

# Diversiteit in Pensioenfondsen

VITP Congres 15 september 2014

Geert-Jan Haveman

Vice voorzitter Stichting Pensioenfonds  
Hoogovens

Directeur Human Resources Tata Steel Nederland

# Diversiteit

- Geschiktheid
- Diversiteit: Waarom eigenlijk?
- Geschiktheidsbeleid SPH
- Conclusies

# Geschiktheid

De Handreiking geschikt Pensioenfondsbestuur  
(pensioen Federatie) onderscheidt:

- Deskundigheid: vakmatige vaardigheden
- Competenties: persoonlijke vaardigheden
- Professioneel Gedrag

# Deskundigheden (Vakmatige vaardigheden)

- Het besturen van een organisatie;
- Relevante wet- en regelgeving;
- Pensioenregelingen en pensioensoorten;
- Financieel-technische en actuariële aspecten;
- Administratieve organisatie en interne controle;
- Communicatie
- Uitbesteding

# Competenties (persoonlijke vaardigheden)

- Tata Steel Europe (10)
- DNB (16)
- Pensioenfederatie: denken/voelen/kracht(18)

Bepaal welke relevant zijn!

# Professioneel Gedrag

- Integer Gedrag
- Vermijd (schijnbare) belangenverstrengeling
- Board room dynamics
- Ken uw fonds en deel dilemma's met belanghebbenden
- Tijdsbeslag
- Individuele evaluatiegesprekken

# Diversiteit

- **Code Pensioenfondsen, 7 normen over Diversiteit**
  - Norm 65: Complementair samengesteld en een redelijke afspiegeling van belanghebbenden
  - Norm 66: jaarlijks beoordelen
  - Norm 67: minimaal één man en één vrouw
  - Norm 68: Minimaal één ouder en één jonger 40
  - Norm 69: onderdeel profielschets
  - Norm 70: zoek kandidaten die daar bij passen
  - Norm 71: toets kandidaten aan de diversiteitsdoelstelling

# Eisen met betrekking tot samenstelling

1. Geschiktheid
2. Belanghebbenden: Pariteit
3. Complementariteit: Diversiteit



# Observatie (1)

1. Geschiktheid: Deskundigheid
  2. Afspiegeling van Belanghebbenden: Pariteit
  3. Complementariteit: Diversiteit
- Focus traditioneel vooral op  
deskundigheid en pariteit***

# Wat is Diversiteit?

1. Gender, leeftijd, sociaal culturele achtergrond
2. Competenties, oftewel persoonlijke vaardigheden
  - Denken
  - Voelen
  - Kracht

# Waarom Diversiteit?

- Diversiteitsbeleid slaagt alleen als er een duidelijke zakelijke reden voor is,
- Een opgelegde norm werkt niet.

Divers samengestelde teams functioneren beter?

# Waarom Diversiteit?

- Diversiteitsbeleid slaagt alleen als er een duidelijk diversiteitsbeleid is, ***Geldt alleen voor heel goed geleide teams!!***
- Diversiteit is een voorwaarde voor succes.

Divers samengestelde teams functioneren beter?

# Waarom Diversiteit ?

- Pensioenfonds heeft te maken met verschillende belanghebbenden
  - Werkgever/Werknemer/gepensioneerde/nabestaande
  - Jong/oud, man/vrouw

## ***Belangenafweging en Draagvlak***

- Goede besluitvorming vergt verschillende competencies
  - Denken: *Strategisch denken*
  - Voelen: *Communicatief vermogen*
  - Kracht: *klantgerichtheid*

***Competenties zijn Persoonlijke Vaardigheden***

# Zeer goed leiding komt van de voorzitter

Vergt oog voor:

- Verschillende Deskundigheden
- Verschillende belangen
- Verschillende persoonlijkheden

Vereist:

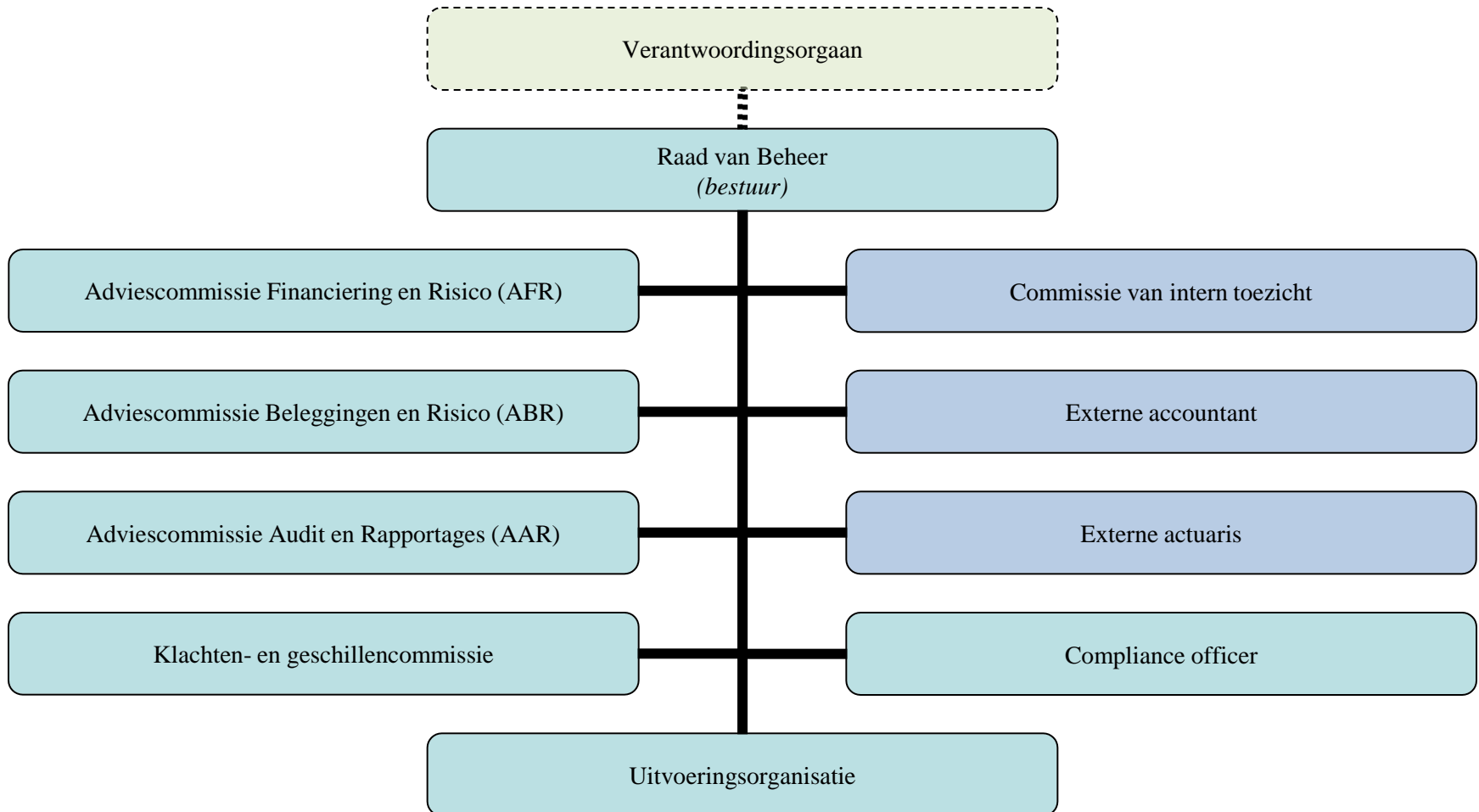
- Is verbindend
- Creëert open sfeer
- Wekt vertrouwen

***Komt tot een resultaat!***

# Stichting Pensioenfonds Hoogovens

- Pensioenfonds Tata Steel Nederland
- 9.500 actieve deelnemers; 4.500 slapers
- 15.500 gepensioneerden
- Ca. € 7 mld. Vermogen
- Dekkingsgraad ca. 116%
- Eigen Uitvoeringsorganisatie
- Paritair Bestuur

# Governance SPH





## Observaties (2)

- Redelijke afspiegeling van Belanghebbenden
  - Werkgever
  - Werknemers
  - Gepensioneerden
- In het algemeen kan worden vastgesteld dat deskundigheid op gebied Beleggen en Risico niet automatisch aanwezig is binnen de sponsor (i.c. Tata Steel NL)
- Keuze SPH:
  - 2 externe deskundigen in de RvB op gebied Beleggen en Risico én 1 deskundige op gebied Risico vanuit werkgevers plus 2 externe deskundigen op dit gebied in de Adviescommissie Beleggen en Risico

# Complementariteit/Diversiteit

- Eisen mbt Deskundigheid en Afspiegeling Belanghebbenden leidt (automatisch) tot zekere mate van complementariteit/diversiteit
  - Werkgeversleden: Senior Management & Senior Professionals (GM, HR en Finance en Risk Management)
  - Werknemersleden: Senior Professionals (Analyse) vaak met ervaring in medezeggenschap
  - Gepensioneerde leden: mix
  - Externe leden: Senior Management/expert professionals (Beleggen en Risico) (Achtergrond in Financiële sector)

# Echter

- Gepensioneerden en werknemers Tata Steel zijn veelal grijs en man!
  - 30% actieve deelnemers, 60% gepensioneerden
  - Gemiddelde leeftijd Tata Steel  $\pm$  50 jaar
  - 90 % mannen
  - Ingenieurs/technenuten

Vinden van (geschikte) vrouwen en jongeren is niet eenvoudig

## Observaties (3)

- Redelijke afspiegeling van Belanghebbenden
- ***RvB SPH: één vrouw (externe)***  
***en één jonger veertig***  
***(namens werknemers)***  
***Eerder toeval dan beleid***
- ***VO: Mannen ouder dan vijftig***

# Geschiktheidsbeleid

*Deskundigheidsplan SPH voorziet in  
een meerjarig ontwikkelingsplan voor  
(toekomstige) leden RvB*

# Geschiktheidsbeleid SPH (1)

- Governance structuur
  - Raad van Beheer
  - Commissies
  - Eigen uitvoeringsorganisatie
  - Rollen in RvB, Voorzitter, Secretaris, Expert
- Kennis en Deskundigheid (Zeven kennisgebieden)
  - Kennis en Geschiktheidsmatrix (zelf assesment, STAR))
  - Permanente educatie (Collectief & Individueel)
- Competencies
  - DNB 16, Pensioenfederatie 18, Tata Steel selectie uit 10)
  - Prioriteit SPH: Resultaat gerichtheid, Doel en Visie, Probleem oplossend vermogen

## Geschiktheidsbeleid SPH (2)

- Professioneel gedrag
  - Evaluatie van het Collectief van de RvB
  - Jaarlijkse heidedag (Al dan niet extern ondersteund)
  - Evaluatie gesprekken individueel (jaarlijks)
  - Tijdsbeslag
  - Integer gedrag (ondersteund door Compliance officer)
- Profielschetsen
  - Lid RvB algemeen
  - Lid RvB met specialistische kennis (in- of extern)
  - Voorzitter (commissies)

## Geschiktheidsbeleid SPH (3)

- Opvolgingsbeleid
  - Tijdig beginnen (twee jaar voor mogelijke toetreding)
  - Opvolgingsschema
  - In- & externe toetsing geschiktheid
  - Opleidingstraject
  - We vragen dus een langjarig commitment
    - Van aspirant leden
    - Voor minimaal twee termijnen (van 4 jaar)



# Conclusies

- Focus traditioneel op Pariteit en Deskundigheid
- Diversiteitsbeleid slaagt alleen als er een duidelijke zakelijke reden voor is
- Diversiteit kan alleen bij goede leiding positief uitwerken
- Diversiteit: combinatie van sociaal culturele afkomst en persoonlijke vaardigheden
- Paritair bestuur:
  - Redelijke afspiegeling van belanghebbenden, maar ook van
  - Demografische samenstelling onderneming
- Deskundigheid Institutioneel vermogensbeheer en Risico management veelal niet aanwezig in onderneming
- Eisen mbt Deskundigheid en Afspiegeling Belanghebbenden leiden (automatisch) tot zekere mate van complementariteit/diversiteit
- Maar stel vast waar aanvulling nodig is
- Combinatie van Deskundigheid, pariteit én diversiteit vergt een meerjarenplan

***Wat betekent dit voor de toezichthouder?***