

Handvatten voor een goed deskundigheidsplan

Vaststellen van ambitieniveau

DNB stimuleert pensioenfondsen een deskundigheidsplan op te stellen. In een dergelijk plan maakt een pensioenfonds inzichtelijk hoe er wordt omgegaan met huidige en toekomstige deskundigheid.

Sandra Smits

Directeur van organisatie- en adviesbureau Mens&Kennis

Het opstellen van een deskundigheidsplan is een uitgelezen kans om een impuls te geven aan de kwaliteit en professionaliteit van het bestuur. Fondsen die zich beperken tot een kennistest, doen zichzelf tekort. Dat het voor bestuurders noodzakelijk is om over een voldoende tot hoog kennisniveau te beschikken, moge duidelijk zijn. Maar alleen een hoog kennisniveau is nog steeds geen garantie voor een goed functionerend bestuur. De pensioenkoepels adviseren om niet alleen aandacht te besteden aan competentie kennis. Maar ook aan de twee andere genoemde competenties inzicht en oordeelsvorming. Zie daarvoor hun document 'Deskundigheidsbevordering bij pensioenfondsen', waarin de competenties zijn onderverdeeld in kennis, inzicht en oordeelsvorming.

Wat zijn basisingrediënten voor een goed deskundigheidsplan?

Een goed deskundigheidsplan geeft antwoord op de volgende vragen:

- 1 Wat is mijn ambitieniveau op het gebied van de competenties kennis, inzicht en oordeelsvorming?
- 2 Wil ik als bestuur periodieke functionerings- of ontwikkelgesprekken voeren?
- 3 Hoe kijk ik als bestuur aan tegen

het opvolgingsbeleid?

4 Hoe ziet het opleidingsplan eruit, zowel op individueel niveau als voor de gehele groep?

Het vaststellen van het ambitieniveau is noodzakelijk. Opmerkelijk is dat veel fondsen nog geen normen gedefinieerd hebben om te kunnen meten hoe het bestuur scoort op de competenties kennis, inzicht en oordeelsvorming. Op deze manier wordt het lastig en tijdrovend om als bestuur te bepalen of ze al dan niet tevreden moeten zijn over hun eigen functioneren. Uit de praktijk blijkt dat je het als bestuur jezelf veel gemakkelijker maakt als je in een deskundigheidsplan weergeeft wat de ambities zijn en welke normen je als bestuur wil hanteren. Daarnaast ervaren bestuurders het als inspirerend en uitdagend om actief na te denken over de eigen deskundigheid en die van de groep.

Hoe de normen bepalen?

Kennis

Bij kennis gaat het om de feitenkennis die een bestuurslid nodig heeft om te weten waarover hij spreekt en om zijn medebestuurders of adviseurs te kunnen begrijpen. Een

bestuur kan op twee manieren met kennis omgaan. Het bestuur kan de bestuursleden toetsen aan de hand van een kennistest. Of de bestuursleden zelf een score laten invullen. Het is interessant om binnen het bestuur te kijken of leden in staat zijn om zelf scores in te vullen. Een veel gehanteerd systematiek bij professionals. De enkeling die zichzelf qua scores onderschat of overschat kan bijvoorbeeld weer bijgestuurd worden door de voorzitter. Dit levert gelijk een goed gesprek op. Als het competentieniveau 'kennis' per individu is ingevuld, volgt automatisch de stap naar het collectieve niveau: de evaluatie van de kwaliteit van besluitvorming binnen het bestuur.

Inzicht

De competentie 'inzicht' kan worden vertaald naar de mate waarin een bestuur in staat is op basis van beschikbare kennis een effectief besluit te nemen. Dit aspect is zeer relevant en is medebepalend voor de deskundigheid van een bestuur. Het besluitvormingsproces kan inzichtelijk gemaakt worden aan de hand van (groeps) gesprekken met bestuursleden. Als norm kan de beantwoording van bestuursleden op vragen over de technische en procesmatige onderdelen binnen de besluitvorming worden gehanteerd. Zoals de taakopvatting, governance, rollen en competenties en de

totstandkoming van besluiten. Daarnaast wordt er gekeken of er voldoende diversiteit is binnen het bestuur. Ervaringsjaren en diversiteit leiden in een groep vaak tot goede besluitvorming, omdat de ervaring leert dat onderwerpen vanuit meerdere invalshoeken worden gezien.

Oordeelsvorming

De competentie 'oordeelsvorming' wordt getoetst aan de hand van de mate waarin bestuursleden in staat zijn het eigen en collectieve oordeelsvormingsproces te evalueren. Hierbij spelen ook elementen zoals persoonlijkheid, zelfreflectie, groepsdynamiek, rolverdeling en de relatie met het bestuursbureau een belangrijke rol. Bij oordeelsvorming is een belangrijke vraag of een bestuur in staat is om adequaat bij te sturen en/of in te grijpen. Om een uitspraak te kunnen doen over oordeelsvorming kan de methodiek van casuïstiek goed inzicht geven in het besluitvormingsproces. Aan bestuursleden wordt gevraagd om een positieve en een negatieve case te benoemen. Dit levert belangrijke informatie op, maar ook antwoorden op vragen als: 'Wat hebben we als groep geleerd van de case en wat was mijn persoonlijk handelen hierin?'. Of 'Hoe komt het dat we als groep niet overgaan tot besluitvorming?'. Inzicht in het eigen oordeelsvormingsproces zal leiden tot een beter vermogen om sneller bij te sturen.

Functionerings- of ontwikkelgesprekken

Als eenmaal het gewenste ambitieniveau is gedefinieerd, ontstaat er een natuurlijk moment om zowel het individu als de groep in totaliteit te evalueren. Het blijft een wonderlijk fenomeen dat veel fondsen vrijwel geen aandacht besteden aan het functioneren van bestuursleden en hun verdere ontwikkeling.

In reguliere werksituaties zou dit ondenkbaar zijn. Juist omdat een nevenfunctie als bestuurslid van een pensioenfonds geen sinecure is – het is een tijdrovende bijbaan én het bestuur dient de belangen van een grote groep mensen – zou dit een buitengewoon belangrijk onderwerp moeten zijn op de agenda van pensioenbesturen.

Opvolgingsbeleid

Ook een gericht werving- en selectiebeleid zou deel moeten uitmaken van het deskundigheidsplan. Vooraf dient goed nagedacht te worden over welk profiel gewenst is in het bestuur en over welke competenties op het gebied van kennis, inzicht en oordeelsvorming het nieuwe bestuurslid moet beschikken. Potentiële kandidaten kunnen zo direct beoordelen of de vacature aansluit bij hun eigen profiel. Uiteraard is de aard van het pensioenfonds (ondernemings-, bedrijfstak- of beroepspensioenfonds) sterk bepalend

voor de manier waarop vacatures in pensioenbesturen ingevuld kunnen worden.

Opleidingsplan

Tot slot mag een opleidingsplan niet ontbreken. Zodra de normen voor de competentieniveaus zijn gesteld, kan er zowel per individu als voor de groep als geheel een opleidingsplan opgesteld worden. Op actieve en overtuigende wijze laat een bestuur hiermee zien dat het actief met deskundigheidsbevordering omgaat.

Conclusie

Veel pensioenfondsen investeren alleen in competentie 'kennis' en dit is ook uitstekend! Echter, het hebben van alleen een hoog kennisniveau zegt niks over het functioneren van een bestuur. Wil het plan een waardevol instrument zijn en een bijdrage leveren aan de bevordering van de kwaliteit van het bestuur, dan volstaat alleen een brede aanpak, waarbij deskundigheid vanuit diverse invalshoeken wordt gezien. Het opstellen van een goed deskundigheidsplan vraagt zeker een bepaalde mate van tijdsinvestering, maar verdient zich op de lange termijn qua tijd terug. Daarnaast vinden veel bestuursleden het bijzonder nuttig om afstand te nemen van de hectiek van alledag en van gedachten te wisselen over hun eigen functioneren en dat van het bestuur als geheel. Immers, het functioneren van een bestuur heeft direct impact op alle stakeholders van het pensioenfonds. ■

