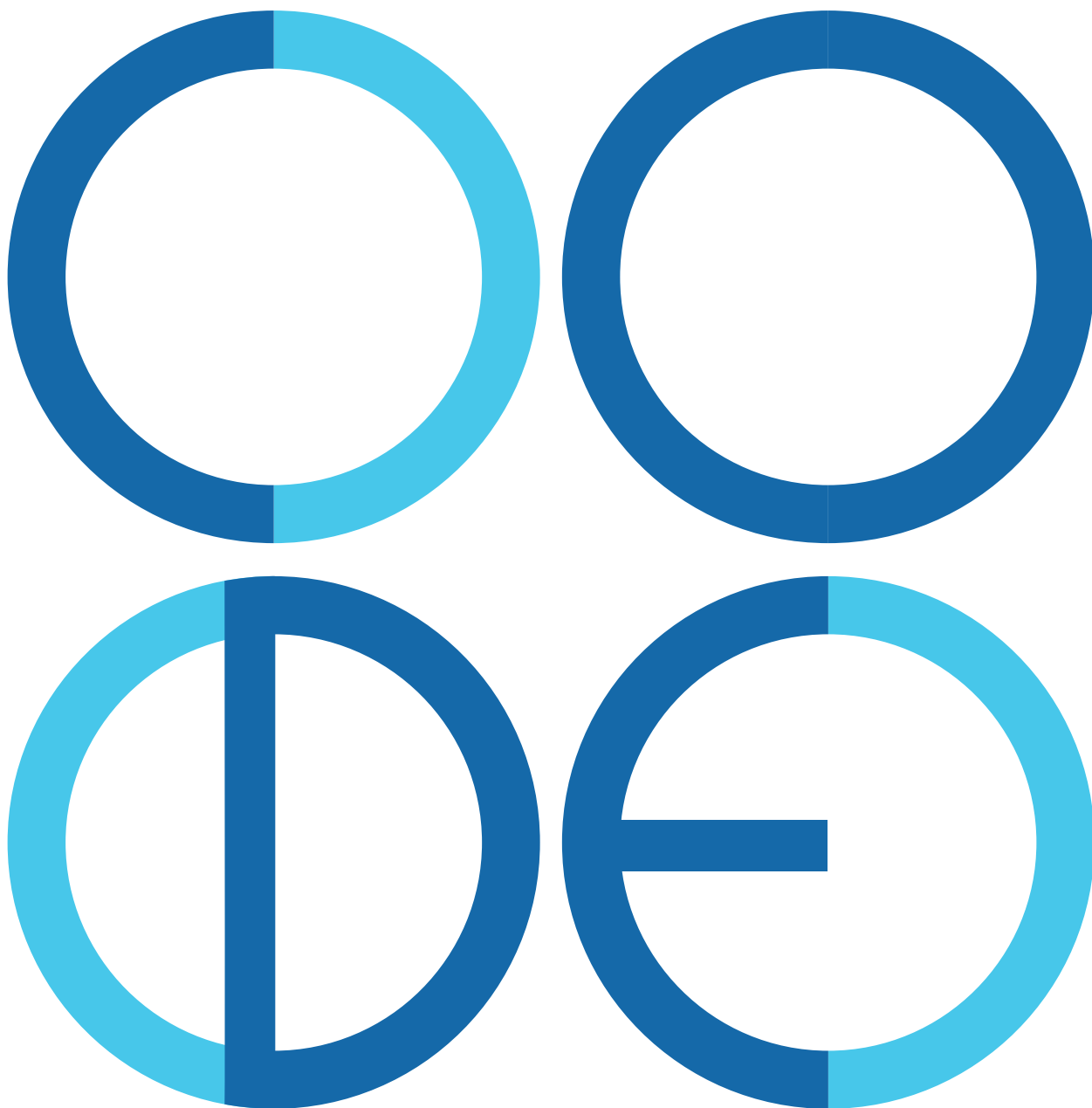


Nalevingsrapportage Monitoringcommissie 2021 – 2022

Verbinding door dialoog



Contactinformatie

Prinses Margrietplantsoen 90
2595 BR Den Haag

Postbus 93158
2509 AD Den Haag

T + 31 (0)70 76 20 220

info@mcpf.nl

www.mcpf.nl

© Monitoringcommissie Den Haag, 2023.
Aan de inhoud van deze uitgave kunnen
geen rechten worden ontleend.

MCPF
Den Haag, februari 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord van de voorzitter	5
Hoofdstuk I Opzet en achtergronden	6
1 Opzet en onderzoek	6
1.1 Missie, visie en strategie, de stakeholdersdialog en de Code Pensioenfondsen	6
1.1.1 Rapporteren over missie, visie en strategie onderzoeken	7
1.1.2 Vormgeven stakeholdersdialog onderzoeken	7
1.2 Één op één gesprekken	8
1.3 Rondetafelbijeenkomsten	8
Hoofdstuk II Conclusies	9
2 Inleiding	9
2.1 Naleving over het rapporteren over missie, visie en strategie is hoog	9
2.2 Rapportage over missie, visie en strategie wordt gebruikt als beleids- en verantwoordingsmiddel en minder als communicatiemiddel naar stakeholders	9
2.3 Nadruk op interne stakeholders; de stakeholdersanalyse ontbreekt vaak	10
2.4 Ontwikkeling diversiteit laat een gemengd beeld zien	12
2.4.1 Toepassing norm 33 (geslacht en leeftijd); vertragende trend	12
2.4.2 Toepassing van norm 32 laat vorderingen in eigen beleid zien	12
2.4.3 Vormgeving diversiteitsdoelstellingen vraagt aandacht	13
Hoofdstuk III Aanbevelingen	14
3.1 Streef naar het 'levend' houden van missie en visie	14
3.2 Maak een stakeholderanalyse en bepaal bijpassende dialoogvorm	14
3.3 Doordenk het integratie- en lerenperspectief in verband met diversiteitsdoelstellingen in de Code Pensioenfondsen	15
3.4 Ten slotte: verminderen normen en integreren codes	15
Hoofdstuk IV Werkzaamheden Monitoringcommissie	16
4 Overleggen	16
4.1 Periodiek overleg Stichting van de Arbeid en Pensioenfederatie	16
4.2 Periodiek overleg externe toezichthouders en regelgever	16
4.3 Periodiek overleg met de Vereniging van Intern Toezichthouders voor de Pensioensector	16

Bijlagen	17
A Over de Code Pensioenfondsen en de Monitoringcommissie	18
B Overzicht vergaderingen, een op een gesprekken en rondetafelbijeenkomsten	21
C Overzicht diversiteitsontwikkeling binnen besturen	22

Voorwoord van de voorzitter

De focus in deze nalevingsrapportage ligt op de missie, visie en strategie van pensioenfondsen. Daarbij is vooral onderzocht hoe pensioenfondsen hierover rapporteren. Omdat de missie, visie en strategie direct van betekenis zijn voor belanghebbenden is tevens onderzocht met wie en op welke wijze de stakeholderdialogo vorm krijgt. Het onderzoek is uitgevoerd door SEO Economisch Onderzoek. Ook voerden wij weer nuttige één op één gesprekken met besturen van pensioenfondsen en vonden er diverse rondetafelgesprekken plaats die bijgedragen hebben aan verdieping en duiding van de enquête-uitkomsten. Wij zijn onze gesprekspartners en respondenten hiervoor zeer erkentelijk.

Wij constateren dat de normen uit de Code Pensioenfondsen inzake missie, visie en strategie goed worden nageleefd: 92% rapporteert hierover in het jaarverslag. Tegelijk is uit de enquête en de gesprekken duidelijk geworden dat er op zeer verschillende manieren invulling gegeven wordt aan missie, visie en strategie. Er is niet één ideale aanpak. Waar het om gaat is dat het geen afvinkexercitie in het jaarverslag wordt. De missie, visie en strategie vormen in hun samenhang de basis van het pensioenfondsbeleid. Dit fundament blijft actueel door een vitale dialoog met de stakeholders. De manier waarop dit gebeurt verschilt per pensioenfonds. Goede praktijkvoorbeelden nemen wij op onze website op. Wat verder opvalt is dat de meeste fondsen zich vooral richten op interne, nabije stakeholders, zoals deelnemers, werkgevers, sociale partners, belanghebbendenorgaan en het intern toezicht. Ook de DNB wordt vaak genoemd. De aard van de contacten verschilt afhankelijk van de stakeholder: van informeren en het ophalen van standpunten tot het ontwikkelen van gezamenlijke inzichten.

Het lerend vermogen is gebaat bij een stakeholderanalyse. Wij bevelen dit aan omdat ook van pensioenfondsen wordt verwacht dat zij gedegen antennes hebben voor ontwikkelingen bij de directe stakeholders maar ook breder in de samenleving. Ook een bij de tijds diversiteits- en inclusiebeleid is belangrijk voor een lerende cultuur en beter afgewogen besluitvorming.

Wij nemen afscheid van Frans Prins die de Monitoringcommissie vier jaar als adviseur voortreffelijk heeft bijgestaan, waarvoor wij hem zeer erkentelijk zijn.

Yvonne van Rooy
Voorzitter

1

HOOFDSTUK I

Opzet en achtergronden

1

Opzet en onderzoek

De Monitoringcommissie heeft de taak om de actualiteit en bruikbaarheid van de Code Pensioenfondsen te bevorderen en de naleving te monitoren. Over haar werkzaamheden rapporteert de Monitoringcommissie met een jaarlijkse nalevingsrapportage.

Net als voorgaande jaren vult de Monitoringcommissie deze werkzaamheden in door:

- één op één gesprekken met pensioenfondsen;
- rondetafelbijeenkomsten met pensioenfondsen;
- periodieke overleggen met toezichthouders, regelgever en de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid; en
- opdrachten aan een universiteit of onderzoeksbureau.

1.1

Missie, visie en strategie, de stakeholdersdialoog en de Code Pensioenfondsen

Het afgelopen jaar legde de Monitoringcommissie de focus op de vragen:

- hoe rapporteren pensioenfondsen over de missie, visie en strategie; en
- hoe geven pensioenfondsen de dialoog met stakeholders vorm?

Het onderzoek naar de rapportage over missie, visie en strategie is ingegeven door het belang van deze norm én de wens om te kijken naar hoe er wordt gerapporteerd. Bij het vaststellen van en verantwoording afleggen over missie, visie en strategie, beleid en beleidsuitkomsten en verantwoord beleggen (norm 18, 19 en 27 in Code 2014) is veel vooruitgang geboekt, constateerde [SEO Economisch Onderzoek](#) in de vergelijking van de naleving 2014-2019.

De naleving op die normen bedraagt in 2019 meer dan 98 procent¹.

De Monitoringcommissie hecht aan een duidelijke beschrijving van en rapportage over de missie, visie en strategie omdat dit bijdraagt aan helder, voorspelbaar en betrouwbaar beleid en richting geeft aan de verantwoording. Transparantie daarover draagt ook bij aan een goede dialoog met stakeholders.

Het afgelopen jaar keek de Monitoringcommissie ook naar de dialoog met stakeholders. De vraag 'met wie zijn pensioenfondsen in gesprek en waarom?' stond daarbij centraal. Het belang van een stakeholdersdialoog is in andere sectoren nadrukkelijker benoemd dan in de Code Pensioenfondsen. De norm dat het bestuur bereid is om te luisteren naar belanghebbenden en derden raakt aan het vormgeven van een stakeholdersdialoog. Norm 27 van de Code

¹ Zie Ward Rougoor en Nils Verheuvél m.m.v. Morwenna Heemstra, Sarah Leuthold en Florian van Leeuwen, 'Monitor Code Pensioenfondsen boekjaar 2019'; [SEO Economisch Onderzoek](#), Amsterdam oktober 2020 met nr. 2020-76, ISBN 978-90-5220-096-5, vermeldt pagina 21 van het rapport.

Pensioenfondsen luidt: *'Het bestuur staat open voor kritiek en leert van fouten'*. Deze norm kent de volgende toelichting: *'Het bestuur is bereid om te luisteren naar belanghebbenden en derden. Het maakt periodiek een analyse van fouten, evalueert besluiten en beleid en heeft een goede klachtenregeling (zie ook de aanbeveling hierna).'* Bovendien draagt een actieve dialoog met stakeholders bij aan het vitaal houden van missie, visie en strategie.

De Monitoringcommissie heeft gekozen voor een onderzoek dat zich richtte op:

- een analyse van de jaarverslagen van pensioenfondsen; en
- een enquête onder pensioenfondsen.

De vragen waaraan de Monitoringcommissie, met het oog op het bevorderen dat de Code actueel en bruikbaar is, speciaal aandacht schonk waren:

- welke goede praktijkvoorbeelden kunnen helpen in de toepassing van de Code Pensioenfondsen; en
- welke eventuele aanpassingen van de Code Pensioenfondsen zijn nodig?

SEO Economisch Onderzoek voerde het onderzoek uit². De Monitoringcommissie besprak de uitkomsten tijdens de rondetafelgesprekken om de uitkomsten in de context te kunnen plaatsen.

² Nils Verheuve, Astrid Lensink, Michiel Bijlsma, Florian van Leeuwen, Thijs Busschots, Daniel Pritsch, Mateo Malbaši en Stef Konijn 'Monitor Code Pensioenfondsen boekjaar 2021, Analyse missie, visie en strategie en stakeholdersdialoog' [SEO Economisch Onderzoek](#) Amsterdam oktober 2022 met nummer 2022-116, ISBN 978-90-5220-231-0.

1.1.1

Rapporteren over missie, visie en strategie onderzoeken

De missie sluit veelal aan bij de belangen van de deelnemer constateerde de Monitoringcommissie eerder. De visie die pensioenfondsen benoemen sluit vaak aan bij de lagere regelgeving van de Pensioenwet en de Wet verplichte Beroepspensioenregeling. Bij de rapportage over strategie bleek destijds sprake te zijn van een wisselend beeld. Het was voor de Monitoringcommissie belangrijk om meer zicht te krijgen op de inhoud van de rapportage en de samenhang tussen missie, visie en strategie waarover pensioenfondsen rapporteren. Vervolgens is het belangrijk om daar met de sector over in gesprek te blijven.

1.1.2

Vormgeven stakeholdersdialoog onderzoeken

De stakeholdersdialoog is een mechanisme om belangen te inventariseren en met elkaar te verbinden. Het gaat hier onder meer om het betrekken van belanghebbenden, het begrijpen van kansen, maar ook om het verminderen van risico's en het signaleren van maatschappelijke ontwikkelingen. De Monitoringcommissie wilde bezien hoe pensioenfondsen de stakeholdersanalyse opstellen en de dialoog met stakeholders vormgeven. SEO Economisch Onderzoek heeft een enquête gebruikt.

1.2

Één op één gesprekken

De Monitoringcommissie sprak individuele pensioenfondsen om uitkomsten van het onderzoek te kunnen plaatsen en om van pensioenfondsen te horen welke goede praktijkvoorbeelden zij kunnen benoemen. Daarbij is een verdeling in pensioenfondsen gemaakt op basis van:

- grootte,
- bestuursmodel (paritair, gemengd (paritair, omgekeerd of onafhankelijk) of onafhankelijk), en
- soort pensioenfonds (bedrijfstak-, beroeps-, ondernemings- of algemeen pensioenfonds).

Net als voorgaande jaren gingen vrijwel alle pensioenfondsen in op de uitnodiging. Dit jaar waren twee pensioenfondsen niet in de gelegenheid een gesprek te voeren.

1.3

Rondetafelbijeenkomsten

De Monitoringcommissie organiseert rondetafelbijeenkomsten om de bevindingen en conclusies uit het onderzoek en de één op één gesprekken verder uit te diepen, te toetsen en te bespreken met de pensioensector. Doel is om met de pensioenfondsen de goede praktijkvoorbeelden en handvatten te delen om gesprekken over goed bestuur te faciliteren. De Monitoringcommissie verstuurt elk jaar een open uitnodiging aan de sector.

2

HOOFDSTUK II Conclusies

2

Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies van de Monitoringcommissie op basis van het onderzoek (SEO Economisch Onderzoek, 2022³), de individuele gesprekken, en rondetafelbijeenkomsten. Zoals elk jaar zoomt de Monitoringcommissie in op de gegevens van De Nederlandsche Bank rond diversiteit. Dat gebeurt op verzoek van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De aanbevelingen volgen in hoofdstuk 3.

2.1

Naleving over het rapporteren over missie, visie en strategie is hoog

Net als eerdere jaren constateert de Monitoringcommissie dat de naleving van de Code Pensioenfondsen hoog is. Uit gesprekken en het gehouden onderzoek blijkt dat de inhoud van de Code Pensioenfondsen door bestuurders wordt gekend en toegepast. De Monitoringcommissie heeft de manier van rapporteren over missie, visie en strategie in hoofdparagraaf van het bestuursverslag laten onderzoeken. De Monitoringcommissie is zich bewust van de beperking die dit geeft met betrekking tot de uitwerking van diverse aspecten rond missie, visie en strategie op andere, elders opgenomen toelichtingen⁴.

2.2

Rapportage over missie, visie en strategie wordt gebruikt als beleids- en verantwoordingsmiddel en minder als communicatiemiddel naar stakeholders

Het onderzoek laat zien dat er sprake is van 'eigenheid': er is geen standaard, de pensioenfondsen rapporteren over missie, visie en strategie op een eigen, authentiek wijze. De manier van rapporteren verschilt per pensioenfonds. De Monitoringcommissie ziet dat binnen ondernemingspensioenfondsen en beroepspensioenfondsen veelal directe of rechtstreekse manieren van communiceren over missie, visie en strategie worden gekozen. Bij bedrijfstakpensioenfondsen is dat indirecter en meer geformaliseerd.

De Monitoringcommissie waardeert dit als positief. Tegelijk signaleert de Monitoringcommissie dat veel pensioenfondsen de rapportage in het jaarverslag over missie, visie en strategie primair zien als verantwoording en niet zozeer als communicatiemiddel richting stakeholders. Voor de communicatie vooral richting deelnemers en gepensioneerden gebruiken zij veelal andere instrumenten, variërend van een verkort publieksverslag tot digitale instrumenten. Voor beleidsgremia als het intern toezicht, het verantwoordingsorgaan en het belanghebbendenorgaan worden weer andere instrumenten als strategiesessies gehanteerd. De combinatie van verantwoordings- en communicatiemiddel kan

³ Nils Verheuvél, Astrid Lensink, Michiel Bijlsma, Florian van Leeuwen, Thijs Busschots, Daniel Pritsch, Mateo Malbaši, Stef Konijn 'Monitor Code Pensioenfondsen boekjaar 2021, Analyse missie, visie en strategie en stakeholders-dialoog' [SEO Economisch Onderzoek](#) Amsterdam oktober 2022 met nummer 2022-116, ISBN 978-90-5220-231-0.

⁴ Zoals bijvoorbeeld toelichtingen bij specifieke deelparagrafen, in bijlagen en toelichtingen in de jaarrekening.

naar het oordeel van de Monitoringcommissie bijdragen aan het vormgeven van een stakeholdersdialoog. Bijvoorbeeld de dialoog met het verantwoordingsorgaan, belanghebbendenorgaan en het intern toezicht. Voorbeelden van deze instrumenten publiceert de Monitoringcommissie op de [site](#).

De Monitoringcommissie ziet de stakeholdersdialoog als een belangrijk middel om de pensioenregeling goed uit te voeren.

2.3

Nadruk op interne stakeholders; de stakeholdersanalyse ontbreekt vaak

Pensioenfondsen benoemen vooral interne partijen zoals deelnemers, verantwoordingsorgaan, belanghebbendenorgaan, intern toezicht, sociale partners en werkgevers als stakeholders. Verder wordt de DNB als externe toezichthouder genoemd. De Monitoringcommissie signaleert dat het bedrijfsleven (o.a. de recent vernieuwde Corporate Governance Code⁵) een breder perspectief kiest waarin ook ESG en maatschappelijk ontwikkelingen onderdeel van analyses uitmaken. Daarnaast is er een trend waarbij het aantal stakeholders ruimer is gekozen. De Monitoringcommissie ziet aan de hand van het gehouden onderzoek en de gehouden gesprekken dat, anders dan in het bedrijfsleven, niet elk pensioenfonds de stakeholdersanalyse expliciet maakt. Pensioenfondsen gaan er verder vanuit dat hun uitbestedingspartners en ook Eumedion een belangrijk deel van hun stakeholdersdialoog voor hun rekening nemen.

⁵ De Nederlandse Corporate Governance Code 2022, zoals [geactualiseerd](#) op 20 december 2022 voor beursgenoteerde vennootschappen.

De Monitoringcommissie gebruikte tijdens de één op één gesprekken en de rondetafelbijeenkomsten over de stakeholderanalyse en de dialoogvorm de volgende vragen:

- met wie voert het pensioenfonds overleg;
- waarom of met welk doel voert het pensioenfonds overleg; en
- hoe voert het pensioenfonds overleg?

Schematisch hieronder samengevat in 'stakeholderanalyse' en de 'dialoogladder'.

Inhoud stakeholderanalyse
• welke stakeholders zijn er
• welke krachtenvelden en dynamiek
• wat is de gewenste uitkomst van de stakeholdersdialoog (optimaal gegeven de relevantie van de stakeholder dan wel beheersbaar gegeven de krachtenvelden)
• wat is de passende strategie; en
• met welke periodiciteit volgt een actualisering?

Dialogladder	Inzet communicatie
• informatie zenden	• voldoen aan wettelijke plicht
• informatie ophalen	• controleren of uitvoeren
• wederzijds informeren	• wederzijdse verplichtingen erkennen en daarin samenwerken
• gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen	• partnerschap en het centraal stellen van klant- of belanghebbendenrelatie
• nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen	• wederkerige relatie, waarin van elkaar leren en elkaar versterkt voorop staat

Figuur 1: dialogladder

De Monitoringcommissie vindt een weloverwogen afweging voor het opstellen en gebruik van een stakeholdersanalyse relevant. Daarbij gaat het niet om het benoemen van meer of minder stakeholders en/of de frequentie van de dialoog of dialoogvorm, maar wel dat de missie, visie en strategie expliciet richting geeft aan de stakeholderanalyse en de frequentie en vormgeving van de dialoog. De Monitoringcommissie signaleerde gedurende het onderzoek dat pensioenfondsen in de praktijk veelal de volgende gelaagde dialoogvorm hanteren.

Inzet dialoog	Stakeholder
• informatie zenden	• Pensioeninformatie aan deelnemers en werkgevers ⁶
• informatie ophalen	• Werkgevers en deelnemers (bij keuzes of enquêtes)
• wederzijds informeren	• verantwoordingsorganen en sociale partners
• gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen	• uitbestedingspartners
• nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen	• intern toezicht en sociale partners

Figuur 1: overzicht gesignaleerde dialoogvormen per stakeholder

⁶ Aparte vermelding verdienen de 'deelnemerspanels' waarmee pensioenfondsen hun communicatie uitingen toetsen op passendheid en begrijpelijkheid. Het verdient aanbeveling om na te gaan of 'dialoogpanels' met deelnemers, waarbij de wederkerigheid centraal staat, meerwaarde hebben voor het pensioenfonds. De Monitoringcommissie waardeert dit als positief.

Bij alle pensioenfondsen speelt het dilemma op welke manier deelnemers en met name jongere deelnemers worden 'meegenomen' of 'betrokken' in de missie, visie en strategie van het pensioenfonds. Het onderzoeksrapport laat zien dat pensioenfondsen actief zoeken naar de juiste communicatiemiddelen.

2.4

Ontwikkeling diversiteit laat een gemengd beeld zien

Op verzoek van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid houdt de Monitoringcommissie op basis van gegevens van de Nederlandsche Bank de ontwikkeling van diversiteit binnen besturen in het oog en rapporteert daarover jaarlijks.

De Monitoringcommissie voegt een aparte bijlage toe waarin grafieken en tabellen zijn opgenomen.

2.4.1

Toepassing norm 33 (geslacht en leeftijd); vertragende trend

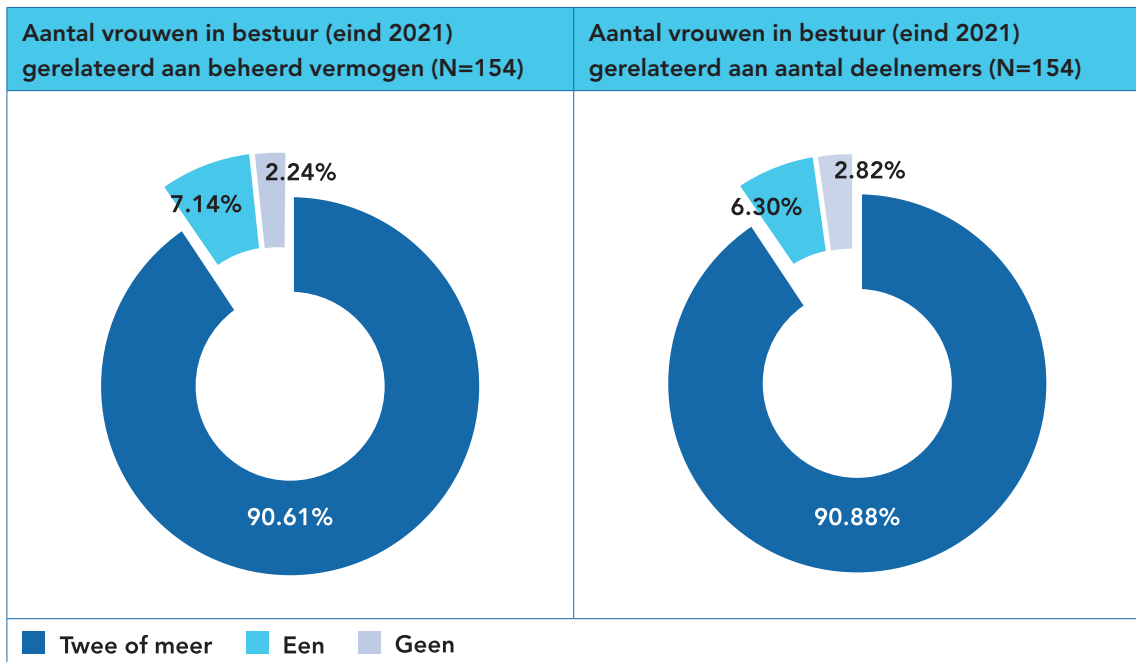
Van jaar tot jaar onderzoekt de Monitoringcommissie specifiek hoe de man/vrouw- en leeftijdsdiversiteit in pensioenfondsbesturen zich ontwikkelt. Het aantal vrouwen in pensioenfondsbesturen is gestegen, maar blijft nog steeds achter bij de doelstellingen die de sector vastlegde in de Code Pensioenfondsen. Het aantal pensioenfondsen daalde in 2021 met vier naar 177 en het aantal pensioenfondsen dat volledig voldeed aan de diversiteitsnorm in het bestuur eind 2021 daalde met twee naar 58. Het aantal besturen met één vrouw zonder een bestuurder onder de 40 jaar blijft 86. Het aantal pensioenfondsen met een bestuurder onder de 40 jaar is gedaald. Dit verklaren de pensioenfondsen doordat de jongere bestuurders ouder zijn geworden.

2.4.2

Toepassing van norm 32 laat vorderingen in eigen beleid zien

Een aantal fondsen hanteert een diversiteitsbeleid dat ambitieuzer is dan norm 33. Eind 2021 hebben 83 pensioenfondsen twee vrouwen of meer in het bestuur benoemd. De Monitoringcommissie signaleert dat dit eigen beleid van pensioenfondsen om meer vrouwen te benoemen meer dan 90% van alle deelnemers en meer dan 90% van het beheerd vermogen betreft.

Zie Figuur 2: besturen met twee of meer vrouwen gespiegeld naar vermogen en aantallen deelnemers op pagina 13



Figuur 2: besturen met twee of meer vrouwen gespiegeld naar vermogen (links) en aantallen deelnemers (rechts).
Bron: overzicht jaarverslagen 2021 (N=154).

2.4.3

Vormgeving diversiteitsdoelstellingen vraagt aandacht

In de vorige nalevingsrapportage vroeg de Monitoringcommissie aandacht voor het doordenken van de doelen en vormgeving van de diversiteitsnormen in de Code Pensioenfondsen. Veelal staat representatie voorop.

Ten aanzien van de norm voor de ‘jongere bestuurder’ die nu jonger dan 40 jaar moet zijn is voorgesteld dit criterium te wijzigen per *datum van benoeming*.

7 Tanachia Ashikali en Floortje Fontein, ‘Diversiteit en inclusie in pensioenfondsbesturen’ [Netspar Design Paper 212](#), Tilburg, Leiden juli 2022 waarin de volgende perspectieven worden onderscheiden:

- D&R-perspectief Discriminatie- en rechtvaardigheids-perspectief (Ely & Thomas, 2001)
- I&L-perspectief Integratie- en lerenperspectief (Ely & Thomas, 2001)
- I&L-perspectief Toegangs- en legitimiteitsperspectief (Ely & Thomas, 2001).

Afgelopen jaar kwam een onderzoek van de Universiteit Leiden en Netspar⁷ uit naar verschillende perspectieven rond diversiteitsbeleid. Diversiteit en inclusie in pensioenfondsbesturen kan perspectiefverrijking bieden en bijdragen aan beter afgewogen besluitvorming, minder tunnelvisie en meer legitimiteit. De Monitoringcommissie vindt het belangrijk dat pensioenfondsen kennis nemen van de verschillende perspectieven om diversiteit te benaderen. Dit kan behulpzaam zijn bij het formuleren van een schriftelijk diversiteit- en inclusiebeleid zoals vorig jaar aanbevolen. Zie hiervoor de [bijlage](#) bij deze nalevingsrapportage.

3

HOOFDSTUK 3 Aanbevelingen

De Monitoringcommissie geeft in dit hoofdstuk een overzicht van haar aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek van SEO Economisch Onderzoek alsmede de één op één gesprekken, rondetafelbijeenkomsten en gesprekken binnen de Monitoringcommissie. De Monitoringcommissie stelt de aanbevelingen op vanuit de gedachte dat aanbevelingen:

- de belangen van deelnemers moeten dienen;
- het zelfonderzoek en de zelfwerkzaamheid van pensioenfondsen stimuleren; en
- de (door)ontwikkeling van de Code Pensioenfondsen bevorderen.

De Monitoringcommissie vraagt de Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie om de eerdere aanbevelingen ten aanzien van de Code Pensioenfonds ter harte en ter hand te nemen bij het redigeren van de (vernieuwde) Code Pensioenfondsen⁸.

⁸ De eerdere aanbevelingen zijn te vinden in de [nalevingsrapportage 2020-2021](#) en de [nalevingsrapportage 2019](#).

3.1

Streef naar het ‘levend’ houden van missie en visie

De Monitoringcommissie ziet de missie, visie en strategie als de basis van het beleid van pensioenfondsen. Om dit fundament vitaal te houden is de dialoog met stakeholders van cruciaal belang. Betrokkenheid van stakeholders middels een actieve dialoog zorgt voor draagvlak, voorkomt tunnelvisie en draagt bij aan de focus op de lange termijn. De Monitoringcommissie beveelt aan om daarover op een compacte en tegelijk betekenisvolle manier te rapporteren.

3.2

Maak een stakeholderanalyse en bepaal bijpassende dialoogvorm

De Monitoringcommissie beveelt aan om (periodiek) de omgeving van het pensioenfonds in beeld te brengen en bij de verschillende stakeholders expliciet te bepalen welke vorm van dialoog wordt nagestreefd. De dialoogladder zoals hierboven uiteengezet kan hierbij behulpzaam zijn.

De stakeholderanalyse kan op verschillende manieren en met wisselende intensiteit worden vormgegeven. De aanbeveling is om de stakeholderanalyse en de daaruit voortvloeiende dialoogvormen vooral gericht en efficiënt in te zetten. De geformuleerde missie, visie en strategie zijn daarbij richtinggevend.

3.3

Doordenk het integratie- en lerenperspectief in verband met diversiteitsdoelstellingen in de Code Pensioenfondsen

De Monitoringcommissie herhaalt de aanbeveling aan de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid om een schriftelijk diversiteitsbeleid verplicht op te nemen in de Code waarbij:

- 1 de bestaande normen 31, 32 en 33 in onderlinge samenhang zijn vastgelegd;
- 2 culturele diversiteit wordt opgenomen;
- 3 voor jongere bestuurders de leeftijd bij benoeming bepalend wordt; en
- 4 aandacht bestaat voor inclusie en de lerende organisatie.

De monitoringcommissie onderschrijft in dit kader de perspectievenbenadering uit het Netspar-rapport inzake diversiteit en inclusie van 2022. Deze perspectieven kunnen voor pensioenfondsen behulpzaam zijn bij het uitwerken van hun schriftelijke diversiteitsbeleid

3.4

Ten slotte: verminderen normen en integreren codes

De Monitoringcommissie beveelt aan om bij een eerstvolgende herziening van de Code Pensioenfondsen het aantal normen te verminderen en de Code Pensioenfondsen compacter te maken. De Monitoringcommissie vraagt daarbij tevens aandacht voor het onderscheid tussen een beperkte set harde normen die extern toetsbaar zijn en normen (thema's en principes) waarover door middel van een narratief gerapporteerd wordt zoals beschreven in de nalevingsrapportage 2020-2021⁹.

De Monitoringcommissie beveelt tenslotte opnieuw aan om het gesprek met de VITP aan te gaan om één code voor de hele sector te hanteren: de Code Pensioenfondsen¹⁰.

⁹ De [nalevingsrapportage 2020-2021](#)

¹⁰ Zie de [nalevingsrapportage over 2018/2019](#), paragraaf 4.2.3: De Monitoringcommissie beveelt aan om één code voor de hele sector te hanteren: de Code Pensioenfondsen. Een gesprek met de VITP over eventuele in de Code Pensioenfondsen ontbrekende bepalingen die in een nieuwe Code Pensioenfondsen zouden moeten worden opgenomen is zinvol. Eenduidigheid en vermindering van dublures vergroot draagvlak. Een compacte(re) code heeft de voorkeur.

4

HOOFDSTUK IV Werkzaamheden Monitoringcommissie

De Monitoringcommissie gaat na hoe de Code Pensioenfondsen functioneert en overlegt daarom met verschillende partijen om na te gaan of de Code Pensioenfondsen:

- actueel en bruikbaar is;
- wordt nageleefd en op welke manier; en
- aangepast zou moeten worden.

Deze overleggen gebruikt de Monitoringcommissie ook om meer algemene bestuurlijke ontwikkelingen te signaleren en te duiden.

4.1

Periodiek overleg Stichting van de Arbeid en Pensioenfederatie

De Monitoringcommissie overlegde met de beide partijen die de Code Pensioenfondsen vaststellen over de eerdere aanbevelingen, het nadenken over gewenste aanpassingen en de samenstelling van de Monitoringcommissie.

De Monitoringcommissie waardeert het gesprek dat de voorzitter van de Pensioenfederatie voerde met pensioenfondsen die nog geen vrouw in het bestuur benoemden¹¹. Het blijkt dat een aantal van deze pensioenfondsen het belangrijk vinden dat het bestuur is samengesteld uit werkgevers, werknemers of beroepsgenoten, maar dat na een persoonlijk gesprek er geen vrouwelijk werknemers of beroepsgenoten bereid waren de bestuurszetel in te vullen.

¹¹ Het gaat dan, zo blijkt uit het periodieke overleg, om pensioenfondsen die niet in een liquidatiefase verkeren.

4.2

Periodiek overleg externe toezichthouders en regelgever

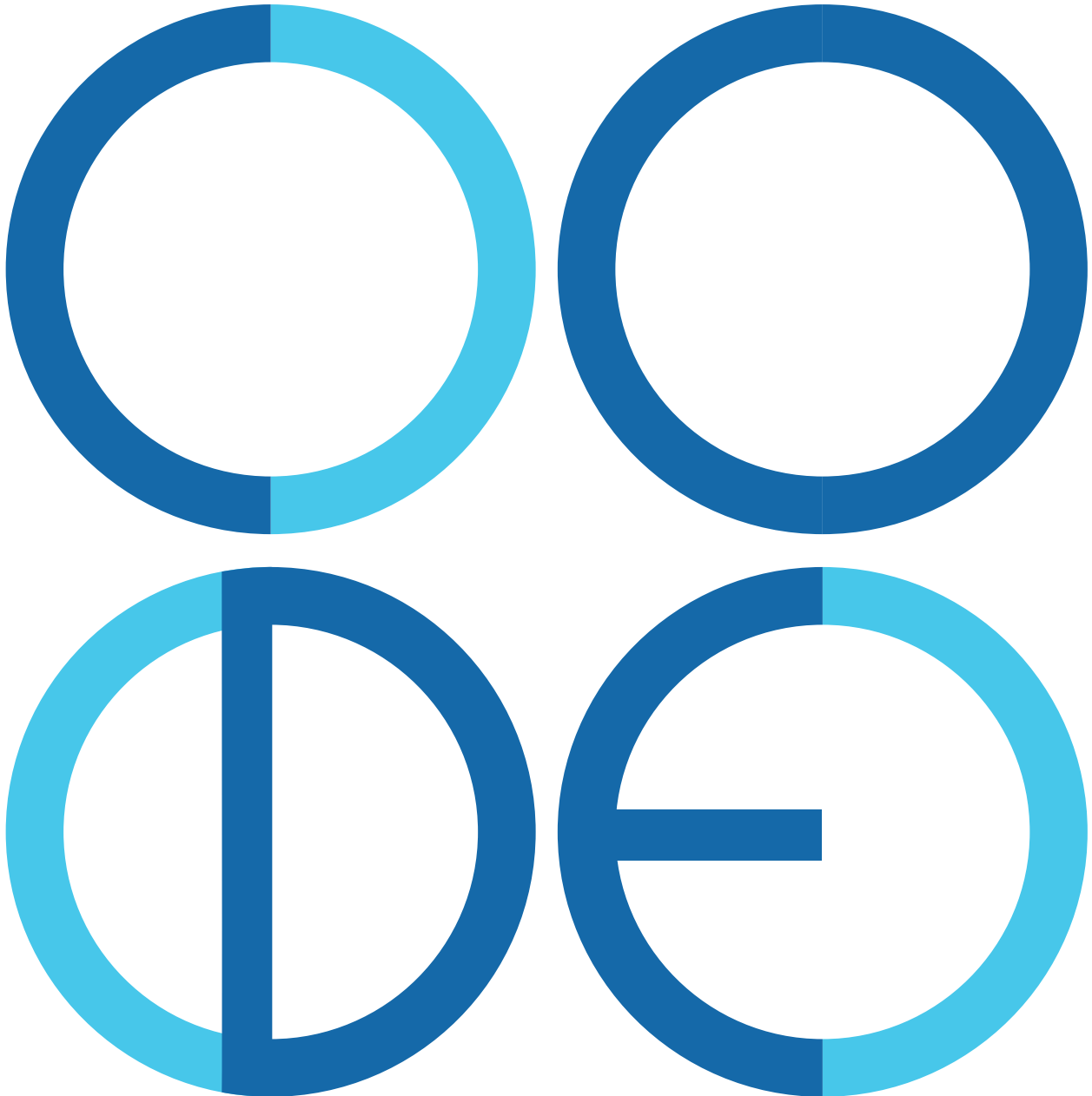
De Monitoringcommissie overlegt periodiek met de externe toezichthouders en met de regelgever. In het jaar 2022 is een periodiek overleg met De Nederlandsch Bank georganiseerd. Met zowel DNB als het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn er contacten onderhouden over de gegevenslevering en de nalevingsrapportage.

4.3

Periodiek overleg met de Vereniging van Intern Toezichthouders voor de Pensioensector

De Monitoringcommissie overlegde vorig jaar twee keer met de Vereniging van Intern Toezichthouders voor de Pensioensector (VITP). In het jaar 2022 vond geen overleg plaats.

Bijlagen



A

BIJLAGE: Over de Code Pensioenfondsen en de Monitoringcommissie

De Code Pensioenfondsen is op 6 september 2013 vastgesteld en op 1 januari 2014 in werking getreden. Per 1 juli 2014 is de Code Pensioenfondsen wettelijk verankerd. Per 1 maart 2016 is de Ombudsman Pensioenen toegevoegd aan de Code Pensioenfondsen. Per 1 januari 2017 is een tweede aanvulling/wijziging van de Code Pensioenfondsen doorgevoerd vanwege uitbreiding van het bereik naar het algemeen pensioenfonds. Afgezien van deze technische wijzigingen heeft de Monitoringcommissie in aanvang nog geen voorstellen tot wijzigingen gedaan, om de sector tijd te geven aan de Code Pensioenfondsen te wennen. In juli 2017 bracht de Monitoring een concrete aanbeveling uit om de Code Pensioenfondsen aan te passen. Het betrof een andere inrichting zonder inhoudelijke aanpassingen.

Code Pensioenfondsen 2018

De Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie stelde de Code Pensioenfondsen 2018 vast en met het besluit van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 24 september 2018 (gepubliceerd op 3 oktober 2018 in Staatsblad 2018, 55140) is deze Code Pensioenfondsen aangewezen als principes voor goed pensioenfondsbestuur als bedoeld in artikel 33, tweede lid, van de Pensioenwet dan wel artikel 42, tweede lid van de Wet verplichte beroeps-pensioenregeling en daarmee wettelijke verankerd. De Monitoringcommissie bracht de normen, toelichting en de goede praktijkvoorbeelden samen in een overzichtelijke monitoringtool.

Rooster van aftreden

De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen werkt op verzoek van de Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie volgens een rooster van aftreden.

Naam	Eerste benoeming per	Herbenoeming per	Mogelijke herbenoeming per
Mr. Y. C.M.T. (Yvonne) van Rooy	01-01-2021	-	01-01-2025
Prof. dr. ir. G. (Gerda) van Dijk	01-09-2020	-	01-09-2024
Prof. dr. S.P. (Muel) Kaptein	16-07-2016	01-10-2022*	-
Mr. drs. P.H.J.M. (Pascal) Visée RA	01-02-2022	-	01-02-2026
Drs. J.S.T. (Tjalling) Tiemstra RA	01-10-2014	01-10-2018**	-
Drs. L. (Loes) Ypma	01-10-2018	01-10-2022**	-
Mr. F. (Frans) Prins CPE	01-10-2018	***	-

* formeel is sprake van een herbenoeming conform de tot 1 oktober 2018 geldende taakomschrijving. Daarmee werd een bestaande termijn overgenomen tot 1 oktober 2018.

Vanaf 1 oktober 2022 resteren nog twee jaren zodat dat benoeming uiterlijk 1 oktober 2024 eindigt.

** de benoeming eindigt uiterlijk 1 oktober 2026.

*** Frans Prins trad af per 1 oktober 2022 en is vanwege pensionering niet herbenoembaar.

mr. Yvonne van Rooy

Voorzitter van de raad van commissarissen van Philips Nederland
Voorzitter raad van toezicht Raad voor de Accreditatie
Lid raad van commissarissen bij Fuji Europe
Lid raad van commissarissen PwC
Lid raad van toezicht van het Gemeentemuseum Den Haag.
Lid raad van toezicht 's Heerenloo
Voorzitter van de Stichting Beschermers Nationaal Monument Kamp Vught
Lid bestuur Instituut GAK en
Lid bestuur Stichting Continuïteit PostNL.

prof. dr. ir. Gerda van Dijk

Hoogleraar "Publiek Leiderschap" aan de Vrije Universiteit Amsterdam
Directeur Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership, School
for Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam
Lid raad van commissarissen Vitens N.V.
Lid raad voor dieraangelegenheden onafhankelijk adviesorgaan van de
minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Voorzitter Commissie Integriteit Waterschap Limburg en Water Bedrijf Limburg
Zelfstandig adviseur.

prof. dr. Muel Kaptein

Hoogleraar bedrijfsethiek en integriteit aan de RSM Erasmus University
Partner KPMG.
Voorzitter raad van toezicht THDV

mr. drs. Pascal Visée RA

Onafhankelijk bestuursadviseur
Lid van de raad van commissarissen van Rabobank Groep
Lid van de raad van commissarissen van Royal Flora Holland
Non-Executive Bestuurslid Ketel One Worldwide BV
Lid raad van toezicht Stichting het Limburgs Landschap

drs. Loes Ypma

Voorzitter Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang
Lid raad van toezicht Kindertelefoon
Lid raad van toezicht de Blijf Groep en
Lid Stuurgroep Ondervoeding en
Lid hoofdbestuur van de Nederlandse Toer- en Fietsunie (NFTU).

drs. Tjalling Tiemstra RA (functies per 1 februari 2022, datum van terugtreden)

Commissaris/toezichthouder, bestuurder en adviseur
Lid raad van commissarissen, Royal Haskoning DHV B.V.
Lid raad van commissarissen, ABN AMRO B.V.
Lid bestuur, Stichting Continuïteit KBW N.V.
Lid bestuur, Stichting Preferente Aandelen Wolters Kluwer N.V.
Lid bestuur, Stichting Administratie Kantoor van Aandelen Twentsche Kabel Holding N.V.
Raad bij de Ondernemingskamer Gerechtshof Amsterdam
Commissie Beursgenoteerde Ondernemingen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en
Voorzitter Raad van Advies, European Leadership Platform.

Als adviseur van de Monitoringcommissie was tot 1 oktober 2022 benoemd:

mr. Frans Prins CPE

Voorzitter Unilever APF (tot en met 31 december 2021)
Adviseurschap BSG Pensionmanagement BV
Adviseurschap Ortec Finance Nederland en
Lid Klachten- en Geschillencommissie Pensioenfondsen Architekturbureaus
Mentorschap bij Stichting Mentorschap Haag en Rijn

De adviseur neemt geen kennis van individuele gegevens van pensioenfondsen.
De adviseur draagt geen verantwoordelijkheid voor het werk en/of de rapportages van de Monitoringcommissie.

B

BIJLAGE: Overzicht vergaderingen, een op een gesprekken en rondetafelbijeenkomsten

Vergaderingen

De Monitoringcommissie vergaderde in 2022 op:

18 januari 2022

4 februari 2022

21 februari 2022

1 maart 2022

16 maart 2022

14 juni 2022

8 september 2022

1 december 2022

Overleggen 2022

6 januari 2022 overleg Universiteit Leiden

4 februari 2022 overleg/kennismaking Ombudsman Pensioenen

1 maart 2022 overleg schrijfgroep Code Pensioenfondsen

12 april 2022 overleg SEO Economisch Onderzoek

23 mei 2022 overleg De Nederlandsche Bank

14 juni 2022 overleg SEO Economisch Onderzoek

19 september 2022 overleg SEO Economisch Onderzoek

26 oktober 2022 overleg SEO Economisch Onderzoek

29 november 2022 periodiek overleg Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid

Eén op één gesprekken

Pensioenfonds Pon, 17 juni 2022

Pensioenfonds RoyalHaskoningDHV, 21 juni 2022

Pensioenfonds Kappers, 21 juni 2022

Pensioenfonds Vliegend Personeel KLM, 29 juni 2022

Pensioenfonds Vervoer, 5 juli 2022

Algemeen Pensioenfonds De Nationale, 11 juli 2022

Pensioenfonds Particuliere Beveiliging, 12 juli 2022

Pensioenfonds BPL, 13 juli 2022.

Rondetafelbijeenkomsten

De Monitoringcommissie organiseerde twee rondetafelbijeenkomsten.

Die vonden plaats in Utrecht op:

28 september 2022

30 september 2022.

C

BIJLAGE: Overzicht diversiteitsontwikkeling binnen besturen

De normen rond diversiteit van jongeren/ouderen en mannen/vrouwen (norm 33) zijn goed bekend bij besturen en het intern toezicht. De bovenliggende norm 31, die diversiteit koppelt aan de samenstelling van fondsorganen, is voor de Monitoringcommissie eveneens belangrijk. Deze norm benoemt dat geschiktheid, complementariteit, diversiteit, afspiegeling van belanghebbenden en continuïteit wordt vastgelegd in beleid. Opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd zijn daarbij van belang.

Toepassing norm 33 (geslacht en leeftijd); een goede en tegelijk nog te trage trend

Van jaar tot jaar onderzoekt de Monitoringcommissie specifiek hoe de man/vrouw- en leeftijdsdiversiteit in pensioenfondsbesturen zich ontwikkelt. Het aantal vrouwen in pensioenfondsbesturen is gestegen, maar blijft nog steeds achter bij de doelstellingen die de sector vastlegde in de Code Pensioenfondsen. De jongere bestuurders zijn ouder geworden waardoor het aantal pensioenfondsen met een bestuurder onder de 40 daalt.

Uit gegevens die pensioenfondsen jaarlijks aanleveren bij De Nederlandsche Bank blijkt dat eind 2021 81% (2020: 81%) van de pensioenfondsen ten minste één vrouw en eind 2021 36% (2020: 36%) van de pensioenfondsen ten minste één jongere in het bestuur heeft opgenomen.

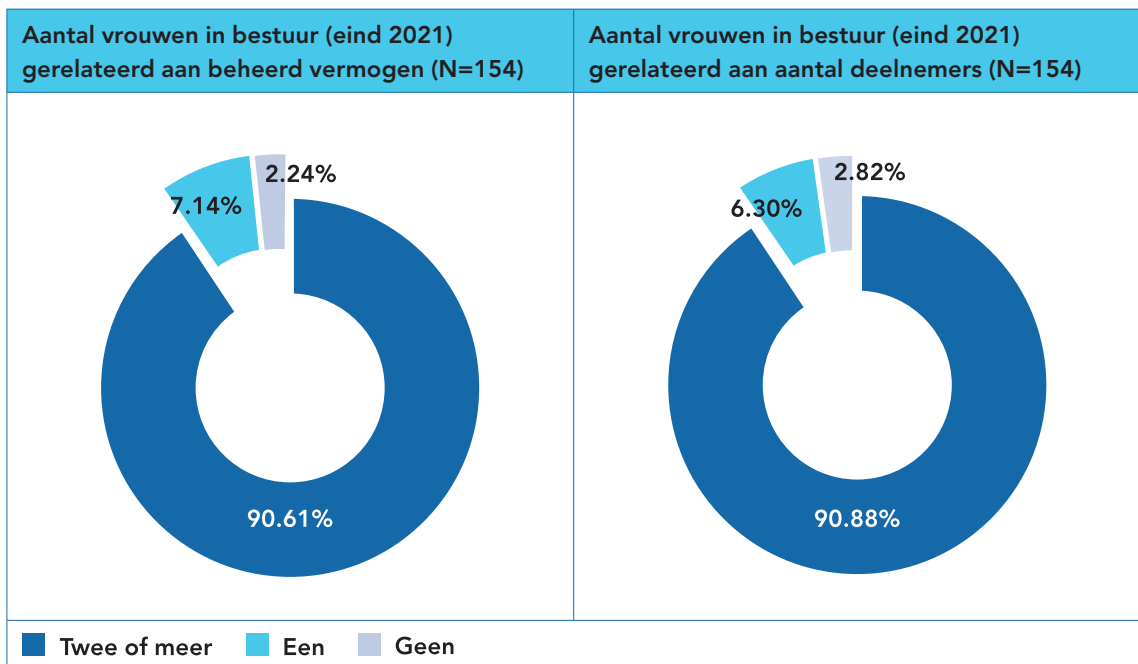
Aantal pensioenfondsen	2018	2019	2020	2021
	211	191	181	177
Voldoet aan diversiteit in het bestuur	77	72	60	58
Zonder vrouw, zonder jongere	40	33	24	28
Zonder vrouw, met jongere	19	16	11	5
Zonder jongere, met vrouw	75	70	86	86

Figuur 3: ontwikkeling toepassing norm 33 2018-2021

De cijfers maken duidelijk dat nog altijd 30 pensioenfondsen achterblijven en stappen moeten zetten.

Toepassing van norm 32 laat vorderingen in eigen beleid zien

Een aantal fondsen hanteert een ambitieus diversiteitsbeleid. Eind 2021 hebben 83 pensioenfondsen twee vrouwen of meer in het bestuur benoemd. De Monitoringcommissie signaleert tevens een ontwikkeling dat de eigen invulling van pensioenfondsen om meer vrouwen te benoemen meer dan 90% van alle deelnemers en meer dan 90% van het beheerd vermogen betreft.



Figuur 4: besturen met twee of meer vrouwen gespiegeld naar vermogen (links) en aantallen deelnemers (rechts).
Bron: overzicht jaarverslagen 2021 (N=154).

Toepassing van norm 33 had met nieuwe benoemingen (sneller) kunnen stijgen

Pensioenfondsen die al divers zijn samengesteld spannen zich in om aan norm 33 te blijven voldoen. Uit de cijfers blijkt dat pensioenfondsen die in 2021 een bestuurder benoemden kansen op het voldoen aan norm 33 hadden kunnen benutten. De trend, in de richting van volledige toepassing van norm 33, is echter traag.

In 2021 werden bij 130 pensioenfondsen bestuurders benoemd (2020:116). Het betreft zowel benoemingen als herbenoemingen. Van deze 130 pensioenfondsen voldeden 47 pensioenfondsen aan de eisen omtrent diversiteit in het

pensioenfondsenbestuur (2020:48), de andere 51 pensioenfondsen voldeden daar nog niet geheel aan (2020:68). Figuur 3 geeft weer hoe kansen werden benut.

	Aantal fondsen
Fondsen zonder vrouw of jongere in het bestuur	24
Waarvan fondsen met benoemingen in 2021	15
Waarvan fondsen dat een vrouw (≤ 40) benoemt	0
Waarvan fondsen dat een vrouw (> 40) benoemt	3
Waarvan fondsen dat een man (< 40) benoemt	0
Aantal fondsen dat een kans op meer diversiteit in het bestuur mist	12
	Aantal fondsen
Fondsen zonder vrouw, maar wel met een jongere in het bestuur	11
Waarvan fondsen met benoemingen in 2021	6
Waarvan fondsen dat een vrouw benoemt	2
Fondsen die een kans op meer diversiteit in het bestuur missen	4
	Aantal fondsen
Fondsen zonder jongere, maar wel met een vrouw in het bestuur	86
Waarvan fondsen met benoemingen in 2021	62
Waarvan fondsen met benoeming jongere	11
Fondsen die een kans op meer diversiteit in het bestuur missen	51

Figuur 5: benutte mogelijkheden bij benoemingen. Bron: FTK-staten 2020 en analyse bureau toetsingen DNB

Uit dit overzicht blijkt, net als voorgaande jaren, dat er minder jongere bestuurders worden benoemd. In de bovenste tabel (pensioenfondsen zonder vrouw of jongere) wordt zowel in de categorie 'vrouw' als 'man' geen jongere benoemd. In de onderste tabel (zonder jongere wel met vrouw) wordt bij 11 van de 62 benoemingen de mogelijkheid van de benoeming van een jongere benut.

Vormgeving diversiteitsdoelstellingen

In de vorige nalevingsrapportage benoemde de Monitoringcommissie dat de pensioensector vergeleken met andere sectoren aan de ene kant een beperkte definitie kent (geen aandacht voor culturele diversiteit, geardeheid en competenties) en aan de andere kant een heel specifiek leeftijdscriterium van 40 jaar bevat. Sommige respondenten van het onderzoek uit 2021 hebben daarom aanbevolen om aan de competenties in de definitie culturele diversiteit toe te voegen. Ook werd een flexibeler benadering van jongeren bepleit omdat zij ook ouder worden, waardoor telkens opnieuw moeite gedaan moet worden om aan

dit criterium te voldoen. Gedacht werd aan een criterium dat toeziet op leeftijd *per datum van benoeming*.

12 Tanachia Ashikali en Floortje Fontein, 'Diversiteit en inclusie in pensioenfondsbesturen' [Netspar Design Paper 212](#), Tilburg, Leiden juli 2022.

13 Norm 31. De samenstelling van fondsorganen is wat betreft geschiktheid, complementariteit, diversiteit, afspiegeling van belanghebbenden en continuïteit, vastgelegd in beleid. Zowel bij de aanvang van een termijn, als ook tussentijds bij de zelfevaluatie vindt een check plaats. Toelichting: Fondsorganen houden bij dit beleid rekening met opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd. Het bestuur toetst de geschiktheid van bestuursleden bij het aantreden en gedurende het bestuurslidmaatschap. Ten minste eens in de drie jaar evalueert het bestuur dit beleid. Het VO en BO kunnen hierop sturen door een competentievisie te formuleren en via de (opleidings)faciliteiten die het pensioenfonds biedt. De organen en voordragende en benoemende organisaties streven de doelstellingen van deze norm krachtig na.

14 Norm 33. In zowel het bestuur als in het VO of het BO is er tenminste één vrouw en één man. Er zitten zowel mensen van boven als van onder de 40 jaar in. Het bestuur stelt een stappenplan op om diversiteit in het bestuur te bevorderen. Toelichting: Het diversiteitsbeleid krijgt vorm als een groeimodel, waarin het bestuur concrete doelen stelt die binnen haalbare termijnen bereikt kunnen worden. Er kan bijvoorbeeld rekening gehouden worden met zittingstermijnen. Een jaarlijkse beoordeling is nodig, omdat de Pensioenwet voorschrijft dat het bestuur hierover rapporteert in het jaarverslag. Daarnaast is wenselijk dat het bestuur de doelstellingen en (effectiviteit van) de ingezette middelen ook evalueert over een langere termijn. De organen en voordragende en benoemende organisaties streven de doelstellingen van deze norm krachtig na.

In 2022 kwam een onderzoek van de Universiteit Leiden en Netspar¹² uit naar verschillende perspectieven rond diversiteitsbeleid. De onderzoekers beschrijven dat bij een integratie- en lerenperspectief wordt gestreefd naar *'de integratie van diversiteit in kerntaken en werkprocessen om daarmee tot een hogere effectiviteit en een betere afgewogen besluitvorming te komen. [...] De waardering van diversiteit is hoog. Indicatoren van voortgang zijn: een toename van ondervertegenwoordigde groepen in besluitvormende functies, innovatie van processen en een gedeelde waardering van diversiteit als bron van leren [...] Besturen die een I&L-perspectief hanteren, zetten zich actief in voor de waardering van diversiteit, zullen diversiteit benutten en ernaar streven deze te behouden.'*

Diversiteitsperspectieven

1. een discriminatie- en rechtvaardigheidsperspectief (D&R)
2. een toegang- en legitimiteitsperspectief (T&L)
3. een integratie- en lerenperspectief (I&L)

Herleid van Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

Figuur 6: Netspar Design Paper 212

De Monitoringcommissie besprak deze perspectieven tijdens de rondetafelbijeenkomsten. De aanwezigen tijdens de rondetafelbijeenkomsten benoemden dat zij zich vaak beter herkennen in algemene norm 31 die eigen diversiteits- en continuïteitsbeleid veronderstelt dan de overwegend binaire norm 33 waarin alleen maar wordt geteld en afgevinkt.

Zie Figuur 7: Netspar Design Paper 212 pag. 26

De Monitoringcommissie onderkent, net als vorig jaar, dat de suggesties om het diversiteitsbeleid te verbreden verstandig zijn. De aangereikte perspectieven kunnen een goed handvat vormen om norm 31 te actualiseren en norm 33 te nuanceren^{13 14}.

Perspectief op diversiteit	Focus diversiteitsbeleid	Inclusieve cultuur en leiderschap
D&R	<ul style="list-style-type: none"> • instrumenten gericht op gelijke behandeling, het verminderen van discriminatie en de bevordering • van de representatie van ondervertegenwoordigde groepen; • nadruk op werving en selectie (met streefcijfers), geen aandacht voor behoud en doorstroom; • lage waardering van diversiteit: geen link met werkpraktijken (Ely & Thomas, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • diversiteit is symbolisch (tokenism); • eerlijk geïmplementeerd personeelsbeleid (Nishii, 2013); • geen cultuurverandering en geen aandacht voor de rol van leiderschap
T&L	<ul style="list-style-type: none"> • instrumenten om de representatie van ondervertegenwoordigde groepen in specifieke functies te bevorderen; • nadruk op werving en selectie, beperkte aandacht voor behoud en doorstroom; • gemiddelde waardering diversiteit: enkel in zichtbare functies (Ely & Thomas, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • diversiteit is symbolisch (tokenism); • eerlijk geïmplementeerd personeelsbeleid (Nishii, 2013); • geen of beperkte cultuurverandering en beperkte aandacht voor de rol van leiderschap
I&L	<ul style="list-style-type: none"> • instrumenten om diversiteit te bevorderen en te benutten; • informeren over en verbeteren van werkpraktijken en -processen; • aandacht voor behoud en doorstroom; • diversiteit als een integraal onderdeel van het werk; • hoge waardering van diversiteit: bron van leren, verandering en vernieuwing (Ely & Thomas, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • integreren van verscheidenheid in werkprocessen en -praktijken; • includeren verscheidenheid in besluitvorming (Nishii, 2013); • rol van leiderschap (Ashikali et al., 2021; Nishii et al., 2018): • uitdragen en communiceren van meerwaarde van diversiteit; • onderschrijven van diversiteitsbeleid; • stimuleren, faciliteren, delen en benutten van diversiteit

Figuur 7: Netspar Design Paper 212 pag. 15.