



Onderzoek

Master Thesis

Diversiteit binnen de semi-publieke sector

Evelien Visscher

Masterstudent Universiteit Leiden | Faculteit Governance & Global Affairs

Begeleider: Tanachia Ashikali

Tweede lezer: Natascha van der Zwan

Xudoo B.V.
Skipper 30
8456 JB De Knipe
info@xudoo.nl
www.xudoo.nl
KvK: 56159722
BTW-nr.: 851998380B01

Samenvatting

Nederlandse pensioenfondsenbesturen vertonen momenteel nauwelijks enige diversiteit. De overkoepelende organisatie van Nederlandse pensioenfondsen, de Pensioenfederatie, heeft te kennen gegeven dat slechts een klein percentage van alle pensioenfondsen voldoet aan de zelfopgelegde eisen. Onderzoek heeft echter aangetoond dat een aanzienlijke kwaliteitsverbetering haalbaar is door de diversiteit binnen de besturen te verhogen. In deze studie wordt daarom onderzocht waarom pensioenfondsenbesturen zo homogeen zijn, en hoe diversiteit kan worden bevorderd. Op basis van de theoretische benadering van het 'Attractie-Selectie-Attritie'-model van Schneider (1987) worden twee verwachtingspatronen geformuleerd, waarbij wordt gekeken naar de elementen 'attractie' en 'selectie'. Theoretische begrippen zoals sociale identiteit, inclusie en 'optimal distinctiveness' helpen om een beeld te vormen van opvattingen over homogene groepen en sectoren. De resultaten van de kwantitatieve analyse van attractie laten zien dat het theoretische concept Person-Organization fit (PO-fit) een belangrijke indicator is voor de mate waarin iemand zich voelt aangetrokken tot de pensioensector. De resultaten van het kwalitatieve deel van het onderzoek inzake selectie geven aan dat de mensen binnen het selectieproces bij voorkeur mensen aantrekken die 'verwantschap' of gelijkens vertonen. Dit betekent dat de achtergronden van de homogeniteit van besturen van pensioenfondsen, mogelijk naast andere zaken, bestaan uit dat mensen die extra affiniteit hebben met de sector, zich eerder tot de sector zullen voelen aangetrokken en dat mensen die verwantschap vertonen met de selectoren, eerder als bestuurslid zullen worden aangetrokken. Praktische consequenties zijn dat het inzetten van werving- en selectiebureaus er aan kan meewerken om de onbewuste selectievoorkeuren de baas te worden; verder zijn onorthodoxe oplossingen noodzakelijk om de paradox van de verjonging te overwinnen. Er zijn enkele opmerkingen opgenomen over bepaalde beperkingen van deze studie en suggesties voor toekomstig onderzoek.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
	1.1 Kwaliteitsverbetering door diversiteit	
	1.2 Betekenis geven aan diversiteit	
	1.3 Relevantie	
	1.4 Lezersgids	
2.	Theoretisch kader	9
	2.1 Waarom organisaties homo- of heterogeen zijn	
	2.2 Attractie	
	2.2.1 Verklaring van attractie en praktische consequenties	
	2.2.2 Social identity-theorie en optimal distinctiveness-theorie	
	2.2.3 Person-Organization fit	
	2.3 Selectie en inclusie	
	2.4 Attritie en de voortzetting van de cyclus	
3.	Onderzoeksopzet	19
	3.1 Casusbeschrijving	
4.	Analyse	22
	4.2 Selectie via overeenkomst	
5.	Uiteenzetting en conclusie	29
	5.1 Theoretische consequenties	
	5.2 Praktische consequenties	
	5.3 Beperkingen en verder onderzoek	
6.	Referenties	35

Noot: Delen van het onderzoek zijn enkel in het Engels beschikbaar. Zie hiervoor de website van Xudoo; www.xudoo.nl.

1. Inleiding

1.1 Kwaliteitsverbetering door diversiteit

De kwaliteit van bestuur staat hoog op de agenda bij Nederlandse pensioenfondsbesturen. Onderzoek heeft aangetoond dat diversiteit binnen de besturen van organisaties - en van pensioenfondsen - de kwaliteit van een bestuur naar een hoger niveau tilt. Om die reden streeft de leiding van een pensioenfonds in het algemeen naar een pluriforme bestuursamenstelling. Deze diversiteit wordt tevens gestimuleerd door de Nederlandse Pensioenfederatie, de overkoepelende organisatie die de belangen van alle Nederlandse pensioenfondsen behartigt. De Pensioenfederatie heeft een 'Code Pensioenfondsen' opgesteld, die aangeeft dat diversiteit binnen het bestuur van een pensioenfonds om twee redenen belangrijk is. Ten eerste draagt de inbreng in een directie van personen met verschillende achtergronden, ideeën en vaardigheden bij aan een breder scala van perspectieven binnen het bestuur en de Raad van Toezicht, en bevordert deze in dat opzicht de kwaliteit van het besluitvormingsproces (Stichting van de Arbeid & Pensioenfederatie, 2013). Dit eerste onderdeel stemt overeen met uitgebreid wetenschappelijk onderzoek. Pluriforme groepen bezitten het vermogen om bij het besluitvormingsproces rekening te houden met verschillende invalshoeken en realiseren hoogwaardige oplossingen, waarbij zij beter presteren dan minder pluriforme groepen (Hoffman & Maier, 1961; Fischer, 2007; Konrad & Yang, 2011). Yang en Konrad (2011) stellen dat het aantrekken van, en efficiënt omgaan met een pluriforme samenstelling binnen een organisatie onder andere kunnen bijdragen aan een effectief bedrijfsbeleid en een blijvend comparatief voordeel ten aanzien van financiële resultaten en innovatie. Volgens het tweede deel van de argumentatie van de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid worden alle stakeholders en belanghebbende partijen via pluriformiteit beter vertegenwoordigd en betrokken bij het besluitvormingsproces (Stichting van de Arbeid & Pensioenfederatie, 2013). Deze twee argumenten zijn de belangrijkste redenen dat de besturen van pensioenfondsen en de Pensioenfederatie zich inspinnen om een pluriforme samenstelling te bevorderen.

Momenteel vertonen de besturen van Nederlandse pensioenfondsen echter nauwelijks diversiteit. In de eerder genoemde Code Pensioenfondsen heeft de Pensioenfederatie verschillende normen voor pensioenfondsen gesteld om hun kwaliteit in stand te houden en te verbeteren (Stichting van de Arbeid & Pensioenfederatie, 2013). In die normen zijn richtlijnen opgenomen over onder andere de operationele taken van de besturen van pensioenfondsen, de wijze van uitvoering en de verantwoordelijkheid van pensioenfondsenbesturen ten aanzien van

financiën en verhoudingen (Stichting van de Arbeid & Pensioenfederatie, 2013). De Pensioenfederatie heeft een gids (Handreiking voor het vergroten van diversiteit) uitgebracht, waarin staat dat de normen omtrent diversiteit momenteel het meest problematisch zijn (Pensioenfederatie, 2016). Deze is gebaseerd op statistieken uit een rapport van de Monitoringscommissie (2018), waarin wordt aangegeven dat de gestelde doelen in het algemeen niet worden gehaald en dat actie is geboden. Daarnaast is de diversiteit binnen pensioenfondsbesturen onlangs in het nieuws geweest en zelfs het Nederlandse parlement geeft aan dat er actie moet worden ondernomen (Boschman, 2018; FD, 2018). Dit gebrek aan diversiteit is van invloed op de kwaliteit en het is derhalve van belang om te onderzoeken welke beleidslijnen en maatregelen kunnen bijdragen aan een succesvoller diversiteitsmanagement.

Deze studie zal vooral zijn gericht op de vraag waarom de directies van pensioenfondsen zo homogeen zijn en welke factoren daaraan debet zijn. Een verklaring van die homogeniteit is mogelijk te vinden in het ASA-model (Attraction-Selection-Attrition) van Schneider (1987). In dat model worden psychologische inzichten en organisatietheorieën verenigd als uitgangspunt voor de gedachte dat organisaties worden bepaald door het type mensen dat ze aantrekken, selecteren en uiteindelijk weer laten gaan. Volgens het ASA-model herhaalt deze cyclus zichzelf en de conclusie luidt dat organisaties vanwege deze herhaling in de loop van de tijd een homogeen karakter krijgen (Schneider, 1987). Tot de andere factoren die zouden kunnen bijdragen aan de homogeniteit van pensioenfondsbesturen, behoort ook het begrip 'Person-Organization fit' (oftewel PO-fit). In de literatuur over PO-fit wordt beschreven of en hoe een persoon binnen een organisatie past en wat de achtergronden en consequenties van deze PO-fit zouden kunnen zijn (zie Kristof, 1996; Cable & DeRue, 2002). Er wordt ook ingegaan op de inclusie- en social identity-theorieën om de verschillende theoretische inzichten te completeren die bijdragen aan ons inzicht in homogene pensioenfondsbesturen. In dit verband is de inclusietheorie interessant; inclusie brengt namelijk een pluriforme cultuur met zich mee, waarin diversiteit objectief kan worden aangeduid met willekeurige termen. Zo kan een organisatie divers zijn omdat er - bijvoorbeeld - mannen en vrouwen van verschillende leeftijdsgroepen en uit verschillende achtergronden werken. Als een organisatie echter inclusief wil zijn, is er meer nodig ten aanzien van cultuur en de ervaringen van werknemers met uiteenlopende kenmerken (Nishii, 2013; Ferdman, 2017). Tot slot heeft de social identity-theorie te maken met de manier waarop mensen zichzelf identificeren en met de rol die andere mensen spelen binnen die identificatie (Tajfel & Turner, 1985). Bij beschouwing van een brede theoretische achtergrond

van het verband tussen PO-fit en attractie en de manier waarop identiteit een rol speelt in het selectieproces, is de hoofdvraag van dit onderzoek: 'Wat verklaart de homogeniteit van Nederlandse pensioenfondsbesturen en hoe kan diversiteit worden gestimuleerd?'

1.2 Betekenis geven aan diversiteit

Diversiteit is in feite een heel breed begrip, dat op verschillende wijzen kan worden geïnterpreteerd. Bij onderzoek naar diversiteit maken wetenschappers veelal onderscheid tussen observeerbare en niet-observeerbare kenmerken (Milliken & Martins, 1996). Hierbij gaat het om het verschil tussen kenmerken van mensen die gemakkelijk in beeld zijn te brengen, zoals etnische achtergrond, geslacht of leeftijd, en onderliggende kenmerken zoals waarden, opleiding of sociaaleconomische achtergrond (Milliken & Martins, 1996). Voor het doel van dit onderzoek is de aandacht gericht op observeerbare kenmerken, namelijk leeftijd en geslacht. Diversiteit binnen deze twee aspecten hoeft niet per se aanleiding te geven tot verschillen in perspectieven en gezichtspunten over kwesties. Deze aspecten zijn echter zeker niet wederzijds uitsluitend. Recent onderzoek doet vermoeden dat verschillende perspectieven en ideeën samenhangen met observeerbare verschillen tussen mensen (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991; Milliken & Martins, 1996). Bij een groep die pluriform is qua geslacht en leeftijd kan worden verwacht dat de leden de maatschappij op een verschillende manier hebben ervaren en daarom andere opvattingen hebben over kwesties of problemen (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991).

De doelstellingen voor diversiteit zijn multi-interpretabel; er bestaan slechts willekeurige verschillen tussen pluriforme en homogene besturen. Bijvoorbeeld; met hoeveel vrouwen is een bestuur van 10 personen divers? Of: bij welk aantal jonge mensen is een bestuur representatief ten aanzien van leeftijd? En hoe jong moet iemand zijn om als jong te worden beschouwd? Er kan worden geconcludeerd dat diversiteit op zich geen duidelijk afgebakende doelstelling is; het gaat hierbij meer om verschillende perspectieven binnen een team of organisatie. Zoals al eerder genoemd, zijn uiteenlopende opvattingen verbonden met zichtbare diversiteit. De Pensioenfederatie stelt wel duidelijk afgebakende doelen voor diversiteit, bijvoorbeeld de benoeming bij elk pensioenfonds van ten minste één bestuurslid dat jonger dan 40 jaar is. Het is interessant om stil te staan bij de te formuleren doelen die aansluiten bij de onderliggende doelstelling: de beschikbaarheid van meer en uiteenlopende gezichtspunten binnen het besluitvormingsproces. Voor het doel van dit onderzoek en in overeenstemming met eerder

genoemde wetenschappelijke inzichten gaan wij er van uit dat de bevordering van de leeftijds- en geslachtsverhoudingen binnen de besturen van pensioenfondsen - dankzij de bredere beschikbaarheid van kennis en verschillende invalshoeken - van positieve invloed zal zijn op de kwaliteit van de besluitvorming.

1.3 Relevantie

Vanuit academisch oogpunt sluit dit onderzoek aan op de literatuur in die zin dat theoretische concepten zoals het ASA-model worden toegepast op een specifieke casus. Op deze manier kan het onderwerp diversiteit worden afgekaderd om nader te onderzoeken hoe diversiteit binnen organisaties kan worden bevorderd. Deze case study is vooral interessant omdat de wereld van de pensioenfondsen op het gebied van pluriforme besluitvorming ver achterloopt bij andere semi-publieke instellingen en bestuursstructuren. Hopelijk brengt de uitkomst van dit onderzoek bruikbare instrumenten in beeld voor verder onderzoek bij andere financiële instellingen, of bij besturen van andere (semi-publieke) organisaties. Om een uitgebreid antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag, dient te worden nagegaan hoe het huidige gebrek aan diversiteit kan worden geded. Theoretische inzichten zoals het ASA-model en de inclusie- en social identity-theorieën kunnen bijdragen aan een uitleg van diversiteit en homogeniteit binnen organisaties. Vanuit die benaderingen kunnen er veronderstellingen worden geformuleerd over de vraag waarom een gebrek aan diversiteit zo nadrukkelijk aan de orde is binnen pensioenorganisaties.

Binnen een breder perspectief kan het onderzoek met betrekking tot pensioenfondsbesturen per saldo toegevoegde waarde meegeven aan de maatschappij. Door vergroting van het bewustzijn wordt een eerste stap gezet om diversiteit te stimuleren. Via dit onderzoek wordt van buitenaf gekeken naar de pensioenwereld en naar het thema diversiteit binnen de sector; dit kan bruikbare en praktische oplossingen voor een nijpend probleem opleveren. De studie kan ook een bijdrage leveren door concrete instrumenten aan te reiken voor het stimuleren van diversiteit, waarmee de kwaliteit van de directie wordt opgevijseld. Als dit tot succes leidt, kan dit een bredere uitwerking op de maatschappij hebben door de bevordering van diversiteit binnen risicovolle financiële instellingen.

1.4 Lezersgids

Ten eerste wordt een breed theoretisch kader behandeld om de verschillende theoretische begrippen te doorzien en om een antwoord op de onderzoeksvraag voor te bereiden. Dit onderdeel is opgesplitst in de drie fasen van de ASA-cyclus: Attractie, Selectie en Attritie. Om in te gaan op de kwestie van diversiteit binnen het specifieke geval van Nederlandse pensioenfondsbesturen is gekozen voor een gemengd onderzoeksmodel met gebruikmaking van enquêtes en interviews. In dit onderdeel is tevens een toelichting op Nederlandse pensioenfondsbesturen opgenomen. Tevens wordt in dit gedeelte ingegaan op het operationaliseren van variabelen en op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Vervolgens worden de uitkomsten geanalyseerd. De significantie van relaties wordt aangetoond met gebruikmaking van SPSS, een statistische tool, om na te gaan of de uit de literatuur voortvloeiende verwachtingen worden gestaafd door het onderzoek. Tevens worden de interviews hier geanalyseerd en wordt ingegaan op het selectieproces en de procedures rondom het aantrekken van nieuwe bestuursleden. Tot slot worden er afsluitende opmerkingen gemaakt over de factoren die bijdragen aan de homogeniteit van pensioenfondsbesturen en over de theoretische en praktische consequenties. In dit gedeelte worden tevens aanbevelingen gedaan over de manier waarop diversiteit kan worden bevorderd.

2. Theoretisch kader

2.1 Waarom organisaties homo- of heterogeen zijn

Om de vraag te kunnen beantwoorden hoe diversiteit binnen pensioenfondsbesturen kan worden gestimuleerd, dient eerst de vraag te worden gesteld waarom organisaties homo- of heterogeen zijn. Waardoor vertonen organisaties en de mensen die er werken, verwantschap, of juist niet? Wetenschappers hebben onderzocht welke theoretische achtergronden bijdragen aan diversiteit of die juist in de weg staan. Ten aanzien van die vragen dient het ASA-model als een belangrijke theoretische zienswijze. Dit model is gepresenteerd door Benjamin Schneider (1987) en houdt in dat doelen van organisaties via de natuurlijke uitkomst van een attractie-selectie-attractie-cyclus uiteindelijk worden bepaald door de mensen die er werken. Deze theorie is gestoeld op eerdere theoretische opvattingen en onderzoek vanuit gebieden zoals psychologie en organisatietheorie; de grondgedachte is dat organisaties functies zijn van het type mensen dat er werkt en dat die mensen op hun beurt functies zijn van de attractie-selectie-attractie-cyclus (Schneider, 1987). De ASA-cyclus wordt aangereikt als een alternatief model om inzicht te verkrijgen in organisaties, waarin de kenmerken van mensen - en dus niet de aard van de externe omgeving, de organisatietechnologie of - structuur - het gedrag van de organisatie fundamenteel bepalen (Schneider, 1987).

Hieronder volgt een toelichting op de drie stappen binnen de ASA-cyclus, waarbij rekening is gehouden met de complementaire theoretische zienswijzen die overeenstemmen met de drie onderdelen. Het ASA-model is echter allereerst gebaseerd op een aantal aannamen. Volgens de oorspronkelijke opvatting binnen de interactionele psychologie is gedrag een functie van persoon en omgeving (Lewin, 1936). In deze vroegtijdige studie wordt getracht om menselijk gedrag te duiden in de context van aanwezige objecten en van relaties binnen gebeurtenissen die zich in een gegeven omgeving afspelen. De stelling van Schneider komt er echter op neer dat omgevingen een functie zijn van de daarin acterende personen, wat betekent dat de mensen in organisaties, deze organisaties maken tot wat zij zijn (Schneider, 1987). Bij deze hedendaagse opvatting wordt ook het werk van Bowers (1973) betrokken; hij stelt een aantal problemen vast met betrekking tot de grondslag van eerder empirisch werk m.b.t. het verband tussen personen, gedrag en situaties. Zo is eerder werk gebaseerd op laboratoriumexperimenten; als een laboratoriumonderzoek echter doet wat het moet doen door specifieke effecten aan te tonen, beperkt het individuele verschillen en wekt daarmee de indruk dat bepaalde eigenschappen niet relevant waren voor inzicht in gedrag (Bowers, 1973; Schneider, 1987). Het belang hiervan voor

het ASA-model is dat het erop is gebaseerd dat het type personen binnen omgevingen bepalend is voor de aard van de menselijke omgeving, en dus niet de situationele variabelen (zoals de structuur van een organisatie of de beschikbare technologie).

2.2 Attractie

2.2.1 Verklaring van attractie en praktische toepassingen

Het eerste deel van de ASA-cyclus betreft attractie. Attractie is het proces waarbij mensen worden aangetrokken door organisaties die aansluiten bij hun persoonlijkheid (Schneider, 1987). Het effect hiervan is dat mensen zich voelen aangetrokken tot een specifiek type organisatie en solliciteren naar banen die passen bij hun voorkeuren. Dit kan heel impliciet zijn en komt wellicht alleen maar neer op een (onbewuste) inschatting van de congruentie tussen persoonlijke eigenschappen en de kenmerken van potentiële organisaties (Schneider, Goldstein, & Brent Smith, 1995). Het ligt voor de hand dat soortgelijke mensen vergelijkbare persoonlijkheden hebben en logischerwijs soortgelijke dingen doen (Schneider, Goldstein, & Brent Smith, 1995). In dat verband betoogde schoolpsycholoog Holland dat carrières kunnen worden onderverdeeld in zes duidelijke types en dat geldt tevens voor werkomgevingen (Holland, 1985). Dit betekent dat een werkomgeving vergelijkbaar is met de mensen die zich bij haar aansluiten (Holland, 1985; Schneider, Goldstein, & Brent Smith, 1995).

Het begrip attractie in samenhang met de homogene organisatiecyclus komt niet uit de lucht vallen. Eysenck maakte een belangrijke verbinding tussen het hebben van specifieke eigenschappen en het aangetrokken worden door een soortgelijke organisatie, oftewel het verband tussen congruentie en affectie (1952). Hiervoor is ondersteuning aangetroffen, maar niet alle voorspelde verbanden waren significant (Diener, Larsen, & Emmons, 1984). Diener et al. voeren aan dat dit komt doordat de affectie van individuen in verschillende situaties relatief consistent was (1984). Dit kan wellicht worden toegeschreven aan het feit dat mensen met uiteenlopende persoonlijkheden de neiging hebben om zich niet bloot te stellen aan situaties die niet passen bij hun persoonlijkheid. Zo verklaarde Snyder (1981) bijvoorbeeld:

"Het is heel goed mogelijk dat iemands keuze van de eigen leefomgeving een afspiegeling is van kenmerken van de persoonlijkheid. Een individu kan er voor kiezen om zijn of haar leven te leiden binnen een serieuze, gereserveerde en intellectuele situatie, juist omdat hij of zij een serieus, gereserveerd en diepzinnig individu is." (p. 310)

Langs diezelfde lijn onderzoeken Buss et al. (1986) verbanden tussen eigenschappen van mensen en kenmerken van hun omgevingen. Ze stellen vast dat er een aanzienlijke wederkerigheid bestaat tussen de manier waarop mensen handelen en de wijze waarop hun omgeving werkt (Buss, Gomes, Higgins, & Lauterbach, 1986). In dit geval hangt de voorkeur voor het gebruik van een specifieke manipulatietactie mede af van de interpersonele omgeving waaraan iemand wordt blootgesteld (Buss, Gomes, Higgins, & Lauterbach, 1986). Op die manier zijn persoonlijkheid en sociale processen onlosmakelijk met elkaar verbonden en mensen passen bij voorbaat methoden toe die overwegend worden gebruikt door hun omgeving (Buss, 1987).

Als men aanvullende literatuur toevoegt aan het attractie-gedeelte van de cyclus van Schneider, lijkt dat ook deugdelijke logica te bevatten. Het attractie-gedeelte van het ASA-model kan op diverse manieren worden toegepast; voor de doelstellingen van deze studie kan het bijdragen aan inzicht in de reden waarom mensen zich voelen aangetrokken tot een bepaald type organisatie. Hoewel wetenschappers Schneider bekritisieren omdat hij niet dieper ingaat op de (soort van) eigenschappen die worden bedoeld bij congruentie tussen persoonlijke eigenschappen en kenmerken van organisaties (zie Diener, Larsen, & Emmons, 1984; Schneider, Goldstein, & Brent Smith, 1995), is door aanvullend onderzoek getracht om deze kloof te dichten door toepassing van het model voor specifieke casussen en/of specifieke kenmerken. Een van die toepassingen is het 'attractie-paradigma', een sociaalpsychologisch getinte zienswijze die inhoudt dat mensen geen rationele beslissingen nemen, maar zich tot een alternatief voelen aangetrokken, waarbij affectie de persoonlijke determinant is van evaluatieve respons (Byrne, 1971; Clore & Byrne, 1974). Een andere toepassing is de 'Person-organization fit', die later wordt toegelicht. Hoewel er dus in het ASA-model aanvankelijk details over persoonlijke- en organisatiekenmerken ontbraken, wordt dat gecompenseerd door de toepassing van het ASA-model door verschillende wetenschappers in bijvoorbeeld de theorie van de baankeuze.

Voor de huidige onderzoeksdoelstellingen ligt de focus op organisatiedemografie in relatie tot het ASA-model; derhalve nog enkele laatste opmerkingen over de huidige benadering van de theorie tussen de organisatiedemografie en het aantrekkingsproces. De demografie van een organisatie kan worden omschreven als de indeling van het personeel volgens verschillende gegevens zoals geslacht, leeftijd en datum van indiensttreding (Pfeffer, 1985). De wortels van de organisatiedemografie zijn gelegen in de structurele theorieën van de sociologie, maar

organisatiedemografie is minder gericht op psychologische karakteristieken (Schneider, Goldstein, & Brent Smith, 1995) en nadrukkelijker op bovengenoemde variabelen. Relevante theorieën over de demografie van de organisatie, de meer psychologisch gerichte theorieën en de structurele sociologische theorieën maken allemaal gebruik van andere variabelen voor de definitie van homogeniteit. Vanuit organisatiedemografie worden ook hypothesen geponeerd die vergelijkbaar zijn met die van ASA, maar dan met een meer demografische benadering ten aanzien van de kenmerken op het persoonlijke en organisatorisch congruente niveau (Pfeffer, 1983; Schneider, Goldstein, & Brent Smith, 1995). Bij beschouwing van de vermelde psychologische, sociologische en organisatorische demografische theorielijnen kan worden geconcludeerd dat daartussen een zeer sterk verband bestaat. De theorieën duiden er op dat dit resulteert in homogeniteit op het niveau van de groep, organisatie of sector (Schneider, Goldstein, & Brent Smith, 1995).

2.2.2 Sociale identiteit en optimal distinctiveness

Als uitbreiding van het begrip attractie als motief voor mensen om te solliciteren bij een specifiek type organisatie wordt in dit gedeelte via twee aanvullende theorieën toegelicht welk gedrag kan worden verwacht van mensen die naar een baan gaan solliciteren.

Sociale identiteit komt erop neer dat mensen zichzelf en anderen indelen in sociale categorieën, bijvoorbeeld geslacht, geloof, leeftijd en lidmaatschap van een organisatie (Tajfel & Turner, 1985). Die categorieën staan niet vast; de definities van anderen en zichzelf zijn relationeel en comparatief (Tajfel & Turner, 1985). Deze sociale classificatie heeft twee functies (Ashforth & Mael, 1989): ten eerste biedt deze mensen een ordening van hun sociale omgevingen en een manier om anderen systematisch te definiëren (Ashforth & Mael, 1989); ten tweede kunnen mensen zichzelf definiëren binnen de sociale omgeving (Ashforth & Mael, 1989). Bij dat laatste aspect gaat het om sociale identificatie, ofwel de beleving van saamhorigheid of verbondenheid met een menselijke samenlevingsvorm (Ashforth & Mael, 1989). Volgens de social identity-theorie doen mensen dat voor een deel om hun eigenwaarde te vergroten (Hogg & Turner, 1985). Ashforth & Mael (1989) claimen dat organisatie-identificatie een specifieke vorm van sociale identificatie is. Dat zou dus kunnen betekenen dat mensen graag solliciteren naar banen bij organisaties waar mensen werken die de sollicitant rekent tot de sociale groep waaruit hij of zij zelf ook afkomstig is. De gedachte achter de social identity-theorie, gekoppeld aan organisatie-identificatie, manifesteert zich bijvoorbeeld in claims dat de cultuur van een

organisatie uniek is; alle instellingen zijn anders (Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin, 1983). Dat versterkt de gedachte dat mensen zich voelen aangetrokken tot een specifieke organisatie en dat hun eigen (demografische) eigenschappen binnen die organisatie dan in harmonie zijn met de kenmerken van de organisatie. Die beleving wordt nog verder versterkt door de theorie van optimal distinctiveness. Die theoretische claim houdt in dat individuen enerzijds constant op zoek zijn naar overeenkomsten met andere mensen - een gevoel van verbondenheid - en anderzijds behoefte hebben aan uniekheid en individuatie (Brewer, 1991; Shore, et al., 2010). Dat impliceert dat mensen een baan zoeken bij een organisatie waar wordt voldaan aan beide behoeften. Verbondenheid kan worden ervaren door een soort verwantschap, die kan worden ontleend aan demografische aspecten zoals leeftijd en geslacht.

2.2.3 Person-Organization fit

Als uitbreiding op het begrip attractie als keuze-instrument voor een bepaald type organisatie gaan we hier ten slotte in op de eerder genoemde 'Person-Organization fit' (PO fit). PO fit wordt door Kristof (1996) gedefinieerd als:

'De compatibiliteit die ontstaat tussen mensen en organisaties als: (a) ten minste één entiteit levert wat de andere nodig heeft, of (b) de entiteiten fundamentele kenmerken met elkaar gemeen hebben, of (c) beide' (p. 6)

Het begrip houdt in dat mensen in meerdere opzichten passen bij een organisatie. Hier moeten we onderscheid maken tussen verschillende zaken. Het eerste onderscheid is tussen de objectieve en subjectieve match, of de ervaren match. Een objectieve match is de meetbare match tussen een persoon en organisatie; de persoon en de organisatie zijn dus meetbaar congruent (Cable & Parsons, 2001). De tegenhanger van de objectieve match is de subjectieve match. Bij de subjectieve match tussen een persoon en een organisatie gaat het er om hoe een persoon de match beleeft; deze is dus gebaseerd op individuen die aangeven hoe goed zij passen bij een organisatie (Cable & DeRue, 2002). Er wordt dan ook beweerd dat de beleving van een match de keuze van mensen beter voorspelt dan de feitelijke congruentie (objectieve match) tussen mensen en omgevingen (Kristof, 1996; Cable & Judge, 1997). Een ander onderscheid kan worden gemaakt tussen de supplementaire en complementaire match. De supplementaire match houdt in dat er een match is tussen een persoon en een organisatie omdat de persoonlijke eigenschappen overeenstemmen met de kenmerken van de organisatie en haar

leden (Resick, Shantz, & Baltes, 2007). Tegenover de supplementaire match staat de complementaire match. De complementaire match verloopt in twee richtingen. Ten eerste kan een complementaire match worden bereikt als de eigenschappen van individuen hiaten opvullen die niet door anderen in de organisatie worden ingevuld (Resick, Shantz, & Baltes, 2007). Dit wordt ook wel aangeduid als een 'demands-abilities fit'. De andere zijde van de complementaire match kan worden bereikt vanuit het perspectief van het individu; de psychologische behoeften van een individu worden vervuld door kenmerken van de werkomgeving (Resick, Shantz, & Baltes, 2007). Dit wordt ook wel de 'needs-supplies fit' genoemd. Voor de doeleinden van dit onderzoek ligt de nadruk op de match tussen een persoon en een organisatie, maar er zijn ook andere matchtypes mogelijk zoals de person-environment fit, person-job fit, person-supervisor fit en person-group fit (zie bijvoorbeeld: Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Het concept van 'person-organization fit' wordt door Cable & Judge (1996) gebruikt als een toepassing van het ASA-model. Hun onderzoek is gebaseerd op twee vragen: wat zijn de determinanten van de beleving van PO fit bij sollicitanten en nieuwe medewerkers, en hoe belangrijk is de beleving van PO fit bij beslissingen over de keuze van een baan en de werkhouding ten aanzien van de kenmerken van de baan? Cable & Judge (1996) bevestigen, net als andere wetenschappers (bijvoorbeeld Judge & Bretz, 1992; Saks & Ashforth, 1997), dat de beleving van PO fit wordt ingevuld door de congruentie tussen de waarden van sollicitanten en hun beleving van het versterken van de waarden van organisaties. Ander onderzoek heeft aangetoond dat de beleving van PO fit sterk is gerelateerd aan een positieve werkgerelateerde houding en aan de aantrekkingskracht van de organisatie (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Chapman, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). Als er naar PO fit wordt gekeken in het licht van de harmonie tussen de persoonlijke eigenschappen van een individu en de kenmerken van de organisatie, zou dat leiden tot homogeniteit binnen een organisatie, of een specifiek type organisatie. Als we de theorieën over attractie, sociale identiteit en PO fit in aanmerking nemen, zouden we het volgende kunnen verwachten.

Verwachting 1: Mensen vinden een organisatie aantrekkelijker als zij een supplementaire match ervaren.

2.3 Selectie en inclusie

Het tweede deel van de ASA-cyclus heeft betrekking op de formele en informele selectieprocedures die door organisaties worden toegepast bij het rekruteren en in dienst nemen van mensen met de door de organisatie gewenste eigenschappen (Schneider, Goldstein, & Brent Smith, 1995). Die wensen komen voort uit de behoeften van organisaties; ze bestaan in bepaalde omgevingen en vergen vaardigheden van een bepaald type (Aldrich, 1979). Vaardigheden zijn weer verbonden met mensen; verschillende types mensen bezitten verschillende soorten vaardigheden (Campbell & Hansen, 1985). Dus naast het feit dat mensen worden aangetrokken door een specifieke organisatie en daar vervolgens solliciteren, beperken organisaties het scala van menstypen via het inhuurproces (Schneider, 1987). Dit is de tweede fase binnen de ASA-cyclus.

Om de theorie achter het selectieproces uit te breiden, is het tevens relevant om in te gaan op de inclusietheorie. Er bestaat echter geen duidelijke definitie van het begrip inclusie. De definitie van Ferdman (2017) biedt een goed vertrekpunt:

'Binnen inclusieve organisaties en maatschappijen kunnen mensen van alle identiteiten en vele levensstijlen volledig zichzelf zijn en tegelijkertijd, als gewaardeerde en volwaardige leden, een bijdrage leveren aan het grotere geheel' (p. 235)

Hieraan verbonden is een besef van eigenwaarde en het gevoel om niet minder dan wie dan ook te worden gewaardeerd. De door Nishii (2013) geformuleerde definitie van een inclusieve omgeving versterkt die elementen. Zij claimt dat de leden van inclusieve omgevingen eerlijk worden behandeld, gewaardeerd worden om wie ze zijn en worden betrokken bij het besluitvormingsproces (Nishii, 2013). Terugkerende elementen zijn dus: zichzelf zijn en worden gewaardeerd door anderen. Andere wetenschappers nemen bij inclusie tevens de begrippen verbondenheid en uniekheid mee (Shore et al., 2010) en betogen dat uniekheid en verbondenheid samenwerken bij het ontstaan van gevoelens van inclusie. In het door hen opgestelde schema staan vier mogelijke resultaten op basis van hoge of lage uitkomsten van die twee dimensies. Als een individu een hoge mate van verbondenheid en een hoge uniekheidswaarde ervaart, is de term inclusie van toepassing. Is dat echter niet het geval, dan zijn andere termen van toepassing (exclusie, differentie of assimilatie). Zie onderstaand schema.

Geringe verbondenheid

Grote verbondenheid

	Exclusie	Assimilatie
Lage uniekheidswaarde	Het individu wordt niet behandeld als insider in de organisatie, met een unieke waarde binnen de groep collega's; er zijn echter andere medewerkers of groepen die wél insider zijn.	Het individu wordt binnen de groep collega's behandeld als insider, mits hij/zij zich aanpast aan de normen van de organisatie en de heersende cultuur en uniciteit niet vooropstelt.
	Differentiatie	Inclusie
Hoge uniekheidswaarde	Het individu wordt binnen de groep collega's niet behandeld als een insider in de organisatie, maar zijn/haar unieke eigenschappen worden gezien als waardevol en noodzakelijk voor het succes van de groep of organisatie.	Het individu wordt behandeld als een insider en wordt tevens gefaciliteerd/aangemoedigd om uniciteit te behouden binnen de groep collega's.

(Bron: Shore et. al., Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research, 2010)

Shore et al. (2018) vatten inclusie als volgt samen:

'Inclusie betreft gelijke mogelijkheden voor leden van sociaal gemarginaliseerde groepen om deel te nemen en bij te dragen, waarbij tegelijkertijd mogelijkheden worden gecreëerd voor leden van niet-gemarginaliseerde groepen, en om medewerkers te ondersteunen in hun inspanningen om op alle niveaus van de organisatie volledig betrokken te worden en om helemaal zichzelf te zijn.' (p. 177)

Inclusie vertoont tevens bepaalde elementen van diversiteit, maar mag daarmee niet worden verward. Het belangrijkste verschil tussen inclusie en diversiteit is dat diversiteit kan worden verplicht gesteld en gelegaliseerd, terwijl inclusie voortvloeit uit vrijwillig handelen (Winters, 2014). Hays-Thomas & Bendick (2013) leggen uit dat diversiteit een vermenging is van eigenschappen en kenmerken binnen een personeelsbestand, terwijl het bij inclusie gaat om het geheel van de bedrijfscultuur, die de ervaringen van medewerkers met uiteenlopende kenmerken vormt.

Inclusie is binnen organisaties lastig te realiseren. Winters (2014) geeft aan dat diversiteit veel gemakkelijker kan worden bereikt; hierbij gaat het immers uitsluitend om de demografische gegevens en niet om een cultuuromslag. Er kan binnen een organisatie, technisch gezien, weinig diversiteit bestaan als het gaat om mensen die in het algemeen overeenkomsten vertonen, terwijl iedereen toch wordt gewaardeerd en gevoelens van verbondenheid en

uniekheid heeft. Als we de casus van dit onderzoek beschouwen, zou het zo kunnen zijn dat de pensioenfondsbesturen een inclusieve cultuur kennen, maar demografisch gezien niet al te pluriform zijn. Het is mogelijk dat het voor nieuwkomers lastig is om verbondenheid en uniekheid binnen de organisatie te voelen of dat mensen in het selectieproces menen dat een bepaalde sollicitant wellicht moeite heeft om zich in de organisatie te nestelen en derhalve een sollicitant kiezen voor wie dit volgens hen gemakkelijker is. In verband met selectie komt de social identity-theorie hier ook in beeld; identificatie met een groep is gelijk aan identificatie met een persoon, voor zover één partij zichzelf als een sociale referent typeert (Ashforth & Mael, 1989). De benoemde theorieën en concepten zouden kunnen impliceren dat mensen in het selectieproces liever mensen aannemen met wie ze verwantschap voelen dan mensen met wie ze zich niet kunnen identificeren. En mogelijk komt dit gedeeltelijk doordat zij menen dat ze passen binnen de cultuur van de organisatie (al dan niet inclusief).

Verwachting 2: Mensen in het selectieproces nemen bij voorkeur mensen aan die ten aanzien van demografische kenmerken gelijkheid met elkaar vertonen.

2.4 Attritie en de voortzetting van de cyclus

Attritie is het derde deel van de ASA-cyclus. Dit houdt in dat mensen die niet volledig in de organisatie passen, hun baan willen opgeven. Het lijkt niet meer dan logisch dat mensen die geen voldoening in hun baan vinden de organisatie willen verlaten; attritie betekent in dit verband echter specifiek dat er geen aansluiting met de organisatie is, aangezien betrokkene te veel verschilt (Schneider, 1987). Dit komt overeen met andere literatuur; mensen die niet passen bij een organisatie, zullen deze willen verlaten (Schneider & Schneider, 1994; Schneider, Goldstein, & Brent Smith, 1995). Op basis van de theorie van optimal distinctiveness claimen Shore et al. dat individuen, als de balans tussen verbondenheid en uniekheid op het spel staat, zich gaan inspannen om de gezochte balans te realiseren (2010), bijvoorbeeld door op zoek te gaan naar een andere baan.

Tot nu toe zijn de drie delen attractie, selectie en attritie aan de orde geweest. Deze drie elementen vormen een cyclus zoals te zien in de afbeelding rechts, en dit is een repeterende cyclus (Schneider, 1987). In het middelpunt van de cyclus staan doelen van de organisatie. Die doelen zijn bedacht door de oprichter van de organisatie en krijgen vorm via zijn of haar gedrag (Schneider, 1987). Schneider (1987) geeft het belang van doelstellingen aan:

'De manifestaties van deze doelstellingen zijn bepalend voor het type mensen dat wordt aangetrokken tot, geselecteerd door en zich hecht aan een bepaalde organisatie' (p. 444-445).



(source: Schneider, People Make The Place, 1987)

Het resultaat van deze cyclus is dat de organisatie steeds soortgelijker of homogener wordt en dat kan het systeem van de organisatie uiteindelijk schade berokkenen (Schneider, 1987).

Verschillende wetenschappers hebben het ASA-model toegepast en daarbij bewijs gevonden voor homogene organisaties. Turban & Keon leggen uit dat mensen de voorkeur geven aan organisaties die bij hun persoonlijkheid passen (1993). Zij concluderen dat persoonlijkheidskenmerken zoals zelfvertrouwen en prestatiedrang samenvallen met de aantrekkingskracht van organisaties als het gaat om het salaris en de mate van centralisatie. Jackson et al. concluderen dat nieuwe leden van een vanuit de organisatie zelf samengesteld topmanagementteam ten aanzien van demografische aspecten neigen tot homogeniteit met de bestaande leden van dat team (1991). Zoals al eerder aangeduid, vloeit perspectief-gerelateerde heterogeniteit voort uit demografie-gerelateerde heterogeniteit, wat de kwaliteit van het besluitvormingsproces kan opvijzelen. De ASA-cyclus en relevante theorieën zoals sociale identiteit, PO fit en inclusie dragen bij aan inzicht in homogeniteit en heterogeniteit binnen organisaties. Voor het doel van dit onderzoek ligt de nadruk op de eerste twee aspecten van de ASA-cyclus, namelijk attractie en selectie.

3. Onderzoeksopzet

3.1 Casusbeschrijving

In dit gedeelte is allereerst een beknopte omschrijving opgenomen van het Nederlandse pensioensysteem en pensioenfondsbesturen in het algemeen. Tevens komt het aantrekken van nieuwe bestuursleden voor pensioenfondsen aan de orde; vervolgens wordt ingegaan op de datamethoden. Tot slot wordt ingegaan op de operationalisatie van de variabelen.

Het Nederlandse pensioensysteem is opgebouwd uit drie pijlers (ICPM Network, 2017). De eerste pijler is een universele uitkering, die ten goede komt aan inwoners van Nederland die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Het uitkeringsbedrag wordt bepaald op een percentage van het minimumloon. De tweede pijler is een pensioenregeling op basis van dienstverband; deze kan worden uitgevoerd door individuele bedrijven, maar ook door bedrijfstakken of professionele instellingen. De laatste pijler wordt gevormd door individuele pensioenproducten (bijvoorbeeld spaarrekeningen). De hier besproken pensioenfondsen opereren binnen de tweede pijler. Een werkgever is alleen verplicht om zijn werknemers een pensioenregeling aan te bieden als de bedrijfstak een pensioenfonds heeft of als dat is opgenomen in de collectieve arbeidsovereenkomst. In de praktijk is een groot deel van de werkgevers verplicht om de werknemers een verplichte pensioenregeling aan te bieden.

Er zijn verschillende typen pensioenfondsen. Bedrijfstakpensioenfondsen zijn fondsen die pensioenregelingen uitvoeren voor mensen die in een bepaalde sector werken. Het is gebruikelijk dat een bepaald aantal leden van de besturen van bedrijfstakpensioenfondsen afkomstig is uit werkgeverskringen en deze vertegenwoordigt; datzelfde geldt voor werknemers. Op die manier wordt gewaarborgd dat er binnen het bestuur een gelijkmatige verdeling en verschillende gezichtspunten bestaan. Soms omvat een bestuur tevens onafhankelijke leden. Een ondernemingspensioenfonds (OPF) is een pensioenregeling voor één bedrijf. Bedrijven met een eigen pensioenfonds zijn doorgaans grotere ondernemingen, bijvoorbeeld multinationals zoals Shell, Unilever etc. Als iemand in dienst treedt bij een bedrijf, neemt de nieuwe werknemer automatisch deel aan de pensioenregeling. Naast ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen bestaan er ook beroepspensioenfondsen; het laatstgenoemde type pensioenfonds regelt de pensioenen voor een bepaalde beroepsgroep. Tot slot kennen we nog het relatief nieuwe concept van het Algemene PensioenFonds (APF). Een algemeen pensioenfonds kan de pensioenen voor verschillende werkgevers tegelijkertijd uitvoeren en

tevens andere pensioenfondsen die bijvoorbeeld worden opgeheven, overnemen. Over de gehele linie zien we een scherpe afname van het totale aantal pensioenfondsen in Nederland (DNB, 2017). In 1997 bestonden er nog meer dan 1.000 pensioenfondsen, waarvan er in 2017 nog slechts 268 over waren (DNB, 2017). Deze teruggang betreft overwegend ondernemingspensioenfondsen en hun taken worden veelal overgenomen door algemene pensioenfondsen (DNB, 2017).

De huidige situatie binnen pensioenfondsbesturen wordt niet gekenmerkt door een hoge mate van diversiteit. Sterker nog, de Nederlandse pensioensector kwam onlangs in het nieuws vanwege het heersende gebrek aan diversiteit ten aanzien van leeftijd en man-vrouwverhouding (van Wijk, 2018a; van Wijk, 2018b; Monitoringscommissie, 2018). De situatie is nu zo dat 45% van de pensioenfondsbesturen zich niet houdt aan de eisen voor de man-vrouwverhouding die zijn vastgelegd in de eerder genoemde Code Pensioenfondsen (Blom, 2018; Monitoringscommissie, 2018). Dat betekent dat vrouwen ontbreken in 45% van de besturen. Aan de eis dat ten minste één bestuurslid jonger dan 40 jaar is, wordt slechts door 38% van de pensioenfondsen voldaan (Blom, 2018; Monitoringscommissie, 2018). In verband met die gegevens is het interessant om vast te stellen dat er slechts door 114 directies van pensioenfondsen is meegewerkt aan de jaarlijkse evaluatie van de Code Pensioenfonds (Monitoringscommissie, 2018). Redenen om niet mee te werken waren onder andere de overvloed aan verzoeken om deel te nemen aan dergelijke onderzoeken en de noodzaak om zich ten tijde van bedoeld onderzoek bezig te houden met ingrijpende structurele veranderingen (Trappenburg, 2017; Monitoringscommissie, 2018). Het gebrek aan diversiteit staat inmiddels ook op de politieke agenda en de oppositie dringt bij de minister aan op passende maatregelen (Boschman, 2018; FD, 2018).

Iemand die wil toetreden tot het bestuur van een pensioenfonds, dient te worden getoetst door De Nederlandsche Bank). Als het bestuur van een pensioenfonds een nieuwe kandidaat heeft geselecteerd, draagt het bestuur de kandidaat voor aan De Nederlandsche Bank. De Nederlandsche Bank toetst de kandidaat vervolgens op een aantal aspecten, waaronder kennis van de financiële sector waarin de kandidaat gaat werken, passende vaardigheden voor de baan, gewenst professioneel gedrag, voldoende tijd voor de baan en de vraag of de kandidaat voldoende toegevoegde waarde kan inbrengen in de instelling die hij of zij gaat versterken (DNB, 2016; DNB, 2017). De toetsing door de Nederlandse Bank kan maximaal 13 weken vergen;

pensioenfondsbesturen zullen derhalve kandidaten aandragen van wie ze vrijwel zeker weten dat deze de toetsing door De Nederlandsche Bank met succes zullen doorstaan.

Noot: Delen van het onderzoek zijn enkel in het Engels beschikbaar. Zie hiervoor de website van Xudoo; www.xudoo.nl.

4. Analyse

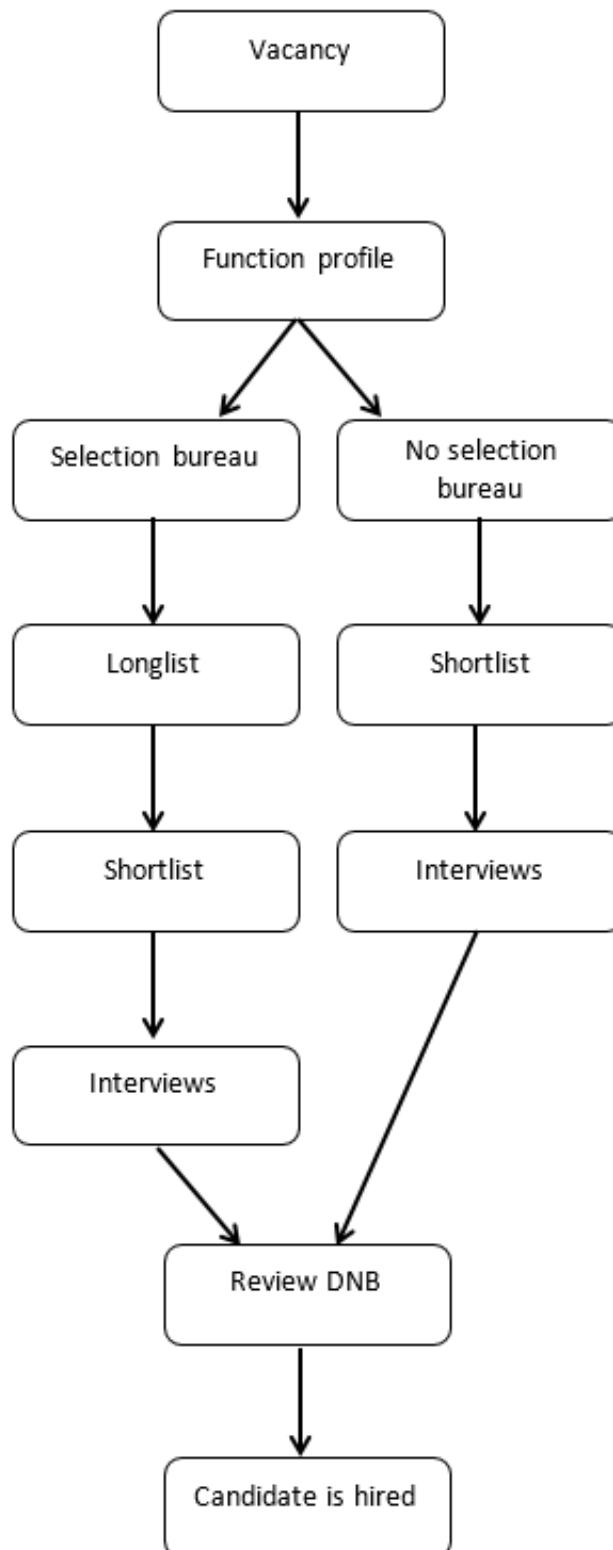
4.2 Selectie door overeenkomst

We gaan nu in op de tweede verwachting ten aanzien van het selectieproces van nieuwe bestuursleden voor pensioenfondsen. Ten eerste houden we ons bezig met het feitelijke selectieproces, waarbij we specifiek kijken naar de stappen binnen het proces en naar de eigenschappen die een kandidaat geschikt maken om directielid bij een pensioenfonds te zijn. Er wordt ook ingegaan op het al dan niet inschakelen van een werving- en selectiebureau en naar de verschillen tussen de typen pensioenfonds (bedrijfstakpensioenfonds, algemeen pensioenfonds en ondernemingspensioenfonds). Vervolgens gaan we in op de antwoorden van de respondenten over de rol die leeftijd en geslacht spelen in het proces en op de invloed van diversiteit. Tot slot volgt een conclusie.

De beschrijvingen van het selectieproces door de respondenten vertonen grote gelijkenis. Als zich een vacature aandient, bestaat de eerste stap uit het maken van een functieprofiel. Dat profiel omvat een aantal aspecten die moeten worden vervuld door een nieuw bestuurslid van een pensioenfonds. Die aspecten zijn primair gericht op de behoeften binnen het bestuur. Zo kan het voorkomen dat het vertrokken bestuurslid kennis bezat - bijvoorbeeld over risicomanagement - die opnieuw nodig is binnen het bestuur. We gaan later dieper in op de aspecten die worden genoemd in het functieprofiel. Nadat het profiel is gemaakt, kan het bestuur van het pensioenfonds ervoor kiezen om al dan niet een werving- en selectiebureau in te schakelen voor het selectieproces. De respondenten die optraden als eigenaar of partner van een werving- en selectiebureau gaven aan dat vooral de grotere pensioenfondsen doorgaans een werving- en selectiebureau in de arm nemen. Twee respondenten - bestuursleden van een pensioenfonds - gaven aan dat vooral de vrij hoge kosten als nadeel gelden bij het inschakelen van een werving- en selectiebureau. Dat zou kunnen verklaren waarom vooral de grotere pensioenfondsen meestal werken met een werving- en selectiebureau. Daarnaast wordt ten aanzien van een bedrijfstakpensioenfonds aangegeven dat er meestal bij voorkeur iemand uit de eigen bedrijfstak wordt ingehuurd; zo niet, dan ontbreekt de binding tussen het bestuurslid en de bedrijfstak. Als hieraan belang wordt gehecht, lijkt het logisch dat een nieuw bestuurslid wordt aangetrokken vanuit het eigen netwerk en dus niet via een werving- en selectiebureau. Dit aspect zou een rol kunnen spelen qua homogeniteit; er wordt immers niet gezocht naar nieuwe kandidaten, maar nieuwe bestuursleden worden aangetrokken vanuit de eigen netwerken.

Als een werving- en selectiebureau betrokken is bij het proces, stelt het bureau een longlist op van kandidaten die voldoen aan de eisen van het eerder genoemde functieprofiel. Vervolgens neemt het bureau contact op met de kandidaten op de longlist om hun interesses en beschikbaarheid te toetsen. Na het afvinken van de kandidaten die niet volledig in het profiel passen, niet beschikbaar of niet geïnteresseerd zijn, presenteert het bureau een shortlist van kandidaten aan het pensioenfondsbestuur. Het bestuur wijst dan meestal twee leden aan om een sollicitatiegesprek met de kandidaten te voeren. De twee bestuursleden die het gesprek voeren, zijn meestal de voorzitter en een ander bestuurslid. Het spreekt voor zich dat een bestuurslid dat verantwoordelijk is voor human resources aanwezig is bij de gesprekken met kandidaten. Na de selectiegesprekken besluit het bestuur welke kandidaat wordt gekozen om voor te dragen aan De Nederlandsche Bank. Op dat moment wordt de kandidaat voorlopig in dienst genomen (op voorwaarde dat deze slaagt voor de toetsing door DNB). Indien een werving- en selectiebureau niet wordt ingeschakeld, stelt het bestuur een shortlist samen van mogelijke kandidaten. Bij dat proces lokaliseren de bestuursleden mogelijke kandidaten binnen hun eigen netwerk of publiceren ze de vacature op kennisnetwerken zoals Vrouwen in Institutioneel Pensioen of andere pensioengerelateerde netwerken. Als het gaat om een bedrijfstakpensioenfonds worden de vacatures die specifiek zijn bedoeld voor vertegenwoordigers aan werkgevers- of werknemerszijde, ingevuld via sociale partners (vakbonden en werkgeversorganisaties). Het kan voorkomen dat een vakbond of werkgeversorganisatie er niet in slaagt om een geschikte kandidaat voor de vacature te vinden. De organisatie kan dan alsnog een werving- en selectiebureau in de arm nemen om een kandidaat te vinden, maar dat is niet erg gebruikelijk. Bij een OPF of APF zijn nieuwe bestuursleden doorgaans niet afkomstig uit kringen van vakbonden en werkgeversorganisaties.

De laatste stap binnen het selectieproces is de eerder besproken toetsing door DNB. Aangezien dit een tijdrovend proces is benoemen pensioenfondsbesturen meestal alleen kandidaten waarvan ze vrijwel zeker weten dat ze de toets zullen doorstaan. Kandidaten worden meestal aangetrokken voor een termijn van vier jaar, met een maximum van drie termijnen, zodat bestuursleden in totaal maximaal 12 jaar kunnen aanblijven. Het proces is weergegeven in het schema op de volgende pagina:



Scheme: Selection process new pension fund board members

Per respondent en vooral per functie bestaan er kleine verschillen tussen de aspecten waarop wordt geselecteerd. Alle respondenten benoemden relevante ervaring als een belangrijk aspect van de selectie. Andere aangevoerde aspecten zijn mede afhankelijk van de aard van de functie en van de huidige situatie van het bestuur. Zo wordt er specifiek belang gehecht aan het begrip 'helicopter view' als er een voorzitter moet worden aangetrokken. De term 'kritisch' komt in beeld als extra belangrijk wanneer de rest van de bestuursleden grotendeels uit dezelfde achtergrond afkomstig is. De term 'kritisch' komt ook aan de orde als het takenpakket van de vacature, mogelijk naast andere zaken, investeringen omvat. Hieronder staan de genoemde aspecten waarop wordt geselecteerd.

Aspect	Percentage respondenten dat dit aspect benoemde
Relevante ervaring (binnen de pensioensector of als directielid)	100
Functie-specifieke aspecten (bijvoorbeeld helicopter view, kennis van investeringen, juridische kennis etc.)	100
Financiële kennis/aantoonbare affiniteit met financiën	80
Sociale vaardigheden (teamspeler etc.)	80
Slagen voor DNB-toetsing	60
Maatschappijkennis/levenservaring	40
Kritisch/in staat om afgewogen beslissingen te nemen	20

De hier genoemde percentages geven een beeld van het aantal keren dat een specifiek aspect tijdens de gesprekken naar voren kwam. Nadat de respondenten zijn ondervraagd over de specifieke aspecten waarop wordt geselecteerd, wordt hen als eerste gevraagd welke rol leeftijd in deze context speelt. Vier van de vijf respondenten geven aan dat jongere mensen (onder de 40 jaar) in het nadeel zijn, aangezien relevante ervaring een van de belangrijkste aspecten in het selectieproces is. Twee van de vijf respondenten geven aan dat jonge mensen vanwege hun kritische en verfrissende opvattingen een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Eén respondent had ervaren dat jonge mensen in het algemeen niet erg zijn geïnteresseerd in pensioenfondsen, aangezien er veel 'saai doorlezen' bij komt kijken en het werk ingewikkeld kan zijn, of ver van de kandidaat af kan staan. Volgens een andere respondent zijn training en opleiding nodig om te kunnen fungeren als bestuurslid bij een pensioenfonds. Als bijvoorbeeld een vakbond of

werkgeversorganisatie besluit om een jong iemand op te leiden voor een baan binnen een bedrijfstakpensioenfonds, kan die opleiding enkele jaren vergen; jongere mensen worden ouder voordat ze kunnen meedraaien als volwaardig bestuurslid en gaan dan over de 'grens' van 40 jaar. Zelfs als de nadruk erop ligt om jongere mensen op te leiden en te laten instromen in de besturen, is dit slechts een kortetermijnoplossing voor het probleem dat weinig mensen jonger dan 40 jaar deel uitmaken van de directies. De leeftijdsrol heeft een heel paradoxale kant; enerzijds wil de sector verjonging en anderzijds willen de mensen binnen de sector ervaren en goed opgeleide mensen in hun besturen zien. Echter zijn ervaren en goed opgeleide mensen meestal wat ouder.

Gevraagd naar de rol van het geslacht geven de respondenten unaniem aan dat er minder vrouwen dan mannen werken als pensioenfondsbestuurder. De meeste respondenten dragen mogelijke verklaringen voor deze onevenwichtigheid aan, die hieronder worden samengevat.

Mogelijke verklaring	Percentage respondenten dat dit benoemde
In de huidige situatie maken vooral mannen de dienst uit; mannen hebben vanwege 'verwantschap' de neiging om andere mannen te selecteren	60
Vrouwen zijn relatief minder geïnteresseerd in gecompliceerde financiële onderwerpen zoals investeringen	40
Vrouwen zijn minder beschikbaar (vanwege het combineren van het gezinsleven of de wens om parttime te werken)	40

Ten aanzien van leeftijd en geslacht gaven vier respondenten aan dat er relatief minder vrouwen en jonge mensen beschikbaar zijn voor de functie van bestuurslid van een pensioenfonds. Met betrekking tot jonge mensen gaven drie respondenten aan dat dit er wellicht mee heeft te maken dat jongere mensen zich concentreren op hun carrière. Mogelijk denken jonge mensen dat toetreding tot het bestuur van een pensioenfonds negatief kan uitwerken op hun loopbaan. Ten aanzien van geslacht geven twee respondenten (beiden bestuurslid bij een pensioenfonds) aan dat vrouwen nog steeds hun gezinsleven willen combineren met werk, of parttime willen

werken. Volgens hen zijn vrouwen mogelijk om die reden minder beschikbaar. De respondenten die eigenaar/partner zijn van een werving- en selectiebureau, stellen echter allebei dat vrouwen zonder meer beschikbaar zijn; er zijn andere redenen waarom relatief minder vrouwen vertegenwoordigd zijn in de besturen van pensioenfondsen. Zij geven aan dat dit wellicht komt omdat pensioenfondsen zoeken binnen hun eigen netwerken en/of omdat vrouwen in het algemeen minder geneigd zijn om te solliciteren als ze niet voldoen aan alle in het functieprofiel gestelde eisen. Dit in aanmerking nemend, kan worden gesteld dat de aannamen van bestuursleden van pensioenfondsen aangaande de beschikbaarheid van een pluriforme personeelsbezetting niet valide zijn; de werving- en selectiebureaus kijken hier duidelijk anders tegenaan.

Het is interessant om te zien dat drie van de vijf respondenten aangeven dat de consequentie van het feit dat de mensen die selecteren overwegend mannen zijn, is dat er meer mannen worden gekozen als bestuurslid van een pensioenfonds. Dat heeft te maken met de klik tussen de selecterende partij en de kandidaat. Dit houdt verband met de social identity-theorie; overeenkomst speelt kennelijk een rol in het selectieproces en mannen zoeken sneller aansluiting bij mannen. In samenhang met dit begrip wordt de kanttekening geplaatst dat de geïnterviewden dit verband uitsluitend plaatsen in de context van mannen en besturen van pensioenfondsen. Het is echter interessant om na te gaan of vrouwen ook de neiging hebben om mensen op overeenkomst te selecteren en welke rol sociale identiteit daarbij speelt.

Gevraagd naar de rol van de man-vrouwverhouding, gaven de respondenten ook vooral aan dat diversiteit om verschillende redenen belangrijk is. Het eerste en belangrijkste punt is dat het besluitvormingsproces beter wordt als er binnen het bestuur wordt gekeken vanuit verschillende perspectieven. Ten tweede wordt de maatschappij beter vertegenwoordigd of, meer in het bijzonder, de mensen die deelnemen aan de pensioenregeling. Twee respondenten geven nadrukkelijk aan dat diversiteit niet alleen moet worden nagestreefd in de leeftijd en man-vrouwverhouding, maar ook in kenmerken die bevorderlijk zijn voor de diversiteit van gedachten en vaardigheden. Zo valt te denken aan een bestuur waarin sommige mensen een meer analytische inslag hebben, anderen de zaken progressiever of juist conservatiever benaderen, terwijl weer andere mensen al dan niet een financiële achtergrond hebben. Deze twee respondenten concluderen dat diversiteit niet alleen moet worden gezocht in demografie, maar ook in andere dimensies.

Tot slot wordt ingegaan op het selectieproces voor nieuwe directieleden van pensioenfondsen; tevens komt de rol van leeftijd en man-vrouwverhouding aan de orde. Er bestaan verschillen tussen bedrijfstakpensioenfondsen, algemene pensioenfondsen en ondernemingspensioenfondsen. Er bestaan ook verschillen in het selectieproces tussen het bestuur van een pensioenfonds dat een werving- en selectiebureau inschakelt om de juiste kandidaat te vinden en het bestuur van een pensioenfonds dat in haar eigen netwerken en andere (pensioen)netwerken zelf op zoek gaat. Enkele zaken vallen op. Allereerst is er een verschil van mening over de vraag of jongere mensen en vrouwen in gelijke mate beschikbaar zijn voor bestuursfuncties. Ten tweede lijkt het er op dat mannen gemakkelijker mannen inhuren. Tot slot bestaat er geen inherente wanverhouding tussen de momenteel ondervertegenwoordigde groepen (jongere mensen en vrouwen) en de aspecten waarop wordt geselecteerd. De enige aangevoerde wanverhoudingen betreffen beschikbaarheid en het aspect van relevante ervaring als er wordt gekeken naar jongere mensen.

5. Uiteenzetting en conclusie

5.1 Theoretische consequenties

In dit gedeelte volgt een uiteenzetting en wordt er een conclusie getrokken, eerst over de theoretische consequenties van de analyse van de eerste verwachting over de aantrekkingskracht van de pensioensector en daarna over de analyse van de tweede verwachting inzake selectie. Ten aanzien van de eerste verwachting kan worden geconcludeerd dat het aannemelijk is dat mensen die een supplementaire match ervaren, zich sterker voelen aangetrokken tot de pensioensector. Voor de groep 'geïnteresseerd' zou leeftijd echter een verstrengelend effect kunnen hebben op de analyse. Geslacht speelt geen doorslaggevende rol, noch in de groep die in de pensioensector werkt, noch in de groep die belangstelling heeft voor een baan in de pensioensector. Vanuit die gedachte wordt het theoretische kader over de aansluiting tussen persoon-organisatie en attractie bevestigd. Zodoende zijn PO-fit en attractie factoren die een rol spelen bij de huidige homogeniteit van pensioenfondsbesturen. Het gedeelte 'attractie' is een onderdeel van de cyclus. Het gedeelte 'selectie' wordt met behulp van vraaggesprekken geanalyseerd. Wat betreft de tweede verwachting wordt aangegeven dat personen in het selectieproces voor nieuwe pensioenfondsbestuurders bij voorkeur mensen aanstellen die ten aanzien van demografische kenmerken verwantschap met hen vertonen. Sociale identiteit is hier duidelijk aan de orde; men identificeert zich met mensen die herkenbaar zijn en met wie hij of zij dingen gemeen heeft. Verwantschap of gelijkens maakt daar deel van uit. Bij het proces van inhuren gaat het ook om de eerdergenoemde aspecten verbondenheid en uniekheid. Een aantal respondenten gaf in de vraaggesprekken aan dat mannen bij voorkeur mannen aannemen. Ten aanzien van de man-vrouwverhouding kan dus worden geconcludeerd dat de tweede verwachting is bevestigd. Langs deze lijn is de theorie van de sociale identiteit valide als uitleg van de huidige homogeniteit bij van pensioenfondsbesturen. Er kunnen in dit verband geen gerichte conclusies worden verbonden aan de leeftijdsverhouding; de respondenten gaven namelijk duidelijk aan dat mannen gemakkelijker worden aangenomen door mannen, waarbij leeftijd in het geheel niet werd genoemd.

In de analyse vielen nog twee andere zaken op. Allereerst is beschikbaarheid een terugkerende kwestie. Er bestaat verschil van mening over de vraag of alle groepen die de betrokkenen graag zien in het bestuur van een pensioenfonds (bijvoorbeeld mannen én vrouwen, mensen ouder en jonger dan 40) wel beschikbaar zijn. Enerzijds wordt aangegeven dat er nu eenmaal veel minder

vrouwen dan mannen actief zijn binnen de pensioensector en dat mensen onder de 40 jaar zich in het algemeen op hun carrière concentreren en niet zozeer geïnteresseerd zijn in een baan als bestuurslid van een pensioenfonds. Anderzijds geven de geïnterviewden van werving- en selectiebureaus aan dat vrouwen en jongere mensen belangstelling hebben en beschikbaar zijn voor bestuursfuncties; het gaat er echter om dat besturen verder kijken dan hun eigen netwerken. Daarnaast zijn er geen wanverhoudingen aangegeven tussen de aspecten waarop wordt geselecteerd en de kwaliteiten van vrouwen tegenover mannen of van jongere tegenover oudere mensen, met uitzondering van het gebrek aan (levens)ervaring bij jongere mensen. Dit geeft aan dat leeftijd een lastig element is. De sector vraagt aan de ene kant om verjonging, maar wil de vacatures tegelijkertijd invullen met ervaren en goed geschoolde mensen.

5.2 Praktische consequenties

We gaan verder met het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag over de manier waarop diversiteit kan worden gestimuleerd. Met inachtneming van de eerdere uitkomsten kunnen er twee aanbevelingen worden gedaan om de diversiteit binnen pensioenfondsbesturen te verbeteren.

De uitkomsten van de analyse geven allereerst aan dat mannen - op grond van overeenkomst en verwantschap - bij voorkeur mannen aannemen. Dat betekent dat een verbetering van diversiteit in de man-vrouwverhouding voor een deel moet worden gezocht in de diversiteit van de betrokken selectoren. Het zou een doelstelling kunnen zijn om de personen die nieuwe bestuursleden voor pensioenfondsen selecteren, bewust te maken van hun vooroordeel en bruikbare instrumenten aan te reiken om te helpen bij het overwinnen van die vooringenomenheid. Een andere optie is om de focus te leggen op demografisch pluriforme selectoren, ofwel zekerstellen dat de mensen die nieuwe bestuursleden selecteren beide geslachten en verschillende leeftijdscategorieën vertegenwoordigen. Een andere, goed uitvoerbare optie is het inzetten op het gebruik van werving- en selectiebureaus. Niet alleen omdat professionele selectoren zich meer bewust zijn van dit bestaande vooroordeel; zij gaan ook onafhankelijker te werk om de beste kandidaat binnen te halen. Daarnaast zijn ze in staat om verschillende invalshoeken te betrekken bij het selectieproces, aangezien ze met diverse mensen werken om de longlist en shortlist voor een vacature op te stellen. Tevens maken ze gebruik van bredere netwerken en beschikken ze over de middelen om de beschikbaarheid en capaciteit van meerdere kandidaten op de markt te achterhalen. Verder lijkt het aannemelijk dat

de kwestie van beschikbaarheid ook kan worden opgelost door nadrukkelijk te kijken naar een breder gebruik van werving- en selectiebureaus. Alle geïnterviewden van werving- en selectiebureaus gaven namelijk aan dat vrouwen en mensen onder 40 de jaar zonder meer beschikbaar zijn, maar dat de zoektocht alleen maar hoeft te worden uitgebreid buiten de bestaande netwerken. Voor sommige pensioenfondsen lijkt deze optie echter niet realistisch. Het gaat dan om de kleinere pensioenfondsen, waar het inschakelen van een werving- en selectiebureau voor de invulling van een vacature relatief kostbaar is en om de bedrijfstakpensioenfondsen, die afhankelijk zijn van de kandidaten die worden voorgedragen door werkgeversorganisaties en vakbonden.

Een tweede aanbeveling betreft het koesteren van onorthodoxe ideeën om mensen jonger dan 40 jaar te binden aan de pensioensector en besturen van pensioenfondsen. De sector vraagt om jongere mensen, maar wil tegelijkertijd geschoolde kandidaten; er zijn dan ook nieuwe ideeën nodig om deze paradox op te lossen. Te denken valt aan netwerken zoals PensioenLab, dat jonge mensen opleidt en voorbereidt voor functies in de besturen van pensioenfondsen en de pensioensector. Netwerken zoals PensioenLab zouden ook van invloed kunnen zijn op het aantrekken van jonge mensen in de pensioensector. Andere opties zijn praktijktrainingen binnen besturen om hen vertrouwd te maken met de aard van het werk en de werkdruk. Op die manier kunnen mensen jonger dan 40 jaar in de praktijk worden voorbereid. In deze context zou het ook een optie kunnen zijn om in te zetten op verantwoordingsorganen. Dat zou jongere mensen uitstekende kansen kunnen bieden om vertrouwd te raken met het werk. De tijdsbesteding is beduidend minder in vergelijking met een volledige bestuursfunctie bij een pensioenfonds; desondanks komen ze in aanraking met alle facetten van het pensioenfonds en de beslissingen van de bestuursleden. Een jonger persoon die ervaring heeft opgedaan in een verantwoordingsorgaan, wil wellicht doorgaan in een ander verantwoordingsorgaan of een bestuur van een pensioenfonds.

5.3 Beperkingen en verder onderzoek

Vanwege de gemengde onderzoeksopzet kunnen zowel het kwalitatieve onderdeel van het selectieproces als het kwantitatieve deel van de aantrekkingskracht van de pensioensector in deze studie worden weergegeven. Tijdens het onderzoek viel een aantal belangwekkende zaken op; verder onderzoek zou daarop licht kunnen werpen. Die zaken worden, samen met de beperkingen van deze studie, in dit gedeelte aan de orde gesteld.

Nader onderzoek zou nadrukkelijker kunnen inzetten op de institutionele bouwstenen van de aanwezigheid van vertegenwoordigers in de organen. Van elk directielid wordt verwacht en geëist dat deze alle stakeholders vertegenwoordigt, inclusief jongere en oudere mensen, gepensioneerden en niet-gepensioneerden, werknemers en werkgevers. Tegelijkertijd zijn de bedrijfstakpensioenfondsen gebouwd op het fundament van vertegenwoordiging van verschillende groepen mensen en een 'onafhankelijke' voorzitter is geen uitzondering. Bij bedrijfstakpensioenfondsen is het aan de werkgeversorganisaties of vakbonden om kandidaten aan te dragen. Indien die concluderen dat er geen competente vrouwen en jongere mensen beschikbaar zijn en derhalve een man voordragen als bestuurder, herhaalt de cyclus zich: mannen die mannen voordragen. Ze zijn niet snel geneigd om een werving- en selectiebureau in te schakelen, want ze zien het liefst iemand uit de eigen gelederen in de directie. Men zou kunnen betogen dat een mogelijke beleidslijn ten behoeve van het verbeteren van diversiteit is om binnen de werkgeversorganisaties en vakbonden opleidingsmogelijkheden te creëren voor vrouwen en jongere mensen, of door financiële afdekking van (een gedeelte van) de kosten van het inschakelen van een werving- en selectiebureau om pluriforme kandidaten te vinden. Ook kan er serieus worden gekeken naar de bouwstenen van pensioenfondsbesturen om vast te stellen of representabiliteit een middel, een doel of beide is, en hoe hieraan vorm kan worden gegeven in het licht van de diversiteitskwestie. Aangezien de nadruk van deze studie niet specifiek ligt op de bedrijfstakpensioenfondsen en overige pensioenfondsen, waarvan de besturen specifieke plaatsen hebben voor verschillende groepen, zou dit onderwerp nader moeten worden onderzocht.

Ten aanzien van de tweede verwachting hebben de respondenten duidelijk aangegeven dat mannen bij voorkeur mannen aanstellen. Een belangrijke begrenzing van deze studie is echter dat er een beperkt aantal mensen is ondervraagd, wat de betrouwbaarheid verlaagt. Het zou dan ook interessant zijn om vast te stellen of dit verband in deze context zou kunnen worden aangevuld met kwantitatief onderzoek. Tevens zou het interessant zijn om na te gaan of er vergelijkbare relaties bestaan voor bedrijven of bedrijfstakken waarin overwegend vrouwen actief zijn. Onderzoek naar theorieën rondom het 'Queen Bee Syndrome' vielen buiten het bereik van deze studie. Aangezien de respondenten ervaren dat mannen - en niet vrouwen - de actieve partijen zijn binnen het selectieproces, gaven zij aan dat mannen bij voorkeur mannen aanstellen. Als datzelfde voor vrouwen geldt zou het de moeite waard zijn om na te gaan wat er

kan worden gedaan om die kloof te dichten in sectoren waarin overwegend óf mannen, óf vrouwen werken.

Ten aanzien van de besturen van Nederlandse pensioenfondsen kan geen commentaar worden gegeven op het theoretische kader van inclusie. Daartoe zou aan respondenten specifiek moeten zijn gevraagd of zij de pensioensector als inclusief beschouwen. Dat zou een interessante benadering zijn vanwege het verstrengelende effect tussen diversiteit en inclusie. De pensioensector is al dan niet inclusief en zou min of meer open kunnen staan voor mensen die binnen de sector geen directe verbondenheid en/of uniekheid voelen. En voor dat gedeelte zou diversiteit ertoe kunnen doen, omdat mensen wellicht minder verbondenheid voelen als hun demografische aspecten in belangrijke mate anders zijn.

De uitlatingen van de geïnterviewde personen zijn niet kwantitatief gecontroleerd. Werving- en selectiebureaus zouden in staat zijn om meer vrouwen en jonge mensen te vinden dan de in de sector werkzame mensen die binnen hun eigen netwerken zoeken. Hoewel dat zeer aannemelijk is, zou een kwantitatieve back-up interessant kunnen zijn om de potentiële verbetering vast te stellen bij het inschakelen van een groter aantal werving- en selectiebureaus voor het proces en om na te gaan wat dit zou kunnen betekenen voor de diversiteit van pensioenfondsbesturen.

Binnen deze studie is het kwantitatieve gedeelte gebaseerd op de vraag aan mensen of zij zich aangetrokken voelen tot de pensioensector. De casus is echter specifiek gericht op de besturen van pensioenfondsen en binnen de pensioensector bestaan meer functies dan alleen bestuursleden. Het onderzoek is op deze manier uitgevoerd om het aantal respondenten te vergroten en omdat de in aanmerking genomen literatuur melding maakt van overeenkomsten tussen sectoren, organisaties en groepen, waarbij wordt gekeken naar sociale identiteit, attractie en selectie. Het zou echter interessant kunnen zijn om na te gaan of het onderdeel 'attractie' ten aanzien van gebrek aan diversiteit binnen de besturen van pensioenfondsen specifiek zou kunnen worden geanalyseerd op het niveau van besturen in plaats van de bredere sector.

Tot slot is de kwestie van diversiteit op zich een interessant begrip. Bij meerdere vraaggesprekken werd aangegeven dat diversiteit niet een kwestie is van geslacht, leeftijd of andere observeerbare kenmerken van individuen. Het gaat om het beschikken over uiteenlopende perspectieven binnen het bestuur van een pensioenfonds, met als doel de

verbetering van de kwaliteit van het besluitvormingsproces. Dit kan worden bereikt via diversiteit in observeerbare elementen zoals leeftijd en geslacht, maar ook via uiteenlopende achtergronden op het professionele en persoonlijke vlak. De hoofdgedachte van diversiteit is tevens op diverse aspecten gevat in de doelstellingen die de sector voor zichzelf heeft bepaald. Deze studie, de zienswijze van de Pensioenfederatie en het publieke debat zijn echter primair gericht op de dimensies leeftijd en geslacht van diversiteit. Hoewel dit onderzoek wordt ondersteund door literatuur die aangeeft dat diversiteit ten aanzien van leeftijd en geslacht verenigbaar is met perspectief-gerelateerde diversiteit, is het aannemelijk dat het stimuleren van diversiteit verder gaat dan het aanstellen van jongere mensen en vrouwen in de besturen van pensioenfondsen. De vraag welke aspecten van diversiteit urgent zijn, wordt gedicteerd door de tijd; etnische of financiële achtergrond, of specifieke ervaring binnen de sector worden over de jaren heen belangrijker of juist minder belangrijk. Voor nader onderzoek zou het dan ook interessant kunnen zijn om meer focus te leggen op inclusie in samenhang met de besturen van pensioenfondsen en op de manier waarop (pensioenfondsbestuur-) specifieke einddoelen kunnen worden gerealiseerd.

6. Referenties

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Argyrous, G. (2011). *Statistics for Research*. Londen: Sage Publications.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 20-39.
- Blom, L. (26 februari 2018). *Naleving Code Pensioenfondsen goed, maar diversiteit kan beter*. Ontleend aan Achmea: <https://www.achmeapensioenservices.nl/Nieuws/20180226%20Naleving%20Code%20Pensioenfondsen%20goed>
- Boschman, O. (15 maart 2018). *Druk voor meer diversiteit in pensioenfondsbestuur opgeschroefd*. Ontleend aan PensioenPro: <https://pensioenpro.nl/pensioenpro/30018701/druk-voor-meer-diversiteit-in-pensioenbestuur-opgeschroefd>
- Bowers, K. (1973). Situationism in Psychology: An Analysis and Critique. *Psychological Review*, 307-336.
- Brewer, M. B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 475-482.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Buss, D. M. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1214-1221.
- Buss, D. M., Gomes, M., Higgins, D. S., & Lauterbach, K. (1986). Tactics of manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1219-1229.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 875-884.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 294-311.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 546-561.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 1-23.
- Campbell, D. P., & Hansen, J. C. (1985). *Manual for the SVIB-SCII*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Chapman, D. S., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 928-944.

- Clore, G. L., & Byrne, D. (1974). A reinforcement-affect model of attraction. In T. L. Huston, *Foundations of interpersonal attraction* (pp. 143-170). New York: Academic Press.
- Diener, D., Larsen, R. J., & Emmons, R. A. (1984). Person X Situation Interactions: Choice of Situations and Congruence Response Models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 580-592.
- DNB. (29 september 2016). *Toetsingsprocedure*. Ontleend aan YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=IfeKDEWEvFQ>
- DNB. (28 augustus 2017). *DNBulletin: Consolidatie pensioenfondsen zet door - algemene pensioenfondsen verwerven marktaandeel*. Ontleend aan DNB: <https://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archieef/dnbulletin-2017/dnb362426.jsp#>
- DNB. (juli 2017). *U wordt getoetst: wat kunt u verwachten?* Ontleend aan DNB: https://www.dnb.nl/binaries/juli%202017%20Folder_U%20wordt%20getoetst_WEB_tcm46-340126.pdf?2018042914
- Eysenck, H. (1952). *The scientific study of personality*. Londen: Routledge & Kegan Paul.
- FD. (4 april 2018). *Kamer: meer vrouwen en jongeren in bestuur pensioenfondsen*. Ontleend aan FD: <https://pensioenpro.nl/fd/30019208/kamer-scherper-toezien-op-komst-meer-vrouwen-en-jongeren-in-bestuur-pensioenfondsen>
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 235-263.
- Fischer, M. (2007). *Diversity Management and the Business Case*. Hamburg: Hamburg Institute of International Economics.
- Hays-Thomas, R., & Bendick, M. (2013). Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 193-205.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 986-1001.
- Hoffman, L., & Maier, N. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 401-407.
- Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). Interpersonal Attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 51-66.
- Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ICPM Network. (2017). *An Outsider's Summary of the Dutch Pension System*. Washington: Pew Charitable Trusts.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., & Peyronnin, K. (1991). Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 675-689.

- Jackson, S., Brett, J., Sessa, V., Cooper, D., Julin, J., & Peyronnin, K. (1991). Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 675-689.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 261-271.
- Konrad, A., & Yang, Y. (2011). Understanding diversity management practices: implications of institutional theory and resource-based theory. *Group and Organization Management*, 6-38.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 281-342.
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lieber, B. (1995). *Employer image: Exploratory studies on the image and attractiveness of companies as employers*. München: Rainer Hampp.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 438-453.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 402-433.
- Monitoringscommissie. (2018). *Rapportage Naleving Code Pensioenfondsen over 2016/2017*. Den Haag: Monitoringscommissie Code Pensioenfondsen.
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 1754-1774.
- PensioenLab, S. (2018). *Dit doen wij*. Ontleend aan PensioenLab: <http://www.pensioenlab.nl/pensioenlab-cnvjongeren/>
- Pensioenfederatie. (2016). *Handreiking voor het vergroten van diversiteit*. Den Haag: Pensioenfederatie.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational Demography. In L. L. Cummings, & B. M. Staw, *Research in organizational behavior* (pp. 299-357). Greenwich: JAI Press.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational Demography: Implications for Management. *California Management Review*, 67-81.
- Resick, C. J., Shantz, C. W., & Baltes, B. B. (2007). Person-Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit and Conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 1446-1455.
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 291-316.

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 395-426.
- Schneider, B. (1987). People Make The Place. *Personnel Psychology*, 437-454.
- Schneider, B., & Schneider, J. L. (1994). Biodata: An Organizational Focus. In G. S. Stokes, M. D. Mumford, & W. A. Owens, *Biodata handbook* (pp. 423-450). Palo Alto: CPP Books.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Brent Smith, D. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 747-773.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 176-189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Erhardt, K., & Singh, G. (2010). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 1262-1289.
- Snyder, M. (1981). On the influence of individuals on situations. In N. Cantor, & J. (. Kihlstrom, *Personality, cognition, and social interaction* (pp. 309-329). Hillsdale: Erlbaum.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin, *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Stichting van de Arbeid & Pensioenfederatie. (2013). *Code Pensioenfondsen*. Den Haag: Stichting van de Arbeid & Pensioenfederatie.
- Toshkov, D. (2016). *Research design in political science*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Trappenburg, N. (17 januari 2017). 'Pensioenfondsen moeten harder hun best doen voor diversiteit in bestuur'. Ontleend aan FD: <https://fd.nl/economie-politiek/1183233/pensioenfondsen-moeten-harder-hun-best-doen-voor-diversiteit-in-bestuur>
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 184-193.
- van Wijk, M. (8 maart 2018). *Rol verantwoordingsorgaan en diversiteit aandachtspunten na evaluatie governance*. Ontleend aan PensioenPro: <https://pensioenpro.nl/pensioenpro/30018519/vo-en-diversiteit-aandachtspunten-na-evaluatie-governance>
- van Wijk, M. (11 april 2018). *Viip: quotum van 30% vrouwen is nodig*. Ontleend aan PensioenPro: <https://pensioenpro.nl/pensioenpro/30019606/viip-quotum-van-30-vrouwen-is-nodig>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 473-489.
- Winters, M. F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane, *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205-228). San Francisco: Jossey-Bass.