

# Pensioenbestuur scherp van de sn

**Pensioenfondsen staan meer dan voorheen bloot aan financiële schokken. Dit stelt zware eisen aan het bestuur, schrijven Sandra Smits en Onno de Lange**

**V**orig jaar zomer werden de eerste rimpelingen in de schijnbaar kalme pensioenvijver ook zichtbaar voor de gemiddelde Nederlander, toen een aantal fondsen in het nieuws kwam vanwege het korten van pensioenrechten. De financiële crisis, vergrijzing, langlevensrisico, herstelplannen en lage rente trokken hun spoor door pensioenland.

Pensioenfondsen, wetenschappers en toezichthouders denken na over de toekomstige inrichting van het pensioenstelsel. Allerlei vormen van risico, beleggingsbeleid, financieel toezicht en de wijze van communiceren van pensioeninformatie aan de deelnemers komen aan bod.

Hierbij is de effectiviteit van pensioenbestuur erg belangrijk. De vraag die moet worden gesteld is hoe een groep optimaal functioneert. Hierbij zijn de persoonlijke eigenschappen van bestuurders net zo belangrijk als deskundigheid en werkervaring. Een goede verdeling van persoonlijkheden leidt tot een harmonieuze samenwerking.

Toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB) denkt samen met de pensioensector na over hoe pensioenbesturen het beste kunnen worden samengesteld. Daartoe is binnen DNB een expertisecentrum opgericht dat de naam Cultuur, Organisatie en Integriteit draagt. Waar tot voorheen voornamelijk financiële en juridische professionals de burelen van DNB bevolkten, worden nu medewerkers met verschillende expertises aangetrokken, zoals psychologen. Zij worden ook betrokken bij het toetsen van personen op geschiktheid als pensioenbestuurder.

#### **Pension fund governance**

De wijze waarop een pensioenbestuur wordt samengesteld, hangt nauw samen met wettelijke bepalingen omtrent de benoeming van pensioenbestuurders. Het gevolg hiervan is dat bestuurders worden benoemd

uit verschillende achterbannen. Bij de werkgevers- en brancheorganisaties zijn dat mensen die door de onderneming het meest geschikt worden geacht. Daarnaast zijn er verkiezingen in ondernemingen zodat de medewerkers ook inspraak hebben bij de samenstelling van het bestuur. Bij vakorganisaties zijn het vaak beleidsmedewerkers die een pensioenfonds krijgen toegewezen. Van onderlinge afstemming tussen sociale partners omtrent benoemingen in pensioenbesturen is dus geen sprake. Beroeps- pensioenfondsen – denk aan de fondsen voor fysiotherapeuten, dierenartsen, loodsen en andere vrije beroepsbeoefenaars – worden bestuurd door personen uit de beroepsgroep. Zij zijn benoemd door de beroepsvereniging.

Als het aan de politiek ligt, ligt een apart benoemingsrecht voor gepensioneerden voor de hand. Vakorganisaties, werkgevers- en brancheverenigingen en

## IN HET KORT

- Het benoemen van bestuurders gebeurt niet in onderlinge afstemming tussen sociale partners
- Een optimale groeps-samenstelling helpt de besluitvorming
- De ideale voorzitter bevordert een goede en open sfeer waarin ruimte is voor dialoog

in de toekomst ouderenorganisaties benoemen dan ieder vanuit de eigen achterban een bestuurder. Zo ontstaat een pensioenbestuur van mensen die elkaar soms kennen, soms tot elkaar zijn veroordeeld en het maar met elkaar moeten zien te rooien. Om rekening te houden met de huidige ontwikkelingen die zwaardere eisen stelt aan een groep als geheel zal de wettelijk verankerde procedure rondom benoemingen moeten worden aangepast. Het ligt voor de hand dat een pensioenbestuur het laatste woord heeft bij de benoeming van een kandidaat-bestuurslid. Het bestuur moet immers met de voorgestelde persoon overweg kunnen.

#### **Effectief bestuur**

Een effectief bestuur staat stil bij de vraag of alle individuele kwaliteiten terugkomen in het geheel. Opvallend is dat in de hedendaagse praktijk de vertaalslag van 'kwaliteiten' vooral expertmatig wordt ingevuld. Het spreekt voor zich dat inhoud-

# op het ede

lijke kennis bijdraagt aan een effectieve besluitvorming, maar een groep redt het niet met expertise alleen. Er zijn veel meer elementen die een groep en de daaruit voortkomende besluitvorming effectief kunnen maken. Hierbij zijn de groepssamenstelling, de evaluatie wat betreft het functioneren van individuen en de rol van de voorzitter van groot belang. Om tot een optimale groepssamenstelling te komen, moet de groep stilstaan bij wat de gewenste samenstelling zou zijn. Vragen als: 'Is er op elk vakgebied voldoende expertise in huis?' en 'Hoeveel tijd kosten de werkzaamheden, hoeveel menskracht is hiervoor nodig en hoe ziet de diversiteit van de groep eruit?' geven inzicht in het verschil in samenstelling van de geformuleerde 'ideale' groep en die van de huidige groepssamenstelling.

Vervolgens zijn er twee manieren om dat verschil kleiner te maken. De kwaliteiten van zittende bestuursleden kunnen worden verbeterd met behulp van een deskundigheidsplan. En vertrekkende bestuursleden kunnen worden opgevolgd door kandidaten die de groep kunnen versterken. Dat vraagt om een goed opvolgingsbeleid. In een gedegen deskundigheidsplan wordt aandacht besteed aan een permanente bevordering van inhoudelijke kennis, competenties en vaardigheden. Daarnaast wordt gelet op de vraag of de benodigde tijd om de betreffende functie goed te kunnen uitoefenen, wordt gehaald.

## EEN EFFECTIEF BESTUUR STAAT STIL BIJ DE VRAAG OF ALLE INDIVIDUELE KWALITEITEN TERUGKOMEN IN HET GEHEEL

Naast een gedegen deskundigheidsplan is een doordacht opvolgingsbeleid cruciaal voor het ontwikkelen van de ideale groepssamenstelling en de continuïteit van het bestuur. Een goed opvolgingsbeleid besteedt aandacht aan het gewenste functieprofiel voor het nieuwe potentiële bestuurslid. Een dergelijk profiel beschrijft de gewenste inhoudelijke affiniteit, de gewenste vaardigheden en de gewenste competenties. Stilstaan bij een wenselijk profiel is ook stilstaan bij diversiteit. Hebben we als groep teveel van hetzelfde

of zijn we zo divers dat we alle gewenste competenties en vaardigheden in huis hebben?

### Evaluatie van de groep

Een sterk samengestelde groep blijft haar effectiviteit behouden als er periodiek tijd en ruimte wordt gemaakt voor reflectie en evaluatie, zowel wat betreft de groep als ieder afzonderlijk individu. Een groep met een hoog reflecterend vermogen is beter in staat om effectief te kunnen opereren. Duidelijkheid over de kwaliteiten van elk individueel groepslid geeft de andere groepsleden de mogelijkheid om de andere gevraagde kwaliteiten in te vullen. Niemand kan immers over alle gewenste kwaliteiten beschikken: een schaap met vijf poten bestaat niet. Een effectieve groep kan die vijfde poot onderling mobiliseren. Daar maakt een juist samengestelde groep het verschil.

De voorzitter is een in dit geheel belangrijke factor. De ideale voorzitter bevordert een goede en open sfeer waarin ruimte is voor dialoog in plaats van debat. Dit zijn namelijk de basiselementen die bijdragen aan de kwaliteit van de besluitvorming. Daarnaast moet de voorzitter alert zijn op signalen die individuele groepsleden afgeven. Durven zij elkaar in de groep aan te spreken? Wordt er erg formeel – vaak een teken van minder goede verhoudingen – of juist amicaal met elkaar omgegaan?

Ook speelt de voorzitter een belangrijke rol in het bewaken van de hoofd- en bijzaken. Heeft de groep voldoende vertrouwen in de onderliggende materie, zodat men in staat is om los te laten? Loskomen van gedetailleerde inhoud levert hogere oordeelsvorming op. Hierdoor is een groep in staat om verbanden te leggen tussen de benodigde vakgebieden. Hoe beter een groep in staat is om tot een goede oordeelsvorming te komen, hoe beter de kwaliteit van de vragen. Zo signaleert het bestuur eerder waar de aandacht op gevestigd moet worden.

Dit lijkt vanzelfsprekend, maar vaak krijgt het functioneren van bestuurders als groep te weinig aandacht. Toch draagt dit samen met een nieuw toezicht op cultuur, de organisatie en integriteit en een aangepast wettelijk kader rondom pensioen fund governance bij aan een vriendelijk pensioenklimaat. ■

*Sandra Smits is eigenaar van Mens&Kennis en Onno de Lange is directeur van Pensioenbestuurders.nl*