

# Bestuurders langs de lat

De commissie Frijns pleitte voor meer deskundigen in het pensioenbestuur. DNB viel haar dankbaar bij. Maar wat is dat, een deskundige? **Esther Gotink** ging op zoek naar het prototype

**W**ie de film *The Stepford Wives* heeft gezien, kent de karakteristieken van de ultieme vrouwen: ze ogen als barbiepoppen en zien er goed gevormd en permanent gelukkig uit, zelfs als ze moeiteloos de dagelijkse taken van het huishouden uitvoeren. Ze zijn modelvrouw en modelmoeder, een ideaal waar niet aan te tornen valt.

De afgelopen maanden lijkt het of DNB poogt een soort van 'Stepford Bestuurder' te creëren. Van de 600 pensioenfondsen zouden we terug moeten naar 100, om makkelijker bestuurders te krijgen die voldoen aan dat ideaalbeeld. Onmiskienbaar een mooi streven. Maar wat is haalbaar?

Het begon allemaal met artikel 30 van de Pensioenwet en de Wet verplichte beroepspensioenregeling; hierin staan de deskundigheidseisen van pensioenfondsen beschreven. In 2009 verscheen een rapport van DNB over het Nederlandse vermogensbeheer, met daarin enkele kritische observaties. De toezichthouder gaf aan dat de kwaliteit van het pensioenfondsbestuur beduidend moet worden opgeschroefd. Korte tijd later volgde het rapport-Frijns, waar ook in doorklonk dat meer expertise in de besturen wenselijk is. De meest recente initiatieven zijn een beleidsregel deskundigheid, die de toezichthouders DNB en AFM tot eind deze maand ter consultatie aan de sector hebben voorgelegd, en een herziening van de eindtermen (eisen aan bestuursleden) in de nota Deskundigheidsbevordering van de drie pensioenkoepels.

"Pensioenbestuurders moeten meer doen om hun kennisniveau op peil te houden", zegt Aart Tempelman, die tot voor kort 24 jaar bestuurder was bij pensioenfonds Océ. "Ik heb vaak genoeg gezien dat bestuurders met de envelop met stukken op de vergadering verschijnen en die dan pas opentrekken om de informatie te bestuderen. Die houding moet verleden tijd zijn."

Rudi Nieuwenhoven van Stichting Pensioenfonds KPN vindt dit een 'negatief en ongenueanceerd beeld' dat hij niet herkent. Volgens Tempelman is het geen onwil, maar het gevolg van onevenredige werkdruk. "Daarom waardeer ik de aanbeveling van minister van sociale zaken Donner om meer ruimte te geven aan de herkomst van je bestuurders. Het hoeven niet langer de deelnemersvertegenwoordigers te zijn; externe partijen zijn ook welkom. Ga er maar vanuit dat binnen nu en een jaar de helft van de pensioenfondsen die mogelijkheid benut."

Hij noemt het een illusie te veronderstellen dat 'een ambitieuze controller van 34 jaar die zestig uur in de week werkt, erbij studeert en een jong gezin heeft' verblijd kan worden met een benoeming tot pensioenbestuurder. "Waar wil die man de tijd vandaan halen om zich in de materie te verdiepen? Toen ik een kwart eeuw geleden begon, kreeg ik twee jaar de tijd om me te bekwamen in het bestuursvak. Dat is er niet meer bij."

Tijdens het Pensioen Forum eind september merkte OPF-voorzitter Frans Prins op dat het niet schort aan animo voor het bestuursvak. "Wat ik merk aan de nieuwe instroom is dat het besturen van een pensioenfonds wordt gezien als een verstandig onderdeel bij carrièreplanning. Het wordt weer aantrekkelijk gemaakt om een paar jaar deel te nemen aan een pensioenbestuur, omdat je daarmee je kennis en expertise kunt inbrengen en versterken. Mits voldoende ondersteuning, tijd en capaciteit wordt geboden. Je kunt mensen niet zomaar het veld insturen zonder deze randvoorwaarden."

#### Goedwillende amateur

'Goed besturen is meer dan deskundig zijn', schrijft opleidingsinstituut SPO in een deskundigheidsdossier.

## HOE KUN JE JEZELF ALS BESTUURDER SERIEUS NEMEN ALS DE SCHOOLMEESTER BLIJFT DREIGEN MET STRAF ALS JE HET NIET GOED DOET?

'Het vraagt om luisteren, kijken, het toepassen van opgedane kennis en ervaring, een gedegen oordeelsvorming en vervolgens doortastend acteren.' Het lijkt een open deur, hetgeen de vraag opwerpt of DNB en Frijs vinden dat de huidige pensioenbestuurder niet meer dan een goedwillende amateur is die het besturen er maar een beetje bij doet.

"Het is allerminst onze intentie geweest om die indruk te wekken", reageert Jan Nijssen, die zitting had in de commissie-Frijs. "Je zou met zo'n omschrijving behoorlijk veel professionele bestuurders tekort doen. Voor de optimale bestuursvorm of bestuurder bestaat geen generiek model. Dat hebben we tijdens ons onderzoek juist geconstateerd: de sector is pluri-former dan we dachten. Nog meer reden om fondsspecifieke kenmerken nooit uit het oog te verliezen."

Dat neemt niet weg, benadrukt Nijssen, dat het tempo waarin de eisen verscherpen fors accelereert. "Niet elk bestuurslid hoeft een onomstreden beleggingsexpert te zijn, maar het is onvoorstelbaar en onwerkbaar als binnen een bestuur niet één of twee mensen aanwezig zijn die op het terrein van beleggingsbeleid daarin hun specifieke sporen hebben verdiend. Los daarvan is het risicobeleid in veel gevallen structureel onder de maat gebleken. Dat betekent dat ook in het bestuur – ten minste in zijn totaliteit, maar ook bij individuele leden – aantoonbare affiniteit met en ervaring in risicomanagement nodig is."

Nieuwenhoven denkt dat de omgekeerde vorm evengoed werkt: "Uiteraard moet specialistische kennis in het bestuur aanwezig zijn – je moet de goede vragen kunnen stellen, verbanden leggen – maar je hoeft geen superspecialist te zijn. Drie superspecialisten in een bestuur zou weleens lastig kunnen werken. Vaak zijn het juist de mensen die niet alles weten die de juiste vragen stellen, waardoor de goede discussie en analyse in het bestuur ontstaat."

Als een prototype bestuurder van de lopende band kon rollen, dan zou die volgens Nijssens makelijk voldoende aan de volgende kenmerken: "Hij of zij moet initierend kunnen optreden en een *countervailing power*, een goed tegenwicht, kunnen bieden. Ook moet een bestuurder kunnen organiseren en rekening houden met de specifieke cultuur van het fonds." Hij benadrukt dat meerdere profielen naast elkaar bestaan, en ook zullen blijven bestaan, van kwaliteitseisen die aan een bestuur worden gesteld.

Nieuwenhoven pleit vooral voor zelfstandigheid, onafhankelijk oordeel en een goed inschattingsvermogen. "Je moet je kunnen verplaatsen in je belanghebbenden. Initiërend optreden is echter lastig als de toezichhouders in je nek blijven hijgen op de minder belangrijke punten. Die gedragen zich nogal formalistisch en paternalistisch, door te verlangen dat je matrixteksten tot op de komma overneemt. Hoe kun je jezelf als bestuurder serieus nemen als je al je brieven langs de meelkat moet leggen en de schoolmeester blijft dreigen met straf als je dat niet goed doet?" ▶



Illustratie door Phil Wrigglesworth

## Übermensch

Van oudsher komen pensioenbestuurders van binnen de eigen bedrijfsgeleiders. Ze werken zich op binnen het fonds en breiden zo hun kennis en competenties uit. Aart Tempelman is daar een voorbeeld van. "Ik werd vanuit de centrale ondernemingsraad gevraagd als werknemersvertegenwoordiger, omdat ik kennis van belastingen had." Er zijn ook bestuurders als Anne-Marie Wiegers, die zich eerst de pensioenkennis eigen maken en vervolgens de fondsspecifieke kenmerken leren – in haar geval door namens FNV Bondgenoten in diverse pensioenbesturen plaats te nemen. Is er een ideale route voor de modelbestuurder?

Nijssen zegt van niet. "Je zult wel vaker zien dat het bestuur – dat tot op heden nog overwegend bestaat uit werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers – meer externen zal aantrekken; de route maakt niet uit. Ik denk ook niet dat de komst van onafhankelijke deskundigen een vereiste wordt. Wel een keuze; een model dat in wenselijkheid zal toenemen."

Wiegers merkt op dat ze vooral aan het concept besturen zelf moest wennen toen ze begon. "Dat is een niet te onderschatten vaardigheid die je moet beheersen." De vergaderfrequentie is de laatste jaren sterk toegenomen, merkt ze. "En tussendoor is het onderlinge contact geïntensiveerd. Ik ben ook in commissies en ad hoc commissies gaan zitten en ik moet in crisissituaties paraat zijn voor conference calls en extra bestuursvergaderingen. Je krijgt in deze stroomversnelling meer greep op het fonds, maar het vergt de nodige tijd en energie – en daar staat niet altijd de juiste of soms zelfs geen beloning tegenover."

Wiegers herkent wezenlijke niveaoverschillen binnen besturen. "Tussen kleine en grote werkgeversorganisaties zitten echte kennis- en competentieverschillen, en dat is ook niet vreemd. De tijd en beloning die er tegenover staat is voor de meesten echt 'liefdewerk oud papier'. Dat kan niet meer. Je kunt dat niet meer verantwoorden. Er zitten mensen bij die een eigen bedrijf hebben. Als het daar dan niet lekker loopt en je moet ook nog eens veel energie in je pensioenfonds steken, dan ligt het niet aan je inzet of deskundigheid, maar aan de factor tijd."

De laatste maanden zijn er bestuurders die aangeven het niet lang meer aan te kunnen, weet ze. "Ik ken er een paar waarbij dat nu echt gaat spelen. We hebben de scholing opgeschroefd. Ik zie ook veel goede wil om het op te pakken, maar je voelt tegelijkertijd heel goed aan: het stopt ergens. En het stopt nu heel snel."

Veel kleine pensioenfondsen willen niet meer zelfstandig blijven. "Ze willen consolideren, maar je hebt dan partijen nodig om mee samen te werken. Plus sociale partners die dat dragen. Maar vaak stokt dat. Ik heb net een traject achter de rug waarbij het niet is gelukt."

Volgens Wiegers blijken werkgeversorganisaties vaak minder doordrongen van nut en noodzaak om een consolidatie te laten slagen. "Het is de hang naar een eigen

IK ZIE OOK VEEL GOEDE WIL OM HET OP TE  
PAKKEN, MAAR JE VOELT TEGELIJKERTIJD HEEL  
GOED AAN: HET STOPT ERGENS. EN HET STOPT  
NU HEEL SNEL

## Competenties

**De Permanente Commissie Deskundigheidsbevordering (PCD) van de drie pensioen-koepels presenteerde tijdens het Pensioen Forum in september een wensenlijstje competenties. Een goed pensioenbestuur moet de drie domeinen van Denken, Voelen en Kracht in huis moeten hebben om goed governance te kunnen realiseren.**

**Het veld Denken behelst abstract en multidisciplinair denken; een bestuur moet door de bril van een actuaaris, accountant, jurist of communicatie-deskundige kunnen kijken. Ook analyse, synthese en reflectie horen bij dit domein.**

**Het Gevoel gaat over intermenselijk contact en samenwerking, mondelinge en schriftelijke communicatie, luisteren, empathie en integriteit.**

**Het domein Kracht refereert aan daadkracht, maar ook aan flexibiliteit, stressbestendigheid, energie en inzet, onafhankelijkheid, besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid en ondernemerschap.**

**Het wensenlijstje dient als richtlijn om het competentieprofiel van een bestuur te kunnen beschrijven, en daarop leden te beoordelen of te selecteren. De PCD komt op termijn met een leidraad om vanuit het competentieprofiel de juiste stappen te kunnen zetten naar de eigen bestuursituatie.**

identiteit, een eigen CAO. Dat is een goed vertrekpunt, zolang de eigen identiteit maar niet zwaarder weegt dan een goed pensioen voor je deelnemers."

Inzoomend op de specifieke kwaliteiten van het prototype bestuurder, komt de vakbondsvrouw op de volgende competenties: "Betrouwbaar, verantwoordelijk, transparant, doelgerichtheid, teamgeest, lange termijn, samen, communicatief, stressbestendig, ethische verantwoordelijkheid..." Een übermensch dus? "Dat zou je kunnen zeggen, maar deze kwaliteiten hoeven we niet toe te schrijven aan één persoon, want je bent natuurlijk nooit in je eentje aan het besturen."

## Complementair aan elkaar

Nienke Platenburg, eigenaar van interim-bureau Yoxa, levert interim professioneel bestuurders op maat. Zij herkent de kwaliteitswensen die Wiegers opsomt, en legt daarbij de nadruk op deskundigheid. "Je hoeft niet op alle deelgebieden hoog te scoren, maar deskundigheid staat voorop en daarin kun je heel complementair zijn aan elkaar. De materie is zo complex geworden, je kunt die kennis niet als enkelvoudig persoon dragen. Iemand met die veelvoud aan kwaliteiten zou niet in een pensioenbestuur, maar aan de uitvoeringskant gaan zitten."

Tempelman voegt nog twee competenties toe: "Affiniteit met en kennis van de materie. Ik heb meegemaakt dat een voorzitter geen enkele voeling had met het onderwerp. In een cultuur waarin *his master's voice* regeert kan dat dodelijk zijn voor een pensioenfonds."

Volgens Platenburg worden 'blinde vlekken' in de kennis van het bestuur steeds vaker opgelost door het tijdelijk

inhuren van expertise. "Soms wordt het totale risicomanagement en vermogensbeheer heringericht, waarbij ze een hooggekwalificeerde persoon inzetten, waarna het bestuursbureau iemand van een lager niveau aanneemt voor de uitvoering. Die vraagt immers minder expertise."

Hoe valt bestuursdeskundigheid eigenlijk te meten? Nijssen: "Je kunt heel binair zeggen 'een goede dekingsgraad is een goed bestuur', maar dat zou geen recht doen aan situaties en mensen. De nieuwe richtlijnen van DNB en AFM of van de pensioen-koepels zijn leidend. Daarnaast hebben consultants meetinstrumenten ontwikkeld om de kwaliteit van bestuurders te toetsen. Zo werken wij zelf met de Board Functioning Index."

In samenwerking met de Rijksuniversiteit van Groningen onderzoekt Montae ook of er een relatie bestaat tussen bestuursfunctionering en pensioenfondsprestaties. De uitkomsten hiervan zullen, net als in de film, bepalen of een pensioenfonds er goed aan doet te streven naar ultieme bestuurdersvolmaaktheid. ■