

# Diversiteit van pensioenfondsbesturen: Is het glas half vol of half leeg?

Ronald Speijer en Laurens Swinkels

## INTRODUCTIE

Pensioenfondsen ervaren steeds meer druk om te voldoen aan diversiteitsnormen voor hun besturen. Een van de belangrijkste redenen voor diversiteit is dat deelnemers aan pensioenregelingen zich beter vertegenwoordigd voelen. Volgens Hirschman (1970) is dit belangrijk, want ze zijn verplicht deel te nemen en kunnen bij ontevredenheid het pensioenfonds dus niet verlaten. De Code Pensioenfondsen 2018 geeft verder aan dat personen met uiteenlopende achtergronden en verschillende vaardigheden ook zorg dragen voor een breder perspectief in het bestuur. In het bedrijfsleven is dit laatste de belangrijkste motivatie ter bevordering van diversiteit, en speelt representativiteit nauwelijks. Meer diversiteit van besturen zou kunnen bijdragen aan het (herstel van) vertrouwen in het beleid van pensioenfondsen. Dit is erg belangrijk in een tijd waarin pensioenkortingen keer op keer uitgesteld worden en de komende tijd keuzes gemaakt moeten worden voor invulling van het nieuwe pensioencontract.

Het afgelopen decennium waren er verschillende initiatieven om de diversiteit van Nederlandse pensioenfondsbesturen te vergroten. Dit begon met de ondertekening van het Convenant bevordering diversiteit bij pensioenfondsen in december 2010. Belanghebbenden beloofden de diversiteit in het bestuur te vergroten in relatie tot de samenstelling van de deelnemers in de

pensioenregeling. Om pensioenfondsen verder te stimuleren, is in 2014 de Wet Versterking bestuur pensioenfondsen en de Code pensioenfondsen geïntroduceerd. Hierin worden verschillende normen, inclusief kwantitatieve diversiteitsnormen gegeven waar pensioenfondsen zich aan moeten houden. Pensioenfondsen die zich hier niet aan houden moeten uitleggen waarom dit niet gelukt is in hun jaarverslag. De kwantitatieve normen hebben enkel betrekking op geslacht en leeftijd; het bestuur moet ten minste één man en één vrouw bevatten alsmede uit ten minste één lid dat ouder en één lid dat jonger is dan veertig jaar. Enkele aanvullende initiatieven ter bevordering van diversiteit waren de introductie van de Gouden Pump Award door de vereniging Vrouwen in Institutioneel Pensioen in 2012, de Handreiking vergroten diversiteit van de Pensioenfederatie in 2016, en een gezamenlijk plan van aanpak Bevordering diversiteit binnen pensioenfondsbesturen van de Stichting van de Arbeid en Pensioenfederatie in 2018.

Het blijft echter de vraag of de opgestelde minimale diversiteitsnormen wel voldoende zijn. Voor ondernemingen geldt bijvoorbeeld de norm om ten minste 30 procent vrouwen (en mannen) in besturen te hebben, in plaats van slechts één. Het gevaar van een te lage norm is dat één vrouw in het bestuur een diversiteitsymbool is in plaats van een volwaardig lid. Moss Kanter (1977), Kramer, Konrad, Erkut, en Hooper (2007), en Torchia, Calabrò

Ronald Speijer

Student Financiële Economie aan de Erasmus Universiteit



Laurens Swinkels

Universitair docent Financiële Economie aan de Erasmus Universiteit en kwantitatief onderzoeker bij Robeco



en Huse (2012) benadrukken de noodzaak voor ondernemingsbesturen om minstens drie vrouwelijke bestuurders te hebben. In besturen met minder dan drie vrouwen blijken vrouwen nauwelijks invloed te hebben op innovaties en strategie. Dit wordt bevestigd door Sayce (2012) en Sayce en Obilgin (2014). Zij hebben geconstateerd dat vrouwen in pensioenfondsbesturen in het Verenigd Koninkrijk ervaren dat ze weinig invloed hebben als ze de enige vrouw in het bestuur zijn.

In dit onderzoek gaan we na of de initiatieven om diversiteit binnen pensioenfondsen te bevorderen succesvol zijn geweest. We onderzoeken hierbij enkel diversiteit op basis van leeftijd en geslacht. Diversiteitskenmerken zoals opleiding, achtergrond, en persoonlijkheid zijn moeilijker te meten, en bovendien zijn hier geen kwantitatieve normen voor opgesteld. Onze belangrijkste bevinding is dat genderdiversiteit substantieel verbeterd is in de afgelopen jaren, maar leeftijdsdiversiteit niet.

## DATA

We hebben eerst pensioenfondsen gerangschikt op basis van totaal beheerd vermogen ultimo 2018 en daarvan de grootste 100 geselecteerd. In totaal worden deze 100 pensioenfondsen medio 2019 bestuurd door 826 bestuursleden. De verzamelde diversiteitskenmerken van de bestuursleden is een momentopname van medio 2019. De pensioenfondsen zijn in grote mate hetzelfde als die in eerdere diversiteitsstudies van Swinkels en Ziesemer (2012) en Shi, Swinkels, en Van der Lecq (2017), die data van juni 2011 en april 2014 onderzochten. Er zijn respectievelijk 72 en 79 pensioenfondsen uit die studies die ook in onze steekproef zitten.

Het merendeel van de gegevens over leeftijden en geslacht is verzameld via de jaarverslagen en de pensioenfonds websites. Als die daar niet te vinden waren is ook gekeken naar de data van Swinkels en Ziesemer (2012) en Shi, Swinkels, en Van der Lecq (2017). Daarna is gekeken naar verwijzingen van genderspecifieke taal (hij, zij, hem, haar) of gebruikelijke voornamen voor mannen en vrouwen. Pensioenfondsen zijn meer terughoudend om informatie over de leeftijd van bestuurders in hun jaarverslagen te vermelden. Deze informatie is ook moeilijk op andere manieren te vergaren. Als gevolg hiervan is voor 60 van de 826 bestuursleden geen data over hun leeftijd beschikbaar, waardoor we van 26 pensioenfondsen geen compleet beeld hebben van leeftijdsdiversiteit.

Voor ons onderzoek om pensioenfondsenkenmerken te relateren aan diversiteit, verzamelen we ook informatie over de omvang van het bestuur, beheerd vermogen van het pensioenfonds, bestuursstructuur, type pensioenfonds en de economische sector van de ondernemingen die aangesloten zijn bij het pensioenfonds. Onze steekproef bestaat uit 49 ondernemingspensioenfondsen, 46 bedrijfstakpensioenfondsen en 5 algemene pensioenfondsen. Met betrekking tot de bestuursstructuur hebben fondsen de mogelijkheid te kiezen tussen meerdere modellen, die in wezen kunnen worden onderverdeeld in one-tier en two-tier besturen. Onze steekproef bestaat uit 83 pensioenfondsen met de traditionele two-tier structuur,

waarbij bestuursleden geen uitvoerende rol hebben. Op basis van de Standaard Bedrijf Indeling classificatiestandaard van het Centraal Bureau voor de Statistiek groeperen we pensioenfondsen in zes sectoren, de vijf grootste en een restgroep. De verdeling is als volgt: industrie (31), transport (14), financiële instellingen (9), handel (8), gezondheidszorg (8), en overige (30). In de laatste sector zitten ook de algemene pensioenfondsen, waar typisch ondernemingen uit meerdere sectoren bij zijn aangesloten.

---

## HET AANTAL VROUWELIJKE PENSIOENFONDSBESTUURSLEDEN IS BIJNA VERDUBBELD TOT 21% IN DE AFGELOPEN VIJF JAAR

---

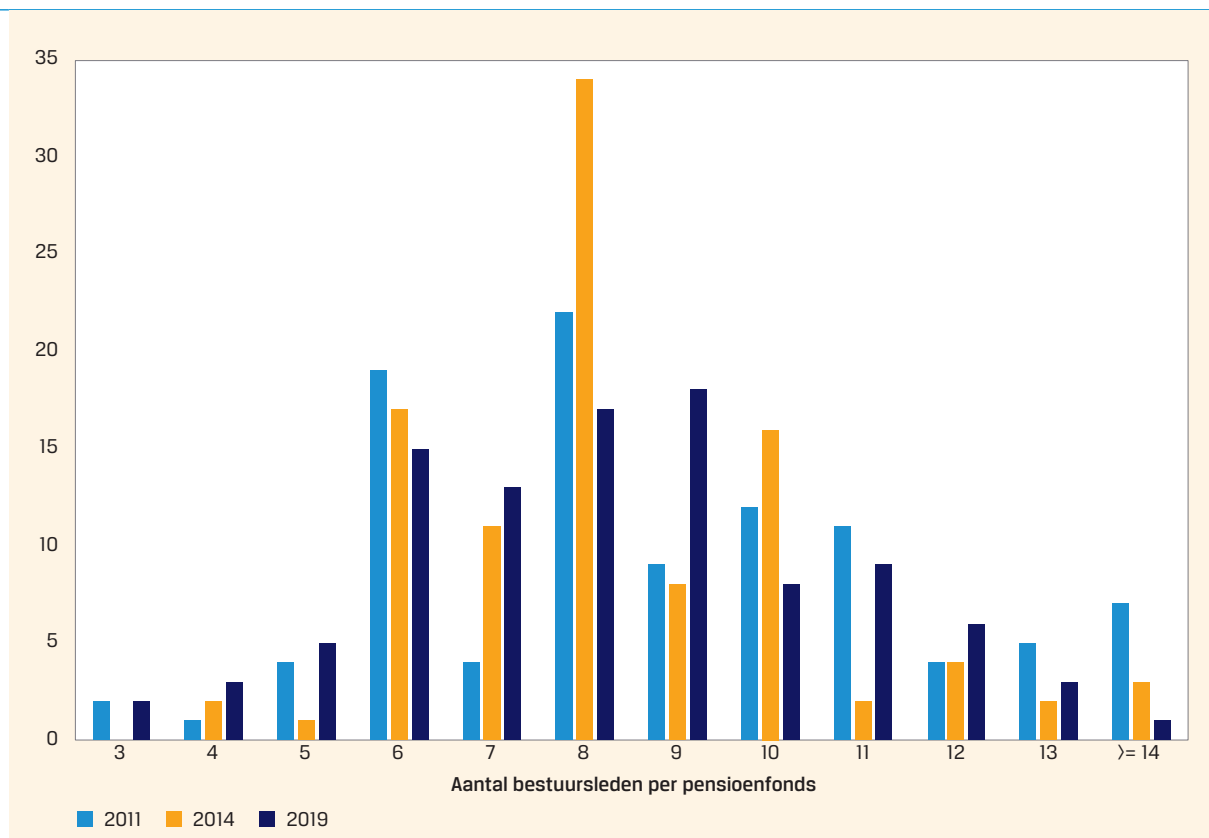
Voor genderdiversiteit kijken we naar het aantal fondsen dat één vrouw of man in dienst heeft als minimale eis, maar ook het meer ambitieuze drie vrouwen of 30 procent van het bestuur. Voor leeftijdsdiversiteit onderzoeken we naast de maatstaf van minimaal één bestuurslid onder de veertig ook de standaarddeviatie van de leeftijden en het aantal leeftijdsdecennia dat aanwezig is. De standaarddeviatie geeft inzicht in de spreiding van de leeftijden rond het gemiddelde. Een hogere standaarddeviatie betekent meer spreiding en dus een hogere diversiteit, hoewel dit niet noodzakelijk betekent dat er ook meer jongeren in zo'n divers bestuur zitten. Het aantal leeftijdsdecennia telt hoeveel decennia vertegenwoordigd zijn in het bestuur. Dus een bestuur met een dertiger, veertiger, vijftiger, en zestiger zien we als meer divers dan een bestuur met twee dertigers en twee zestigers.

## GENDERDIVERSITEIT

Figuur 1 geeft de verdeling van het aantal bestuurders per pensioenfonds weer. Bij het vergelijken van de omvang van het bestuur van medio 2019 met die in juni 2011 en april 2014, is te zien dat een groter deel van de pensioenfondsen kleinere besturen heeft en in toenemende mate bereid lijkt te zijn om een oneven aantal bestuursleden te hebben, met name 7 en 9 leden. De komst van algemene pensioenfondsen heeft er aan bijgedragen dat besturen gemiddeld in 2019 wat kleiner zijn.

Figuur 2 bevat gegevens over het aantal vrouwelijke en mannelijke bestuursleden en de genderdiversiteit van de pensioenbesturen. Als we de resultaten over de jaren vergelijken, is er een sterke verbetering waarneembaar in het aantal vrouwelijke bestuursleden. In de eerste drie jaar na de ondertekening van het Convenant is het aantal vrouwelijke bestuursleden nauwelijks gestegen; van 103 (11%) tot 111 (13%). Het aantal vrouwelijke pensioenfondsbestuursleden is bijna verdubbeld tot 21% in de afgelopen vijf jaar. Er zijn nog 13 pensioenfondsen die niet voldoen aan de minimale vereisten van één vrouw en één man in het bestuur. Ook dit is een aanzienlijke verbetering ten opzichte van de 34 in 2014. Een toename in de percentage

Figuur 1  
Omvang van  
pensioenfondsb-  
sturen

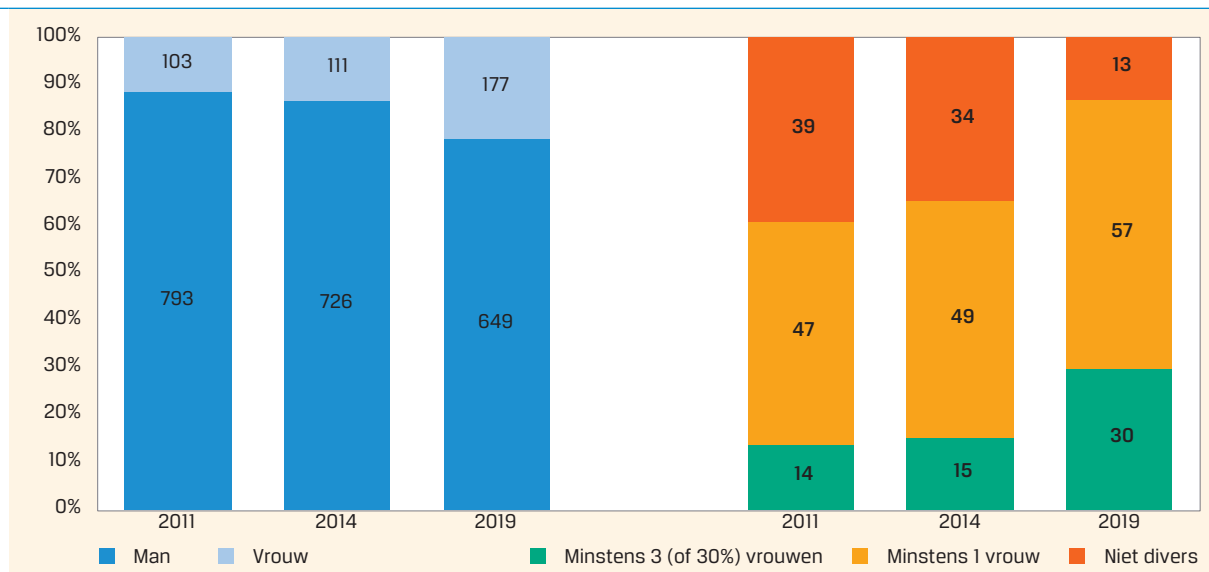


Bron: Data 2011 uit Swinkels en Ziesemer (2012), data 2014 van Shi, Swinkels, en Van der Lecq (2017), en data 2019 van de auteurs.

vrouwelijke bestuursleden leidt niet noodzakelijk tot meer legitieme diversiteit, maar kan gedeeltelijk ook symbolisch zijn. We zien echter dat ook het aantal pensioenfondsen met minstens drie of 30% vrouwen en mannen in het bestuur sterk is toegenomen, een verdubbeling van 15 naar 30 sinds 2014. Lückerath-Rovers (2019) laat zien dat de ontwikkeling in het Nederlandse bedrijfsleven vergelijkbaar is. In de raden van toezicht van Nederlandse bedrijven die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam zaten in 2011 slechts 12% vrouwen, en is in 2019 toegenomen tot 27%. Bij de raden van bestuur is het percentage gestegen van 4% naar 9% over dezelfde periode.

De toename in genderdiversiteit komt niet doordat de samenstelling van de grootste 100 pensioenfondsen is gewijzigd sinds 2014. Van de 79 pensioenfondsen die in beide steekproeven zitten hebben 47 pensioenfondsen het aantal vrouwelijke bestuursleden verhoogd met ten minste één vrouw, terwijl 19 pensioenfondsen hetzelfde aantal vrouwen behielden, en slechts 13 pensioenfondsen minder vrouwelijke bestuursleden hebben. Van de 47 pensioenfondsen die het aantal vrouwelijke bestuursleden verhoogden met ten minste één vrouw, hebben 29 pensioenfondsen hun mannelijke bestuurders vervangen door vrouwen en 18 pensioenfondsen voegden vrouwelijke

Figuur 2  
Genderdiversiteit



Bron: Data 2011 van Swinkels en Ziesemer (2012), data 2014 van Shi, Swinkels, en Van der Lecq (2017), en data 2019 van de auteurs.

bestuurders toe door het totale aantal bestuursposities te verhogen. Bilimora (2000) suggereert dat vrouwen alleen in een bestuur worden benoemd als extra bestuurder en niet als vervangende bestuurder. Uit onze data blijkt dat dit voor Nederlandse pensioenfondsbesturen slechts beperkt het geval is. De resultaten van medio 2019 laten niet alleen zien dat genderdiversiteit is toegenomen, maar ook dat de kans dat vrouwelijke bestuursleden slechts een symbolische rol vervullen ook sterk is verminderd.

### LEEFTIJDSDIVERSITEIT

Wijzigingen in het pensioencontract en steeds veranderende regelgeving rondom het korten van pensioenen kan leiden tot herverdeling van pensioenvermogen tussen jongere en oudere deelnemers. Hierdoor is het belangrijk dat jongeren en ouderen zich vertegenwoordigd voelen, zowel in de pensioensector als ook in hun eigen pensioenfondsbestuur waar uiteindelijk praktische keuzes worden gemaakt met betrekking tot de uitvoering van het pensioencontract.

In figuur 3 vergelijken we de leeftijd van bestuursleden uit medio 2019 met die uit april 2014 en juni 2011. Voor medio 2019 is de leeftijd van 60 bestuursleden (7%) niet beschikbaar, waardoor we ook maar voor 74 van de 100 pensioenfondsen volledige informatie hebben over hun leeftijdsdiversiteit. Het is op voorhand niet duidelijk of dit leidt tot een over- of onderschatting van leeftijdsdiversiteit in onze data. Het is waarschijnlijker dat besturen die niet voldoen aan de normen voor leeftijdsdiversiteit de gegevens niet openbaar maken in hun jaarverslag. Als dit zo is, dan laat onze data meer diversiteit zien dan dat er daadwerkelijk is, wat onze resultaten alleen maar nog zorgelijker maakt.

Er is weinig verandering in de leeftijdsopbouw van besturen over de afgelopen 10 jaar. We zien eerder een afname dan een toename van jonge bestuurders. Sinds de Wet Versterking pensioenfondsbestuur zijn er meer gepensioneerd in besturen gekomen, waardoor het aantal bestuurders ouder dan

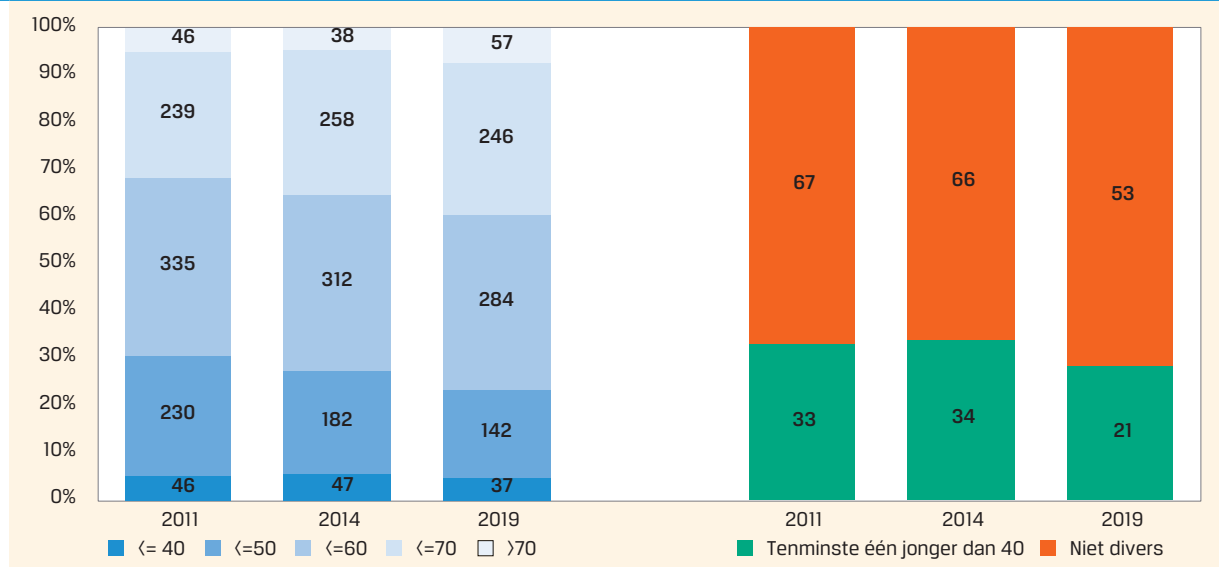
61 jaar toegenomen zijn van 32% in 2011 naar 36% in 2014 en 39% in 2019. De gemiddelde leeftijd is toegenomen van 56.0 naar 57.5 jaar. Dit houdt het midden tussen de gemiddelde leeftijd van raden van toezicht en besturen van het Nederlandse bedrijfsleven, dat respectievelijk 61.5 en 53.5 bedraagt; zie Lückerrath-Rovers (2019). De spreiding van leeftijden rond het gemiddelde is nagenoeg gelijk gebleven met 9.2 tegen 9.3 in 2014 en 9.1 in 2011.

Van de nieuwe bestuursleden is slechts 13 procent jonger dan 40 jaar, waardoor het percentage jongeren in besturen nauwelijks toeneemt. Er treedt ook een natuurlijke afname van diversiteit op doordat bestuursleden de leeftijdsgrens van 40 passeren tijdens hun zittingstijd. Ook voor de bestuursleden ouder dan 70 geldt dat dit meestal wordt veroorzaakt door het passeren van de tijd en niet doordat er veel nieuwe benoemingen zijn van bestuurders boven de 70.

### HET AANTAL JONGE PENSIOENFONDS-BESTUURDERS BLIJFT DUIDELIJK ONDER DE AMBITIE STEKEN EN LIJKT ZELFS EERDER AF DAN TOE TE NEMEN.

Het aantal jonge pensioenfondsbestuurders blijft duidelijk onder de ambitie steken en lijkt zelfs eerder af dan toe te nemen. De initiatieven zoals het Pensioenlab, die gericht zijn op het vergroten van pensioenexpertise bij jongeren leiden dus vooralsnog niet tot het gewenste resultaat. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat jongeren nog relatief weinig ervaring en deskundigheid hebben. Hierdoor kunnen belanghebbenden ze als minder geschikt zien. Dit kan enerzijds veroorzaakt worden doordat de toezichthouder strikt toeziet op de deskundigheidsvereisten, ook voor jongeren. Anderzijds kan het ook zijn dat pensioen-

Figuur 3  
Leeftijdsdiversiteit



Bron: Data 2011 van Swinkels en Ziesemer (2012), data 2014 van Shi, Swinkels, en Van der Lecq (2017), en data 2019 van de auteurs. Door 60 ontbrekende waarnemingen van individuele bestuursleden is de leeftijd voor 26 pensioenfondsbesturen niet volledig beschikbaar in 2019.

fondsen jongere deelnemers ontmoedigen mee te doen aan bestuursverkiezingen omdat ze vermoeden dat de toezicht- houder hun minder geschikt zal vinden. Het is tenslotte ook mogelijk dat deelnemers zelf bij bestuursverkiezingen de voor- keur uitspreken voor ouderen met aantoonbare deskundigheid, dan voor een jongere met mogelijk een minder indrukwek- kende curriculum vitae.

### DETERMINANTEN VAN DIVERSITEIT

We proberen ook te bepalen welke pensioenfondsenkenmerken bijdragen aan het voldoen aan eisen ten aanzien van gender- en leeftijdsdiversiteit van hun bestuur. Hiervoor schatten we een zogenaamd probit model. Zo'n model is geschikt om binaire uitkomsten, zoals wel of niet voldoen aan diversiteitsvereisten, te analyseren. De afhankelijke variabele is 1 als pensioenfondsen wel voldoen en 0 als ze niet voldoen.<sup>1</sup> Het aantal decennia kent een beperkt aantal mogelijke waardes (van 1 tot 5). Hiervoor gebruiken we een geordend logistisch model. Als we de spreiding van leeftijd analyseren, gebruiken we een lineair regressie model. De spreidingsvariabele is namelijk continu. Tabel 1 toont de coëfficiënten en de bijbehorende standaardfouten van de pensioenfondsenkenmerken op diversiteit.

In het geval van de afhankelijke variabele waarbij ten minste één vrouw wordt gebruikt, worden de onafhankelijke – of dum- my-variabelen – algemene pensioenfondsen en financiële instel- lingen weggelaten, omdat die allemaal voldoen aan het crite-

rium en er zonder variatie op een kenmerk geen conclusies aan kunnen worden verbonden.

Door eerst de genderdiversiteitsmaatregel van ten minste één vrouwelijk bestuurslid te evalueren, kan worden geconcludeerd dat inderdaad grotere besturen een grotere kans hebben om ten minste één vrouw in hun bestuur te hebben. De coëfficiënt voor de omvang van het bestuur (0.32) is zowel positief als statis- tisch significant. Dit geldt ook als we ten minste drie vrouwelijke bestuursleden bekijken, dan is de coëfficiënt nog steeds positief en significant. Een groter bestuur leidt tot een grotere kans op het voldoen aan minimale diversiteitsvereisten. Dit is consistent met Shi, Swinkels en van der Lecq (2017). Als we echter het per- centage vrouwelijke bestuursleden beschouwen, dan is de omvang van het bestuur niet meer relevant bij een norm van meer dan 30 procent vrouwen. De omvang van het pensioen- fonds gemeten door het beheerd vermogen is niet statistisch sig- nificant voor genderdiversificatie.

Bij het aantal vrouwen in het bestuur lijkt het niet van belang te zijn of een fonds een ondernemings- of bedrijfstakpensioen- fonds is, of dat het een one- of two-tier bestuur heeft. Onderne- mingspensioenfondsen voldoen wel minder vaak aan het 30% criterium.

Representativiteit van de deelnemerspopulatie is een belang- rijke reden om diversiteit aan te moedigen. Helaas hebben we geen data van deelnemerspopulaties van pensioenfondsen. Van-

Tabel 1 Determinanten van diversiteit	Geslacht			Leeftijd		
	≥ 1	≥ 3	≥ 30%	≥ 1	Decennia	Spreiding
Constante	-5.47 (5.47)	-5.71* (3.34)	-1.63 (3.02)	-4.61 (3.42)	-	2.12*** (0.65)
Omvang bestuur	0.32** (0.15)	0.18* (0.09)	-0.05 (0.09)	-0.04 (0.12)	0.37** (0.16)	-0.02 (0.02)
Beheerd vermogen (log)	0.22 (0.28)	0.19 (0.17)	0.11 (0.15)	0.22 (0.18)	-0.07 (0.23)	0.01 (0.03)
One-tier bestuur	-0.19 (0.65)	-0.24 (0.47)	-0.32 (0.44)	0.04 (0.52)	0.582 (0.75)	0.02 (0.10)
Ondernemingspensioenfonds	0.40 (0.51)	-0.57 (0.40)	-0.97** (0.38)	-0.69 (0.43)	0.54 (0.59)	0.08 (0.08)
Algemeen pensioenfonds	-	-0.37 (0.84)	-0.09 (0.73)	-	-1.82 (1.47)	-0.52** (0.20)
Sector financiële instelling	-	-0.84 (0.70)	0.16 (0.56)	0.91 (0.69)	-0.08 (1.01)	-0.07 (0.14)
Sector handel	-0.35 (0.82)	-0.73 (0.64)	-1.41** (0.67)	0.46 (0.70)	1.57 (1.08)	0.14 (0.14)
Sector transport	-1.40** (0.70)	-0.14 (0.51)	-0.47 (0.49)	0.33 (0.55)	0.19 (0.77)	-0.08 (0.11)
Sector gezondheidszorg	-0.43 (0.96)	-0.70 (0.65)	-1.12* (0.61)	-0.67 (0.67)	-0.06 (1.02)	-0.03 (0.14)
Sector industrie	-1.32** (0.62)	-1.10** (0.47)	-1.15*** (0.43)	-0.65 (0.49)	-0.83 (.65)	-0.14* (0.09)
R <sup>2</sup>	0.25	0.23	0.19	0.18	0.14	0.14

NB: Voor de dummy variabelen zijn two-tier bestuur, bedrijfstakpensioenfondsen, en de sector 'overig' de referentiepunt en dus niet opgenomen in de regressie. Alle schattingen zijn op basis van een probit model, behalve de kolom 'Decennia', dat is geordend logistisch model en de kolom 'Spreiding', dat is een lineair regressiemodel.

\*p < 0.10; \*\*p < 0.05; \*\*\*p < 0.01

daar dat we kijken of sectoren invloed hebben op diversiteit. Hoewel bij bedrijven representativiteit niet de hoofdmotivatie lijkt om diversiteit aan te moedigen, vinden Joecks, Pull en Vetter (2013) dat er meer vrouwelijke ondernemingsbestuurders zijn in bijvoorbeeld de gezondheidszorg, en minder in de industrie. Ook voor pensioenfondsen vinden we dat de sector industrie significant minder divers is op het gebied van gender. Dit zou te maken kunnen hebben met de deelnemerspopulatie, die mogelijk bestaat uit meer mannen dan vrouwen. Voor de sector transport zien we bij één vrouw en bij de sector handel bij 30% vrouwen een statistisch significant negatief verband. Verrassend genoeg is bij het 30% vrouwen criterium bij de sector gezondheidszorg ook negatief en statistisch significant. Dit terwijl in deze sector mogelijk vrouwen een groter onderdeel uitmaken van de deelnemers dan bij de andere sectoren.

---

### EEN GROTER BESTUUR LEIDT TOT EEN GROTERE KANS OP HET VOLDOEN AAN MINIMALE DIVERSITEITSVEREISTEN

---

We vinden geen significante determinanten van leeftijdsdiversiteit als het gaat om het opnemen van minstens één jong bestuurslid. Voor het aantal aanwezige leeftijdsdecennia vinden we dat enkel de omvang van het bestuur statistisch relevant is. Voor de leeftijdsverspreiding vinden we dat algemene pensioenfondsen een significant lagere spreiding hebben dan bedrijfstakpensioenfondsen, net als pensioenfondsen in de sector Industrie.

### CONCLUSIES

Ons onderzoek laat zien dat er de afgelopen vijf jaren substantiele voortgang is geboekt als het gaat om genderdiversiteit in pensioenfondsbesturen. Waar vijf jaar geleden één op de drie pensioenfondsen volledig uit mannen bestond, is dat afgenomen tot één op de acht. Dit betekent wel dat nog altijd 13 procent er niet in geslaagd is om ten minste één vrouw in het bestuur te benoemen. Inmiddels hebben 30 van de 100 onderzochte pensioenfondsen meer dan drie vrouwen of meer dan 30% vrouwelijke bestuursleden. Dit is een verdubbeling ten opzichte van vijf jaar geleden. Dit wijst erop dat de waarschijnlijkheid dat vrouwen slechts een diversiteits-symbool in het bestuur vervullen beduidend is afgenomen. Hoewel er dus substantiële vooruitgang is geboekt met betrekking tot genderdiversiteit, zijn nog niet alle doelstellingen bereikt en is het dus zaak dat het momentum behouden blijft.

Met betrekking tot leeftijdsdiversiteit is er het afgelopen decennium geen vooruitgang geboekt als het gaat om het vergroten van het aantal jongeren in pensioenfondsbesturen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat gepensioneerden een vast onderdeel zijn geworden van pensioenfondsbesturen, en dat de functie van bestuurder zo veeleisend is dat er niet veel jongeren geschikt zijn om toe te treden tot een bestuur. We concluderen

dus dat zelfregulering en de initiatieven om het aantal jongeren in pensioenfondsbesturen te verhogen niet het gewenste effect hebben gehad. Dit is een mogelijk risico voor het vertrouwen van jongeren in pensioenfondsen bij de te maken keuzes bij de overgang naar een nieuw pensioencontract.

Toekomstig onderzoek zou, bijvoorbeeld door middel van enquêtes of interviews kunnen proberen te achterhalen wat de belangrijkste belemmeringen zijn voor pensioenfondsen om jongeren op te nemen in hun besturen. Vanuit pensioenfondsen wordt gebrek aan ervaring en deskundigheid vaak als belangrijkste oorzaak aangevoerd. Vanuit de potentiële groep van kandidaten kunnen gebrek aan affiniteit met het 'product' pensioen, het imago van de pensioensector, en de moeilijkheid een pensioenfondsbestuur te combineren met hun carrière ook hieraan bijdragen. Ons onderzoek zegt niets over overige diversiteitskenmerken, zoals opleiding, achtergrond, en persoonlijkheid. Onderzoek dat deze kenmerken in kaart brengt is voor zover ons bekend nog niet eerder uitgevoerd, maar wel belangrijk om een compleet beeld te krijgen van de diversiteit aan de bestuurstafel van pensioenfondsen.

### Referenties

- Bilimora, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. In *Women on corporate boards of directors* (pp. 25-40). Dordrecht: Springer.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Joecks, J., Pull, K., en Vetter, K. (2013). "Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a 'critical mass'?", *Journal of Business Ethics* 118(1), 61-72.
- Kramer, V., Konrad, A., Erkut, S., en Hooper, M. (2007) "Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance", *Directors Monthly* 31(2), 19-22.
- Lückcrath-Rovers, M., (2019) *The Dutch Female Board Index 2019*. TIAS.
- Moss Kanter, R. (1977) "Numbers: minorities and majorities", Chapter 8 in *Women and the corporation*, New York: BasicBooks.
- Pensioenfederatie (2018) *Code pensioenfondsen 2018: acht thema's voor goed pensioenfondsbestuur*
- Pensioenfederatie (2016) *Handreiking voor het vergroten van diversiteit*
- Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid (2018) *Plan van aanpak 'Bevordering diversiteit binnen pensioenfondsbesturen'*
- Sayce, S. (2012) "Being a female pension trustee", *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal* 31(3), 298 – 314.
- Sayce, S., en Obilgin, M. (2014) "Pension trusteeship and diversity in the UK: A new boardroom recipe for change or continuity?", *Economic and Industrial Democracy* 35, 49-69.
- Shi, L., Swinkels, L., en Van der Lecq, F. (2017) "Board diversity and self-regulation in Dutch pension funds", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 28(5), 939-963.
- Swinkels, L., en Ziesemer, V. (2012) "Diversity of Dutch pension fund boards", *Pensions: An International Journal* 17(3), 137-143.
- Torchia, M., Calabro, A., en Huse, M. (2012) "Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass", *Journal of Business Ethics* 102(2), 299-317.

### Noten

- 1 Wie kiezen er niet voor om een multivariaat probit model te schatten, waarbij we kijken welke kenmerken simultaan leiden tot het voldoen aan diversiteitskenmerken. Hoewel multivariate schattingen efficiënter kunnen zijn, gaat onze interesse vooral uit naar de verschillen tussen de kenmerken die bij ieder van de diversiteitsmaatstaven horen.