

Diversiteit van pensioenfondsbestuurders¹

Laurens Swinkels

Erasmus School of Economics

Vinzenz Zieseimer

Erasmus School of Economics

December 2011



www.pensionresearch.eu

Samenvatting

Recent zijn sociale partners in een convenant overeengekomen om de diversiteit in pensioenfondsbesturen te vergroten. In dit artikel onderzoeken we hoe het op dit moment met de diversiteit van de besturen van de 100 grootste Nederlandse pensioenfondsen gesteld is. We constateren dat deze besturen voornamelijk bestaan uit mannen tussen de 50 en 65 jaar. Een vergelijking met besturen uit het nationale en internationale bedrijfsleven laat zien dat de diversiteit onder bestuursleden van pensioenfondsen gemiddeld is. Het is belangrijk dat diversiteit op de pensioenagenda blijft, maar een inhaalslag ten opzichte van andere besturen hoeft niet gemaakt te worden.

¹ Met dank aan Ana Cristina Nino Gomez voor uitstekende ondersteuning bij de totstandkoming van dit artikel.

1. Inleiding

Pensioenfondsen hebben het afgelopen decennium sterk gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit van hun bestuurders. In 2005 hebben sociale partners, pensioenkoepels, en ouderenorganisaties de *Principes voor goed Pensioenfondsbestuur* ondertekend en deze zijn met de komst van de Pensioenwet in 2007 verplicht gesteld. In een evaluatierapport over de naleving van deze principes door de Sociaal Economische Raad bleek dat de samenstelling van pensioenfondsbesturen eenzijdig is. De besturen worden gedomineerd door mannen ouder dan 55 jaar. Met het *Convenant Bevordering Diversiteit Pensioenfondsen* (hierna: het convenant) hebben sociale partners zich in december 2010 uitgesproken om te werken aan een verbeterde samenstelling van besturen op de kenmerken leeftijd, geslacht, en (migranten)achtergrond. Hiermee wordt beoogd om de toekomstige samenstelling van pensioenfondsbesturen beter te laten aansluiten bij het deelnemersbestand van het pensioenfonds. Een grotere herkenbaarheid kan bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij het pensioenfonds en voor meer draagvlak bij het nemen van moeilijke beslissingen. Sociale partners stellen hierbij nadrukkelijk dat een grotere diversiteit niet ten koste mag gaan van deskundigheid en dat alle bestuursleden zich in de eerste plaats in moeten zetten voor het pensioenfonds en niet voor de achterban die ze vertegenwoordigen.

De vraag die we in dit artikel proberen te beantwoorden is of het wel zo slecht gesteld is met de diversiteit van de besturen van Nederlandse pensioenfondsen als we die vergelijken met besturen van ondernemingen. We kijken hierbij naar de kenmerken leeftijd en geslacht. Met name het aspect leeftijd lijkt positief gerelateerd te zijn met relevante werkervaring en daarmee met deskundigheid van bestuursleden.² De wens om jongeren aan de bestuurstaafel te krijgen kan daarom op gespannen voet staan met een andere wens van de industrie tot professionelere bestuursleden.

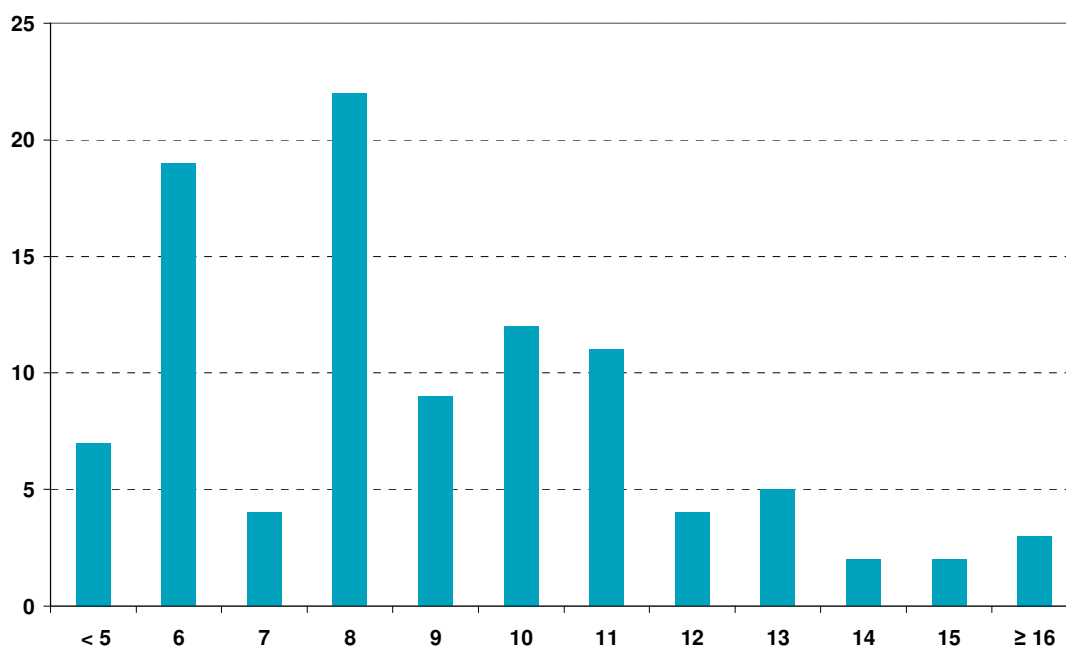
Dit artikel is als volgt opgebouwd. In Paragraaf 2 beschrijven we de data die we gebruikt hebben. In Paragraaf 3 beschrijven we de karakteristieken van pensioenfondsbesturen. Paragraaf 4 bevat een vergelijking met de academische literatuur over de diversiteit van besturen in het internationale bedrijfsleven. Paragraaf 5 bevat onze conclusies.

² Clark en Urwin (2008) beschrijven de 'best practices' voor goed pensioenfondsbestuur, maar bij de belangrijkste 12 punten wordt diversiteit niet genoemd, maar deskundigheid wel. Ook Clark, Caerlewy-Smith, en Marshall (2007) en Ambachtsheer, Capelle, en Lum (2008) concluderen dat pensioenfondsbesturen in termen van competenties nog sterk kunnen verbeteren, zonder hierbij een gebrek aan diversiteit te adresseren.

2. Databron

De data voor dit artikel komen van Pensionfund Info.³ Dit is een organisatie die gegevens van bestuursleden van de Kamer van Koophandel verzamelt. Pensioenfondsen staan bij de Kamer van Koophandel als stichtingen geregistreerd, waarmee ook de namen van hun bestuursleden worden gepubliceerd. We hebben gegevens van de bestuursleden van de grootste 100 Nederlandse pensioenfondsen verzameld. De omvang is hierbij afgeleid van de actuele waarde van de pensioenbeleggingen. Hoewel in Nederland meer dan 500 pensioenfondsen bestaan, vertegenwoordigen deze grootste 100 pensioenfondsen het overgrote deel van het pensioenvermogen en deelnemers aan Nederlandse pensioenregelingen. Onze steekproef is dus representatief voor de Nederlandse pensioenindustrie. We selecteren alle individuen die op de website geregistreerd staan met code “BE” van bestuurder. Het tijdstip van meting is juni 2011. We hebben alleen informatie over huidige bestuursleden en niet van personen die in het verleden bestuurslid zijn geweest, maar het nu niet meer zijn. Onze steekproef is dus een momentopname. In totaal zijn 896 bestuurders verbonden aan de grootste 100 pensioenfondsen, dus gemiddeld circa 9 bestuurders per fonds. In enkele gevallen is sprake van plaatsvervangende bestuursleden naast reguliere bestuursleden. Meestal hebben plaatsvervangende bestuurders formeel geen stemrecht. In onze analyse nemen we deze plaatsvervangende bestuurders ook mee.

Figuur 1: Histogram van de omvang van het bestuur (aantal leden) per pensioenfonds



³ De data is via het internet geraadpleegd in juni 2011 op de volgende website: <http://pensionfund.info/>

In Figuur 1 is te zien hoe groot pensioenfondsbesturen doorgaans zijn. De pieken liggen bij 6 en 8 bestuursleden. Beide worden ook als meest voorkomend genoemd in de het convenant. Dat een even aantal het meest voorkomt, hoeft geen verrassing te zijn, want kandidaten worden door de werkgevers en werknemers (of gepensioneerden) voorgedragen. Het is verplicht gesteld dat maximaal de helft van het bestuur de werkgevers vertegenwoordigt. In praktijk is het vaak precies de helft van werkgevers- en de helft van werknemerszijde. Dit leidt dan automatisch tot een even aantal bestuursleden.

We verzamelen gegevens over de leeftijd van de bestuurders via de website en bepalen het geslacht aan de hand van de naam van de bestuurders. Bij voornamen die zowel bij mannen als vrouwen voorkomen (bijvoorbeeld Anne) hebben we via het jaarverslag van het pensioenfonds of zoekmachines op internet het geslacht proberen te achterhalen.⁴ We hebben geen gegevens over de etnische achtergrond van de bestuurders, en kunnen daarom geen analyse maken over (migratie)diversiteit.⁵

3. Diversiteit van pensioenfondsbestuurders

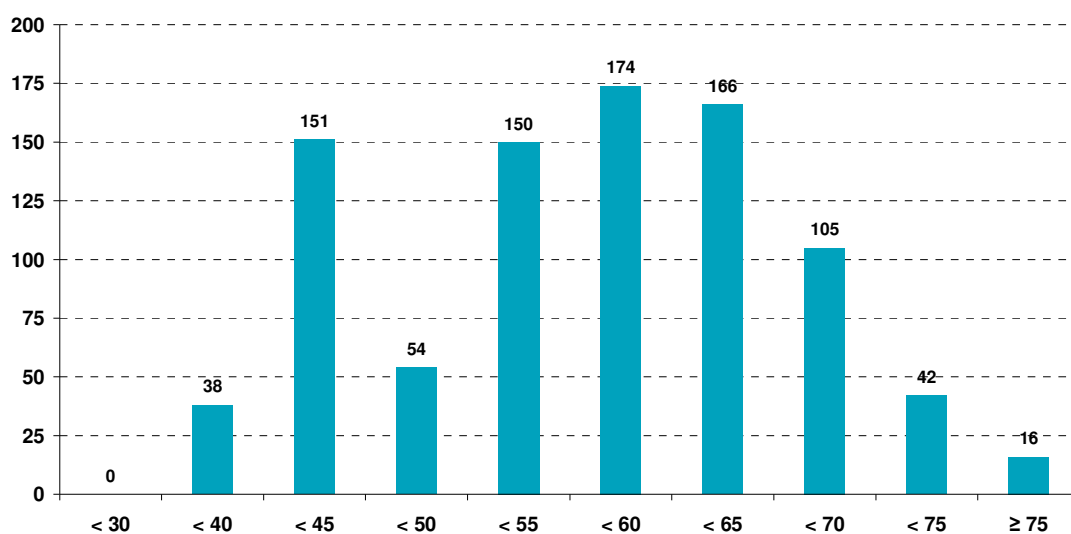
We beginnen de analyse met betrekking tot diversiteit van de leeftijd van bestuurders. In Figuur 2 hebben we een histogram gemaakt van de leeftijd van alle 896 bestuurders. We zien dat er weinig jongeren in de besturen zitting hebben. Slechts 38 bestuursleden (4,2%) zijn jonger dan 40 jaar, en geen enkel bestuurslid is jonger dan 30 jaar. Onze cijfers komen overeen met de constatering in het convenant dat in 2008 slechts 2% van de bestuurders jonger dan 35 jaar is.⁶ De gepensioneerden steeds vaker onderdeel uitmaken van het bestuur blijkt uit onze cijfers. In totaal zijn 165 bestuursleden (18,4%) de 65-jarige leeftijd gepasseerd. Dit percentage was volgens de sociale partners in 2008 nog 12%. De diversiteit is de afgelopen jaren dus vooral toegenomen doordat meer ouderen zijn toegetreden, maar niet omdat er veel jongeren zijn bijgekomen.

⁴ Op www.pensionresearch.eu is het volledige databestand dat we in dit onderzoek gebruiken te downloaden.

⁵ Hoewel voor- en achternamen niet noodzakelijk direct gerelateerd zijn aan de etnische achtergrond, lijken er maximaal een tiental bestuurders niet van Nederlandse afkomst.

⁶ Gegevens ontleend uit Tabel 8.2 uit SER/Pensioncommissie *Rapport Inventarisatie Principes voor goed Pensioenfondsbestuur*, 19 maart 2009.

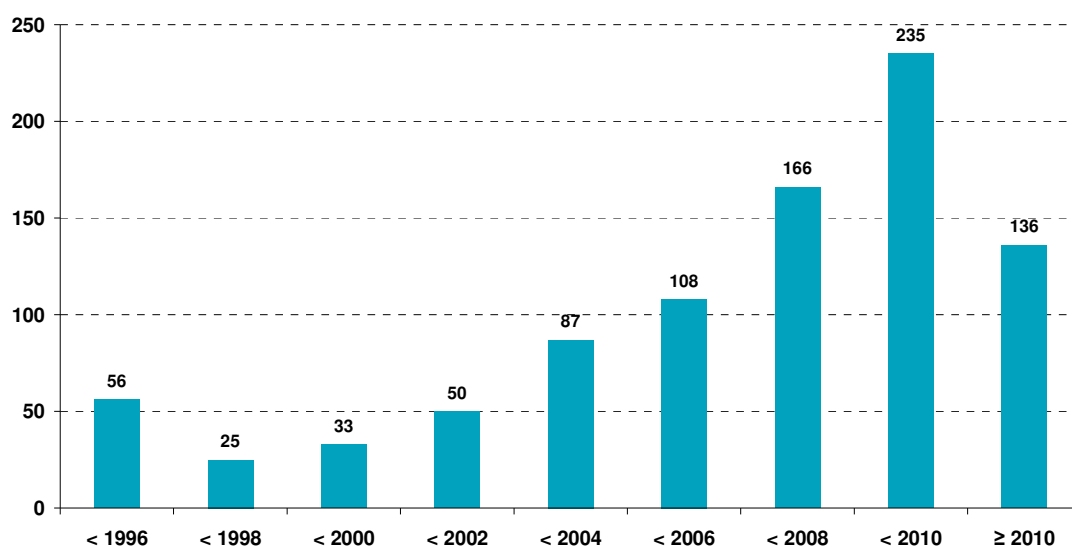
Figuur 2: Histogram van de leeftijd van pensioenfondsbestuurders



Dat de besturen geen afspiegeling zijn van de Nederlandse bevolking of het deelnemersbestand van het pensioenfonds kan ermee te maken hebben dat leeftijd en ervaring (en daarmee deskundigheid) positief samenhangen. We hebben in onze dataset geen informatie over de deskundigheid van bestuursleden. We kunnen wel zien hoe lang de leden deel uit maken van het bestuur, en dus hoeveel bestuurservaring ze hebben bij het pensioenfonds in kwestie. Aangezien pensioenfondsbestuurders vaak gekozen worden uit de werkgevers en werknemers van aangesloten ondernemingen is het minder waarschijnlijk dat bestuursleden al ervaring hebben opgedaan bij andere pensioenfondsen, hoewel we het natuurlijk niet uit kunnen sluiten. Vooral bij bedrijfstakpensioenfondsen doen bestuursleden via de werkgevers- en werknemersverenigingen soms bij meerdere pensioenfondsen ervaring op. Dit nemen we niet mee in onze analyse, aangezien het om een relatief klein aantal gaat.⁷ We weten sowieso niet of bestuurders als eerder ervaring hebben opgedaan bij een ander pensioenfonds waar ze nu geen lid meer van zijn.

⁷ Om precies te zijn hebben we 37 bestuurders die tweemaal voorkomen, 7 bestuurders die driemaal voorkomen, en 1 bestuurder die viermaal voorkomt in onze steekproef.

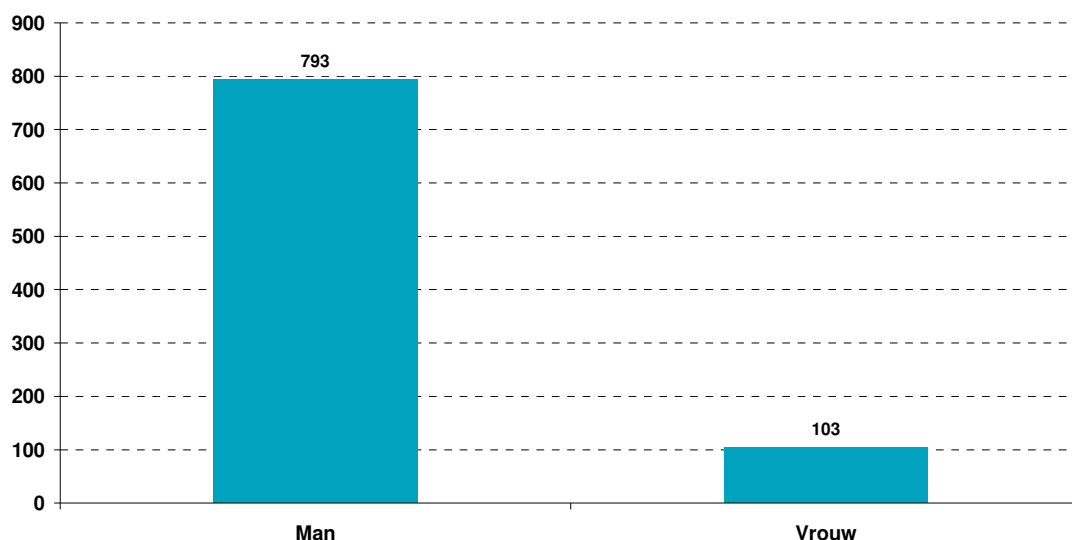
Figuur 3: Histogram van datum indiensttreding van bestuursleden



Figuur 3 laat zien dat ruim 370 bestuursleden (41,3%) minder dan 3 jaar in dienst is bij het pensioenfonds. Dit geeft aan dat vaak nieuwe bestuursleden toetreden. Dit kan te maken hebben met het verstrijken van de zittingstermijn, of doordat bestuursleden van een ondernemingspensioenfonds van werkgever veranderen en daarmee ook automatisch geen lid meer zijn van het pensioenfondsbestuur. Gezien het grote aantal nieuwkomers lijkt het dus niet zo te zijn dat er een direct verband bestaat tussen bestuurservaring en leeftijd. Desalniettemin is het waarschijnlijk dat personen met meer deskundigheid gemiddeld genomen ouder zijn en derhalve het bestuur ouder is dan het gemiddelde werknemersbestand. Figuur 3 laat echter ook zien dat er een groep doorgewinterde bestuursleden is. Er zijn 114 actieve bestuursleden (12,7%) met meer dan 10 jaar bestuurservaring.

De grote groep nieuwe leden kan voor een bestuur verfrissend werken, maar indien er te veel onervaren zouden zijn, kan dit ook ten koste gaan van de continuïteit en kwaliteit. Van de 100 pensioenfonds in onze steekproef zijn er slechts 4 waarbij het langst zittende lid minder dan 5 jaar bij het bestuur zit. De meeste pensioenfonds hebben dus in ieder geval één bestuurslid met de nodige ervaring bij het fonds. De gemiddelde diensttijd per bestuur bedraagt circa 6 jaar.

Figuur 4: Histogram van het geslacht van bestuursleden



Een tweede dimensie van diversiteit is het aantal vrouwen dat deel uitmaakt van het bestuur. We hebben daarom het geslacht van alle bestuursleden uitgezet in Figuur 4. Dit figuur laat duidelijk zien dat de mannen ruim vertegenwoordigd zijn. Van de 896 bestuursleden zijn er 793 (88,4%) van het mannelijke en 103 (11,6%) van het vrouwelijke geslacht. Van de vrouwen is de gemiddelde diensttijd circa 5,3 jaar ten opzichte van 6,1 jaar voor de mannen in het bestuur. Dit duidt erop dat òf vrouwen gemiddeld genomen minder lang in het bestuur zitten, of dat de afgelopen jaren het aantal vrouwen in besturen is toegenomen. Een vergelijking met de cijfers uit 2008 die in het convenant genoemd worden laat zien dat destijds slechts 10% van de bestuursleden een vrouw was. Het aantal vrouwen lijkt dus licht gestegen ten opzichte van een aantal jaar geleden, maar het verschil kan ook te wijten zijn aan een verschillende steekproef met pensioenfondsen waarvoor de percentages net iets anders liggen.

Het doel van de sociale partners met een oproep tot meer diversiteit was dat deelnemers zich beter zouden herkennen in het bestuur van hun pensioenfonds. We zouden hiertoe kunnen kijken naar de samenstelling van besturen van sectoren waarin gemiddeld genomen veel vrouwen werkzaam zijn en die vergelijken met sectoren waarin juist veel mannen werkzaam zijn. Het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) heeft met 5 van de 13 bestuursleden (38%) een sterke vertegenwoordiging van vrouwen in het bestuur. Het Pensioenfonds voor Metaal en Techniek (PMT) heeft 10 bestuursleden die allen van het mannelijke geslacht zijn. Deze twee stereotypes

suggereren dat, hoewel vrouwen ondervertegenwoordigd zijn, ze relatief toch het meest voor kunnen komen bij deelnemersbestanden met veel vrouwen. De hierboven beschreven relatie kan echter ook louter toevallig zijn: als we twee uitgevers met elkaar vergelijken zien we dat de ene Pensioenfonds Wolters-Kluwer met 3 van de 6 bestuursleden vrouw het hoogste percentage vrouwen in het bestuur heeft, terwijl een andere uitgever, Pensioenfonds Elsevier Ondernemingen, met 0 vrouwen in het bestuur van 8 laag scoort. We kunnen geen algemene analyse maken van de relatie tussen het aantal vrouwen in het bestuur en in het deelnemersbestand van pensioenfondsen, omdat we geen gegevens over deelnemersbestanden hebben.

4. Een vergelijking met bestuurders uit het bedrijfsleven

Tot nu toe hebben we vooral gekeken of pensioenfondsbesturen divers genoeg zijn op het gebied van leeftijd en geslacht. Hierbij hebben we, al dan niet bewust, aangenomen dat een bepaalde hoeveelheid jongeren of vrouwen wenselijk is. Een van de drijvers hierbij was de herkenbaarheid van de samenstelling van het bestuur voor de deelnemers van het pensioenfonds. Toch kan het ook goed zijn om te vergelijken hoe de samenstelling van de Nederlandse pensioenfondsbesturen zich verhoudt tot die van raden van bestuur of commissarissen van Nederlands en buitenlandse bedrijven.⁸

In de vergelijking maken we gebruik van een viertal studies. De eerste studie, Marinova, Plantenga, en Remery (2010), analyseert de besturen van 102 Nederlandse beursgenoteerde bedrijven in 2007. Een tweede studie, Randøy, Thomsen, en Oxelheim (2006), analyseert de besturen van ruim 400 van de grootste bedrijven uit Scandinavië (Denemarken, Zweden, en Noorwegen) in 2005.⁹ De derde en vierde studie hebben betrekking op het bedrijfsleven in de V.S.: Adams en Ferreira (2008) analyseren de 1.500 grootste beursgenoteerde bedrijven over de periode 1996-2003, terwijl Andersen, Mansi, en Reeb (2004) de grootste 500 over de periode 1993-1998 onderzoeken. De vergelijking van de karakteristieken wordt in Tabel 1 weergegeven.

⁸ Er is, voor zover ons bekend, nauwelijks onderzoek gedaan naar de diversiteit van besturen van pensioenfondsen in het buitenland. Een uitzondering is Verma en Weststar (2011), die de vertegenwoordigers van werknemerszijde in pensioenfondsen in Canada analyseren. Zij vinden overigens dat van deze specifieke groep van pensioenfondsbestuurders 23% vrouw zijn.

⁹ De term bestuur wordt hier gebruikt voor *supervisory boards* en niet om *management boards* weer te geven.

Tabel 1: Vergelijking karakteristieken bestuursleden

MPR = Marinova, Plantenga, en Remery (2010); RTO = Randøy, Thomsen, en Oxelheim (2006); AF = Adams en Ferreira (2008); en AMR = Andersen, Mansi, en Reeb (2004).

	Land	studie	gemiddelde	deviatie	minimum	maximum
	Nederland	-	9,0	3,1	3	21
Omvang	Nederland	MPR	7,2	-	-	-
	Scandinavië	RTO	6,9	2,2	2	15
	V.S.	AF	9,4	2,7	3	39
	Nederland	-	56,0	3,6	49,2	64,7
Leeftijd	Nederland	MPR	59,8	-	-	-
	Scandinavië	RTO	53,9	4,8	40,0	68,0
	V.S.	AMR	60,3	2,6	49,6	67,8
	Nederland	-	6,1	2,9	0	20
Jaren lid	Nederland	MPR	-	-	-	-
	Scandinavië	RTO	5,9	5,6	0	31-
	V.S.	AMR	9,2	3,1	0	24,9
	Nederland	-	11,1	11,7	0	50%
Vrouw (%)	Nederland	MPR	3,8	-	-	-
	Scandinavië	RTO	14,5	-	0	60%
	V.S.	AF	8,5	8,3	0	50%

De omvang van de besturen wordt vaak gebruikt om de slagvaardigheid uit te drukken. Yermack (1996) laat zien dat kleinere besturen in de V.S. effectiever zijn. We zagen al in Figuur 1 dat besturen met 6 en 8 leden het meest voorkomen, maar dat het gemiddelde circa 9 is. In Tabel 1 is te zien dat deze omvang vergelijkbaar is met raden van bestuur in de V.S., die volgens Adams en Ferreira (2008) gemiddeld genomen 9,4 groot zijn. De besturen in Nederland en Scandinavië zijn met 7,2 en 6,9 iets kleiner.

Als we de leeftijd van bestuurders vergelijken, dan zien we dat de gemiddelde leeftijd van de meegenomen onderzoeken tussen de 53,9 jaar en 60,3 jaar zit. De Nederlandse pensioenfondsbesturen zijn met een gemiddelde leeftijd van 56 jaar dus erg gemiddeld als we hun leeftijd bekijken. Dat bestuurders van bedrijven in de V.S. gemiddeld wat ouder zijn, zou te maken kunnen hebben met hun ervaring: Van de 4,3 jaar dat ze ouder zijn, zijn ze 3,1 jaar langer lid van het bestuur.

Het percentage vrouwen dat lid is van het bestuur varieert behoorlijk. In Scandinavië is het percentage 14,5%, terwijl het bij Nederlandse ondernemingen slechts 3,8% is. Nederlandse pensioenfondsen scoren qua diversiteit op geslacht een stuk beter. Terjesen en Singh (2008) geven een overzicht van het percentage vrouwen in ondernemingsbesturen van 43 landen en laten zien dat de meeste landen tussen de 5%

en 15% scoren. Japan kent nagenoeg geen vrouwelijke bestuursleden en in Slovenië is het percentage zelfs boven de 20%. Nederlandse pensioenfondsen zijn met een percentage van 11,1% internationaal gezien dus gemiddeld, maar vergeleken met het Nederlandse bedrijfsleven zijn vrouwen in pensioenfondsbesturen goed vertegenwoordigd.

5. Conclusie

In dit artikel analyseren we de diversiteit van de grootste 100 Nederlandse pensioenfondsbesturen. We concluderen dat deze besturen voornamelijk bestaan uit mannen uit de leeftijdscategorie 50-65 jaar. Een vergelijking van bestuurscompositie met de bevolkingspiramide van Nederland, zoals nogal eens wordt gedaan, geeft volgens ons geen compleet beeld als het gaat over het aanmoedigen van meer diversiteit. Vergeleken met de samenstelling van raden van bestuur uit het nationale en internationale bedrijfsleven, blijkt dat Nederlandse pensioenfondsbesturen gemiddeld scoren op diversiteit op basis van leeftijd en geslacht. Het is belangrijk dat diversiteit op de pensioenagenda blijft, maar een dringende noodzaak tot meer diversiteit lijkt er niet dan dat voor het (inter)nationale bedrijfsleven het geval is.

Referenties

Adams, R.B., en Ferreira, D., 2008, “Women in the boardroom and their impact on governance and performance”, *Journal of Financial Economics* 94(2), pp. 291-309.

Ambachtsheer, K., Capelle, R., en Lum, H., 2008, “The pension fund governance deficit: Still with us”, *Rotman International Journal of Pension Management* 1(1), pp. 14-21.

Anderson, R.C., Mansi, S.A., en Reeb, D.M., 2004, “Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt”, *Journal of Accounting and Economics* 37 (3), pp. 315-34.

Clark, G.L., Caerlewy-Smith, E., en Marshall, J.C., 2007, “The consistency of UK pension fund trustee decision making”, *Journal of Pension Economics and Finance* 6(1), pp. 67-86.

Clark, G.L., en Urwin, R., 2008, “Best-practice pension fund governance”, *Journal of Asset Management* 9(1), pp. 2-21.

Marinova, J., Plantenga, J., en Remery, C., 2010, “Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms”, *Working paper Utrecht School of Economics*.

Randøy, T., Thomsen, S., en Oxelheim, L., 2006, “A Nordic perspective on corporate board diversity”, *Oslo: Nordic Innovation Centre*.

Terjesen, S. en Singh, V., 2008, “Female Presence on Corporate Boards: A Multicountry study of Environmental Context”, *Journal of Business Ethics* 85(1), pp. 55-63.

Varma, A., en Weststar, J., 2011, “Token Presence or Substantive Participation? A Study of Labor Trustees on Pension boards”, *Journal of Labor Research* 32(1), pp. 39-60.

Yermack, D., 1996, “Higher market valuation of companies with a small board of directors”, *Journal of Financial Economics* 40(2), pp. 185-211.