

PENSIOENSECTOR PAK JE KANS: BRENG DIVERSITEIT AAN DE BESTUURSTAFEL

Door Ingrid Reichmann en Arnout Korteweg,
Partners at Work, executive search in financial services

Foto: Archief Partners at Work



De nieuwe wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen heeft vele ingrijpende consequenties voor de pensioensector. De wet geeft besturen de ruimte te vernieuwen. Kiest de sector voor een nieuwe generatie bestuurders en toezichthouders?

De nieuwe wet schrijft een keuze uit vijf bestuursmodellen voor. Ieder pensioenfonds maakt een keuze uit het paritaire, onafhankelijke, paritair gemengde, onafhankelijk gemengde en omgekeerd gemengde bestuursmodel. De toezichthouder eist dat het primair van belang is dat de governance deugt. Daarbij moeten voldoende checks and balances aanwezig zijn en moeten besturen voldoen aan de eisen voor de geschiktheid van bestuurders en interne toezichthouders. Wat steeds essentieel is in de beoordeling van de toezichthouder, is dat pensioenfondsbesturen een goede motivatie hebben voor de keuzes die ze maken. Het toezichthoudend proces door DNB is geen 'afvinkoperatie', maar biedt ruimte aan het verhaal achter iedere keuze.

Kiezen tussen oud en nieuw: tussen het al jaren gebruikelijke paritaire model enerzijds en de nieuwe, onafhankelijke bestuursmodellen anderzijds. Met daartussen het one tier model, in zijn verschillende varianten.

De modellen bieden de ruimte om onafhankelijke externen in een bestuur aan te stellen. Volgens sommigen gaat daar de professionaliteit en onafhankelijkheid van een bestuur beslist door omhoog. Anderen vinden dat er al voldoende professionaliteit en expertise in huis is om te blijven besturen met bestuurders uit de eigen organisatie.

Het zijn de mensen die het verschil maken.

De individuele kwaliteiten van bestuurders zijn uiteindelijk belangrijker voor het goed functioneren van een bestuur dan het gekozen model 'an sich'. Met verkeerde mensen die een verkeerde werkwijze volgen, werkt geen enkel model. Bij de selectie van zowel uitvoerende als toezichthoudende beleidsbepalers heeft de toezichthouder DNB in haar richt-

lijnen de term 'deskundigheid' terecht vervangen door het kwaliteitscriterium 'geschiktheid'. Een uitstekend criterium om te zien of iemand ondanks indrukwekkende competenties ook de juiste persoon is om een specifieke functie te vervullen. De vereiste deskundigheden en competenties kunnen namelijk slechts in de context van de vacature en het daarbij behorende bestuursteam worden vastgesteld.

Capabele bestuurders komen uit de verf in een sterk team.

Financiële deskundigheid is niet het enige criterium. Het bestuur ontleent zijn kracht aan de manier waarop bestuursleden elkaar in kennis en competenties aanvullen. Hierbij tekenen we aan dat een keuze voor het one tier board model een extra wissel trekt op de bestuurders. Want daarin is de bestuurder zowel uitvoerder als toezichthouder. Het vergt een ander assessment traject om in dat dynamische model geschiktheid vast te stellen.

Het is evident dat een sterk team pas in balans is, als alle competenties vertegenwoordigd zijn. Daar hoort balans in deskundigheid bij, maar ook een juiste verdeling in man/vrouw en senioriteit.

Ons advies: begin op tijd en denk dus tijdig na over de praktische consequenties van de Wet Versterking Pensioenfondsbestuur voor het eigen fondsbestuur. Er komen namelijk nog veel meer complexe onderwerpen op tafel die je als bestuursteam zult moeten behandelen. Zorg voor een transparant proces. Ook hier kijkt de toezichthouder mee naar het verhaal achter de keuze.

Het is aan de pensioensector om deze kans te pakken. Herstel vertrouwen en verbeter kwaliteit, breng diversiteit aan de bestuurstafels.