

**Wervings- en selectiebureaus reageren kritisch op het initiatief van Towers Watson om bestuurders te leveren aan pensioenfondsen. De bureaus wijzen erop dat de adviesorganisatie en haar kandidaten de schijn van belangenverstrengeling tegen zich kunnen hebben.**



Towers Watson heeft onlangs een zogeheten bestuurderspool opgezet. Het adviesbureau begint met een groep van zo'n vijftien kandidaten, van wie de helft vrouwen, die geschikt én beschikbaar zijn voor bestuursfuncties. Op termijn mikt initiatiefnemer Hein van Gemert van Towers Watson op een pool met zo'n vijftig beschikbare bestuurders.

'De sector moet nog professioneler worden. De vraag naar bekwame en deskundige bestuurders is groot waarbij diversiteit van het bestuur aan belang heeft gewonnen. Het hebben van een bestuurderspool draagt hier aan bij', licht Van Gemert toe.



Informeel speelden consultants van Towers Watson soms al een rol bij de werving en selectie van bestuurders. 'Het komt geregeld voor dat een fonds vraagt of wij nog een geschikte kandidaat voor het bestuur kennen. Aan de andere kant zijn er ook mensen die ons laten weten dat ze interesse hebben in bestuursfuncties. Denk aan voormalig directieleden van bestuursbureaus. Het lastige is dat die twee gebeurtenissen nooit op hetzelfde moment plaatsvinden.'

Towers Watson ziet het plaatsen van bestuurders niet als kernactiviteit en zegt er ook geen geld mee te willen verdienen. Towers Watson rekent alleen een naar eigen zeggen kostendekkend tarief van circa €5000 als een kandidaat uit de pool wordt geplaatst. Bij een werving- en selectiebureau zijn fondsen ten minste het dubbele kwijt.



#### **'Schijn van belangenverstrengeling'**

Vertegenwoordigers van werving- en selectiebureaus zien het initiatief van Towers Watson met lede ogen aan. Grote bureaus zoals The Executive Network (TEN), Financial Assets en Partners at Work zetten met name vraagtekens bij de schijn van belangenverstrengeling en de professionaliteit.

'Het is de kat op het spek binden', zegt Chris de Groot (Financial Assets). 'Towers Watson is een commerciële partij met allerlei belangen. Natuurlijk zal dit bedrijf zoveel mogelijk diensten willen verkopen. Dat gaat vooral goed als ze zelf een bestuurder hebben geleverd. Ik moet denken aan de kreet 'koopt eigen waar, dan helpen we elkaar.' 'Ik vraag me af hoe Towers Watson de schijn van belangenverstrengeling kan vermijden', zegt Ingrid Reichmann (Partners at Work).



Tim Kamphorst (TEN) vindt dat de bemiddelingsrol van Towers Watson schuurt met de onafhankelijkheid van de kandidaat. 'Onafhankelijkheid is een steeds belangrijker criterium geworden. Wij plaatsen bijvoorbeeld nooit iemand die in dienst is bij een vermogensbeheerder die werkt voor dat fonds', zegt Kamphorst. 'Eigenlijk zou Towers Watson geen advieswerk moeten doen voor een fonds waar een bestuurder uit de pool is geplaatst.'

Volgens Van Gemert is belangenverstrengeling geen issue. 'De kandidaten worden geplaatst voor eigen rekening en risico. We melden ook vooraf dat de benoeming van een bestuurslid uit onze pool geen relatie impliceert tussen Towers Watson en het fonds. We verwachten dat een bestuurder de belangen van alle stakeholders van het pensioenfonds op evenwichtige wijze dient en niets meer dan dat.'

De kandidaten blijven wel contact onderhouden met Towers Watson. Zo gaat het bureau regelmatig bijeenkomsten organiseren voor deze bestuurders waar ze ervaringen kunnen uitwisselen en hun kennis wordt bijgespijkerd. Kamphorst heeft zo zijn bedenkingen bij de professionaliteit van Towers Watson op dit terrein. 'Werving en selectie is een vak; niet iets dat je er even bij doet', aldus Kamphorst. Towers Watson stelt in een reactie als marktleider in advieswerk te beschikken over een groot en divers netwerk en daardoor in staat te zijn de geschiktheid van de kandidaten te kunnen beoordelen.

### **Hoge verwachtingen**

Hoewel bemiddeling geen 'kernactiviteit' is van Towers Watson, verwacht Van Gemert dat de bestuurderspool op den duur bij ten minste een kwart van de bestuursbenoemingen betrokken zal zijn.

De werving- en selectiebureaus betwijfelen echter of fondsen bij de meerderheid van hun benoemingen gebruik gaan maken van externe dienstverleners.

De Groot van Financial Assets meent dat pensioenfondsen nog te weinig gebruik maken van de diensten van werving- en selectiebureaus en verwacht niet dat dat direct zal veranderen. 'Alles in de pensioensector wordt professioneler en transparanter, behalve de benoemingen. Die worden nog met grote regelmaat in de achterkamer bedisseld. Dat is niet in het belang van alle betrokkenen.'



Kamphorst en Reichmann zijn minder somber gestemd.

'Ondernemingspensioenfondsen maken meestal gebruik van een extern bureau', aldus Reichmann. 'Grotere fondsen met een bestuursbureau schakelen bij de zoektocht naar externe deskundigen vrijwel altijd een bureau in', constateert Kamphorst. 'Voor andere bestuursfuncties hoeven ze lang niet altijd een bureau in de arm te nemen. Er zijn in de eigen geledingen - de bonden en de werkgever - immers voldoende geschikte kandidaten.'

Van DNB hoeft het inschakelen van een bureau in elk geval niet. 'Aan de eerste stap van de selectie- en benoemingsprocedure worden geen specifieke eisen gesteld', aldus Irene Vermeeren van Baker & McKenzie. 'Het bestuur bepaalt hoe de werving gaat.'

### **Profielschets**

De bestuurderspool van Towers Watson komt in een klimaat waarin de aandacht voor goede governance enorm is toegenomen. Bij benoemingen van bestuurders moeten fondsen steeds meer op hun tellen passen. Zo is in de Code Pensioenfondsen voorgeschreven dat de zoektocht begint met het opstellen van een profielschets. Dit moeten fondsen ook melden in hun jaarverslag. 'Wij voeren uitgebreide gesprekken met het bestuur om boven tafel te krijgen wat ze precies zoeken', zegt Kamphorst. 'Zo'n profielschets moet echt specifiek zijn. DNB gebruikt die schets weer bij het toetsen van de kandidaten.'

DNB kijkt of een bestuurder geschikt is en past binnen de rest van het bestuur. Het bestuur moet daarom onderbouwen waarom juist deze kandidaat is geselecteerd. Fondsen willen uiteraard voorkomen dat aspirantbestuurders worden afgetoetst door de toezichthouder.

Van Gemert van Towers Watson heeft de indruk dat niet alle fondsen voldoende aandacht besteden aan de profielschetsen. 'Bestuurders zijn vaak al blij als ze iemand uit eigen kring vinden die beschikbaar is. Dat was voor ons een van de aanleidingen het proces verder te professionaliseren', aldus Van Gemert.

### **Diversiteit**

De Code Pensioenfondsen schrijft fondsen ook voor diversiteit aan de bestuurstafel te bevorderen. De werving- en selectiebureaus zeggen daar allemaal hun steentje aan bij te dragen. Zo zorgen Partners at Work en TEN dat er tussen de kandidaten altijd ten minste één geschikte vrouw zit.

'Dat is een voordeel van een headhunter', zegt Reichmann. 'Het is ons vak. We onderhouden een enorm netwerk. We kennen geschikte mensen die niet op de radar van de pensioensector staan. Door dat soort kandidaten voor te dragen, kunnen we bijdragen aan de vernieuwing van de sector.'

Ook Towers Watson zegt vergroting van diversiteit te zien als een doelstelling. 'We zitten nu op 50% vrouwen in onze bestuurderspool', zegt Van Gemert. 'Nadat bekend werd dat we deze pool zijn gestart, kregen we een lawine aanvragen van mannelijke vijftigplussers binnen. Hoewel de kwaliteit altijd doorslaggevend is, voeren we bij voorkeur eerst gesprekken met de vrouwelijke kandidaten.'