

Gezocht: bestuursleden en toezichthouders

Door de Wet versterking bestuur pensioenfondsen zijn er meer deskundige bestuurders en toezichthouders nodig. Besturen die kiezen voor andere bestuursmodellen dan het paritaire hebben nieuwe, externe kandidaten nodig. Pensioenfondsen die hebben gekozen voor een bestuursmodel waarbij een nieuw te vormen Raad van Toezicht van toepassing is, zijn op zoek naar geschikte leden.

SANDRA SMITS EN NIENKE PLATENBURG, MENS&KENNIS

De vraag rijst of er eigenlijk wel voldoende geschikte bestuurders en toezichthouders te vinden zijn. Is de vijver al leeggevestigd?

Eind 2013 waren er ongeveer 364 ondernemingspensioenfondsen, beroepspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen in Nederland (bron: DNB). In totaal kiest circa 95% (ongeveer 345 fondsen) ervoor om het paritaire model te handhaven. Dat betekent dat deze fondsen niet onder tijdsdruk staan om externe bestuursleden aan te stellen. Dat is immers geen vereiste bij een paritair bestuur. Wel is straks een actiever, interne toezichtsfunctie vereist in de vorm van een Raad van Toezicht (verplicht bij bpf'en) of een visitatiecommissie. Als fondsen hier verdere invulling aan gaan geven zijn er ruim 1000 leden nodig om de interne toezichtrol op zich te nemen. Voor een pensioenfondsbestuur dat al moeite heeft met het vinden van één of twee geschikte kandidaten lijkt dat een enorm aantal!

Denk out of the box

Maar is dat wel zo? Besturen ervaren het zoeken naar kandidaten vaak als moeizaam, maar is dat omdat de geschikte mensen er niet zijn, of omdat men hen niet weet te vinden? Neem als voorbeeld een klein ondernemingspensioenfonds van een bedrijf met duizend mensen. Op het eerste gezicht lijkt het vinden van geschikte kandidaten onmogelijk. Maar als het fondsbestuur daar uit acht personen bestaat, dan is dat nog niet eens 1% van de populatie.

Wij zijn ervan overtuigd dat zeker 1% van de deelnemers geschikt is om een bestuursfunctie te vervullen.

De eerste toezichthouders zullen trouwens gezocht worden onder de bestaande leden van visitatiecommissies of interne toezichtsorganen. Zo zullen er om te beginnen al heel wat leden zijn die herbenoemd kunnen worden.

Zorg op tijd voor opvolging



Sandra Smits en Nienke Platenburg,
Mens&Kennis



Daarnaast hoeven externe bestuursleden en leden van een Raad van Toezicht niet exclusief voor één fonds te werken. Met inachtneming van de beperkingen die de wet oplegt met betrekking tot het tijdsbeslag kan een bestuurder of toezichthouder voor meerdere fondsen tegelijk werken. Zo kun je meer posities vullen met minder mensen. Om te voorkomen dat deze beroepsbestuurders hun aandacht teveel versnipperen, heeft de wetgever de voltijds equivalent (VTE)-score ontwikkeld. Kandidaten mogen benoemd worden zolang hun VTE-score niet hoger is dan 1. Zoals uit de tabel af te leiden valt, zou één bestuurder of één toezichthouder werkzaam kunnen zijn voor meerdere pensioenfondsen.

Zorg voor opvolgingsbeleid!

‘Maar komen die jonge mensen ooit door de toetsing van DNB?’ denkt u nu. Daarover bestaan helaas misverstanden, zo schrijft DNB in een artikel van april 2014 in hun nieuwsbrief. Er wordt gezegd dat jonge mensen te weinig ervaring hebben om door de toetsing te komen. Het zou erg zonde zijn als jongeren zich om die reden niet meer kandidaat zouden stellen. ‘Natuurlijk is bestuurlijke ervaring een pre. Maar er is meer dat telt. Bovendien kijken we ook naar het collectief’, aldus Linda Hobbelt van DNB. ‘Pensioenfondsen zouden ook een vorm van succession planning kunnen voeren. Door jongeren die bestuurder willen worden te werven, op te leiden en mee te laten lopen in het huidige bestuur bijvoorbeeld.’

VTE-scores		
	Groot pensioenfonds	Klein pensioenfonds
Bestuursvoorzitter	0.6	0.3
Bestuurder	0.4	0.2
Voorzitter toezichthoudend orgaan	0.2	0.2
Lid toezichthoudend orgaan	0.1	0.1

Bron: www.toezicht.dnb.nl

Op dit moment zullen het vooral 55-plussers zijn die de mogelijkheid overwegen om beroepsbestuurder te worden. Die groep moet je gericht benaderen. Maar denk daarnaast bijvoorbeeld eens aan de groeiende groep jonge zzp'ers die zich binnen én buiten de pensioensector bevindt. Dat zou een heel interessante groep kunnen zijn om voor bestuursfuncties aan te trekken en op te leiden. Zeker ook de mensen van buiten de sector. Zij brengen een frisse blik mee en dat stimuleert het out of the box denken.

Er zijn meer geschikte kandidaten dan men denkt

Als een pensioenfonds structureel aandacht geeft aan de opvolging van bestuursleden en toezichthouders, hoeven deze mensen niet om vijf voor twaalf geworven te worden. Met een goed opvolgingsprogramma kan men tijdig starten met het werven van kandidaten. En niet iedere kandidaat hoeft over dezelfde kennis, ervaring en competenties te beschikken. DNB kijkt ook naar het collectief. Het is aan te raden om alle kandidaten, jong of oud, ervaring op te laten doen door hen als kandidaat-bestuurder te laten meedraaien in de vergadercyclus. Dat maakt dat zij zich goed kunnen voorbereiden op hun functie, alvorens voorgedragen te worden bij DNB.

Wij zijn ervan overtuigd dat er voldoende mensen geschikt zijn om bestuurder of toezichthouder te worden. Maar hoe slaag je erin om ze aan te trekken? Dit kan bijvoorbeeld door een selectiecommissie te benoemen. Die begint met het in kaart brengen van wat er nodig is

voor het bestuur op het gebied van kennis, ervaring en competenties. Vervolgens stelt men een functieprofiel en een aansprekende vacature op. Maar dat is nog maar de helft van het werk. Veel mensen willen voor een dergelijke functie gevraagd worden. Niet iedereen stapt zelf zomaar naar voren. De selectiecommissie zou kunnen organiseren dat geschikte mensen uitgenodigd worden om te reageren op de vacature.

Opleiden en voordragen

Kandidaten krijgen een herkenbaar beeld van hun kwaliteiten en aandachtspunten. De kandidaten kunnen in de periode die zij als kandidaat-lid meedraaien, een opleidingsprogramma voor de deskundigheidsgebieden volgen. Pas na dat jaar wordt de kandidaat voorgedragen aan DNB.

Het kost tijd, geld en moeite om geschikte bestuurders en toezichthouders te vinden. Het is de vraag of de werkgever bereid is om die tijd beschikbaar te stellen of dat bestuursleden deze taak moeten uitvoeren naast hun eigen drukke baan. Wat dat betreft is er een investering nodig. Ook zou een bestuur of een selectiecommissie geld kunnen steken in een wervings- en selectiebureau met de opdracht om geschikte mensen te zoeken buiten de pensioensector.

Conclusie

Er is voldoende capaciteit en kwaliteit binnen en buiten de sector. De vraag is of het fonds en de daarbij behorende achterbannen bereid zijn hierin te investeren, zowel in tijd als in middelen. ←



Trots op ‘smart alpha’

Al jaren lang discussiëren beleggers over de voor- en nadelen van passief ten opzichte van actief beleggen. Bij passief beleggen volgt een belegger een benchmark. Het rendement van de benchmark haalt hij echter nooit, vanwege de gemaakte kosten. Bij actief beleggen bestaat de kans op een hoger rendement, het behalen van alpha. Daarnaast biedt het betere mogelijkheden om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen door bijvoorbeeld actief bepaalde beleggingen te mijden of juist extra te kopen. Hiertegenover staan echter wel hogere kosten.

Zo was ik laatst bij een bijeenkomst van directeuren van diverse beleggingshuizen. Hier verschilden de meningen ook over passief versus actief beleggen. Wel dachten de meesten dat ze over de afgelopen tien jaar een hoger rendement dan de benchmark hadden behaald. Daarnaast meenden veel aanwezigen de komende periode weer waarde te kunnen toevoegen. Zit dit dan in geluk of wijsheid? Ik hoor u denken: ‘Dat gaat uiteraard niet lukken’.

Een spreker legde het volgende verband. De tenniswereld kent veel goede tennissers, maar slechts een paar winnen stelselmatig jarenlang titels in de ‘grand-slam’. Komt dat alleen door jarenlang trainen of is het ook een dosis geluk? Dat deed me denken aan de Olympische Spelen in Sotsji. Van alle Nederlandse schaatsers die de Nederlandse Schaatsbond selecteerde om te mogen deelnemen, won een zeer hoog percentage een medaille. Diverse reacties hierop luidden: ‘Wat saai om naar te kijken’ en ‘Moeten we de andere landen onze kennis doorgeven?’ tot ‘Hebben ze doping gebruikt?’

Ik mag toch hopen dat als actieve beleggers de komende jaren de goede obligaties en aandelen kiezen of multi-managers de juiste externe vermogensbeheerders selecteren, de reacties hoopgevender zijn. Als Nederlandse partijen de komende jaren in staat zijn de verwachtingen van hun klanten waar te maken, is het dan geluk of het resultaat van de inzet van zorgvuldig opgebouwde kennis en kunde?

Wat de reden ook moge zijn: zou u het als Nederlander op waarde weten te schatten?

ROELIE VAN WIJK,
Algemeen directeur
TKP Investments

