

Onafhankelijk informatieplatform voor de pensioensector

Pensioen Bestuur & Management

SEPTEMBER 2020 | JAARGANG 17 | NUMMER 4

Thema **Pensioen in beweging**

Lessen van coronacrisisteams

Geschiktheidsbevordering in de praktijk

Pensioenadministratie: lastige uitdaging of unieke kans?

Interview: “Diversiteit in bestuur komt het best tot zijn recht als je een gemeenschappelijke basis hebt.”

Norbert Hoogers: “Diversiteit komt een gemeenschappelijke basis hebt”

Kwaliteit en geschiktheid van pensioenfondsbestuur is, in deze uitdagende en door de coronacrisis ook nog ongewisse periode, belangrijker dan ooit. Onderdeel van die geschiktheid is diversiteit. Dat is de laatste tijd een populair onderwerp. Soms gaan de discussies richting platgetreden paden, en graven posities zich in. Maar het onderwerp is te belangrijk om te laten liggen. PBM zocht een aantal hoofdrolspelers op en ging met ze in gesprek. In een levendige Teams-meeting met Inge van den Doel (directeur PMT), Norbert Hoogers (directievoorzitter MN), Monique van der Poel (bestuurslid PME) en Casper de Mooy (partner Whyz Executive Search) ging het over veel meer dan gender, leeftijd en etnische achtergrond.

Bewust van teamrollen

Wat betekent diversiteit eigenlijk voor jullie?

Inge van den Doel: “Ik vind diversiteit heel breed. Het is daarom belangrijk om vast te stellen wat we er eigenlijk onder verstaan. Als we het over teamsport hebben, snapt iedereen dat je alle posities in het veld nodig hebt om goed te kunnen presteren. Wat heb je aan elf aanvallers maar geen keeper? Alle specialisten samen zorgen ervoor dat het team

goed kan presteren. Inclusief aanvoerder en coach. Maar ook de verzorging, mental coaching etcetera spelen een belangrijke rol. Je hebt veel verschillende mensen nodig in een teamsport. Wat overigens opvalt in de sport is dat er onderscheid wordt gemaakt tussen mannen en vrouwen. En tussen jongeren en ouderen. Dat heeft simpelweg te maken met verschil in fysieke kracht en bijvoorbeeld blessuregevoeligheid.



Van links naar rechts, van boven naar beneden: Norbert Hoogers, Monique v.d. Poel, Inge v.d. Doel en Casper de Mooy

het best tot zijn recht als je ook

INTERVIEW: ALFRED KOOL MCC, VAKREDACTEUR PBM

Maar bij een denksport als bijvoorbeeld schaken speelt dat weer niet. Waarom zeg ik dit allemaal? Het valt me op dat bij pensioenfondsbesturen tegenwoordig heel erg de nadruk ligt op de verhouding jong/oud en man/vrouw, terwijl het bij een pensioenfonds helemaal niet gaat om fysieke eigenschappen, maar veel meer hoe je samen een team vormt.”

Monique van der Poel: “Ik ben eens met Inge dat je binnen een bestuur vooral zou moeten letten op een breed samengesteld evenwichtig team. Dat zorgt voor discussies en kwalitatief goede besluitvorming. Een goed team is divers. Die diversiteit gaat niet alleen over deskundigheid, maar ook een zeker evenwicht in persoonlijkheid, gedrag, geslacht, leeftijd en culturele achtergrond kan positief bijdragen aan kwaliteit. Ik zou willen zeggen, hoe diverser, hoe makkelijker het wordt voor teamspelers met afwijkende visies om in zo’n team te spelen en te stralen. Diversiteit en evenwicht worden dan de norm in plaats van de uitzondering. Een uitzondering zijn in een wat homogener team hoeft overigens niet slecht uit te pakken, maar het kan wel meer energie vergen om effectief te zijn. Oog voor meer diversiteit in organisaties is ook van belang voor een inclusievere samenleving. Daar hebben we nog wel een weg te gaan. In de pensioensector streven we naar solidariteit en gelijkheid bij de pensioenopbouw, zonder onderscheid naar persoon. Dan heb je als bestuur ook daarin een voorbeeldfunctie. Zoals in de metaal- en elektrotechnische industrie. Ik zit daar in het bestuur van PME en behartig voor de werkgeversorganisatie FME de pensioenbelangen van de werkgevers. In deze sector zijn vooral mannen werkzaam. Dat zou je kunnen afspiegelen in het pensioenfondsbestuur. Nog even afgezien van de vraag of één vrouw in een (groot) bestuur met mannen eenvoudig effectief kan zijn, is het naar mijn mening juist belangrijk dat ook de vrouwelijke werknemers die in de minderheid zijn in de sector zich vertegenwoordigd voelen door ons bestuur. Naast een groter draagvlak voor het fonds kan dit een boost geven aan één van de doelen van deze werkgevers in deze maakindustrie om meer vrouwen voor hen te interesseren. De sector draait allang niet meer alleen om fysiek zware beroepen en is waanzinnig interessant voor vrouwen. Nu loopt de sector ongewild door het imago nog veel vrouwelijk talent mis. Dat is vreselijk zonde voor economie en samenleving. Hoe meer rolmodellen en positieve actie hoe beter! Dat begint al bij het lespakket van de basisschool.”

Casper, Norbert, de pensioenwereld is van oudsher een mannenbolwerk, waar vooral oude grijze mannen de dienst uitmaken.

Is dat beeld wat jou betreft al aan het kantelen?

Norbert Hoogers: “Ik ben een relatieve nieuwkomer in de pensioenwereld. Ik kwam anderhalf jaar geleden uit de zorgsector. Iets wat me meteen al opviel was dat de man/ vrouw-verhoudingen daar heel anders liggen dan in de pensioensector. Diversiteit heeft voor mij twee kanten. Ten eerste, diversiteit in achtergrond, karakter, bagage maar ook rol en invalshoek draagt bij aan besluitvorming, oordeelsvorming en verandering. Het is jammer, en dat is mijn tweede punt, dat de discussie heel snel wordt verengd tot met name man/vrouw, etnische achtergrond, seksuele voorkeuren. Voor mij is dat een uitwerking van achtergrond en bagage. Diversiteit komt het best tot z’n recht als je ook een gemeenschappelijke basis hebt.”

Casper de Mooij: “Daar ben ik het helemaal mee eens! Diversiteit is veel meer dan de bekende punten, maar het start wellicht bij deze in het oog springende onderdelen zoals bijvoorbeeld leeftijd. En op dat gebied zie je dat afgelopen jaren het aantal jonge pensioenfondsbestuurders (dus jonger dan 40 jaar) toeneemt en dat fondsen meer bewust kiezen voor traineebestuurders. Vanuit mijn werk weet ik wat de toegevoegde waarde kan zijn van een 'ander geluid' in een bestaand team. En onder meer een jongere kan dat andere geluid meebrengen, doordat hij of zij juist op een andere manier in de maatschappij staat en/of deze anders beleeft.”

Wat is die gemeenschappelijke basis als je kijkt naar het bestuur van een pensioenfonds?

Norbert: “Ik ben zelf geen bestuurslid, maar het lijkt me in het bestuur van een bpf lastig als je bijvoorbeeld niet de waarden deelt over de manier waarop je naar collectiviteiten kijkt. Als je daar fundamentele verschillen over hebt, dan komt dat steeds terug in gesprekken.”

Inge vult aan: “Wat ik heel belangrijk vind voor een pensioenfondsbestuur en ook ons bestuursbureau is hart hebben voor de sector en de deelnemer waarvoor we het doen. Dat is volgens mij de gemeenschappelijke basis van een bestuur. Je moet betrokken zijn bij degenen voor wie je het doet.”

Maakt het nog verschil of je met een bepaalde sector of bedrijfstak affiniteit hebt?

Inge: “Absoluut. Neem Bpf Bouw of de metaalfondsen aan de ene kant en bijvoorbeeld PFZW aan de andere. Die fondsen hebben een hele andere achterban. Bij ons bestaat die voor 80% uit mannen, bij Zorg & Welzijn is dat precies andersom. Een Bpf-bestuur wordt namens de achterban samengesteld door sociale partners en daarbij is het heel belangrijk dat bestuursleden ook echt begrijpen wat er speelt bij de deelnemers. Wat er leeft op de werkvloer.”

We lopen ongewild veel talent mis



Betrokken zijn bij achterban

Anders kunnen ze hun werk niet goed doen. Het helpt dus ook als ze daar een klein beetje op lijken.” Casper: “Volgens mij moet een achterban zich vooral vertegenwoordigd voelen. Daarbij hoeft je niet persé een van hen te zijn. Dat zie je bijvoorbeeld bij bepaalde politici duidelijk naar voren komen. Sommigen spreken met hun uitgesproken politieke visie een brede achterban aan terwijl ze daar zelf in de verste erten niet op lijken. Toch voelen mensen zich door zulke personen vertegenwoordigd. Volgens mij is het daarom vooral belangrijk dat je als bestuurslid de link kunt leggen met de sector.” Monique: “Ik ben het zowel met Casper als met Inge deels eens. Het is belangrijk dat een pensioenfondsbestuur goede kennis heeft van de sector of onderneming en de ontwikkelingen en de behoeften van deelnemers, gepensioneerden en werkgemers. Dat hoeft niet te bijten met de focus op een kwalitatief goed team. Ook hoeft dit zoals gezegd voor mij niet te betekenen dat het percentage mannen en vrouwen in de sector wordt weerspiegeld in het bestuur. Je gaat in de eerste plaats voor een kwalitatief goed team, die zijn strategische doelstelling realiseert voor de achterban. Ik weet als bestuurder en toezichthouder dat, zolang er ruimte is voor onbeveesde discussies en respect voor elkaars gezichtspunten, we op het goede pad zijn en blijven verbeteren.”

Als je als bestuur te veel op je achterban gaat lijken, kan dat ook beperkingen met zich meebrengen?

Inge: “Je moet niet echt op je achterban willen lijken, maar je moet er wel hart voor hebben. Dat zijn twee verschillende dingen. Het helpt als je begrijpt wat er speelt. Een zekere binding helpt dan wel. Ik denk dat het, gelet op de sector, wel goed is dat ons bestuur voor het merendeel uit mannen bestaat.”

Zou een ideaal bestuur ook plaats moeten bieden aan mensen die vooral beschikken over kennis over een sector en minder over de pensioenmaterie? Los van of dat wel of niet mag van de toezichthouder.

Inge: “Dat mag nu in ieder geval niet. We hebben te maken met strenge geschiktheidseisen, en dat is ook goed. Maar we hebben naast het bestuur nog andere organen die daarbij wellicht een rol kunnen spelen. Bijvoorbeeld een Verantwoordingsorgaan. En er zijn commissies waarin ook niet-bestuursleden, met veel kennis en expertise, zitting hebben.” Casper: “Ik denk dat geschiktheid van groot belang

is bij het besturen van wat dan ook. Geschiktheid gaat niet alleen over kennis, maar juist ook over competenties en vaardigheden. Daarnaast is hart hebben voor en binding hebben met ontzettend belangrijk. Het een sluit het ander niet uit.”

Monique: “Het is ook wel fondsafhankelijk om vast te kunnen stellen wat je binnen het bestuur nodig hebt om effectief te kunnen zijn. Dat kan bijvoorbeeld een combinatie zijn van ervaren oudere bestuursleden, met jongere expert bestuursleden die nog niet kunnen bogen op deze jarenlange waardevolle ervaring. Of een combinatie van klassieke deskundigheden als vermogensbeheer en pensioenbeheer, met deskundigheden als communicatie, Risk, IT en cybersecurity. Het aantrekken van bestuurders met ‘nieuwe’ competenties zal in toenemende mate interessant worden, verwacht ik, vanwege alle uitdagingen die op ons afkomen, juist ook als ze van buiten de sector komen. Als het gaat om het samenstellen van zo geschikt mogelijke besturen, mogen we als sector nog meer verantwoordelijkheid nemen vind ik. Er zijn goede ontwikkelingen zoals het toenemend aantal besturen dat tijdig overlegt met sociale partners over concrete benodigde competenties, interne opleidingsfaciliteiten voor kandidaat-bestuurders en trainees en het toevoegen van expert bestuurders van buiten de onderneming of sector. Ruimte voor verbetering zit onder meer in het aanpassen van de uitgebreide geschiktheidsmatrix waar pensioenfondsbesturen aan moeten voldoen. Deze mag wat mij betreft ingekort en meer ruimte bieden aan besturen om samen met sociale partners het ideale team samen te stellen, passend bij de missie en visie. Verbetering kan ook worden bereikt als meer pensioenfondsbesturen concrete doelen met de stappen die erbij horen afspreken voor het vergroten van diversiteit en daarmee kwaliteit. Uit onderzoek blijkt dat je deze doelen dan veel sneller realiseert. De SER onderstreepte onlangs weer het belang hiervan en de Pensioenfederatie deed dat al in zijn handreiking aan pensioenfondsbestuurders. Tijd om deze handschoenen op te pakken! Uit de nalevingsrapportage code pensioenfondsen (december 2019) bleek overigens dat de meeste deelnemers het vooral belangrijk vinden dat er voldoende rendement wordt gemaakt. Na een goed pensioen komt de wens voor een kwalitatief goed bestuur. Daarbij speelt de M/V-verdeling voor de meesten nauwelijks een rol. Tegelijkertijd vindt zo’n 20% dat juist superbelangrijk en leeft dit thema dus onder deelnemers. Ik gok dat als was gevraagd naar

het belang van culturele achtergrond in een bestuur een minderheid ook superbelangrijk had gezegd. Het is lonend om nauwkeurig uit te zoeken wie die 20% precies zijn en waarom ze verandering willen. Dan liggen er vast ook in de communicatie kansen voor het vergroten van draagvlak voor het fonds.”

Norbert: “In een goed team speelt diversiteit een belangrijke rol. Als je kijkt naar bijvoorbeeld risk-management, heb ik wel een aardig voorbeeld uit mijn vorige omgeving. We hadden geregeld dat in ieder team minstens één iemand rondliep die overal vraagtekens bij zette. Die mensen gaf ik bewust wat extra aandacht omdat het in de praktijk een eenzame rol is. Het heeft me in ieder geval geleerd dat je mensen ook kunt laten ontdekken dat ze andere rollen kunnen invullen.”

Inge: “Helemaal eens. Bij PMT werken we met de Belbin-teamrollen. Alle bestuursleden hebben daarvoor ook een persoonlijkheidsonderzoek gedaan. Ik heb als directeur ook meegedaan. De uitkomsten hebben we met elkaar gedeeld. Dan komen vragen aan de orde als wat zijn jouw sterke teamrollen, waar voel je je minder comfortabel bij. Als je je als bestuur bewust bent van de sterke teamrollen die aan tafel zitten dan kun je ze ook gericht inzetten. Dat werkt bij ons heel goed.”

Hoe groei je als bestuur toe naar zo'n ideale situatie waarin ieder zijn of haar rol pakt?

Om te beginnen, hoe zorg je bij een vacature dat je de juiste kandidaat binnenhaalt?

Casper: “Het begint altijd met of een bestuur gelooft in diversiteit. Als het een lege huls is, gaat het niet werken. De aanpak die Inge schetst bij PMT spreekt aan. Er zijn nog diverse andere manieren, maar er moet wel een serieuze drive zijn. Als wij kandidaten gaan zoeken willen we altijd eerst weten hoe de huidige teamsamenstelling is en waar de aanvullingen in specifieke rollen of kleuren gewenst zijn. Wat ik toch nog vaak tegenkom is dat een bestuur zoekt naar een comfortabele invulling van een vacature. Als je dan gaat doorvragen kom je vanzelf een laag dieper en kun je het al snel hebben over de gewenste diversiteit. En dat gaat dan verder dan gender en leeftijd. Competenties en persoonlijkheidsprofielen zijn dominant wat mij betreft.”

Komt het weleens voor dat je een kandidaat in beeld hebt met een droom-cv, maar die toch niet optimaal aansluit bij een specifiek bestuur?

Casper: “Dat komt zeker voor, daar ben ik dan

altijd eerlijk in. Het gaat om een combinatie van cv, competenties en cultuur.”

Inge: “Daar ben ik het helemaal mee eens. Als ik zelf mensen aanneem is voor mij de belangrijkste afweging of iemand goed in het team past. En geen kopie van de zittende mensen maar een aanvulling. Dat is echt maatwerk.”

Monique: “Veel fondsen geven nu aan meer diversiteit in hun bestuur te willen, maar het gaat pas werken als je 't ook daadwerkelijk omarmt als je het krijgt. Je moet er open, nieuwsgierig en lerend naar kijken. De liefde en inspanning moet van twee kanten komen.”

Casper: “Als je als bestuur diversiteit wilt hebben, dan moet je het andere geluid ook willen verstaan. Maar het vraagt ook iets van de kandidaat. Die moet zich conformeren aan het bestuur, maar zonder zichzelf te verliezen. Het 'andere geluid' wordt anders niet gehoord.”

Inge: “Wat daarbij ook heel belangrijk is, is een gevoel van veiligheid binnen het bestuur. Wij werken bijvoorbeeld met persoonlijke ontwikkelingsplannen en uitgebreide zelfevaluaties. Daarbij laten we ons begeleiden door iemand die ook de boardroom dynamics in de gaten houdt, en daar soms tijdens vergaderingen op intervenueert. Als je die ruimte creëert, dan levert dat echt meerwaarde op.”

Norbert: “Ik denk dat teambegeleiding belangrijk is om je bewust te zijn van het belang van diversiteit en er ruimte aan te geven.”

Monique: “Over boardroom dynamics gesproken. Toen ik bij PME begon was ik naast Roos Vermeij de tweede vrouw binnen het twaalfkoppige algemeen bestuur. Ook waren er twee jongere vrouwelijke trainee-bestuurders. Meerdere vrouwen aan boord was voor de mannen aanvankelijk even wennen. Maar na een paar maanden liet een aantal al ruiter-

Diversiteit
gaat
verder dan
gender
en leeftijd

Monique van de Poel is in 2019 gekozen tot 'jonge pensioenfondsbestuurder van het jaar'. De award heeft drie jaar bestaan en was een initiatief van Whyz Executive Search en Stichting PensioenLab, om de aandacht te vestigen op succesvolle pensioenfondsbestuurders onder de 40 jaar. Eerder is deze award gewonnen door Jochem Dijkmeester (2017, onder meer voorzitter van PGB) en Otto Hulst (2018, bestuurslid Pensioenfonds KAS BANK).

lijk weten dat het per saldo goed beviel. Niet alleen vanwege onze expertise maar ook voor de andere manier waarop we discussies bleken te voeren. Ik laat even in het midden of dat onze persoonlijke stijl of vrouwelijke touch was. Omgekeerd leerde ik ook weer veel van mijn collega's. Dat maakt een divers samengesteld team voor mij juist leuk."

Norbert, als relatieve nieuwkomer in de sector, wat kunnen we leren van andere sectoren, bv zorg?

Norbert: "Wat ik in de pensioensector wel mis is een gedeeld beeld van waar we als sector naar op weg zijn. Als je dat helder hebt, kun je van daaruit beredeneren wat nodig is om het gemeenschappelijke doel te bereiken. Zorg en pensioen zijn wel allebei lange termijn gericht. En de zorgvuldige afweging van uiteenlopende belangen vind ik in

pensioenfondsbesturen wel weer heel knap. Daar kan de zorg nog wat van leren."

Inge: "Zo te horen kunnen beide sectoren nog veel van elkaar leren."

Wat zijn de verschillen tussen zorg en pensioen?

Norbert: "Ik denk dat er meer overeenkomsten zijn dan verschillen. Beide sectoren zijn op de lange termijn niet winstgericht. Dat is een essentiële culturele overeenkomst. Het verschil zit veel meer in de fasen van ontwikkeling waarin de sectoren zich bevinden. De zorg kreeg in 2006 te maken met de zorgverzekeringswet en later met de stelselwijziging langdurige zorg. Dat waren kantelmomenten. In de pensioensector kan de overgang naar een nieuw stelsel, mogelijk in combinatie met corona, zo'n game-changer zijn." ←



'Voorbereid op de toekomst'

HET PENSIOENSYMPOSIUM

Onder auspiciën van
Pensioen Bestuur & Management

CORONA-PROOF

Of i.v.m. de maatregelen tegen corona:
Het Pensioensymposium Online

**Woensdag
18 november 2020
15.00 - 17.15 uur**

Save the date en geef u op via
www.hetpensioensymposium.nl

Locatie: Planetarium,
Amsterdam-Zuidoost
in het Gaasperpark met
ruime parkeergelegenheid
en direct bij ov

Meld u nu aan! www.hetpensioensymposium.nl