

Onafhankelijk informatieplatform voor de pensioensector

Pensioen Bestuur & Management

JUNI 2021 | JAARGANG 18 | NUMMER 3

Thema **Besturing centraal**

Governance gaat om vertrouwen

Sturen op datakwaliteit

Duurzaam beleggen is geen sinecure

Onno Steenbeek en Benne van Popta: “Leren van pensioenhervormingen in andere landen.”

Funcieprofiel bestuurder toe aan grondige update

Kijk naar het functieprofiel voor een nieuw bestuurslid. Het start niet met wat het pensioenfonds zoekt, maar met informatie over het pensioenfonds zelf. Voor welke doelgroep het fonds actief is, wat de grootte is en hoe de governance in elkaar steekt. De tekst is lang, saai, onaantrekkelijk en er staat nooit in wat een bestuurder eigenlijk succesvol maakt. Deze aanpak lijkt sterk op de communicatiestrategie die de pensioensector jaren hanteerde; niet denken vanuit de behoefte van de lezer, maar vanuit jezelf. Dat moet anders.

CASPER DE MOOY, PARTNER BIJ WHYZ EXECUTIVE SEARCH



Casper de Mooy

Na de eerste pagina met tekst en uitleg over het pensioenfonds, volgen de aan het profiel gekoppelde eisen. Dit is doorgaans de pagina van de open deuren. Die leiden bijvoorbeeld naar de *Handreiking Geschikt Pensioenfondsbestuur*, met een relaas over vereisten als integriteit, voldoende tijd, grondige kennis en ga zo maar door. Vaak komt dan ook de bekende lijst met de zeven deskundigheidsgebieden voorbij. Inmiddels zijn we op pagina drie van het functieprofiel en is het tijd om de selectieprocedure toe te lichten. Op de vierde pagina staat nog iets over de vergoeding en dan is het functieprofiel compleet. Een prachtig officieel document, waarmee je als pensioenfonds de boer op kunt! Opsturen maar naar sociale partners of een searchbureau en dan komt het wel goed.

Een gemiste kans

Het ziet er dan misschien indrukwekkend en zorgvuldig uit, maar verder is er sprake van een weinig aantrekkelijk document. Bovendien is het nog maar de vraag of

Zeg wat je als bestuurder zoekt



Bestuurder passend bij uitdaging fonds

het document in deze vorm bijdraagt aan de uitdagingen waar het pensioenfonds voor staat. Dat is een gemiste kans. Want deze uitdagingen, die bij uitstek om goede bestuurders vragen, zijn er vandaag de dag te over. Zo denkt vrijwel ieder bestuur na over de gevolgen en de uitwerking van het pensioenakkoord. Thema's als een toekomstige fusie, het opgaan in een APF en het acteren als magneetfonds staan ook hoog op de agenda. Een andere complexe uitdaging: hoe herwinnen we het vertrouwen van de deelnemers?

Het is zaak om deze uitdagingen een veel prominentere plek te geven in de zoektocht naar een nieuwe bestuurder. Bij iedere searchopdracht bespreken we met onze opdrachtgever daarom de volgende kernvraag: 'wanneer is de kandidaat die jullie zoeken eigenlijk succesvol? Wat moet diegene na een bepaalde periode hebben bereikt om dit met elkaar vast te kunnen stellen? Wat wil het fonds over één, drie of zelfs tien jaar hebben bereikt? Welke leiderschapskwaliteiten zijn vereist om de uitdagingen in de pensioensector te tackelen?'

Dergelijke vragen hoor ik veel te weinig terugkomen in gesprekken met bestuurders, toezichthouders en verantwoordingsorganen als het gaat over het profiel voor een nieuwe bestuurder. Het opstellen van een doelstelling, het formuleren van een visie en een missie, dat is één kant van de medaille. Maar de andere kant is het formuleren hoe je bij die stip op de horizon denkt te komen. Het beant-

woorden van de vraag wanneer je als bestuurder succesvol bent, is daar een belangrijk onderdeel van. En moet dan ook terugkomen in het functieprofiel waarmee de zoektocht naar een nieuwe bestuurder start.

Aantrekkelijk functieprofiel

Hoe pak je zoiets aan? Denk er om te beginnen over na wat je als bestuur wilt bereiken en wanneer je succesvol bent. Noem bijvoorbeeld drie punten en maak ze concreet, zonder te verzanden in lange en te genuanceerde teksten. Als er vervolgens een vacature vrijkomt in het bestuur, is het zaak om een aantrekkelijk functieprofiel op te stellen in plaats van het vullen van een standaard format met informatie die een geïnteresseerde kandidaat ook allemaal op de website kan vinden. Wat ga je precies doen als bestuurder? Hoe ziet de rol eruit? Waar liggen de uitdagingen? Wat moet je sowieso kunnen en kennen én wat is eventueel een mooie extra die het bestuur verrijkt en meer divers maakt? Dus ook: wat moet je als nieuwe bestuurder na een bepaalde periode hebben bereikt waardoor je succesvol bent? Door deze vragen te stellen en terug te laten komen in het functieprofiel, heb je als pensioenfonds zelf scherp wat bijdraagt aan goed bestuur en weet je beter wat je zoekt in de nieuwe bestuurder. Zo blijf je weg bij de veilige, ellenlange profielen die gevoelsmatig beantwoorden aan wat DNB vraagt. Gevoelsmatig, want in feite vraagt de toezichthouder vooral

Adviezen bij een vacature voor een bestuurszetel

- **Stop met het instrumenteel opstellen van een functieprofiel en het instrumenteel invullen van vacatures in een bestuur.**
- **Neem in het functieprofiel op wanneer een bestuurder succesvol is. Wat moet diegene hiervoor hebben bereikt?**
- **Naast kennis en competenties is het minstens zo belangrijk dat een bestuurder een constructieve teamplayer is die een ander geluid laat horen en zo het bestuur als geheel meer complementair maakt.**

om geschikte bestuurders. En zijn bestuurders die succesvol zijn niet per definitie ook geschikt?

In de zoektocht naar succesvolle bestuurders is het ook zaak om dieper in te gaan op de verschillende uitdagingen die de pensioensector het hoofd moet bieden. De wereld verandert in hoog tempo. En niet alleen dat hoge tempo vormt een uitdaging. Ook de zogenoemde 'drivers of change' worden steeds meer divers. Enerzijds zijn er de langdurige trends zoals duurzaamheid, digitalisering, ethische vraagstukken of geopolitieke verhoudingen.

Anderzijds zijn er ook crises, zoals economische recessie of de pandemie waar we nu mee te maken hebben. Stuk voor stuk factoren die een grote invloed hebben op de relevantie van de organisatie. En die het nodig maken om wendbaar te zijn en de manier van acteren én communiceren continu aan te passen. Het aansturen van bedrijven en organisaties wordt daardoor ook direct een stuk complexer. En dit geldt

ook voor pensioenfondsen.

Een geschikte bestuurder zal dergelijke veranderingen tijdig moeten herkennen en in staat zijn om mee te bewegen. Zo'n bestuurder heeft oog voor diversiteit en inclusie en is onderdeel van een heterogeen team met verschillende achtergronden, competenties, karakters, ervaringen en leeftijden. Met een focus op complementariteit, elkaar versterkende factoren en de ideale teamsamenstelling. Want alleen samen sta je sterker, zet je zaken in beweging en kom je verder. Diversiteit van teams werkt pas als er ook de ruimte wordt gegeven om divers te zijn. Een geschikte bestuurder is daarom een constructieve teamplayer, die helder voor ogen heeft wat het doel is van het fonds en wat nodig is om succesvol en toekomstbestendig te zijn. Die anders durft te denken, vooruit durft te kijken en durft te vernieuwen. Dát voegt pas echt iets toe aan het goed besturen van een pensioenfonds. ←

INFOTORIAL

Pensioen Bestuur & Management

PBM voor elke professional die pensioen serieus neemt

Unieke aanbieding voor kennismakingsabonnement op PBM



U krijgt het eerste jaar 50% korting op de abonnementsprijs. Uw investering is géén € 185,-, maar € 92,50. Plus... het meest recente nummer gratis.

Wilt u vier keer per jaar specifieke informatie voor de pensioensector, zoals informatie over PFG, beleggen, communicatie en balansmanagement?

Leest u graag kritische en opiniërende artikelen geschreven door en voor professionals in de pensioensector? Neem dan een abonnement op PBM!

Wilt u gebruikmaken van deze speciale aanbieding? Ga dan naar www.pensioenbestuurenmanagement.nl/abbonementen