

DIVERSITEIT VOLGENS 12 PROFESSIONALS



Door Arnoud Veilbrief

Financial Investigator vroeg 12 professionals in de beleggings- en pensioensector het hemd van het lijf over hét thema van deze tijd: diversiteit. Wat is hun kijk op het onderwerp? Wat zou de sector moeten doen om diversiteit in de boardroom en daaronder te bevorderen? En op de man en vrouw af: wat doen ze er zelf aan? Dat leverde leuke, heel verschillende bijdragen op. Sommige verrassend persoonlijk en met gevoel voor humor. Andere wat serieuzer en ernstiger. De stukjes vormen samen een dwarsdoorsnede van hoe in de Nederlandse pensioensector gedacht wordt over diversiteit. Nuchter, maar het onderwerp heeft een vaste plek verworven in de bestuurskamers.

Wat is jullie visie op diversiteit?

Ingrid Reichmann, Managing Partner, Partners at Work executive search



> Zorg voor concreet beleid en een volhoudersmentaliteit!

Diversiteit in teamsamenstellingen, met een evenwichtige afspiegeling van de samenleving, te beginnen met een evenwichtige man/vrouw verdeling, levert betere resultaten op. Er is veel onderzoek naar gedaan. Sla Google er maar eens op na en je wordt onmiddellijk overtuigd. Niemand is tegen diversiteit, maar toch hebben we het heel vaak over dit onderwerp. Want de cijfers bewijzen dat we er niet in slagen om 30% vrouwen vertegenwoordigd te krijgen in al onze bestuurs- en toezichtsorganen. Laat staan dat we culturele en leeftijdsaspecten hierin meenemen.

Sinds de oprichting van ons executive search bureau in 2003 leveren wij een actieve bijdrage aan het benoemen van vrouwen in de top van het bedrijfsleven. In 2018 betrof 57% van onze plaatsingen een vrouw. Wij zien daadwerkelijk verbetering bij onze klanten als het gaat om aandacht voor diversiteit. Steeds meer bedrijven zijn doordrongen van de noodzaak. Een goed diversiteitsbeleid is onderdeel van een succesvol business model. Het is immers aangetoond dat diverse teams leiden tot betere bedrijfsresultaten op de lange termijn.

De groei van het aantal vrouwen aan de top vergt wel een concreet beleid en een volhoudersmentaliteit. Wil je diverse teamsamenstellingen realiseren, dan moet je dat op een duidelijke manier aanpakken met beleid en doelstellingen. Alleen dán gaat het gebeuren. Daarom ben ik ook voor een vrouwenquotum. Want een quotum is niet voor mensen die erin geloven, die hoeft je niet te overtuigen. Een quotum is een signaal voor de achterblijvers: neem voor het lange termijn bestaansrecht van je organisatie divers samengestelde teams serieus.

Tim Kamphorst, Partner, The Executive Network



> De afgelopen jaren is binnen de pensioensector veel aandacht besteed aan het vraagstuk van diversiteit. Die aandacht zag aanvankelijk vooral toe op de verhouding mannen en vrouwen. Mede onder invloed van de Code Pensioenfondsen heeft het vraagstuk van diversiteit zich verbreed naar leeftijd.

Om de verschillende gremia, zoals directieteam, besturen, raden van toezicht en commissies, diverser samen te stellen, moet daar permanent aandacht voor zijn. Bij het ontstaan van vacatures is vooral van belang dat over de volle breedte van de markt gezocht wordt naar kandidaten en de zoektocht niet beperkt blijft tot kandidaten uit de eigen kring. Met name in gremia, waar in hoofdzaak mannen actief zijn, leidt de zoektocht in eigen kring vaak tot het selecteren van gelijkgestemde kandidaten. Externe ogen kunnen leiden tot aandacht voor andere, niet voor de hand liggende kandidaten.

Verder is bij het selecteren van kandidaten van belang dat voldoende kandidaten met een diverse achtergrond (geslacht, leeftijd en afkomst) op de lijst komen te staan en er voor de invulling van de vacature bewust wordt aangestuurd op een divers samengestelde shortlist van kandidaten waarmee de opdrachtgever daadwerkelijk in gesprek gaat.

Door deze aanpak en dankzij de inspanningen van Vrouwen In Institutioneel Pensioen (VIIP) en PensioenLab weten steeds meer vrouwen en jonge bestuurders de top van de sector te bereiken. Nu nog extra aandacht voor kandidaten met een andere afkomst.

Hoe hebben jullie het onderwerp diversiteit verankerd in jullie beleid?

Olaf van den Heuvel, CIO, Aegon Asset Management Nederland



> Wij zijn van mening dat diversiteit niet alleen tot betere besluitvorming leidt, maar ons ook verbindt met de gemeenschappen die we bedienen. In onze Gedragscode is opgenomen dat we de beginselen van diversiteit en non-discriminatie respecteren. In Nederland is in onze laatste CAO vastgelegd dat mannen en vrouwen in dezelfde functie dezelfde beloning krijgen. In 2018 hebben we een onderzoek uitgevoerd naar gelijke beloningen; dit heeft over het algemeen geen verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen die hetzelfde werk doen aan het licht gebracht.

Er bestaan diverse initiatieven binnen de organisatie om genderdiversiteit te stimuleren. In Nederland nemen we bijvoorbeeld deel aan het 'Talent naar de Top'-programma, waarmee wordt gestreefd het aantal vrouwen in het senior management te verhogen. Eind 2018 bestond het senior management van Aegon voor 33% uit vrouwen, een verbetering van 5 percentagepunten ten opzichte van de 28% uit 2017. Daarnaast zijn twee van de zeven commissarissen en drie van de tien leden van de Raad van Bestuur vrouw. Op termijn willen we dat het percentage vrouwen in beide organen minimaal 30% bedraagt.

Diversiteit is natuurlijk meer dan gender. Ons doel is om een open en productieve werkomgeving te creëren, waarin alle medewerkers gewaardeerd worden om hun bijdrage en de kans krijgen alles uit zichzelf te halen. We hebben begeleidingsprogramma's en ondersteunen bedrijfsbrede initiatieven zoals Aegon Proud en Young Aegon. Ook zijn we lid van een aantal externe organisaties, zoals Women in Financial Services en Workplace Pride.

Astrid Overeem, Corporate Communications Netherlands & Nordics, BlackRock



> Toen ik ging solliciteren bij BlackRock had ik eigenlijk al besloten om er niet te gaan werken. Ik ging op gesprek uit nieuwsgierigheid. Ik dacht namelijk dat er alleen maar typische investment banktypes zouden werken. Het internationale karakter van het bedrijf sprak me wel aan, maar ik twijfelde of het soort mensen bij me zou passen.

Dat liep anders. Ik sprak met een hoop aardige, nuchtere en slimme mensen. Geen zakenbankiers, maar wel bijna allemaal mannen. Dat is nu zo'n zes jaar geleden en er is inmiddels een hoop veranderd. Die nuchtere types lopen er nog steeds rond, maar inmiddels is wel bijna de helft vrouw. Als er nu een man aangenomen wordt, dan maken we grapjes dat die is aangenomen voor de diversiteit. Om te zorgen voor balans.

Hoe dat zo gelopen is? Omdat het management van BlackRock op een gegeven moment gewoon heeft gezegd dat het anders moest. Dan wordt er ook doorgepaktd en worden managers uitgedaagd die niet genoeg vrouwen aannemen. Hoezo kan je ze niet vinden? Dan zoek je maar beter. En dat werkt.

Maar we zijn er nog niet, diversiteit komt in vele vormen. Ik denk dat we de vrouw-man balans wel aardig gevonden hebben hier. En er wordt met speciale programma's gewerkt om vrouwen aan de top te krijgen en te behouden. Maar er werken hier wel veel dezelfde mensen qua persoonlijkheid, uit dezelfde steden, met dezelfde achtergrond. Dan kan je vervallen in groepsdenken. Toch maar een zakenbankier aannemen voor de diversiteit?



> De tijd dat bedrijven werden gedomineerd door eenvormigheid en gelijksoortige mensen is echt voorbij. De hedendaagse samenleving wordt gekenmerkt door een enorme variatie en dat wordt weerspiegeld in organisaties. Met meer dan 1.000 collega's is MN een mini-maatschappij op zichzelf. Dat betekent dat je bij ons een dwarsdoorsnede tegenkomt van de samenleving als het gaat om de balans tussen man en vrouw, opleiding, leeftijd, etnische oorsprong, seksuele voorkeur, beperking, enzovoorts.

Die verscheidenheid in ons medewerkersbestand vinden we belangrijk. Die verrijkt ons en zorgt dat we ons werk vanuit verschillende invalshoeken kunnen doen. In de praktijk wordt dagelijks bewezen dat we vanuit die diverse samenstelling de beste verbindingen kunnen leggen met onze opdrachtgevers en hun achterban, waar wij als pensioenuitvoerder voor werken: twee miljoen mensen in de metaal-, techniek- en maritieme sector. Wij zijn in de praktijk zelf immers even divers als die groep deelnemers.

Verankering van diversiteit zit in mensen. Het gaat om wat extra aandacht, bijvoorbeeld bij werving. Bij een vacature ook andere groepen dan 'blanke kale mannen' nadrukkelijk uitnodigen om te solliciteren, helpt al. Het aantal vrouwen in managementfuncties bij MN is in de afgelopen jaren daardoor extra toegenomen. Diversiteit maakt verschillende talenten zichtbaar. Wat ons drijft, is een groot geloof in de toegevoegde waarde van die diversiteit voor onze dienstverlening.

Welke stappen zou de sector concreet moeten zetten om diversiteit te bevorderen?



> Begin dit jaar hesen we bij het hoofdkantoor van APG de regenboogvlag, naar aanleiding van de omstreden Nashville-verklaring. Wij geloven namelijk in een organisatie waar mensen worden gewaardeerd om wie ze zijn. In een veilige omgeving waar je mening wordt gehoord en waarin verschillen worden gewaardeerd. Onze medewerkers waren onverdeeld enthousiast over deze actie.

Hoe wij werken aan diversiteit? We zijn ervan overtuigd dat de beste initiatieven van medewerkers zelf komen. De stappen die we zetten, komen dus grotendeels uit de organisatie zelf. Zo hebben we voor APG-collega's met een beperking tien arbeidsplekken gecreëerd, zodat ook zij volop kunnen bijdragen en meedoen.

Ook hebben we onderzoek gedaan naar gelijke beloning tussen mannen en vrouwen. We zien dat de beloning van vrouwen binnen APG zo'n 19% lager ligt dan bij mannen. Dat is een groot verschil, maar het zegt niet zo veel omdat veel factoren van invloed zijn op salaris. Wanneer we vrouwelijke collega's vergelijken met een man met dezelfde functie, loonschaal, leeftijd en aantal dienstjaren, dan verdienen vrouwen bij APG gemiddeld nog steeds 2,2% minder. We belonen vrouwen binnen APG dus niet hetzelfde voor vergelijkbaar werk. We bekijken nu hoe we deze kloof kunnen dichtten. Ook gaan we onderliggende oorzaken van deze ongelijkheid aanpakken.

Karin Roeloffs, Senior Partner, Avida International



> Er is de afgelopen jaren al veel geschreven en gesproken over diversiteit. Ik denk dat we het inmiddels allemaal wel eens zijn over de positieve effecten van het diverser maken van een team, of dit nu een pensioenfondsbestuur is, een afdeling binnen een vermogensbeheerder of welke andere groep dan ook. Maar waarom schiet het dan toch niet op met die diversiteit?

Ook daar weten we inmiddels meer over. Ieder mens heeft 'unconscious biases': onbewuste voorkeuren voor mensen zoals jijzelf. Daardoor worden bij selecties door witte, oudere mannen, uiteindelijk toch vaak weer witte, oudere mannen gekozen, ook al staan er prima vrouwelijke kandidaten op een shortlist.

Vaak is ervaring het belangrijkste criterium bij een selectie. Ook dit is een reden waarom het moeilijk is voor kandidaten met een ander profiel om een functie te bemachtigen.

Hoe kunnen we met deze twee punten omgaan om toch meer diversiteit te bereiken?

Een eerste stap is om ons bewust te zijn van die onbewuste voorkeuren, die echt iedereen heeft. Praat hier eens over met het team. En als het voor het team niet duidelijk is wat hier wordt bedoeld (of de mening is 'dat valt bij ons toch wel mee'), nodig dan een externe uit die kan helpen bij die bewustwording.

Om de 'ervaringshorde' te slechten: probeer bij het opstellen van een selectieprofiel minder nadruk te leggen op ervaring in de specifieke rol en meer op iets anders: stijl, inzet, toevoeging aan het team en leervermogen. Louter zoeken in het eigen netwerk en iemand bij voorbaat afwijzen omdat de kandidaat 'onbekend' is, dat kan echt niet meer.

Angelique Joosen, Business Development Director, Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds



> Sinds 2006 ben ik werkzaam in de pensioensector. Dat was de start van een soort van tweede carrière. Voordat ik moeder werd, werkte ik bij grote law firms en een beursgenoteerde onderneming en was ik dag en nacht bezig met grote corporate deals. Het moederschap bracht mij andere inzichten. Maatschappelijke relevantie werd belangrijker.

De pensioensector was voor mij wat dat betreft een mooie oplossing; hier kon ik mijn juridische en corporate kennis inzetten ten behoeve van het oplossen van maatschappelijk relevante problemen.

Ik was al gewend aan overwegend mannelijke collega's, maar vond het opvallend dat ze ook in de pensioensector in de meerderheid waren. Waar ligt dat aan? Pensioen wordt doorgaans saai en moeilijk gevonden en het gaat vooral over geld. Niet interessant dus. De eeuwige vrouwelijke twijfel of we iets wel kunnen, slaat meteen toe. De sector zou hier wat aan kunnen doen door jongeren, en zeker ook meisjes, te interesseren voor cijfers, beleggen en pensioenvraagstukken. Om vrouwen te bereiken, zou ik vooral de maatschappelijke relevantie benadrukken. Niet alleen omdat dat een van mijn drijfveren is, maar omdat mijn ervaring is dat jongeren van tegenwoordig iets willen doen wat ertoe doet.

Bij Vrouwen In Institutioneel Pensioen (VIIP), een landelijk pensioenvrouwennetwerk waar ik bestuurslid van ben, hebben we bewust de keuze gemaakt om ons open te stellen voor zowel vrouwen aan het begin van hun carrière als vrouwen die kunnen bogen op behaald resultaat. Wij geloven namelijk in empowerment, dat duwtje in de rug!



> Bij Van Lanschot Kempen bezien we diversiteit vanuit een breder perspectief. Het doel is een meritocratische, divers gevormde organisatie. Persoonlijk denk ik bij diversiteit in de financiële sector voornamelijk aan het grote aandeel mannen ten opzichte van vrouwen. Ook bij Van Lanschot/Kempen zouden we graag wat meer vrouwen in dienst willen hebben, vooral op het gebied van beleggen, maar er zijn simpelweg heel weinig vrouwelijke sollicitanten. Waarom solliciteren vrouwen niet zo vaak op functies in de financiële sector? Er zijn wel veel vrouwen die een relevante studie kiezen, maar blijkbaar gaan ze daarna toch liever in een andere sector werken.

De financiële sector zou zich veel meer moeten profileren bij vrouwelijke studenten en afgestudeerden. Deeltijd werken kan voor vrouwen een reden zijn om een sector te kiezen met een breed aanbod aan deeltijdbanen (zoals de zorg). Met een betere kinderopvang zouden waarschijnlijk veel meer jonge vrouwen ook voor een 4-5 daagse werkweek kiezen. Wellicht dat onze sector zich dan beter kan focussen op extra ondersteuning van de kinderopvang. Met een flexibele en betaalbare kinderopvang zou je zeker ook aantrekkelijker worden voor jonge vrouwen.

Wellicht dat de trend naar duurzaam beleggen ook kan helpen om meer vrouwen in de financiële sector te laten werken. Het valt mij op dat de duurzame beleggingsspecialisten wel vaak vrouwen zijn. Dat thema spreekt blijkbaar aan. Vrouwen voelen zich waarschijnlijk meer aangetrokken tot thema's als milieu en het bestrijden van kinderarbeid en fraude, dan tot het klassieke machobeeld van de zakenbankier.

Wat doen jullie concreet om diversiteit te bevorderen?



> Twintig jaar geleden was ik in de pensioensector een zeldzaamheid. Als jonge vrouwelijke pensioenfondsbestuurder kreeg ik een stropdas als relatiegeschenk en had ik vaak het damestoilet geheel voor mijzelf. Inmiddels is het aantal relatiegeschenken flink verminderd en staat er een rij voor het damestoilet. Deze vrouwen zijn echter vaak de adviseurs. De actuaire, de risicomanager en de adviseur vermogensbeheer zijn steeds vaker vrouw. In de pensioenfondsbesturen schiet het nog niet echt op. Slechts 16 procent van de pensioenfondsbestuurders is vrouw. Veel pensioenfondsen hebben een paritair bestuur waarbij werkgevers- en werknemersorganisaties de kandidaten zoeken en voordragen. Als het aan de FNV ligt, wordt 40% van de bestuurszetels bezet door een vrouw. Ook draagt de FNV jonge pensioenfondsbestuurders voor; 15% van de bestuursfuncties wordt door jongeren (< 40 jaar) ingevuld.

De FNV is ervan overtuigd dat diversiteit beter werkt: het helpt verschillende manieren van werken en denken bij elkaar te brengen. Onder het motto van 'practice what you preach' heeft de FNV dit ook in de eigen organisatie op ieder niveau doorgevoerd. Dus ook in pensioenfondsbesturen.

Bevorderen van diversiteit doe je niet eenmalig. De FNV zorgt voortdurend voor nieuwe aanwas van pensioenbestuurders. Bij de selectie gaan we actief op zoek naar vrouwelijk en jong talent. En daarbij tonen we lef en doorzettingsvermogen. Ook bij de FNV is het nog niet ideaal, maar als de andere sociale partners ons voorbeeld volgen, ligt het percentage vrouwelijke bestuurders binnen no time boven de 30%.

Hester Borrie, Chief Client Officer, NN Investment Partners



> Voor ons betekent diversiteit dat we een bedrijf willen zijn waar collega's met verschillende achtergronden zich gerespecteerd en thuis voelen. Dat is breder dan streven naar meer vrouwen in managementposities. Denk ook aan verschillende culturen en jong talent. Een van onze nadrukkelijke doelstellingen is om vrouwelijk talent beter in te zetten en het aantal vrouwelijke leiders te vergroten. Vorig jaar zijn er twee vrouwelijke collega's benoemd in de Raad van Bestuur van NN Group, waar NN IP deel van uit maakt. Ook binnen NN IP heeft onze 'diversity of thought'-benadering geleid tot resultaat. Onze Board bestaat voor 40% uit vrouwen en we streven naar 35% vrouwen in senior posities in 2019. Daarnaast zien wij de toegevoegde waarde van teams bestaande uit talent met verschillende achtergronden. Zo zijn er binnen NN IP 36 nationaliteiten vertegenwoordigd. Dit draagt ook bij aan meer, en verschillende, rolmodellen voor jongere generaties. Wij zijn ervan overtuigd dat een organisatie met diversiteit en inclusie succesvoller en innovatiever is en klanten beter kan bedienen. NN Group is dit jaar voor de eerste keer opgenomen in de wereldwijde Bloomberg Gender Equality Index 2019. Deze index bevat 230 bedrijven uit tien sectoren die zich ertoe verbinden transparant te rapporteren over gendergelijkheid. Samen hebben deze bedrijven wereldwijd meer dan 15 miljoen mensen in dienst, waarvan 7 miljoen vrouwen. Hier zijn we heel trots op. Overigens is NN ook aandeelhouder bij veel grote bedrijven in Nederland. Tijdens al deze aandeelhoudersvergaderingen wordt stilgestaan bij de Corporate Governance op diversiteitsgebied. We stellen ons tijdens die vergaderingen actief op en stellen daar desgewenst vragen over. Er is uiteraard nog steeds ruimte voor verbetering, maar we zijn goed op weg.

Margreet Teunissen, Voorzitter bestuur Pensioenfonds Openbare Bibliotheken



> Diversiteit is voor ons pensioenfonds niets nieuws. We houden al rekening met diversiteit sinds de professionaliseringsslag die we sinds 2013 hebben doorgemaakt. Van een bestuur van tien grotendeels (80%) gepensioneerde mannen, zijn we inmiddels toegegaan naar een bestuur met zes bestuurders, verdeeld over alle leeftijdsgroepen, met vier vrouwen in het bestuur (waarvan één aspirant) en twee mannen. En uiteraard een bestuurder (een vrouw) onder de 40 jaar.

Op het moment dat er een vacature in het bestuur of in het verantwoordingsorgaan ontstaat, stellen we een specifiek functieprofiel op waarbij de gewenste diversiteit expliciet wordt aangegeven. Voor een bedrijfstakpensioenfonds geldt dat je met voordragende partijen te maken hebt. Je kunt niet zomaar zelf een kandidaat gaan zoeken, zoals in een gewone organisatie. We toetsen de door de voordragende partij geleverde kandidaat aan de functie-eisen, waaronder diversiteit. Als bestuur zijn we redelijk vasthoudend aan deze eisen. Binnen het bestuur (ook RvT en VO) is een groot commitment aanwezig als het gaat om diversiteit.

We hebben bijna twee jaar lang een bestuursfunctie vacant gehad, omdat er geen kandidaten werden voorgedragen die voldeden aan het profiel en diversiteit. Het bestuur werd verweten zeer halsstarrig te zijn en niet mee te willen bewegen, maar we hebben vastgehouden aan ons beleid om iemand onder de 40 jaar te benoemen. Na twee jaar en drie afgewezen voordrachten is dat uiteindelijk gelukt.

Ons Verantwoordingsorgaan telt zes leden, waarvan twee vrouwen. Eén lid is jonger dan 40 jaar. Een lid met een niet-westerse achtergrond is ook aanwezig. Onze RvT telt één vrouw, de voorzitter.

Het onderwerp diversiteit is niet meer weg te denken uit de Nederlandse pensioen- en vermogensbeheersector. Vrouwen rukken op in de bestuurskamers en in de lagen net daaronder. Vrouwen zoeken elkaar ook actief op in bestuursnetwerk VIIP. De oudere witte man, in de media de laatste jaren kop van jut, weet dat hij en zijn vrienden niet meer het rijk alleen hebben en maakt gezellig plaats voor de aanstormende, ambitieuze vrouw.

Is het grote doel dan bereikt? Allerm minst, volgens de respondenten. Angelique Joosen, afkomstig uit de wereld van de investment banks, koos na het moederschap voor de pensioensector omdat ze iets 'maatschappelijk relevants' wilde doen, maar verbaasde zich over het geringe aantal vrouwen daar. Waar lag dat aan? Vonden vrouwen geldzaken te saai? Haar advies: werf actief onder jongeren en benadruk hoe belangrijk de pensioensector is. Daar valt een wereld te winnen, want millennials zoeken meer dan vorige generaties naar inhoudelijke voldoening en maatschappelijke relevantie.

Bij Van Lanschot Kempen proberen ze van harte meer vrouwen in dienst te nemen. Maar het is lastig, zegt Effi Bialkowksi. Er zijn weinig vrouwen die in de financiële sector willen werken. 'Zelfs met een relevante studie kiezen ze vaak voor een andere sector.' Betere kinderopvang zou helpen, denkt ze. En misschien dat de trend naar ESG meer vrouwen naar het beleggingsvak trekt.

Gaat het bij diversiteit alleen maar om meer vrouwen? Dat is te smal, vinden meerdere respondenten. 'Denk ook aan verschillende culturen en jong talent', zegt Hester Borrie van NN Investment Partners. 'Diversity of thought' is ook een onderwerp. Bij APG kunnen medewerkers zelf suggesties doen voor meer diversiteit. Op die manier zijn er tien arbeidsplekken gecreëerd voor mensen met een beperking. 'Zodat zij ook kunnen bijdragen', aldus Marloes Sengers. Tim Kamphorst van The Executive Network verbreedt het thema ook graag. Hij pleit voor 'permanente aandacht voor meer diversiteit in geslacht, leeftijd en afkomst in directieteams, besturen en andere gremia'.

Verskil in beloning aanpakken, ook dat is onderdeel van diversiteit, zegt Sengers. Zelfs na correctie voor functie, loonschaal, ervaring en dergelijke verdienen vrouwen nog steeds 2,2% minder dan mannen.

Wat te doen om de pensioensector diverser te maken? De 'unconscious bias' – de onbewuste voorkeur voor iemand die op je lijkt – moet eruit, zegt Joosen. Bij BlackRock heeft het management op een bepaald moment gezegd dat het gewoon niet langer kon, zo weinig vrouwen. 'Je vindt ze maar', was de boodschap die de managers te horen kregen. Met resultaat, het aantal vrouwen ging omhoog. Nu mag er wel een zakenbankier bij. 'Voor de diversiteit', grapt Astrid Overeem.

Bij het pensioenfonds Openbare Bibliotheken hebben ze gewoon twee jaar gewacht tot de gewenste kandidaat, iemand van onder de 40 jaar, langskwam. Ook dat is een manier. Bij Aegon stijgt het percentage vrouwen in het management gestaag. Van 28% in 2017 naar 33% in 2018. Aegon neemt deel aan het programma 'Talent naar de Top'.

Samenvattend kan gesteld worden dat de pensioensector in Nederland diverser wordt. Het onderwerp staat op ieders netvlies. De nadruk lijkt daarbij op de man-vrouw verhouding te liggen, maar leeftijd en afkomst zijn ook onderwerp van aandacht. Toch gaat het niet vanzelf. Vrouwen lijken de financiële sector nog niet aantrekkelijk te vinden. Het tegengaan van stereotype beelden over de financiële wereld en het actief zoeken naar jonge vrouwen, zijn strategieën die vruchten kunnen afwerpen.