

'ONE TIER BOARD' VRAAGT EXTRA AANDACHT BIJ DEFINITIE VAN ROLLEN

Door Ingrid Reichmann, managing partner bij Partners at Work

Foto: Archief PartnersatWork



In 2014 hebben de meeste pensioenfondsen een keuze gemaakt voor een bestuursmodel passend bij het pensioenfonds. Voor veel fondsen heeft dat geleid tot wisselingen in de samenstelling van bestuur en toezicht. Bijvoorbeeld omdat er externe expert-bestuurders toegevoegd worden aan het bestuur. Of omdat het pensioenfonds een nieuw gremium, de Raad van Toezicht, benoemt. Ook kunnen de eisen rondom diversiteit van samenstelling van het bestuur reden zijn om nieuwe bestuursleden te werven.

Een en ander heeft geleid tot een enorme drukte rondom nieuwe benoemingen van bestuurders en toezichthouders, waarbij De Nederlandsche Bank een beslissende rol speelt als het gaat om toetsing van geschiktheid. Het functieprofiel vormt daarbij een leidraad.

Het belang van een functieprofiel dat op een specifieke rol geschreven is, komt mijns inziens goed tot uiting daar waar de keuze is gevallen op een 'one tier board' model. Hierbij vormen Uitvoerende Bestuurders (UB) en Niet Uitvoerende Bestuurders (NUB) samen één bestuur.

Een van de voordelen van de one tier board is dat de kennis- en informatiekloof tussen bestuurders en toezichthouders geslecht wordt. Betrokkenheid van de NUB's (de toezichthouders) zal op een natuurlijke wijze automatisch vergroot worden; dagelijks management en toezicht vormen immers één geheel. Het takenpakket van uitvoerende bestuursleden en daarmee ook het profiel van deze bestuurders, verschilt echter aanmerkelijk van dat van een niet-uitvoerend bestuurslid.

Die grotere betrokkenheid heeft ook een ander effect: er bestaat kans op een spanningsveld tussen die bestuurders die

daadwerkelijk aan de knoppen zitten en het dagelijks werk doen, en de toezichthoudende bestuurders. De Uitvoerende Bestuursleden voelen zich snel op hun vingers gekeken; de toezichthouders zitten immers in hetzelfde bestuur. En deze toezichthoudende bestuurders moeten in staat zijn voldoende afstand te houden. Als een zittend bestuur zonder meer overgaat naar een ander model zal dat spanningen opleveren. Hoe gaan betrokkenen om met hun wisselende rol? Beschikt iedereen over de vereiste competenties voor de nieuwe rol?

De (verplichte) zelfevaluatie is een goed middel om dit te toetsen. De basis dient daarbij een heldere beschrijving te zijn van de profielen voor de verschillende rollen in het bestuur. Dit wordt soms nagelaten, en daarmee is een belangrijke grond voor een heldere evaluatie verdwenen. En daarbij: onduidelijkheid over rolverdeling geeft ook ruimte voor spanning in het bestuur.

De selectie van een kandidaat die past op een vooraf vastgesteld profiel is een belangrijke stap bij de inrichting van een optimaal bestuur. De teamsamenstelling, op basis van harde én zachte criteria, komt tot uitdrukking in individuele functieprofielen. Zo is voor iedereen vooraf duidelijk wat de verwachtingen zijn. «