

Begrijp je wat ik bedoel?



Sandra Smits, eigenaar van adviesbureau Mens&Kennis (www.mnks.nl)

Begrijpen asset managers en pensioenfondsen elkaar eigenlijk wel? Een betere governance van de beleggingsketen begint met open communicatie, vertelt Sandra Smits van adviesbureau Mens&Kennis.

TEKST Sandra Smits

Wat bedoelt een bestuurder als hij aangeeft dat hij van een vermogensbeheerder 'goede service' verwacht? Durf je als bestuurder tegen een vermogensbeheerder te zeggen dat je van een bepaald beleggingsproduct geen bal snapt? Waarom krijgt een vermogensbeheerder van de bestuurder een zesje of een negen? En is die vermogensbeheerder van deze waardering op de hoogte?

Dit zijn thema's die ik regelmatig tegenkom bij mijn opdrachten waarin ik aan bestuurders van pensioenfondsen adviezen geef over hoe deskundigheid bevorderd kan worden. Voor mij onderstreept dat weer eens dat het begrip 'deskundigheid' meer is dan vakinhoudelijke kennis of het gebruik van een technische oplossing. Deskundigheid heeft in mijn ogen ook te maken met de manier waarop besluiten tot stand komen. De wijze van besluitvorming zegt veel over hoe je als bestuurder onderling communiceert en laat ook zien hoe je als fonds samenwerkt met externe partijen. Bijvoorbeeld met partijen waaraan het vermogen van het fonds is toevertrouwd, zoals fiduciair managers en vermogensbeheerders.

Onderwerpen als afspraken, afstemming en informatievoorziening tussen pensioenfondsen en vermogensbeheerders waren altijd al belangrijk, maar de aandacht hiervoor heeft een extra impuls gekregen door

de kredietcrisis waarin de dekkingsgraden zorgelijk daalden. De vraag 'hoe houd ik grip op mijn vermogensbeheerder of fiduciair manager' is voor het bestuur van een pensioenfonds hierdoor actueler dan ooit. Ook de asset manager heeft dankzij de kredietcrisis veel uit te leggen en zoekt naar een andere invulling van zijn rol. De verwachting van zijn expertise was vaak hoog en een vraagstuk als 'hoe overtuig ik mijn klant ervan dat zijn vermogen in goede handen is en hoe maak ik dat inzichtelijk' is hierop een logisch gevolg.

Bij het zoeken naar antwoorden van zowel de fondsbeheerders als bestuurders valt op dat veel heil gezocht wordt in extra middelen en kennis. De fondsbeheerder doet veel moeite om het bestuur van informatie te voorzien en de bestuurder spant zich in betrokken te blijven en alle financieel-technische ontwikkelingen en informatie op de voet te volgen. Ook wordt er veel tijd en geld gestoken in het vastleggen van afspraken en het inrichten van omgevingen voor de productie van rapportages. Aan alle energie die erin gestoken wordt, ligt het niet, maar ik zie geregeld dat het aanbod van de beheerder en de werkelijke vraag van de bestuurder uiteenlopen.

Zonder instrumenten zoals een SLA of een cockpit voor managementrapportage

te diskwalificeren – het zijn nuttige hulpmiddelen – denk ik dat het goed is om eens af te wijken van het vaste patroon waarbij alle aandacht gericht is op de inhoud en kant-en-klare oplossingen. Voor zowel de bestuurder als de beheerder is veel winst te behalen door eens stil te staan bij vragen die niet direct voor de hand liggen. De vermogensbeheerder zou bijvoorbeeld de bestuurder eens kunnen vragen aan welke informatie of kennis hij echt behoefte heeft. Wat heeft de bestuurder nodig voor zijn besluitvorming en waarmee kan de vermogensbeheerder helpen? Tegelijkertijd is voor de bestuurder een taak weggelegd om in heldere woorden duidelijk te maken aan de vermogensbeheerder wat hij werkelijk verwacht.

Om onderliggende vragen boven tafel te krijgen, zo is mijn ervaring, is het vaak al voldoende de inhoud een keer terzijde te leggen en tijd te nemen voor reflectie. Een dergelijke houding is voor veel mensen ongewoon en het vraagt durf om niet direct een antwoord of oplossing klaar te hebben. Toch is alleen al het stellen van open vragen dikwijls aanleiding voor een goed gesprek. Meer aandacht voor de menselijke aspecten en een open communicatie doet de relatie tussen bestuurder en beheerder alleen maar goed. ■