

Sandra Smits en Nienke Platenburg:

# Mens&Kennis laat pensioenfondsbestuurders kleur bekennen

Voor pensioenfondsbestuurders zijn de deskundigheidseisen de afgelopen jaren steeds strenger geworden. En inmiddels ligt er ook het wetsvoorstel versterking pensioenfondsbestuur. Dit voorstel is bedoeld om de deskundigheid van pensioenfondsbesturen te vergroten en het intern toezicht te versterken. In het wetsvoorstel is de term deskundigheid overigens vervangen door de term geschiktheid. Een bewuste woordkeuze, omdat geschiktheid ook betekent dat er naast benodigde kennis en ervaring tevens eisen aan de vaardigheden en het professionele gedrag van pensioenfondsbesturen gesteld mogen worden.

TEKST TJANDRA ONKEN FOTOGRAFIE MANDY BRANDER

De governance van pensioenfondsen is dus steeds belangrijker aan het worden en vertaalt zich, naast deskundigheid, uiteindelijk zelfs in gedragseisen. Sandra Smits en Nienke Platenburg van Mens&Kennis spelen in op deze ontwikkelingen. Ze zijn gespecialiseerd in deskundigheidsvraagstukken, maar kijken daarbij ook naar de gedragskant. Ze maken hiervoor gebruik van ontwikkel- en selectie-assessments, simulaties (rollenspellen) en de *Insights Discovery* kleurentaal.

## Focus

Sandra Smits is de oorspronkelijke oprichtster van Mens&Kennis: "We hebben de handen ineengeslagen en combineren onze men- senkennis en ervaringen die wij opgedaan hebben in de financiële sector, om zo het verschil te maken op het gebied van deskundig- heidsbevordering binnen de pensioenwereld. De institutionele pensioenwereld is enorm aan het veranderen, met name als je kijkt naar de professionalisering van pensioenfondsbestuurders. Vaak bevlogen mensen die zich inzetten voor anderen en maat- schappelijke gelden en op die manier bijdragen aan de samenle- ving. De keerzijde is dat ze een bestuursfunctie 'erbij' doen, naast een bestaande baan of andere verplichtingen. Passie alleen is niet meer genoeg. Door alle toegenomen eisen neemt het risico toe dat je focus verliest."

Nienke Platenburg vult aan: "Het bijspijkeren van inhoudelijke kennis alleen is niet meer voldoende. Het belang van het gevoerde bestuursbeleid door een pensioenfonds neemt ook toe omdat de belangen, de maatschappelijke druk en kans op reputatiescha- de ook toenemen. Dit vereist dus naast kennis ook bepaalde

bestuursvaardigheden en een grotere tijdsbesteding. Wij kijken niet alleen of iemand de juiste bestuursvaardigheden heeft en tot zijn recht komt op de plek waar hij/zij zit, maar dus ook of hij/zij naast alle andere verplichtingen wel voldoende tijd kan vrijma- ken om de goede focus te houden. Onze ontwikkelingsprogram- ma's gaan er bijvoorbeeld van uit dat je als pensioenfonds- bestuurder dedicated één dag in de week met je taak bezig bent."

## Vrijgesteld

"In tegenstelling tot bijvoorbeeld de Wet op de Ondernemingsra- den is er voor pensioenfondsbestuurders geen wet waarin ze vrij- gesteld worden van andere taken om invulling te geven aan hun taak als bestuurder. Hoewel DNB dat wel steeds meer eist. Wij maken te vaak nog situa- ties mee dat leidinggevendenden weigeren bestuurders vrij te stellen voor de benodigde tijd. In zo'n situatie adviseren we dat de pensioenfondsbestuur- der stopt met zijn functie. Enerzijds wordt van bestuurders pro- fessionaliteit geëist, anderzijds moeten ze daar dan wel de midde- len, zoals tijd, voor krijgen. Gelukkig komen er steeds meer bedrijven die dat wel toestaan."

## "Passie alleen is nu niet meer genoeg"

## Iedereen beseft dat het zo niet langer door kan gaan

De pensioenwereld zit in een transformatiefase en ziet zich ge- confronteerd met grote, noodzakelijke hervormingen. Nienke: "Het is waar dat de pensioenwereld niet direct de roep om veran- deringen vanuit de maatschappij kan beantwoorden met directe actie. Transformeren is een zorgvuldig proces wat tijd kost, zoals

Sandra Smits (links) en Nienke Platenburg (rechts) van Mens&Kennis zijn gespecialiseerd in deskundigheidsvraagstukken, maar kijken ook naar de gedragskant.





“Wij signaleren dat steeds meer jongeren willen bijdragen aan de samenleving, maatschappelijk relevant bezig willen zijn. Helaas spelen functieprofielen hier vaak niet op in.”

een mammoettanker ook tijd nodig heeft om te keren. Iedereen beseft dat het zo niet langer door kan gaan en het is goed dat het een maatschappelijk brede discussie is geworden. Er zijn twee sleutelbegrippen: rollen plus taak en opdrachtnemer- en opdrachtgeverschap. We hebben allemaal hetzelfde kennisniveau, maar of jij in de rol van bestuurder, voorzitter of toezichthouder goed tot je recht komt, daar wordt (nog) niet over gesproken. Wij zoomen allereerst in op de juiste persoon en op diens juiste rol binnen een team. Soms past iemand beter in een andere rol zoals een toezichthoudende, beherende of operationele. Zo ken ik fondsen waar het voormalige bestuur nu de Raad van Beheer vormt en het huidige bestuur wordt gevormd door professionals”, zegt Sandra. “In die zin is het niet ‘one size fits all’ maar moet je kijken wat haalbaar is binnen de onderneming en gegeven de beschikbare, geschikte mensen.”

“Bij het tweede sleutelbegrip doelen we op het feit dat de stakeholders van een pensioenfonds elkaar juist zouden moeten versterken. Wij geloven heel erg in dialoog, zoek elkaar op. Deelnemersraden en besturen die gezamenlijk de schouders eronder

zetten. Ga het gesprek aan over het definiëren van de gezamenlijke taak en ambitie, met de intentie de uitdagingen waar het fonds voor staat, samen op te lossen. Hoe ga je het zo organiseren dat je het op een goede manier samen voor elkaar krijgt? De ‘waaromvraag’ is daarbij essentieel: waarom doen we de dingen zoals we de dingen doen, maar ook: waarom zijn we een pensioenfonds? De meer existentiële vraag. Nieuwe bestuurders komen in dat speelveld terecht.”

### **Belang van goede selectieprocedure voor bestuurders**

Sandra: “Door het veranderende speelveld, maar ook doordat de eisen voor pensioenfondsbestuurders toenemen, stijgt dus ook het belang van een goede selectieprocedure. Met een goed curriculum vitae alleen kom je er niet meer. Ook al staat de pensioenwereld voor de uitdaging van het doorvoeren van hervormingen, dan betekent dat nog niet, dat we speciaal zoeken naar mensen die uitblinken in het doorvoeren van veranderingen. Een pensioenfonds moet daar wel aan toe zijn. Timing is essentieel. Alleen als een pensioenfonds in het voorgesprek heeft aangegeven concrete veranderingsplannen te hebben, toetsen we een kandidaat op een veranderaarsprofiel.”

“Het is belangrijk te kijken naar geschiktheid. Bij welke kandidaat heeft het bestuur het meeste baat. Nu komen kandidaten vaak uit het blanke ‘old boys’ netwerk, terwijl minder voor de hand liggende kandidaten uitstekend geschikt kunnen zijn. Waarom zou een moeder met een jong kind het moederschap niet kunnen combineren met een bestuursfunctie? Inbreng van nieuw elan, zoals diversiteit of meer leeftijdsverschil is van belang voor een breed gedragen beleid. We zien besturen er van opfleuren.”

“Allereerst toetsen we of je het qua opleiding en ervaring (de harde kant) aankan, door middel van ontwikkel- en selectie-assessments. Het doel van de testen is om een beeld van iemands persoonlijkheid te schetsen dat de realiteit zo dicht mogelijk benadert. Zo ontstaat er een beeld hoe de omgeving van deze persoon hem of haar ziet en kunnen toekomstige gedragingen voorspeld worden. Vervolgens kijken we naar de gedragskant (de zachte kant). In welke rol past de kandidaat het beste: in de rol van uitvoerend manager, toezichthouder of als bestuurder. En past de kandidaat binnen de opgevallen post binnen het bestuur? Te vaak horen we nog:

### **“Hoe groter het pensioenfondsbestuur, des te crucialer de rol van de voorzitter”**

ineens was ik voorzitter. En dan moet je die rol toch maar goed zien uit te voeren. We kijken dus zowel naar de harde als de zachte kant en dat maakt onze werkwijze mensgericht. Het plaatje wordt compleet door de inzet van simulaties (rollenspellen) wat uniek is voor de pensioensector. Ook de inzet van ontwikkel- en selectie-assessments vinden wij een logische, maar wordt nog niet veelvuldig ingezet bij het selecteren van pensioenfondsdirecteuren, -bestuurders, Raden van Toezicht en Raden van Commissarissen.”

### **Functieprofielen schrikken potentiële kandidaten af**

Dat goede kandidaten schaars zijn, betwisten Sandra en Nienke. “Vaak wordt het wel zo ervaren door pensioenfondsen, omdat

### Sandra Smits

Sandra (1967) is gespecialiseerd in vraagstukken rondom deskundigheidsbevordering, het opzetten van een deskundigheidsplan en van (zelf)evaluaties en het verschaffen van inzicht in zowel het functioneren van een groep als van het individu binnen de groep. Met Mens&Kennis heeft zij voor menig pensioenfonds deskundigheidstrainingen verzorgd. Zij hanteert daarbij de visie dat mensen en kennis niet los staan van elkaar. Waar deze grootheden in balans zijn, ontstaat kracht.

Voorheen was Sandra werkzaam bij o.a. Robeco in verschillende functies en bij KPMG als voorzitter van de branchegroep Fund & Asset Management. Hier heeft zij zich onder meer bezig gehouden met governance, risk management en het begeleiden van fiduciaire aanbestedingen. Sandra is docent in het Pensioen Executive programma van de Erasmus Universiteit, waarbinnen zij verantwoordelijk is voor de domeinen leiderschap en samenwerken. Zij heeft daarnaast ook een licentie als practitioner van *Insights Discovery* en is geaccrediteerd voor het uitvoeren van ontwikkel- en selectie-assessments.

weinig mensen zich kandidaat stellen. Hoe groter de onderneming of de bedrijfstak, des te meer interne potentiële kandidaten, dat wel. Kleinere ondernemingen en fondsen zullen dus sneller extern zoeken. Wij denken dat bestuursfuncties niet aantrekkelijk genoeg worden gepresenteerd, waardoor mensen zich niet herkennen in die functie. Functieprofielen zijn vaak een opsomming van een gigantisch eisenpakket, waardoor een kandidaat door de bomen het bos niet meer ziet en niet goed weet wat hij in die rol gaat doen. Dit schrikt met name jongere en vrouwelijke kandidaten af. Hier zit een uitdaging voor de pensioenwereld: maak een aansprekend en specifiek functieprofiel, zodat iemand zich hier in herkent en ook zijn of haar toegevoegde waarde ziet. Wij signaleren dat steeds meer jongeren willen bijdragen aan de samenleving, maatschappelijk relevant bezig willen zijn. Helaas spelen functieprofielen hier vaak niet op in en ogen die zelfs een beetje saai en weinig uitdagend.”

### Nienke Platenburg

Nienke (1960) is gespecialiseerd in vraagstukken rondom de geschiktheid (kennis, ervaring en gedrag) van het individu binnen het team en daarmee de geschiktheid van het team als geheel. Zij richt zich daarbij op de financiële dienstverlening, een sector waarin zij al sinds 1987 werkzaam is. Na negen jaar bij Aegon in dienst te zijn geweest is zij het adviesvak ingegaan. Sinds 1995 is zij actief geweest in de werving, selectie en coaching van professionals binnen de financiële dienstverlening en daarbinnen in de pensioensector in het bijzonder. Centraal staat daarbij steeds de geschiktheid van het individu binnen teams waar hij/zij deel van zou uitmaken. Net als Sandra heeft Nienke daarnaast ook een licentie als practitioner van *Insights Discovery* en is geaccrediteerd voor het uitvoeren van ontwikkel- en selectie-assessments.

### Kleur bekennen met de Insights Discovery methodiek

Nienke en Sandra zijn geaccrediteerd om team-effectiviteit te meten en te bevorderen. “Tijdens groepsessies met pensioenfondsbesturen starten we met het in kaart brengen van het team zoals dat nu is. De methodiek die wij daarbij gebruiken is *Insights Discovery*. Door middel van een eenvoudige en aansprekende kleurentaal brengen we in kaart waar ieders kwaliteiten en ontwikkelpunten liggen en onderzoeken we welke invloed deze hebben op de samenwerking binnen het bestuur. Vervolgens bepalen we samen met het bestuur de gewenste situatie: Hoe wil het pensioenfondsbestuur het liefst zijn? Zodra dat plaatje helder is, beoordelen we of ze in huis hebben wat ze in huis moeten hebben om dat gewenste plaatje te verwezenlijken. Welke stukjes ontbreken er, wat is er nog nodig?”

“De basis van *Insights Discovery* is een eenvoudig model met vier kwadranten (vertaald in vier kleuren), die mensen en in het bijzonder hun voorkeursgedrag tot uitdrukking brengen en daarmee de kracht van een team. Ieder persoon zal in zijn functioneren de vier kleuren laten zien, hoewel door persoonlijke voorkeuren bepaalde kleuren sterker vertegenwoordigd zullen zijn dan andere. Wij hebben gekozen voor het gebruik van deze methodiek, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen een kleur makkelijker onthouden dan een lettercombinatie zoals de *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)* dit gebruikt. Bovendien is *Insights Discovery* Europees marktleader en is de vormgeving van de uitkomsten van de persoonlijkheidsprofielen erg duidelijk, mooi en professioneel. Door de wijze waarop wij meten, stellen we de bestuursleden in staat veel efficiënter samen te werken en meer resultaat te behalen, doordat ze zich bewuster worden van hun eigen stijl en het effect op hun medebestuurders. Het gaat om gelegenheidsbesturen en dit maakt de noodzaak om effectief te zijn alleen maar groter.”

### Pensioenwereld moet professionaliseringsslag maken

“Ook ondersteunen we voorzitters bij hun taak en het ontwikkelen van hun voorzittersvaardigheden. Hoe lopen de vergaderingen, vervallen die in Poolse landdagen waar het ook in twee uur had gekund? Maar ook bij de één-op-één-evaluaties. Matchen de persoonlijke ambities van een individuele bestuurder met de strategische ambities van een fonds? Het is de plicht van de voorzitter dat hij de andere bestuurders aanspreekt op hun taak. Doet hij dat niet, dan is hij niet competent in de rol van voorzitter. Maar dat hoeft dus niet te betekenen dat hij geen goede bestuurder is. Overigens zeggen we ‘hij’ maar het zou net zo goed een vrouw kunnen zijn. Belangrijk is dus het creëren van een open en eerlijke sfeer waar je zaken bespreekbaar kunt maken. De uitkomsten van de *Insights Discovery* dragen daar toe bij. Nu zie je nog vaak dat het elkaar aanspreken op meer informele wijze gaat en minder vanuit de taak en verantwoordelijkheid voor ieders rol.”

### Spilfunctie

“De huidige rol van de voorzitter zien wij in de toekomst dus veranderen, maar die professionaliseringsslag moet de pensioenwereld nog maken. Hij of zij krijgt een spilfunctie in het bestuur, een sleutelpositie. De tendens is dat het aantal pensioenfondsen jaarlijks daalt, uiteindelijk zullen dus alleen de grotere overblijven. Hoe groter het pensioenfondsbestuur, des te crucialer de rol van de voorzitter.” ■