ben je ze ook snel weer kwijt.'

Betere besluiten, betere diensten

Voor pensioenfondsbestuurders is dit geen abstract HR-thema. Pensioenfondsen bedienen een zeer brede en diverse populatie. Deelnemers verschillen in leeftijd, opleidingsniveau, inkomen, culturele achtergrond, gezinssituatie, gezondheid, taalvaardigheid, arbeidsrelatie en vertrouwen in instituties. Wie pensioen begrijpelijk, passend en relevant wil maken, heeft dus een breed perspectief nodig.

Volgens Pisters is dat een belangrijke reden om diversiteit en inclusie serieus te nemen. Natuurlijk is er een morele kant: iedereen moet kunnen meedoen. Maar er is ook een duidelijke bestuurlijke en organisatorische kant.



Leyla Hamidi

Meer diversiteit aan inzichten, achtergronden en ervaringen helpt organisaties om betere besluiten te nemen en dienstverlening beter te laten aansluiten op de doelgroep.

Dat is juist voor pensioenfondsen relevant. Bestuurders nemen besluiten voor grote groepen mensen die vaak niet aan tafel zitten. Een eenzijdige samenstelling van bestuur, bestuursbureau of adviesstructuur kan leiden tot blinde vlekken. Niet uit onwil, maar omdat iedere organisatie eigen vanzelfsprekendheden ontwikkelt.

Pisters noemt dat de heersende norm binnen een organisatie. Die norm bepaalt vaak onbewust wat als professioneel, logisch of passend wordt gezien. Een diverser samengestelde organisatie kan die norm uitdagen. Dat leidt tot betere vragen: bereiken we alle deelnemers? Begrijpen mensen onze keuzes? Sluit onze communicatie aan bij verschillende groepen? En zien we voldoende wat er speelt bij mensen die niet vanzelf hun stem laten horen?

Van voorhoede naar bredere beweging

SER Diversiteit in Bedrijf begon vooral met organisaties die al gemotiveerd waren. Pisters noemt dat de voorhoede: werkgevers die uit zichzelf zagen dat ze stappen wilden zetten. 'Dat is logisch', zegt zij. 'Bij een nieuw thema begin je vaak met partijen die willen en kunnen.'

Daarna kwamen er nieuwe impulsen. De Black Lives Matter-beweging, na de dood van George Floyd, zorgde ook in Nederland voor vragen binnen organisaties. Medewerkers wilden weten wat hun werkgever deed tegen discriminatie en uitsluiting. Daardoor kwam het onderwerp niet alleen van bovenaf op de agenda, maar juist ook van onderop.

Een derde ontwikkeling is dat diversiteit en inclusie steeds vaker via ketens en aanbestedingen op tafel komen. Als een organisatie maatschappelijk verantwoord wil ondernemen, kan zij ook kijken naar de partijen bij wie zij inkoop. Daarmee worden ook organisaties bereikt die uit zichzelf misschien minder snel met het thema aan de slag zouden gaan.

De financiële sector is relatief goed vertegenwoordigd binnen het Charter Diversiteit. Dat komt deels door intrinsieke motivatie, maar ook door wet- en regelgeving en maatschappelijke druk. Grote banken, accountantskantoren, consultancyorganisaties en pensioenuitvoerders hebben vaak meer capaciteit en middelen om beleid te ontwikkelen. Kleinere pensioenorganisaties en fondsen zijn minder goed in beeld, terwijl ook daar het onderwerp speelt.

Bepalend: de toon van de top

Een terugkerend woord in het gesprek is draagvlak. Volgens Pisters is dat cruciaal. 'In veel organisaties ligt diversiteit en inclusie bij één persoon of een klein team. Dat is kwetsbaar. Wie het thema echt verder wil brengen, heeft steun nodig van bestuur, directie, management en medewerkers.'

Voor pensioenfondsen betekent dit dat diversiteit en inclusie niet alleen een agendapunt van HR of bestuursbureau kunnen zijn. Het hoort thuis in de reguliere besturing. Net als risicomanagement, communicatie, uitbesteding en evenwichtige belangenafweging vraagt het om eigenaarschap.



De toon aan de top is daarbij belangrijk. Bestuurders moeten duidelijk maken waarom het onderwerp ertoe doet. Niet alleen in algemene bewoordingen, maar ook in gedrag. Spreekt het bestuur zich uit bij ongewenst gedrag? Is er een duidelijke gedragscode? Wordt inclusief leiderschap gestimuleerd? En zijn er consequenties als mensen over grenzen gaan?

Volgens Pisters is alleen uitspreken niet genoeg. 'Er moet ook accountability zijn. Als een organisatie zegt dat inclusie belangrijk is, maar niets doet bij misstanden, verdwijnt de geloofwaardigheid snel. Medewerkers kijken niet alleen naar woorden, maar vooral naar wat leidinggevend en bestuurders feitelijk doen.'

Maak het onderdeel van gewone processen

Pisters waarschuwt ervoor om diversiteit en inclusie als los project te behandelen. 'Dan blijft het te afhankelijk van enkele enthousiaste mensen. Beter is om het thema te integreren in bestaande processen: werving en selectie, benoemingen, leiderschapsontwikkeling, communicatie, medewerkerstevredenheid, leveranciersbeleid en exitgesprekken.'

Voor pensioenfondsen kan dat heel praktisch beginnen. Kijk bijvoorbeeld naar de profielschetsen voor bestuursleden en commissieleden. Welke ervaring en competenties worden gevraagd? Is de formulering onbedoeld uitsluitend? Worden vacatures breed genoeg verspreid? En wordt bij selectie alleen gekeken naar bekende netwerken, of ook naar andere platformen van talent zoals Colourful Jobs of Onbeperkt aan de Slag.

Ook bij communicatie met deelnemers kan inclusie concreet worden. Zijn teksten begrijpelijk voor mensen met beperkte pensioenkennis? Worden verschillende levenssituaties herkend? Is er aandacht voor mensen die minder digitaal vaardig zijn? En worden deelnemers niet alleen geïnformeerd, maar ook serieus gehoord?



Metten helpt, maar vraagt zorgvuldigheid

Een ander belangrijk thema is meten en monitoren.

"Meten is weten" klinkt eenvoudig, maar bij diversiteit gaat het vaak om gevoelige persoonsgegevens. Zeker bij etnisch-culturele diversiteit, arbeidsvermogen of andere persoonlijke kenmerken moeten organisaties zorgvuldig omgaan met privacy en wetgeving.

SER Diversiteit in Bedrijf krijgt via de helpdesk regelmatig vragen over dit soort onderwerpen. 'Organisaties willen weten hoe zij een nulmeting kunnen doen, hoe zij medewerkers meenemen en welke privacyvoorwaarden gelden. De Barometer Culturele Diversiteit, ontwikkeld in samenwerking met onder meer CBS, is daar een voorbeeld van', zegt Pisters.



Toch hoeft meten niet altijd te beginnen met ingewikkelde instrumenten. Pisters wijst ook op medewerkerstevredenheidsonderzoeken en exitgesprekken. Die kunnen veel informatie opleveren over inclusie. 'Waarom vertrekken mensen? Voelen verschillende groepen zich even veilig en gewaardeerd? Waar loopt samenwerking spaak? En welke patronen zijn zichtbaar als je gegevens gestructureerd bekijkt?'

Voor pensioenfondsen met beperkte capaciteit is dat een belangrijke boodschap. Begin niet te groot. Gebruik wat er al is. Maak bestaande evaluaties beter. Stel gerichtere vragen. Leg bevindingen vast. En vertaal signalen naar concrete verbeteringen.

Kennisplatform SER Diversiteit in Bedrijf

Op het kennisplatform vind je onder andere handreikingen, praktijkvoorbeelden en informatie over verschillende dimensies van diversiteit.

Klik [hier](#)
of
scan de code



Kleine organisatie, toch stappen zetten

Veel pensioenfondsen hebben een klein bestuursbureau of leunen sterk op uitbestedingspartners. Daardoor is er niet altijd iemand die zich fulltime met diversiteit en inclusie kan bezighouden. Pisters herkent dat. Juist voor kleinere organisaties zijn capaciteit en middelen vaak de grootste knelpunten.

Haar advies: maak gebruik van bestaande instrumenten. 'Het kennisplatform van SER Diversiteit in Bedrijf bevat handreikingen, praktijkvoorbeelden en informatie over verschillende dimensies van diversiteit, zoals gender, leeftijd, etnisch-culturele diversiteit, lhbtq+ en arbeidsvermogen. Ook andere partijen, zoals AWWN, bieden praktische hulpmiddelen, bijvoorbeeld rond objectief werven en selecteren.'

Brancheorganisaties kunnen volgens Pisters een belangrijke rol spelen door instrumenten te bundelen, toegankelijk te maken en goede voorbeelden te delen. Dat past goed bij de pensioensector, waar fondsen vaak met vergelijkbare vragen worstelen en waar kennisdeling gebruikelijk is.

'Inclusie is geen bijzaak, maar een voorwaarde voor duurzame diversiteit.'



Inclusie bepaalt of diversiteit blijft

De arbeidsmarkt is krap. Dat kan werkgevers dwingen om breder te kijken dan de vertrouwde profielen. Toch waarschuwt Pisters voor te veel optimisme. 'Het aannemen van mensen met een andere achtergrond is één stap. De echte vraag is of de organisatie zich daarna ook aanpast.'

Nieuwe medewerkers kunnen afhaken als teams niet worden meegenomen, leidinggevendenden onvoldoende vaardigheden hebben of bestaande normen onbesproken blijven. Dan ontstaat een draaideureffect: mensen komen binnen, maar vertrekken weer omdat de cultuur niet verandert.

'Daarom is inclusie geen bijzaak, maar een voorwaarde voor duurzame diversiteit. Het vraagt om bewustwording, leiderschap en bereidheid om de eigen organisatiecultuur onder ogen te zien.'

Een marathon, geen sprint

De maatschappelijke context is gespannen. Polarisatie maakt gesprekken over diversiteit soms moeilijker. Internationale ontwikkelingen, zoals de druk op diversiteitsbeleid in de Verenigde Staten, hebben ook effect op internationale ondernemingen in Nederland. Toch ziet Pisters dat veel organisaties koers houden.

'Vooruitgang gaat niet vanzelf. Op genderdiversiteit zijn stappen gezet, maar ook daar gaat het niet snel genoeg. Bij etnisch-culturele diversiteit en arbeidsvermogen is de opgave vaak nog groter. Tegelijk ontstaan nieuwe ingangen.' Neurodiversiteit is volgens Pisters een thema dat de afgelopen jaren sterk is opgekomen. Het gesprek over een neuro-inclusieve werkvloer voor mensen met ADHD, autisme of hoogbegaafdheid kan een opstap zijn naar een bredere vraag: hoe maken organisaties ruimte voor verschillen?

Haar hoop is dat adviseurs diversiteit en inclusie ooit niet meer nodig zijn. Maar zover is het nog niet. 'Dit is geen sprint, maar een marathon.'

Voor pensioenfondsbestuurders ligt daar een duidelijke opdracht. Wie deelnemers goed wil bedienen, moet ook intern blijven werken aan representatie, inclusie en tegenkracht. Niet als modieus thema, maar als onderdeel van goed bestuur. Want een fonds dat verschillende perspectieven serieus neemt, vergroot de kans op betere besluiten, meer vertrouwen en een pensioenstelsel dat herkenbaar blijft voor iedereen.

Contact opnemen?

Wil je in contact komen met SER Diversiteit in Bedrijf? Stuur een mail naar dib@ser.nl of bel +31 (0)70 3 499 554