

 September 2026 | Taskforce DG&I pensioenfondsen

Stakeholderevent

Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

7 organisaties in de spotlight

Interviews met De Normaalste Zaak, The Social Pact, JIIP, Global People, ViiP, SER Diversiteit in Bedrijf en PensioenLab

Terugblik inspiratiesessies

Een impressie van de inzichten uit de twee inspiratiesessies

Samen aan de slag

Met inzichten, handvatten en initiatieven



Foto's van het event op 30 juni: Rocket Stories



Voorwoord

Hoe maken we de pensioensector diverser, inclusiever en toegankelijk voor een bredere groep mensen? Die vraag stond centraal tijdens het stakeholderevent diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie van de Taskforce DG&I op 30 juni 2026. Vertegenwoordigers van pensioenfondsen, uitvoerders, sociale partners en andere stakeholders kwamen samen om ervaringen uit te wisselen, van elkaar te leren en nieuwe verbindingen te leggen.

De middag liet zien dat er binnen én buiten de sector veel kennis, ervaring en waardevolle initiatieven aanwezig zijn. Met dit magazine willen we die inzichten, ervaringen en praktijkvoorbeelden breder delen. Daarom blikken we terug op de inspiratiesessies en spreken we met de zeven organisaties die aanwezig waren op de netwerkmarkt. Hun verhalen bieden inspiratie, praktische handvatten en aanknopingspunten voor samenwerking.

De voorbeelden in dit magazine laten zien dat verandering niet begint met grote plannen, maar met het zetten van een eerste stap. Daarom nodigen we de sector uit om de opgedane inzichten te vertalen naar de eigen praktijk. Ga het gesprek aan, leer van anderen, benut bestaande netwerken en onderzoek welke stappen binnen jouw organisatie mogelijk zijn. Juist door kennis, ervaringen en perspectieven te blijven delen, kunnen we samen werken aan een inclusieve en toekomstbestendige pensioensector, waarin ruimte is voor verschillende perspectieven en talenten.

Veel leesplezier!



Over de Taskforce

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.





Inhoud

6

Interview De Normaalste Zaak

Interview met Lisa Molenaar: adviseur inclusieve arbeidsmarkt bij AWWN en De Normaalste Zaak



10

Interview The Social Pact

Interview met Janine Bos: directeur en mede-eigenaar van The Social Pact



14

Interview Jongeren in institutioneel Pensioen

Interview met Saliha William: bestuurslid communicatie bij JIIP



18

Interview Global People

Interview met Melvin Tjoe Nij: founder van Global People



22

Terugblik inspiratiesessies

Inzichten uit twee inspiratiesessies: 'Van schaap met vijf poten naar vijf competenties' door Lisa Molenaar en Danse Sonneveld en 'Werven en selecteren zonder vooroordelen' door Melvin Tjoe Nij

26

Interview Vrouwen in institutioneel Pensioen

Interview met Titia Dieben: voorzitter van het bestuur van ViiP



30

Interview SER Diversiteit in Bedrijf

Interview met Sanne Pisters: coördinator bij SER Diversiteit in Bedrijf



34

Interview PensioenLab

Interview met Frédérique Lipsch, projectmanager van de PensioenLab Academie en Wieke Smit, projectleider van de PensioenLab Denktank



De Normaalste Zaak

Veel organisaties willen stappen zetten op het gebied van diversiteit en inclusie. Toch blijkt de stap van ambitie naar actie vaak lastig. Waar begin je? Wat werkt wel en wat niet? En hoe zorg je ervoor dat je niet alleen nieuwe mensen aantrekt, maar ook de juiste mensen aantrekt én behoudt? Volgens Lisa Molenaar hoeft het antwoord niet ingewikkeld te zijn. Juist door klein te beginnen en ervaringen op te doen, ontstaat beweging. 'Het is een kwestie van gewoon doen.'



Klik hier voor website



Lisa Molenaar. Foto: Liesbeth Dingemans



Via vrijwilligerswerk bij VluchtelingenWerk kwam ze in contact met de toenmalige directeur van AWWN, die haar uitnodigde om mee te werken aan een project rond statushouders en werk. 'Toen ben ik eigenlijk, zonder per se heel veel kennis en ervaring op werken met werkgevers, diversiteit en inclusie, via hem toch gewoon gestart.'

Dat bleek een uitstekende match. Tegelijkertijd realiseert zij zich dat die kans er waarschijnlijk niet was gekomen wanneer alleen naar haar cv of studieachtergrond was gekeken. 'Op basis van cv en een vaststaande procedure waar heel erg naar ervaring of studieachtergrond gekeken wordt, was ik het nooit geworden.'

Volgens haar zit daarin direct een belangrijke les voor organisaties. Veel werkgevers kijken nog altijd sterk naar diploma's, ervaring of een vooraf bedacht profiel. Terwijl een kandidaat misschien juist over de competenties beschikt die nodig zijn om succesvol te zijn. 'Kijk gewoon even naar: welke competenties breng jij nu eigenlijk mee? Wat kan jij goed? En is dat hetgeen wat wij nodig hebben voor iemand die deze functie uitvoert?'

'Het is een kwestie van gewoon doen!'

Verder kijken dan het cv

Als adviseur inclusieve arbeidsmarkt bij werkgeversvereniging AWWN en netwerkorganisatie De Normaalste Zaak ondersteunt Molenaar werkgevers al ruim acht jaar bij vraagstukken rondom inclusie, objectief werven en selecteren en het beter benutten van talent. Daarbij ziet zij dagelijks dat organisaties vaak verder komen wanneer zij niet blijven hangen in beleid en plannen, maar daadwerkelijk aan de slag gaan.

Dat zij zelf in dit werk terecht kwam, noemt Molenaar achteraf een mooi voorbeeld van waar inclusie eigenlijk over gaat. Haar achtergrond lag namelijk helemaal niet op het terrein van HR of arbeidsmarktbeleid. 'Mijn achtergrond is totaal iets anders. Ik heb internationaal recht gestudeerd.'



Een netwerk waar organisaties van elkaar leren

Werkgevers die partner zijn van De Normaalste Zaak delen dezelfde ambitie: groeien naar een inclusieve organisatie en bouwen aan een arbeidsmarkt waar ieder mens die wil en kan werken volwaardig deel van uitmaakt. De netwerkorganisatie brengt inmiddels meer dan 800 organisaties samen die daar werk van willen maken.

Daarbij gaat het niet alleen om kennis delen, maar vooral om leren van elkaars ervaringen. 'We hebben hele kleine organisaties erbij zitten waarbij de directeur aanhaakt die een warm hart heeft voor diversiteit en inclusie en die het meteen praktisch wil maken. Maar we hebben ook hele grote organisaties vanuit allerlei verschillende sectoren.' Volgens Molenaar zit de kracht juist in die combinatie. 'Een hele grote organisatie kan leren van die nuchtere directeur die zegt: we doen het gewoon, terwijl kleinere organisaties weer profiteren van de ervaring en expertise van grotere werkgevers.'

Via digitale sessies, interviews, communities of practice en expertbijeenkomsten worden organisaties met elkaar in contact gebracht. Het uiteindelijke doel is dat werkgevers elkaar verder helpen en samen bouwen aan een meer inclusieve arbeidsmarkt. 'Het belangrijkste wat we willen doen, is door dat netwerk goed in te zetten zorgen dat die hele beweging van inclusieve organisaties groter wordt.'



Objectief werven en selecteren

Een belangrijk thema binnen het werk van De Normaalste Zaak is objectief werven en selecteren. Als projectleider van het project Offensief Gelijke Kansen ondersteunt Molenaar organisaties bij het aanpassen van hun vacatureteksten, selectieprocedures en sollicitatiegesprekken. Daarbij staat één vraag centraal: wat moet iemand daadwerkelijk kunnen om succesvol te zijn in een functie?

Volgens Molenaar houden organisaties vaak onbewust vast aan een bepaald beeld van de ideale kandidaat. 'Als je kijkt naar hoe we vasthouden aan een bepaald plaatje waarbinnen iemand moet passen om ergens te kunnen werken, toch het liefst iemand met heel veel werkervaring, dan is dat ontzettend zonde.'

Het gevolg is dat organisaties steeds opnieuw vergelijkbare profielen aantrekken, terwijl juist andere perspectieven waardevol kunnen zijn. 'Je mist gewoon perspectieven. Je mist een stukje vernieuwingskracht doordat je elke keer eigenlijk een beetje dezelfde soort types op dezelfde soort functies neerzet.'

Objectief werven en selecteren helpt organisaties om die aannames los te laten en terug te gaan naar de kern van een functie. 'Wat moet iemand echt goed kunnen om die functie goed uit te voeren?' Dat leidt volgens haar niet tot minder kwaliteit, maar juist tot betere resultaten. Kandidaten die misschien niet voldoen aan het traditionele profiel blijken vaak wel over de juiste vaardigheden te beschikken. 'Het is niet dat je concessies gaat doen. Je komt juist tot hele goede matches als je het op deze manier aanpakt.'

Ook relevant voor pensioenfondsen

Juist voor pensioenfondsen kan deze manier van kijken volgens Molenaar interessant zijn. De sector kent veel expertise en ervaring, maar staat tegelijkertijd ook voor uitdagingen op het gebied van vernieuwing, een krappe arbeidsmarkt en het aantrekken van nieuw talent.

Objectief werven en selecteren helpt organisaties om anders naar kandidaten te kijken. Niet de vraag of iemand precies past binnen een bestaand plaatje staat centraal, maar wat iemand daadwerkelijk kan bijdragen. 'Je leert gewoon op een andere manier kijken van: wat hebben we echt nodig?'

Die verandering heeft ook Danse Sonneveld, voorzitter van Stichting Pensioenfonds voor Dierenartsen ervaren. Ze nam deel aan het lerend netwerk objectief werven en selecteren van De Normaalste Zaak en paste vervolgens de verschillende onderdelen van de methode toe in de eigen wervings- en selectieprocedure. Dat leverde verrassende kandidaten op en er ontstond ruimte voor kandidaten die anders mogelijk buiten beeld waren gebleven. Tegelijkertijd bleek dat kandidaten met veel ervaring niet automatisch het beste aansloten bij de vooraf vastgestelde competenties.

Praktijkvoorbeeld Pensioenfonds voor Dierenartsen

Lees hier een eerder interview met Pensioenfonds voor Dierenartsen over onder andere de ervaring met het lerend netwerk van De Normaalste Zaak.

Klik [hier](#)
of
scan de code



Lees de praktijkverhalen van andere werkgevers in de [voorbeeldenbank](#) van De Normaalste Zaak

De methode kan ook bijdragen aan behoud van medewerkers, aldus Molenaar. Een goede match aan de voorkant voorkomt teleurstellingen later in het proces. 'Hoe zonde is het als je elke keer wervingscampagnes opzet, iemand selecteert, maar er uiteindelijk na een half jaar achter komt: dit is toch niet helemaal wat we van elkaar hadden verwacht?' Door bewuster te kijken naar competenties en talenten ontstaan volgens haar duurzamere matches en krijgen organisaties toegang tot een bredere groep kandidaten.



Inclusie stopt niet bij de voordeur

Toch benadrukt Molenaar dat objectieve werving en selectie slechts één onderdeel van het verhaal is. Minstens zo belangrijk is wat er gebeurt nadat iemand is aangenomen. 'Waar we het hier over hebben is natuurlijk een stukje van de puzzel. Maar uiteindelijk is het heel belangrijk dat je ook heel actief aan de slag gaat met een inclusieve cultuur.'

Volgens haar heeft objectief werven weinig zin wanneer medewerkers zich vervolgens niet gezien of gewaardeerd voelen binnen de organisatie. 'Je kunt nog zo objectief en inclusief mogelijk werven, maar je moet wel zorgen dat er ook daadwerkelijk in de organisatie actief werk wordt gemaakt van die inclusieve cultuur.'

Voor Molenaar is een inclusieve organisatie een plek waar mensen hun talent kunnen inzetten en zichzelf kunnen zijn. 'Een plek waar iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt en waar diegene zijn talent kan laten zien.' Dat geldt volgens haar ook voor de arbeidsmarkt als geheel. 'Dat ieder talent herkend wordt en dat een eventuele beperking of achtergrond of geloofsovertuiging, of welk persoonskenmerk dan ook, er daar eigenlijk niet toe doet.'





Begin klein

Een van de belangrijkste lessen die Molenaar wil meegeven, is dat organisaties niet moeten wachten op het perfecte plan of beleid. 'Je merkt gewoon dat de grootste verandering komt op het moment dat organisaties gewoon gaan doen en zelf gaan ervaren. En daarin nemen we ze zoveel mogelijk bij de hand. Waar en met wie kan je nou hele kleine stapjes zetten die zorgen dat we eigenlijk een succesverhaal gaan bouwen. En dat begint echt met hele kleine dingen.'

Volgens haar ontstaat verandering vaak juist door met die kleine dingen te beginnen. Zodra organisaties merken dat een nieuwe aanpak werkt en positieve resultaten oplevert, ontstaat vanzelf meer draagvlak. 'Op het moment dat je merkt: we kunnen dit gewoon doen, het is helemaal niet zo ingewikkeld en we hebben er ook goede ervaringen mee, dan merk je dat het verder gaat rollen binnen een organisatie.'

Via communities of practice, workshops en uitwisselingssessies probeert De Normaalste Zaak die eerste stap zo laagdrempelig mogelijk te maken. De sessies zijn kosteloos, toegankelijk en praktisch ingericht. 'Dan krijg je gewoon hele praktische handvatten waar je dezelfde dag nog iets mee kunt doen.'



Trots op een groeiende beweging

Waar is De Normaalste Zaak het meest trots op? Voor Molenaar zit het antwoord vooral in de groei van het netwerk en de bereidheid van organisaties om elkaar te helpen. 'Dat we echt nog steeds dat netwerk enorm zien groeien. Dat er steeds meer organisaties hiermee aan de gang gaan en zich daarbij aansluiten om ook anderen weer verder te helpen.'

Ook binnen de communities of practice ziet zij hoe organisaties hun ervaringen delen om andere werkgevers verder te brengen. 'Daar is ook echt wel een mooi netwerk op ontstaan waar mensen heel erg betrokken zijn en ook echt bij willen dragen aan het verder helpen van andere organisaties.'

Voor Molenaar zelf zit de motivatie vooral in de momenten waarop zij ziet dat organisaties daadwerkelijk in beweging komen. 'Je ziet gewoon de kwartjes vallen en je ziet de aha-momenten.' Haar oproep aan de sector is dan ook: wacht niet tot alles perfect geregeld is. Begin klein, leer van anderen en maak vooral gebruik van de beschikbare kennis en ervaring.

Ga ook aan de slag met objectieve werving en selectie!

Zet de eerste stap en maak gebruik van de kennis, praktijkvoorbeelden en ondersteuning van De Normaalste Zaak.

Klik [hier](#)
of
scan de code



Contact opnemen? Stuur een mail naar
info@denormalstezaak.nl

The Social Pact

Organisaties



Klik hier voor website

De pensioensector vergrijst en heeft de komende jaren veel nieuwe professionals nodig. Toch stellen organisaties de instroom van jong talent vaak uit, omdat 'de transitie alle aandacht opeist'. Volgens Janine Bos, directeur en mede-eigenaar van The Social Pact, is dat begrijpelijk maar riskant. Met een gespecialiseerd traineeship wil haar organisatie afgestudeerden sneller vakinhoudelijk én professioneel laten landen. 'Jonge mensen kunnen veel eerder waarde toevoegen dan vaak wordt gedacht.'



Janine Bos



Waarom is die instroom zo lastig?

'De pensioensector is inhoudelijk complex en voor veel studenten vrijwel onzichtbaar. Jongeren komen tijdens hun opleiding nauwelijks met pensioen in aanraking. Daardoor weten zij niet welke functies er zijn, hoe maatschappelijk relevant het werk is en welke loopbaanmogelijkheden de sector biedt.'

'Zet jong talent niet bij voorbaat buitenspel.'

Hoe kwam The Social Pact bij de pensioensector terecht?

'The Social Pact is begonnen als studentenuitzendbureau. Vanuit die oorsprong zoeken we altijd naar werk dat aansluit bij iemands studie en bijdraagt aan de ontwikkeling van een cv. Het liefst werken we bovendien voor organisaties die maatschappelijke waarde creëren.'

Toen de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel op gang kwam, dachten wij aanvankelijk vooral aan studenten die tijdelijk konden ondersteunen bij communicatie, data of IT. In gesprekken met de sector bleek echter dat de onderliggende vraag veel groter was.

Pensioenorganisaties zien een forse uitstroom van ervaren medewerkers aankomen en maken zich zorgen over de beschikbaarheid van nieuwe expertise. De vraag was niet alleen: kunnen jongeren helpen bij de transitie? De echte vraag was: hoe krijgen we überhaupt jonge mensen geïnteresseerd in een loopbaan in deze sector?'

Tegelijk leeft het beeld dat iemand eerst jarenlang ervaring moet opdoen voordat die werkelijk kan meepraten. Vanuit de sector hoorden wij soms dat het wel vijf jaar duurt voordat een nieuwkomer het speelveld voldoende begrijpt. Dat prikkelde ons. Kun je die leercurve verkorten door aan de voorkant zorgvuldig te selecteren, een intensieve vakopleiding aan te bieden en persoonlijke begeleiding goed te organiseren?'



Hoe ziet het traineeship eruit?

‘De trainees komen bij ons in dienst en werken in beginsel minimaal een jaar bij dezelfde pensioenorganisatie. Wij verzorgen de werving en selectie, kijken nadrukkelijk naar de cultuur van de organisatie en stellen alleen kandidaten voor van wie we denken dat er werkelijk een match is.

Naast het werk volgen zij een vakinhoudelijk programma dat samen met pensioenexperts is ontwikkeld. Onderwerpen zijn onder meer governance, wetgeving, compliance, juridische vraagstukken, data en de inrichting van het pensioenveld. Daarnaast besteden we veel aandacht aan professionele vaardigheden. Denk aan agendabeheer, presenteren, ethiek, timemanagement en effectief opereren in vergaderingen.

Dat laatste is belangrijk. Je kunt academisch zeer sterk zijn, maar werken vraagt iets anders dan studeren. Als jongste deelnemer aan tafel moet je leren wanneer je spreekt, hoe je een standpunt onderbouwt en hoe je invloed uitoefent zonder te overschreeuwen.’



In welke functies komen de trainees terecht?

‘We zijn gestart met rollen als bestuurssecretaris en bestuursadviseur, omdat daar veel behoefte aan was. Al snel kwamen ook vragen uit andere vakgebieden: compliance, legal, finance, vermogensbeheer, strategie, communicatie en AI.



De studieachtergronden lopen uiteen, van geschiedenis en politicologie tot economie, finance en communicatiewetenschappen. Dat is juist een kracht. De pensioensector heeft niet één type professional nodig. Zij heeft mensen nodig die analytisch sterk zijn, snel leren en gemotiveerd zijn om zich in een complex maatschappelijk domein te verdiepen.’

Traineeship Pensioenen

Lees meer over het Junior Executive Program Pensioen op de website van The Social Pact.

Klik [hier](#)
of
scan de code



Sommige fondsen vinden het lastig om tijd vrij te maken voor een starter. Begrijp je die terughoudendheid?

‘Zeker. Veel organisaties zitten midden in een uitzonderlijk drukke transitie. Zij zeggen: we zouden graag jong talent aannemen, maar we hebben nu geen tijd om iemand goed in te werken. Dat is een reële zorg. Een starter moet je niet laten zwemmen.

Maar uitstel heeft ook een prijs. De uitstroom van ervaren mensen gaat door. Als je pas begint wanneer alle drukte voorbij is, loop je het risico dat kennis al verdwenen is en dat de arbeidsmarkt nog krappere is geworden. Bovendien neemt ons programma een belangrijk deel van de opleiding en begeleiding uit handen.’

Welke begeleiding krijgen trainees op de werkplek?

‘Iedere trainee wordt gekoppeld aan een ervaren mentor uit de pensioensector. Die mentor werkt niet bij de eigen organisatie, maar kent het vak en de bestuurlijke context goed. Vooral in het begin is er frequent contact, zodat de trainee kan sparren over situaties die op het werk ontstaan.’

Dat externe mentorschap heeft twee voordelen. De trainee beschikt over een veilige gesprekspartner buiten de directe lijn en de pensioenorganisatie hoeft niet alle begeleiding zelf te organiseren. Daarnaast bouwen de trainees onderling een netwerk op. Zij volgen samen trainingen, ontmoeten elkaar informeel en sluiten aan bij jongerenorganisaties in de sector. Dat helpt, zeker wanneer iemand binnen de eigen organisatie veruit de jongste is.’



Wat voegt jong talent concreet toe?

‘Jonge professionals brengen actuele kennis mee van data, AI en nieuwe manieren van werken. Zij stellen andere vragen en kijken met een frisse blik naar processen die voor ervaren medewerkers vanzelfsprekend zijn geworden. Maar hun toegevoegde waarde zit niet alleen in technologie.’

De mensen die wij selecteren zijn intelligent, nieuwsgierig en bewust gemotiveerd voor de pensioensector. Zij kunnen informatie snel verwerken en eerder verantwoordelijkheid dragen dan soms wordt aangenomen. Daarom plaatsen wij hen niet eerst een jaar in een algemene instapfunctie. Zij komen direct terecht op een volwaardige plek: in bestuursondersteuning, communicatie, compliance, finance of vermogensbeheer. Daar moeten zij werkelijk kunnen meewerken.

Mijn boodschap aan fondsen is dan ook: zet jonge mensen niet bij voorbaat buitenspel vanuit de gedachte dat zij nog niets kunnen. Zij kunnen veel, mits je zorgvuldig selecteert, duidelijke verwachtingen stelt en goede begeleiding organiseert.’

Praktijkvoorbeeld Oak Pensioenfonds

Lees hier een eerder interview met Oak Pensioenfonds over onder andere de samenwerking met The Social Pact.

Klik [hier](#)
of
scan de code



Hoe kan de sector aantrekkelijker worden voor jongeren?

‘Door veel duidelijker te vertellen waar het werk werkelijk over gaat. Pensioen raakt demografie, politiek, recht, financiële markten, technologie en maatschappelijke verdeling. Wie in deze sector werkt, draagt verantwoordelijkheid voor het inkomen van miljoenen mensen en voor de belegging van zeer grote vermogens. Dat is allesbehalve saai.’





Veel jongeren zoeken bovendien een baan waarin zij goed kunnen verdienen én van betekenis kunnen zijn. De pensioensector kan dat bieden, maar vertelt dat verhaal nog onvoldoende. Zij zou zichtbaarder moeten zijn op universiteiten, hogescholen, carrièredagen en via studieverenigingen. Laat vooral jonge medewerkers zelf vertellen wat zij doen. Hun verhaal overtuigt vaak meer dan een algemene arbeidsmarktcampagne.'

Contact opnemen over het traineeship?

Wil je in contact komen met The Social Pact? Je kan Janine Bos bereiken via:
janine.bos@thesocialpact.nl of 06 827 494 17

Waar ben je na de eerste periode het meest trots op?

'Op de diversiteit en kwaliteit van de groep. Toen wij begonnen, wisten we niet zeker of voldoende jonge mensen belangstelling zouden hebben. De respons bleek juist groot en inhoudelijk sterk. We hebben uiteenlopende persoonlijkheden en studieachtergronden kunnen interesseren en zien dat zij goed landen in de sector.

Ik ben ook trots op de betrokkenheid vanuit de sector. Ervaren bestuurders en vakexperts geven les, treden op als mentor en delen graag hun kennis. Dat laat zien dat het bewustzijn er is: de pensioensector wil verbinding maken met een nieuwe generatie.

De volgende stap is dat nog meer organisaties die intentie omzetten in concrete plaatsen. Mentorschap is waardevol, maar uiteindelijk moet jong talent ook ergens kunnen beginnen. Wie kennis wil behouden, moet ruimte maken voor overdracht.'

Jongeren in institutioneel Pensioen

Klik hier voor website



‘De pensioensector heeft jonge professionals veel te bieden, maar moet hun kennis en perspectieven ook zichtbaar benutten’, vindt Saliha William, bestuurslid communicatie bij Jongeren in Institutioneel Pensioen (JIIP). Deze jonge, onafhankelijke stichting verbindt professionals tot en met 35 jaar die bij pensioenfondsen, uitvoerders, verzekeraars, adviesbureaus, advocatenkantoren en andere organisaties in en rond de sector werken. ‘Jongeren zijn er. Ze willen leren, bijdragen en verantwoordelijkheid nemen.’



Saliha William. Foto: Kaylee van Haften

‘Op zoek naar kennis, energie en een ander perspectief? Vraag young professionals!’

Wie ben je en wat doe je binnen de pensioensector?

‘Ik ben communicatieadviseur en product-owner van het klantpanel bij Pensioenfondsen Horeca & Catering. In die rollen houd ik me bezig met verplichte en niet-verplichte deelnemerscommunicatie en met onderzoek onder deelnemers. Daarnaast ben ik bestuurslid communicatie bij JIIP. Daar richt mijn communicatie zich vooral op young professionals die al in de pensioensector werken, of belangstelling hebben om er te gaan werken en zich verder te ontwikkelen.’



Wat is JIIP precies?

‘JIIP richt zich op de toekomst van de pensioensector. Ons belangrijkste doel is young professionals met elkaar verbinden. We organiseren evenementen, inhoudelijke sessies, netwerkbijeenkomsten en webinars over actuele onderwerpen. Denk bijvoorbeeld aan kunstmatige intelligentie of communicatie.’

Tijdens die bijeenkomsten delen jonge professionals niet alleen pensioeninhoudelijke kennis, maar ook ervaringen over hun werk en loopbaan. Die uitwisseling geeft kracht. Mensen merken dat ze niet alleen staan, leren van collega's bij andere organisaties en bouwen een netwerk op dat hen verder kan helpen.’



Wie kunnen zich bij JIIP aansluiten?

‘Onze achterban is breder dan alleen medewerkers van pensioenfondsen. Ook jonge professionals bij uitvoeringsorganisaties, vermogensbeheerders, adviesbureaus, verzekeraars en advocatenkantoren kunnen zich aansluiten, zolang hun werk een duidelijke relatie met tweede pijler pensioen heeft. We richten ons in beginsel op mensen tot en met 35 jaar.

Dat brede karakter is belangrijk. De pensioensector bestaat uit veel verschillende organisaties en disciplines. Juist door mensen over de grenzen van hun eigen werkgever en vakgebied heen met elkaar in contact te brengen, ontstaan nieuwe inzichten en samenwerkingen.’

Welke meerwaarde heeft JIIP voor de sector?

‘Wij geven jonge professionals een stem en maken zichtbaar wat zij te bieden hebben. Er werken veel gemotiveerde mensen in de sector die kennis en ervaring opbouwen, willen doorgroeien en een bijdrage willen leveren. Zij brengen frisse inzichten mee, maar ook ambitie en wilskracht.

Voor de sector is het belangrijk die kwaliteiten te herkennen. Bepaalde functies of verantwoordelijkheden gingen vroeger misschien gemakkelijker naar mensen die al langer meeliepen. Ervaring blijft uiteraard waardevol, maar leeftijd zegt niet alles over de bijdrage die iemand kan leveren. Young professionals kunnen inhoudelijk sterk zijn en tegelijkertijd een ander perspectief toevoegen.

Verder heeft de sector er baat bij om talentvolle jonge professionals die hun weg vinden naar de pensioensector vast te houden. Met een tof jongeren netwerk dragen we bij aan het werkplezier en ontwikkeling van die jonge professionals.’



Arthur van Eden

Wat levert deelname jonge professionals zelf op?

‘Voor onze leden zit de directe meerwaarde in het netwerk, de kennisdeling en de mogelijkheden om hun loopbaan te verkennen. Ze ontmoeten mensen uit verschillende delen van de sector en kunnen ervaringen uitwisselen over functies, opleidingen en mogelijke vervolgstappen.

JIIP wil ook de route naar zwaardere verantwoordelijkheden en bestuursfuncties zichtbaarder maken. Wij verzorgen zelf geen volledige bestuurdersopleiding, maar kunnen mensen wel laten zien welke mogelijkheden er zijn en hen in contact brengen met relevante organisaties en initiatieven.’

Kunnen pensioenfondsen JIIP inschakelen bij jongerenparticipatie?

‘Zeker. Wanneer een pensioenfonds of bijvoorbeeld het ministerie behoefte heeft aan het perspectief van geïnformeerde jonge mensen kunnen we daaraan bijdragen. Dat kan gaan over onderwerpen die specifiek jongeren aangaan, maar ook over andere pensioenthema's waarbij een frisse blik waardevol is.

Onze achterban bestaat echter niet uit een willekeurige groep jongeren, maar uit pensioenprofessionals met kennis van zaken. Met onze sponsors kijken we ook naar welke uitvragen bij deze groep waardevolle informatie kan opleveren. Verder kunnen we partijen hopelijk inspireren en ondersteunen bij het opbouwen van een intern jongeren netwerk.

Tegelijkertijd heeft de pensioensector buiten de sector nog vaak een wat saai imago. Dat beeld herken ik niet. Wie hier werkt, ontdekt hoe breed, actueel en maatschappelijk relevant het werk is. Het gaat om communicatie, data, technologie, beleggen, recht, bestuur en grote maatschappelijke vraagstukken. De uitdaging is om dat beter te laten zien.

De jonge professionals zijn er in ieder geval. Dat blijkt duidelijk uit onze evenementen. Daar komen gemotiveerde mensen uit allerlei organisaties samen, die zich graag voor de sector inzetten en benieuwd zijn naar de volgende stap.'

Tegen welke belemmeringen lopen jonge professionals aan?

'Ik hoor tijdens onze bijeenkomsten op dit moment niet één duidelijke, sectorbrede belemmering terug. Ik zie vooral veel enthousiasme. Mensen waarderen het dat JIIP actuele thema's agendeert en een plek biedt om vragen te stellen, kennis uit te wisselen en contacten te leggen.

Dat wil niet zeggen dat er nergens knelpunten zijn. Maar de dominante ervaring binnen ons netwerk is nu vooral positief: jonge professionals willen meedoen, leren en bijdragen. De boodschap van JIIP is ook: je bent niet de enige. Er zijn veel leeftijdsgenoten die bewust voor deze sector kiezen.'



Nieuwjaarsborrel JIIP

Hoe verhoudt JIIP zich tot andere (jongeren)netwerken?

'We werken onder meer samen met PensioenLab en andere netwerken in de sector. PensioenLab heeft jongeren nadrukkelijk op de kaart gezet en biedt bijvoorbeeld opleidingen en trajecten voor mensen die pensioenfondsbestuurder willen worden. JIIP is breder en richt zich vooral op ontmoeting, kennisdeling en inhoudelijke evenementen voor iedereen die in de sector werkt of wil werken.

Die initiatieven concurreren niet met elkaar, maar versterken elkaar. We delen het doel om participatie en representatie van jongeren in de sector te vergroten, ieder vanuit een eigen rol en expertise.'



Waar is JIIP het meest trots op?

'Dat we in enkele jaren zijn uitgegroeid tot een zelfstandige stichting met veel bekendheid en steun in de sector. Organisaties weten ons steeds beter te vinden en willen evenementen hosten, samenwerken of iets concreets voor onze leden betekenen. Daardoor kunnen we niet alleen een netwerkborrel organiseren, maar ook stevige inhoudelijke sessies neerzetten waar deelnemers echt iets aan hebben.

De Pensioenfederatie heeft JIIP vanaf de oprichting gesteund en is nog steeds een speciale partner. Daarnaast werken we met sponsors en andere partners. Die betrokkenheid laat zien dat de sector het belang van een sterk jongerennetwerk onderkent.'



Wat zijn de ambities voor de komende jaren?

‘We willen onze evenementen verder uitbouwen en blijven aansluiten bij onderwerpen die voor young professionals en de sector relevant zijn. Ook onderzoeken we de mogelijkheid van subgroepen binnen het netwerk, bijvoorbeeld voor communicatieprofessionals of mensen met een andere gedeelde functie of interesse. Zo kunnen leden nog gericht kennis en ervaringen uitwisselen.

Daarnaast willen we onze bekendheid vergroten en het gesprek met pensioenfondsen en andere organisaties voortzetten. JIIP wil niet alleen een netwerk voor jongeren zijn, maar ook een gesprekspartner voor de sector. We willen de verbinding van het netwerk ook gaan versterken buiten de evenementen om met een online community. Daarover hopelijk later dit jaar meer!’

‘JIIP wil niet alleen een netwerk voor jongeren zijn, maar ook een gesprekspartner voor de sector.’



Welke oproep heb je aan pensioenfondsbestuurders?

‘Kijk bewust naar de jonge professionals die al binnen en rond uw organisatie werken. Betrek hen bij vraagstukken, vraag naar hun perspectief en bied ruimte om zich te ontwikkelen. Leeftijdsdiversiteit gaat niet alleen over aantallen, maar over daadwerkelijk luisteren en verschillende generaties met elkaar laten samenwerken.

Jonge professionals hebben niet alleen iets te leren. Ze hebben ook kennis, ideeën en energie te brengen. De sector wordt sterker wanneer we die bijdrage zichtbaar maken en serieus benutten.’

Contact opnemen of JIIP-lid worden?

Wil je in contact komen met JIIP? Stuur een mail naar info@jiip.nl.

Wil je lid worden van JIIP? Je kan je online aanmelden via:

Klik [hier](#)
of
scan de code



Global People

Klik hier voor website



Organisaties

Pensioen is er voor iedereen. Maar weerspiegelen pensioenfondsen die brede samenleving ook voldoende in hun eigen organisatie, bestuur en manier van communiceren? Volgens Melvin Tjoe Nij, founder van Global People, is het eerlijke antwoord: nog lang niet altijd. Zijn boodschap aan pensioenfondsbestuurders is helder: wie diversiteit vooral ziet als iets voor het jaarverslag, mist de kern. 'Als je het probleem niet agendeert, zie je het niet. En als je het niet ziet, doe je er ook niets aan.'



Melvin Tjoe Nij

'Begin met eerlijkheid. Zonder schuren gebeurt er niets.'

Global People helpt organisaties bij de instroom, begeleiding en het behoud van divers talent. Daarbij ligt de nadruk op Nederlanders met een migratieachtergrond, maar ook op genderdiversiteit en bredere inclusie.

Je bent founder van Global People. Waar komt jouw betrokkenheid bij dit onderwerp vandaan?

'Als ik helemaal terugga: ik ben geboren in Amsterdam, uit Surinaamse ouders. Van mijn twaalfde tot mijn negentiende heb ik in Suriname gewoond. Daarna kwam ik terug naar Nederland, deed hbo commerciële economie en kreeg verschillende salesbanen. In 1997 begon ik mijn eigen financieel adviesbureau. Ik verkocht hypotheek, lijfrentes en in mindere mate pensioenen.

Wat mij toen opviel: al mijn klanten waren wit en succesvol. Maar al mijn vrienden waren gekleurd en succesvol. Dat contrast vond ik vreemd. Ik kwam in mijn zakelijke omgeving bijna alleen witte mensen tegen, terwijl mijn eigen netwerk veel diverser was.

Global People

In 2004 heb ik daarom netwerkclub The Other Network opgericht. Dat was een reactie op wat ik om mij heen zag. In 2005 kwam daar Young Global People bij, een recruitmentbureau gericht op starters.

Later hebben mijn businesspartner en ik die activiteiten samengebracht in Global People. Inmiddels helpen we organisaties met recruitment, detachering en consultancy rondom divers talent. Events zijn daar nog steeds een belangrijk onderdeel van. Zo organiseren we onder andere het Diversity Dinner, waar we organisaties en divers talent samenbrengen. Eigenlijk verbinden we die verschillende onderdelen om organisaties te helpen met de instroom én het behoud van divers talent.'

Waar richt Global People zich precies op?

'Wij helpen organisaties met genderdiversiteit en culturele diversiteit. En dan vooral met de praktische kant.

Iedereen zegt tegenwoordig dat diversiteit belangrijk is.

De intentie is er vaak wel, maar in de praktijk botsen belangen.

Een bestuur zegt: we vinden diversiteit belangrijk, want het staat in de strategie of in het jaarverslag. Een recruiter zegt: leuk, maar ik heb drie weken om deze vacature in te vullen. En een manager zegt: ik wil gewoon de beste persoon voor mijn team. Die tegenstrijdige belangen maken het ingewikkeld.

Daarom helpen wij organisaties niet alleen met het vinden van kandidaten, maar ook met het scherp krijgen van hun doelstellingen. Waarom wil je diversiteit? Wat betekent dat concreet? Welke functies wil je invullen? Welke competenties zijn echt noodzakelijk en welke eisen zijn eigenlijk vooral gewoonte? Daar begint het.'

Jullie begeleiden niet alleen de kandidaat, maar ook de manager. Waarom is dat zo belangrijk?

'Omdat de manager uiteindelijk bepaalt of iemand slaagt. De manager neemt iemand aan, stuurt die persoon aan en beoordeelt of iemand goed functioneert. Als een manager weinig weet van cultuurverschillen en hoe die kunnen doorwerken in gedrag, dan kan het misgaan.

Een eenvoudig voorbeeld: de manager zegt op vrijdagmiddag: we gaan met z'n allen naar de borrel. Maar iemand denkt misschien: ik drink niet, ik wil niet in een café staan, ik wil na werktijd gewoon naar mijn vrienden of familie. Dan moet je aan de manager uitleggen dat dit niet automatisch desinteresse is. En aan de kandidaat moet je uitleggen: zo'n vrijdagmiddagborrel is in veel organisaties óók een verlengstuk van je werkweek. Daar hoor je dingen, bouw je relaties op, krijg je informele informatie.

Als je alleen de kandidaat begeleidt, werkt het niet. En als je alleen de organisatie adviseert, werkt het ook niet. Je moet beide kanten meenemen.'



Met wat voor organisaties werken jullie?

'We werken onder meer samen met ABP. Daar hebben we consultants laten instromen, die binnenkort ook in dienst komen. We werken ook met TwynstraGudde, McKinsey, de KPNB, het ministerie van SZW en De Nationale APF. Bij die organisatie hebben we bijvoorbeeld een finance manager geplaatst.

We hebben grofweg twee manieren om talenten te laten instromen. De eerste manier is werving en selectie: wij leveren een kandidaat aan en daarna gaat iemand rechtstreeks in dienst. De tweede is een detavast-programma: iemand wordt twaalf maanden gedetacheerd en komt daarna in dienst bij de opdrachtgever. Daardoor kunnen wij meer begeleiding bieden en spreken de kandidaat elke maand maar de manager ook. Waar nodig sturen we bij. Juist daar zit vaak de grootste winst.'

Praktijkvoorbeeld Pensioenfonds ABP

Lees hier een eerder interview met Pensioenfonds ABP en Global People, onder andere over de succesvolle samenwerking.

Klik [hier](#)
of
scan de code



Je bent kritisch op de pensioensector. Waar zit volgens jou het probleem?

‘De pensioensector loopt achter op de maatschappelijke werkelijkheid. Hun diversiteitsambities beperken zich tot mensen onder de 40 en vrouwen. Maar dat is niet reëel. Kijk naar Nederland: miljoenen mensen hebben een migratieachtergrond. Eerste generatie, tweede generatie, en feitelijk ook derde en vierde generatie, al worden die statistisch niet altijd zo zichtbaar. Maar normen, waarden, familiegeschiedenis, religie en cultuur verdwijnen niet omdat iemand hier geboren is. We hebben het dan over grofweg 6,1 miljoen mensen, een derde van de bevolking.

Pensioenfondsen zijn er voor iedereen. Dan moet je je afvragen: begrijpen we iedereen ook voldoende? Weten we wat pensioen betekent voor mensen met verschillende achtergronden? Denk aan vragen rond nabestaandenpensioen, arbeidsverleden, zelfstandigheid, vertrouwen in instituties, taal, financiële planning, familieverantwoordelijkheid. Dat zijn geen details.

Als culturele diversiteit geen speerpunt is, ben je bezig met symptoombestrijding in plaats van ziektebestrijding. Dan zeg je bijvoorbeeld: we willen wat meer vrouwen en mensen onder de veertig. Prima, maar dat is niet genoeg. Dat is alsof je tien kilo te zwaar bent en zegt: ik stop met cola, maar ik blijf wel naar McDonald's gaan. Dan los je het echte probleem niet op.’



Wat zouden pensioenfondsbestuurders volgens jou als eerste moeten doen?

‘Begin met het probleem echt agenderen. Niet als bijlage, niet als iets zachts, maar als strategisch vraagstuk. Pensioenfondsen moeten zich afvragen: hoe ziet Nederland eruit? Hoe ziet onze deelnemerspopulatie eruit? Wie bereiken we wel en wie bereiken we niet? Welke aannames zitten er in onze communicatie, dienstverlening, bestuurscultuur en werving?

Daarna moet je doelstellingen bijstellen. Niet vaag zeggen: we willen diverser worden. Maar concreet: wat bedoelen we daarmee? Waar willen we over drie jaar staan? Welke functies, welke lagen, welke teams, welke doelgroepen? En dan moet je het gewoon doen. Soms moet je een statement durven maken. Hoop is geen strategie. Met hoop win je geen oorlog en breng je geen verandering teweeg. Daarvoor is actie nodig.’

Is er in de sector ook iets positiefs te zien?

‘Zeker. Mijn ervaring met ABP is positief. Daar staat men open voor dit onderwerp. Ze doen mee aan events, ze hebben de stap gezet om met Global People te werken en mensen uit het uitvoerend bestuur zijn zichtbaar betrokken. Bij De Nationale APF zie ik ook openheid. Maar sectorbreed is er nog veel te doen.

Wat je vaak ziet: als een organisatie onder druk staat, is diversiteit het eerste wat uit het raam gaat. Bij bezuinigingen of reorganisaties verdwijnt het onderwerp snel van tafel. Dat zegt iets. Als je diversiteit alleen belangrijk vindt zolang het gemakkelijk is, dan is het kennelijk geen strategische prioriteit.’

Wat levert meer diversiteit pensioenfondsen concreet op?

‘Andere inzichten en een vertegenwoordiging van alle inwoners van Nederland. Dat klinkt simpel, maar het is essentieel. Je doelgroep bestaat niet uit alleen hoogopgeleide witte mensen met institutioneel vertrouwen en kennis van pensioen. Je doelgroep bestaat uit mensen uit alle lagen van de bevolking, met allerlei culturele achtergronden, opleidingsniveaus, leeftijden en levenslopen.

Mensen kennen het woord pensioen vaak wel, maar realiseren zich niet altijd wat het betekent. Zeker jongeren niet. Ondernemers denken soms: mijn bedrijf is mijn pensioen. Soms klopt dat, vaak ook niet. Als je je doelgroep beter kent, kun je die doelgroep beter bedienen.

Diversiteit is dus geen liefdadigheid. Het gaat om kwaliteit van dienstverlening, om legitimiteit en om toekomstbestendigheid. Pensioen is van iedereen. Dan moet je ook iedereen kunnen begrijpen.’





Je noemt ook mentoring. Wat doen jullie daarin?

‘Bij SZW werken we aan een mentoringprogramma. Daar coachen rolmodellen van rond de vijftig professionals van rond de dertig met een multiculturele achtergrond. Dat werkt, omdat herkenning belangrijk is. Een Marokkaanse professional van 33 kan veel hebben aan een Marokkaans rolmodel van 53. Een multiculturele vrouw kan veel leren van een andere multiculturele vrouw die al verder is in haar loopbaan.

Het concept klinkt simpel: kennis van boven naar beneden doorgeven. Maar de uitvoering is ingewikkeld. Je hebt een groot netwerk van rolmodellen nodig, mensen die bereid zijn tijd te investeren en die het vertrouwen hebben van de doelgroep. Wij hebben daar 22 jaar aan gebouwd.’



Wat kunnen pensioenfondsen morgen al anders doen?

‘Durf je eigen vacatureteksten, functieprofielen en selectiecriteria kritisch te bekijken. Vraag je af: sluiten we mensen onbedoeld uit? Vragen we om ervaring die niet echt nodig is? Werven we steeds in dezelfde netwerken? Bereiden we kandidaten goed voor? En begeleiden we managers voldoende?’

Maar begin vooral met eerlijkheid. Waarom wil je diversiteit? Omdat het goed staat? Of omdat je werkelijk gelooft dat je als pensioenfonds beter functioneert als je de samenleving beter weerspiegelt?

Als het antwoord dat laatste is, dan moet je bereid zijn om te veranderen. En verandering schuurt. Maar zonder schuren gebeurt er niets.’

Sinds eind vorig jaar maakt Tjoe Nij deel uit van de Taskforce Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie van de pensioensector.

Contact opnemen?

Wil je in contact komen met Global People? Je kan Melvin Tjoe Nij bereiken via:

melvin@globalpeople.nl of 06 53 300 685

Van schaap met vijf poten naar vijf competenties



‘Als je dit hebt gedaan, wil je niet meer terug.’

Hoe voorkom je dat onbewuste aannames bepalen wie wordt uitgenodigd of aangenomen? Tijdens de tweede subsessie van het DG&I-stakeholderevent laten Lisa Molenaar en Danse Sonneveld zien hoe organisaties hun werving en selectie objectiever kunnen maken. Niet door vooroordelen volledig te willen uitschakelen, maar door het proces zo in te richten dat ze minder invloed krijgen.

Molenaar is adviseur inclusieve arbeidsmarkt bij werkgeversvereniging AWWN en De Normaalste Zaak. Sonneveld, dierenarts van origine en bestuursvoorzitter van het beroepspensioenfonds voor dierenartsen, brengt de praktijkervaring mee. Haar fonds nam deel aan een community of practice over objectieve werving en selectie. Inmiddels wordt de methode bij uiteenlopende vacatures toegepast.

‘Als je dit hebt gedaan, dan wil je niet meer terug’, zegt Sonneveld. ‘Dan denk je: waarom deden we het niet altijd al?’

Ons brein vult het verhaal in

Om te laten zien hoe snel het brein aannames doet, vraagt Molenaar de deelnemers hun ogen te sluiten. Ze vertelt over een vliegreis naar een congres. Onderweg ontmoeten zij in gedachten een piloot, een stel dat tien jaar samen is en de CEO van een groot technologiebedrijf.

Na afloop vraagt ze wie een vrouwelijke piloot voor zich zag, wie bij het stel aan twee mannen dacht en wie zich een vrouwelijke CEO voorstelde. Slechts enkele handen gaan omhoog.

‘Er zit absoluut geen oordeel in deze oefening’, benadrukt Molenaar. ‘Het laat alleen zien hoe snel we een beeld vormen op basis van wat we in onze omgeving en in het verleden het meest hebben gezien.’ Die automatische beeldvorming is niet eenvoudig uit te zetten.



‘We blijven mensen.’ Organisaties kunnen hun procedures echter zo inrichten dat persoonlijke aannames minder ruimte krijgen. Het doel is volgens haar niet alleen meer diversiteit. ‘Je krijgt de beste persoon voor de functie, omdat je je niet laat leiden door aannames, maar objectief kijkt wie de benodigde vaardigheden en competenties bezit.’

Van het schaap met vijf poten naar vijf competenties

De methode bestaat uit drie stappen. Eerst schrijft de organisatie een inclusieve vacaturetekst. Daarna worden kandidaten beoordeeld aan de hand van gerichte vragen over hun competenties, idealiter zonder dat cv en motivatiebrief leidend zijn. Ten slotte volgt een gestructureerd sollicitatiegesprek, waarin alle kandidaten dezelfde vragen krijgen, in dezelfde volgorde.

Centraal staan vier tot zes werkelijk relevante competenties. Daarmee neemt de organisatie afscheid van het bekende schaap met de vijf poten: de kandidaat die aan een lange lijst van opleidingseisen, ervaringsjaren en persoonlijkheidskenmerken moet voldoen.

Volgens Sonneveld is ervaring vaak ‘een superindirecte manier om te proberen erachter te komen of iemand geschikt is’. Iemand kan een functie jarenlang hebben vervuld zonder daarin bijzonder goed te zijn. Omgekeerd kan een kandidaat de juiste kwaliteiten langs een andere route hebben ontwikkeld.

Dat geldt ook voor opleidingen. Sommige diploma’s of registraties zijn onmisbaar en vormen terecht een knock-outcriterium. Maar vaak gebruiken organisaties een opleiding als vervanging voor de vraag wat iemand daadwerkelijk moet kunnen. ‘Via andere routes kun je ook bepaalde kennis opdoen’, zegt Molenaar.

Wat betekent ‘verbindend’ eigenlijk?

Competenties moeten vervolgens zo concreet mogelijk worden beschreven. Woorden als klantgericht, stressbestendig, proactief of verbindend lijken duidelijk, maar kunnen door kandidaten en selecteurs heel verschillend worden geïnterpreteerd.

De deelnemers noemen voor een pensioenfonds-bestuurder onder meer strategisch denken, luisteren en verbindend vermogen. Maar welk gedrag hoort daarbij? Reageert iemand open wanneer een ander een afwijkende mening geeft? Kan diegene stevig op de inhoud discussiëren zonder de relatie te beschadigen?

‘Denk daar van tevoren over na’, adviseert Sonneveld. Pas wanneer selecteurs hetzelfde verstaan onder een competentie, kunnen zij kandidaten op een vergelijkbare manier beoordelen.

Molenaar: ‘Dit is het enige waarop je iemand gaat selecteren. Alle andere dingen laat je buiten beschouwing.’ Dat maakt ook gerichte feedback mogelijk. Een afgewezen kandidaat krijgt dan niet te horen dat een ander ‘meer ervaring’ had, maar op welke competenties die ander aantoonbaar beter scoorde.

Niet zoeken naar een kopie van jezelf

Sonneveld merkte in haar eigen praktijk hoe gemakkelijk de persoonlijke klik toch weer de overhand krijgt. Bij de selectie van een medewerker voor de financiële administratie verliep het gesprek met één kandidaat soepeler. Andere kandidaten scoorden echter aantoonbaar beter op de competenties die voor de functie relevant waren.

‘Ik ben toch nog onbewust op zoek naar een kopie van mijzelf’, concludeerde zij. Een introverte kandidaat kan in een sollicitatiegesprek minder gemakkelijk praten, terwijl mondelinge vaardigheid voor de functie nauwelijks van belang is. ‘Dan ben je eigenlijk gespreksvaardigheden aan het toetsen. De vraag is of dat relevant is.’

Kandidaten waarderen juist de voorspelbaarheid van gestructureerde gesprekken, vertelt Molenaar. ‘Ik word beoordeeld op wat ik kan. Niet op wie ik ben of welke achtergrond ik meebreng, maar op wat ik kan.’

Het cv pas later openen

Volledig selecteren zonder cv vinden veel organisaties nog spannend. Een tussenstap is daarom de cv’s wel op te vragen, maar ze tijdens de eerste selectie gesloten te houden. Eerst worden de antwoorden op competentiegerichte vragen beoordeeld. Pas daarna bekijken de selecteurs welke keuzes zij op basis van de cv’s zouden hebben gemaakt.

‘Vaak zijn dat andere keuzes’, zegt Molenaar. En juist daarin wordt de invloed van bekende namen, opleidingen, werkgevers en loopbaanpatronen zichtbaar. De ervaringen zijn volgens haar overtuigend: ‘We hebben nu iemand op die functie zitten, daar zeg je u tegen.’

Sonneveld herkent ook haar eigen aanvankelijke weerstand. De vacature waarop zij zelf als pensioenfondsbestuurder solliciteerde, sprak haar nauwelijks aan. Pas na persoonlijke aansporing stelde ze zich kandidaat. ‘En uiteindelijk zit ik hier nu. Dan denk je: voor hoeveel mensen houd je de deur aan de voorkant dicht?’

Objectievere selectie levert daardoor niet alleen betere matches op, maar uiteindelijk ook diversere teams. De vervolgstap blijft noodzakelijk, waarschuwt Sonneveld: ‘Dan moet het ook landen. Hoe word je echt een inclusieve organisatie? Want dat moet je uiteindelijk ook doen.’

Werven en selecteren zonder vooroordelen

‘Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg.’



‘Wat willen jullie uit deze sessie halen?’ vraagt Melvin Tjoe Nij aan het begin van zijn bijdrage tijdens het DG&I-stakeholderevent. Wanneer iemand antwoordt dat hij inspiratie zoekt, reageert de oprichter van Global People direct: ‘Inspiratie? Dan kun je ook naar een goede film kijken. Wat voor inspiratie?’ De antwoorden worden concreter: toegang tot andere netwerken, betere selectiegesprekken en vooral een einde aan het excuus dat divers talent niet te vinden zou zijn. Dat sluit precies aan bij zijn boodschap. Organisaties die werkelijk diverser willen worden, moeten niet alleen hun intenties veranderen, maar vooral de manier waarop zij zoeken, selecteren en begeleiden.

Waarom is de pensioensector zo wit?

Tjoe Nij vertelt hoe hij als financieel ondernemer bij zakelijke bijeenkomsten vrijwel altijd de enige zwarte professional was. ‘In alle netwerken waar ik kwam om business te genereren, was ik altijd de enige donkere persoon: the only coloured person in the room.’

Hij begint scherp. De diversiteitsambities in de Code Pensioenfondsen, gericht op vrouwen en mensen onder de veertig, vindt hij te beperkt. ‘Waarom is die pensioensector zo wit?’ De ambities zijn volgens hem ‘vrij minimalistisch’. Bewustwording is waardevol, maar moet worden vertaald in doelstellingen en beleid.

Wie andere kandidaten wil bereiken, moet ook elders zoeken. ‘Als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg.’ Hij vergelijkt het met het zoeken naar hockeyers op een plek waar vooral kickboksers wonen. ‘Je kunt heel veel geld aan marketing uitgeven, maar dan zit je niet in de juiste doelgroep.’ Het probleem is dus niet altijd dat talent ontbreekt, maar dat organisaties blijven zoeken in vertrouwde netwerken.



Diversiteit gaat bovendien niet alleen over afkomst, gender of leeftijd. Het gaat ook om verschillende invalshoeken, persoonlijkheden en risicoprofielen. Tjoe Nij gebruikt zijn eigen onderneming als voorbeeld. Zijn zakenpartner is georganiseerd en risicomijdend, terwijl hijzelf gemakkelijker alle kanten opgaat. 'Als je alleen maar Melvins had die Global People zouden runnen, waren we denk ik allang failliet gegaan. En als er alleen maar Wilma's waren, zouden we soms te voorzichtig zijn. Juist de combinatie maakt een organisatie sterker.'

Aannemen is nog geen inclusie

Maar representatie alleen is onvoldoende. 'Je kunt mensen met een andere afkomst aannemen, maar je moet ook naar ze luisteren. Doe je iets met hun mening? Spelen ze een rol? Zijn ze zichtbaar?' Inclusie raakt ook aan praktische zaken. Herkennen kandidaten zich in de mensen op de website? Is er een gebedsruimte? Kunnen medewerkers feestdagen inruilen? En is er werkelijk begrip voor de ramadan?

Vooral in sollicitatieprocedures werken culturele normen vaak onbewust door. Volgens Tjoe Nij selecteren organisaties doorgaans op drie zaken: 'zakelijke competenties, de persoonlijke klik en nummer drie, de belangrijkste: kan ik met iemand een biertje doen?' Een uitstekende kandidaat kan daardoor afvallen omdat die geen alcohol drinkt of men die simpelweg niet "gezellig" vindt.

Een deelnemer vraagt waarom die klik zo zwaar weegt als diverse teams juist betere besluiten kunnen nemen. Tjoe Nij: 'Het is goed als je je ervan bewust bent dat iemand die anders is dan jij, juist van toegevoegde waarde kan zijn. Maar als je handelt op je gevoel, dan weet je dat niet.' Niet het cv, maar een vaag gevoel als "ik voel hem niet" kan doorslaggevend worden.

Tussen intentie en praktijk

Daarbij verdwijnt diversiteitsbeleid gemakkelijk in de dagelijkse praktijk. 'Iedereen heeft een intentie, maar intentie en praktijk zijn twee verschillende zaken.' Een bestuurder spreekt een ambitie uit, een recruiter moet binnen drie weken iemand vinden en een manager wil snel een specialist voor zijn team. "Somewhere along the way" gaat de ambitie verloren, omdat die niet stevig is ingebed in processen en doelstellingen.

De pensioensector kent een extra complicatie: bestuurders worden vaak voorgedragen door werkgevers- en werknemersorganisaties. Fondsen kunnen niet altijd zelf uit een brede kandidatenpool kiezen. Toch ziet Tjoe Nij mogelijkheden. Pensioenfondsen hebben ook invloed op hun bestuursbureaus, uitvoerders en adviseurs. Investeer daarom eerder in divers talent.

'Het is hetzelfde als een voetbalteam samenstellen en alleen maar Lionel Messi's willen. Alle topteams gaan uit van de jeugdopleiding.' Junior talent moet de kans krijgen zich te ontwikkelen en door te stromen.

'Diversiteit schuurt'

Zijn advies is praktisch: bekijk het hele proces, van arbeidsmarktprofilering en netwerken tot selectie en begeleiding. Stel streefcijfers vast, raadpleeg deskundigen en wees eerlijk over de uitgangspositie. Tegen organisaties die zeggen 'we zijn heel erg wit, we willen graag diversiteit, maar hoe moeten we dat doen?', zegt hij: 'Wees er gewoon eerlijk over.'

En durf soms bewust een risico te nemen. Een kandidaat die minder zichtbaar of uitgesproken lijkt, kan zeer waardevol zijn. Organiseer dan intensievere begeleiding: niet eenmaal per maand, maar aanvankelijk iedere week. 'Diversiteit schuurt. Het is niet iets vanzelfsprekends.' Verandering kost tijd en roept weerstand op. 'Het is een marathon, geen sprint.'

De slotboodschap is helder: diversiteit ontstaat niet door één vacature anders in te vullen. Zij vraagt om andere netwerken, andere selectiecriteria, structurele begeleiding en de bereidheid om ongemak niet uit de weg te gaan.



Vrouwen in institutioneel Pensioen

Klik hier voor website



Titia Dieben

'Kijk eens verder dan je eigen kring'

ViiP wil meer vrouwen op beleidsbepalende posities in de pensioensector

De Nederlandse pensioensector is volop in beweging. Fondsen varen in, besturen herijken hun rol, toezichhouders kijken scherper mee en deelnemers verwachten meer duidelijkheid, herkenbaarheid en vertrouwen. Juist in zo'n periode is de vraag wie er aan tafel zit belangrijker dan ooit. Want wie beslist over de toekomst van pensioen? En welke stemmen worden daarbij gehoord?

Voor Titia Dieben, voorzitter van ViiP – Vrouwen in institutioneel Pensioen, is het antwoord helder: de sector kan niet zonder meer vrouwen op verantwoordelijke, beleidsbepalende posities. Niet als symboolpolitiek, maar omdat betere besluitvorming vraagt om verschillende perspectieven.



Tenyll Codfried en Natasha van der Linde

ViiP Vrouwen
in
institutioneel
Pensioen

Pensioen is zeker niet saai

'Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat diverse teams betere beslissingen nemen,' zegt Dieben. 'En diversiteit gaat voor mij niet alleen over gender. Het gaat ook over leeftijd, achtergrond, ervaring en manier van kijken. Maar vrouwen zijn nog steeds onvoldoende vertegenwoordigd op plekken waar beleid wordt bepaald.' Dieben weet waar ze over praat. Ze is opgeleid als actuaire en werkt sinds 1991 in de pensioensector. 'Pensioen is zeker niet saai,' zegt ze met een glimlach. 'Ik heb ooit een interview gegeven met als titel: never a dull moment. En zo is het nog steeds.'

Sinds 2017 is ze lid van ViiP, sinds 2022 bestuurslid en sinds 2024 voorzitter. De vereniging bestaat officieel sinds 2002 en werd opgericht door Francis van Bergenhenegouwen en Sandra Smits, destijds werkzaam bij Robeco. Hun uitgangspunt was eenvoudig: vrouwen in de pensioensector mochten zichtbaarder worden, elkaar beter weten te vinden en kennis met elkaar delen.

Ruim twintig jaar later is die missie nog altijd actueel.



Meer vrouwen waar beleid wordt bepaald

‘Onze missie is om vrouwen op beleidsbepalende posities in de sector te krijgen,’ zegt Dieben. ‘We streven ernaar dat ongeveer dertig procent van de plekken in besturen door vrouwen wordt ingenomen. Maar dat gaat langzaam. Zeker in pensioenfondsbesturen zie je lange zittingstermijnen. Sinds de Code Pensioenfondsen zijn daar normen voor gesteld, maar met de Wtp-transitie hoor je toch vaak: we willen de bestaande kennis in huis houden.’

Die lange continuïteit heeft voordelen, erkent ze. Maar ze kan ook vernieuwing tegenhouden. ‘Als mensen steeds in hun eigen kring zoeken, blijft de samenstelling vaak hetzelfde. Terwijl er veel vrouwen in de sector zijn met uitstekende kwaliteiten.’

Dieben noemt een voorbeeld uit haar eigen praktijk. Bij een klein pensioenfonds vertrok een bestuurslid. Toen er werd gezocht naar iemand voor een vacature op het gebied van risicomanagement, kwamen er aanvankelijk drie mannelijke kandidaten in beeld. ‘Toen zei ik: wacht even, ik heb een netwerk met driehonderd vrouwen. Daaruit reageerden meerdere vrouwen. Uiteindelijk is er een vrouw benoemd. Dat laat zien hoe belangrijk het is om verder te kijken dan het eigen kringetje.’

Vacature delen via ViiP?

Stuur voor het delen van een vacature onder de leden een mail naar secretariaat@viiip.nl.

Een netwerk van ruim driehonderd vrouwen

Daar ligt volgens haar een belangrijke rol voor ViiP. De vereniging telt rond de 320 leden: toezichthouders, bestuurders, juristen, actuarissen, vermogensbeheerders, beleidsmedewerkers en vrouwen op bestuursbureaus. Ook jonge vrouwen weten ViiP steeds beter te vinden. ‘Daar ben ik echt trots op. We zien dat jongere vrouwen lid worden, naar bijeenkomsten komen en hun netwerk willen vergroten.’

ViiP organiseert bijeenkomsten, deelt vacatures, brengt vrouwen met elkaar in contact en wil de komende jaren nog meer inzetten op laagdrempelige kennisdeling. Voor corona waren er deelnetwerken rond thema's als vermogensbeheer, juridisch werk en bestuur. Die structuur is deels stilgevallen. Nu onderzoekt ViiP nieuwe vormen: regionale bijeenkomsten, online sessies en mogelijk een buddystructuur waarin ervaren en minder ervaren vrouwen elkaar kunnen versterken.

‘De sector is druk, agenda's zitten vol,’ zegt Dieben. ‘Daarom moeten contactmomenten laagdrempelig zijn. Maar de behoefte is er. Leden geven aan dat ze graag in kleinere groepen ervaringen delen en van elkaar leren.’



Jaarcongres ViiP

Vrouwen beoordelen zichzelf vaak strenger

Die kennisdeling is belangrijk, juist omdat vrouwen zichzelf soms strenger beoordelen dan mannen. Dieben hoort dat ook van recruiters en headhunters. ‘Als er specifiek om een vrouw wordt gevraagd, reageren er toch mannen. Ook als ze niet helemaal aan het profiel voldoen. Andersom gebeurt dat veel minder. Vrouwen kijken vaak kritischer naar zichzelf: kan ik dit wel, voldoe ik wel aan alle eisen?’

ViiP probeert vrouwen daarom aan te moedigen om vacatures niet te snel naast zich neer te leggen. ‘Bij vacatures zeggen we vaak: wil je meer weten, zoek iemand in ons netwerk die bij die organisatie werkt en vraag eens hoe het daar is. Zou dit iets voor mij kunnen zijn? Via onze website kunnen leden elkaar vinden en benaderen.’

Tegelijk ziet Dieben dat de verantwoordelijkheid niet alleen bij vrouwen zelf mag worden gelegd. Organisaties moeten actief andere netwerken benutten. ‘Het is veilig om in je eigen kring te blijven zoeken. Daarmee behoud je wat je kent. Maar als je echt diversiteit wilt, moet je buiten die kring kijken.’

Diversiteit vraagt om actief zoeken

Dat vraagt ook iets van pensioenfondsen, bestuursbureaus, verantwoordingsorganen, raden van toezicht en toezichthouders. 'Je kunt bij een nieuwe benoeming niet alleen naar individuele kwaliteit kijken. Je moet ook de samenstelling van het geheel meenemen. Wat doet deze benoeming met de dynamiek, met de blik aan tafel, met het vermogen om goede besluiten te nemen?'

Dieben spreekt voorzichtig, maar duidelijk. Ze wil niet vervallen in simpele stereotypen over mannen en vrouwen. 'Niet alle mannen zijn hetzelfde en niet alle vrouwen zijn hetzelfde. Maar ik merk wel dat de dynamiek verandert als er meer vrouwen aan tafel zitten. Gesprekken kunnen opener worden. Er wordt soms anders gekeken naar wat er werkelijk speelt.' Ze noemt een ervaring als toezichthouder in een orgaan waar vrouwen in de meerderheid zijn. 'Dan kijk je met elkaar naar pensioenfondsonderdelen met voornamelijk mannen waar de verhoudingen niet altijd lekker lopen. Dan denk je: jongens, waar zijn jullie mee bezig? Ga je werk doen. Blijf niet hangen in wie gelijk heeft of wie iets heeft verloren. Het ego kan een grote rol spelen. Maar daar zit de deelnemer niet op te wachten.'



Niet representatie, maar betere besluiten

Dat is misschien wel de kern van haar pleidooi. Diversiteit is geen doel op zichzelf. Het gaat uiteindelijk om betere besluitvorming in het belang van deelnemers. Zeker nu pensioenfondsen door de transitie naar het nieuwe stelsel voor grote keuzes staan. Dieben ziet daarin kansen. Niet omdat vrouwen per definitie beter passen bij het nieuwe stelsel, benadrukt ze. Wel omdat vernieuwing vraagt om een frisse blik.

'De Wtp-transitie kan kansen bieden voor mensen met een andere kijk op de sector. Er ontstaat een nieuw tijdperk, met andere verantwoordelijkheden en andere accenten. Dan kun je minder makkelijk zeggen: degene die er al zit, heeft nu eenmaal alle ervaring die nodig is. Nieuwe kennis en nieuwe perspectieven worden juist belangrijk.'

Ook consolidatie hoeft volgens haar geen belemmering te zijn. Integendeel: als oude structuren verdwijnen, kan er ruimte ontstaan voor nieuwe samenstellingen. 'Het zou geen excuus moeten zijn om minder vrouwen te benoemen. Je kunt het ook zien als een moment waarop rollen opnieuw worden verdeeld.'

'De Wtp-transitie kan kansen bieden voor mensen met een andere kijk op de sector.'



Samenwerking met andere netwerken

ViiP zoekt daarbij nadrukkelijk samenwerking met andere netwerken en organisaties. Met PensioenLab en JIIP – Jongeren in institutioneel Pensioen organiseert ViiP binnenkort een bijeenkomst over generaties. Ook zijn er contacten met de Pensioenfederatie, de Taskforce Diversiteit en andere initiatieven. Daarnaast wijst Dieben op WIFS, Women in Financial Services, dat breder op de financiële sector is gericht.

‘Mijn advies aan pensioenfondsen en organisaties in de sector is simpel: neem contact op met ViiP. Of met de Pensioenfederatie. Er zijn netwerken, er zijn vrouwen, er zijn kandidaten. Je hoeft het niet alleen binnen je bestaande kring te zoeken.’

De uitdaging is wel om ook mannen meer te betrekken. ViiP organiseerde eerder een jaarcongres rond het thema allyship, waarbij leden mannen konden meenemen. ‘Dat is belangrijk, maar ook lastig. De mannen die meekomen, zijn vaak al bewust bezig met dit onderwerp. De vraag is hoe je ook de mensen bereikt voor wie dit nog minder vanzelfsprekend is.’



Van Gouden Pump naar sterke vrouwen

Social media helpt om zichtbaarder te worden, maar Dieben ziet vooral veel waarde in persoonlijke ontmoetingen. ‘Daar krijg ik zelf de meeste energie van: samenwerken met anderen, vooral ook met jongere vrouwen, en zien dat wat we organiseren aanslaat. Het kost veel tijd en energie, maar als je ziet hoeveel nieuwe vrouwen erop afkomen en wat voor dynamiek er ontstaat, dan weet je waar je het voor doet.’

ViiP heeft zichzelf de afgelopen jaren ook opnieuw gepositioneerd. Vroeger reikte de vereniging de Gouden Pump uit aan organisaties die zich inzetten voor meer diversiteit en meer vrouwen in de sector. Inmiddels past dat beeld minder goed bij waar ViiP voor wil staan.

‘We hebben een omslag gemaakt. Het gaat niet om pumps, make-up of een clichématig vrouwelijk beeld. We willen het sterke beeld laten zien van vrouwen in de sector. Vrouwen met kennis, verantwoordelijkheid, ambitie en invloed.’



Kijk verder dan je eigen kring

Voor vrouwen op verantwoordelijke posities in de pensioensector is dat een herkenbare boodschap. De sector verandert, maar verandering gaat niet vanzelf. Wie wil dat besturen, bestuursbureaus en toezichthoudende organen beter aansluiten bij de wereld waarvoor zij werken, moet actief zoeken naar andere stemmen.

Dieben formuleert het nuchter: ‘Er zijn heel veel vrouwen in de sector met goede kwaliteiten die deze functies kunnen waarmaken. Dus kijk verder dan je eigen kring.’

En misschien is dat precies wat de pensioensector nu nodig heeft. Niet alleen vanwege representatie. Niet alleen omdat het hoort. Maar omdat de besluiten van vandaag vragen om tafels waar meer ervaring, meer perspectief en meer maatschappelijke werkelijkheid samenkomen.

Contact opnemen of ViiP-lid worden?

Wil je in contact komen met ViiP? Stuur een mail naar secretariaat@viiip.nl.

Wil je lid worden van ViiP? Je kan je online aanmelden via:

Klik [hier](#)
of
scan de code



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



De pensioensector wil meer jongeren betrekken. Niet alleen als deelnemer, maar ook als verantwoordingsorgaanlid en bestuurder. Toch blijkt dat in de praktijk nog niet vanzelfsprekend. Veel pensioenfondsbesturen en verantwoordingsorganen zijn nog altijd relatief grijs, terwijl juist jonge professionals andere perspectieven kunnen inbrengen. Volgens Frédérique Lipsch en Wieke Smit ligt daar een belangrijke opgave voor de sector. PensioenLab probeert jongeren kennis te laten maken met pensioen én hen voor te bereiden op een actieve rol binnen de sector. 'Wij willen dat jongeren niet alleen meepraten over pensioen, maar ook daadwerkelijk aan tafel komen.'



Frédérique Lipsch

'Het zou mooi zijn als PensioenLab straks niet meer nodig is.'

Van eerste kennismaking tot bestuurstafel

PensioenLab zet zich in voor verjonging en vernieuwing binnen de pensioensector. De organisatie richt zich op verschillende groepen jongeren en doet dat via drie trajecten die op elkaar aansluiten.

'PensioenLab zet zich in voor verjonging en vernieuwing binnen de pensioensector. We vergroten het pensioenbewustzijn en de kennis onder jongeren en zorgen dat hun stem wordt gehoord via fondsorganen en in maatschappelijke discussies.'

Volgens Wieke Smit, projectleider van de PensioenLab Denktank, onderscheidt PensioenLab zich van andere jongereninitiatieven doordat het zich richt op de volledige ladder van jongerenparticipatie.



Wieke Smit

'Van jongeren die nog helemaal niets van pensioen weten tot jongeren die uiteindelijk plaatsnemen in fondsorganen of in de sector gaan werken. Wij proberen die hele keten te ondersteunen.'

Dat begint bij jongeren voor wie pensioen nog een volledig onbekend onderwerp is. PensioenLab zoekt daarom ook actief naar manieren om jongeren buiten de sector te bereiken. Zo ging Smit onlangs met een mbo-klas op bezoek bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. 'Aan de ene kant om ze meer te leren over pensioen, maar aan de andere kant ook om te laten zien hoe zo'n institutie eruitziet. Dat daar ook gewoon mensen werken waar je mee kan praten. Dat helpt dan om de afstand tot de sector te verkleinen en pensioen toegankelijker te maken voor jongeren die er anders niet snel mee in aanraking zouden komen.'

De Kweekvijver vormt vaak het startpunt. Via laagdrempelige masterclasses maken jongeren kennis met onderwerpen als communicatie, vermogensbeheer en strategie. Wie meer verdieping zoekt, kan deelnemen aan de Denktank. Daar ontwikkelen jongeren adviezen over actuele pensioenvraagstukken. Voor wie uiteindelijk een bestuurlijke rol ambieert, is er de PensioenLab Academie.

De volgende generatie pensioenfondsbestuurders

Die PensioenLab Academie vormt al jaren een belangrijke kweekvijver voor toekomstige bestuurders. 'De Academie leidt ieder jaar vijftien jongeren op om geschikt te worden als pensioenfondsbestuurder,' vertelt Frédérique Lipsch, projectmanager van de PensioenLab Academie en Kweekvijver. 'De deelnemers volgen een SPO niveau-A opleiding, lopen minimaal negen maanden stage bij een pensioenfondsbestuur en krijgen daarnaast trainingen op het gebied van boardroom dynamics, intervisie en andere vaardigheden die je als bestuurder nodig hebt.'

Het doel is niet alleen om kennis over te dragen, maar ook om deelnemers daadwerkelijk voor te bereiden op de praktijk van bestuurlijke besluitvorming. 'Je krijgt een volledig pakket dat je de basis geeft om uiteindelijk in een bestuur plaats te nemen.'

Die aanpak werpt volgens haar zichtbaar vruchten af. Een kwart van de afgestudeerden heeft inmiddels een bestuursfunctie verworven. Toch vindt ze dat er nog meer mogelijk moet zijn. 'Vijfentwintig procent is al heel mooi, maar het kan beter. Er zit ontzettend veel talent tussen. Ik hoop dat er de komende jaren nog meer ruimte ontstaat voor jonge bestuurders.'

Pensioenadviezen door jongeren

Op de website van PensioenLab vind je de visieboekjes van de verschillende Denktank edities met daarin pensioenadviezen gemaakt door jongeren. Sinds de start van de PensioenLab Denktank zijn al meer dan 450 jongeren aan de slag gegaan met pensioenvraagstukken.

Klik [hier](#)
of
scan de code



Nieuwe perspectieven

Voor PensioenLab draait verjonging niet om leeftijd alleen. Het gaat vooral om perspectief. 'Uit onderzoek blijkt dat divers samengestelde teams betere besluiten nemen,' zegt Lipsch. 'Niet per se omdat je tot een totaal ander besluit komt, maar omdat je met elkaar een rijkere discussie voert en verschillende invalshoeken meeneemt.' Volgens haar geldt dat ook voor leeftijdsdiversiteit. Jongeren kijken anders naar bijvoorbeeld communicatie, dienstverlening en de relatie tussen pensioenfonds en deelnemer.

Volgens haar zit daar precies de kracht van diversiteit en die ervaart ze ook zelf in haar rollen als pensioenfondsbestuurder en voorzitter van een verantwoordingsorgaan. 'Die diverse perspectieven wil je aan tafel hebben, want zonder wrijving geen glans. Als ik dat vertaal naar de bestuurstafel, dan is juist dat hetgeen wat ertoe leidt dat je betere besluiten neemt.'

Ook Smit ziet daar een duidelijke meerwaarde en ervaart dit in haar rol als lid van een verantwoordingsorgaan. 'Jongeren kunnen nieuwe inzichten en andere perspectieven toevoegen. Hun input kan ervoor zorgen dat communicatie en dienstverlening beter aansluiten bij huidige én toekomstige deelnemers.' Daarnaast draagt een divers samengesteld bestuur volgens haar ook bij aan legitimiteit en vertrouwen. Dit kwam ook naar voren binnen het onderzoek van een van de Denktank groepen afgelopen editie. 'Als deelnemers zich herkennen in de mensen die besluiten over hun pensioen nemen, vergroot dat het vertrouwen in het pensioenfonds.'



Het gaat beter, maar het kan nog beter

Kijken de twee naar de ontwikkeling van de afgelopen jaren, dan zien zij duidelijke vooruitgang. Tegelijkertijd vinden zij dat de sector nog stappen te zetten heeft. 'Vroeger bestonden pensioenfondsbesturen volledig uit oude mannen,' zegt Lipsch. 'Qua toetreding van vrouwen zie je dat de situatie inmiddels echt verbeterd is. Bij jongeren zie je nu een vergelijkbare beweging ontstaan. Er komen steeds meer jonge mensen bij, maar we zijn er nog niet.'

Volgens haar heeft de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel de afgelopen jaren ook voor vertraging gezorgd. Veel fondsen richtten hun aandacht op het invaren en stelden vernieuwing van de bestuurssamenstelling uit. Toch ziet zij inmiddels positieve signalen. 'Dit jaar heb ik voor het eerst meegemaakt dat fondsen mij hebben benaderd met de vraag of zij een stagiair vanuit de Academie mogen begeleiden. Dat is een mooie ontwikkeling.'

Ook Smit ziet positieve veranderingen, maar benadrukt dat blijvende aandacht nodig is om een brede groep jongeren te bereiken. 'Ik realiseer me dat dat ook voor onszelf huiswerk betekent in hoe wij onze selectie doen en hoe wij onze trajecten promoten.' Volgens haar kijkt ook PensioenLab kritisch naar de eigen aanpak. 'Wij proberen jongeren een steuntje in de rug te geven, maar ook wij proberen zoveel mogelijk te kijken naar: hoe kunnen we een representatieve doelgroep jongeren bereiken?'

Maak ruimte voor ontwikkeling

Een belangrijke uitdaging blijft volgens PensioenLab dat veel vacatures nog steeds worden opgesteld voor ervaren bestuurders. 'Als je een profiel opstelt waarbij iemand direct op alle onderdelen het hoogste niveau moet hebben, dan sluit je jongeren automatisch uit,' zegt Lipsch. 'Dan moet je niet verbaasd zijn dat er geen jonge kandidaat reageert.'

Haar advies is om meer ruimte te creëren voor ontwikkeling. Daarbij noemt zij het aspirant-bestuurderschap als voorbeeld. Jongeren kunnen dan eerst een periode meedraaien, opleidingen volgen en ervaring opdoen voordat zij formeel toetreden tot het bestuur. 'Als je graag een jongere in je bestuur wil, dan moet je die ruimte gaan creëren.' Volgens haar vraagt dat ook om realistische verwachtingen.

PensioenLab probeert die ontwikkeling actief te ondersteunen. Via de Kweekvijver, Denktank en Academie krijgen jongeren de kans om kennis op te doen, ervaring op te bouwen en zich voor te bereiden op een rol in de sector. 'We zorgen echt dat ze de skills krijgen om ook echt aan tafel te komen en hun stem te laten horen,' zegt Smit.

Volgens Lipsch ligt de volgende stap vervolgens bij de fondsen zelf. Jongeren opleiden is belangrijk, maar uiteindelijk moeten zij ook de kans krijgen om hun kennis en perspectief in de praktijk in te brengen. Juist door ruimte te bieden aan ontwikkeling kunnen pensioenfondsen volgens PensioenLab bouwen aan een nieuwe generatie bestuurders.





Bezoek PensioenLab aan ministerie van SZW

De kracht van PensioenLab

PensioenLab wil zich ook de komende jaren blijven inzetten voor verjonging en vernieuwing binnen de pensioensector. Met de Kweekvijver, de Denktank en de Academie blijft de stichting jongeren kennis laten maken met pensioen, hun perspectieven een podium geven en hen ondersteunen bij hun ontwikkeling binnen de sector. Tegelijkertijd hoopt PensioenLab dat steeds meer pensioenfondsen jongeren actief betrekken bij vraagstukken, fondsorganen en bestuurlijke functies.

Waar zijn de twee het meest trots op? Voor Lipsch is dat duidelijk. 'Vijfentwintig procent van alle afgestudeerden heeft nu een bestuursfunctie.' Het laat volgens haar zien dat jongeren daadwerkelijk kunnen doorstromen naar bestuurlijke posities.

Voor Smit zit de trots vooral in de impact die de programma's hebben op de deelnemers zelf. 'Ik ben er trots op dat deelnemers na afloop zelf ambassadeur worden van PensioenLab. Je merkt dat de trajecten echt iets met hen doen. Mensen raken enthousiast, blijven betrokken bij pensioen en nemen dat enthousiasme ook weer mee naar anderen.'

De combinatie van kennis, ervaring en talentontwikkeling vormt de kracht van PensioenLab. Van een eerste kennismaking met pensioen tot een rol in een fondsorgaan of bestuur. Zo wil PensioenLab ook de komende jaren bijdragen aan een sector waarin jonge generaties niet alleen worden gehoord, maar ook daadwerkelijk de ruimte krijgen om mee te doen.

Contact opnemen of vacatures delen?

Wil je in contact komen met PensioenLab? Stuur een mail naar info@pensioenlab.nl

Ben je op zoek naar een jong bestuurs- of VO-lid? Deel je vacature dan met Frédérique Lipsch via pensioenlabacademie@fnv.nl of 06 572 018 82



