

## Deskundigheidsplan

# Verplicht nummer of aantrekkelijk perspectief?

*DNB stimuleert pensioenfondsen een deskundigheidsplan op te stellen. Sommige fondsen beschouwen het als een verplicht nummer. Het biedt echter ook kansen om de kwaliteit en professionaliteit van het bestuur structureel op niveau te behouden en daar waar nodig te verbeteren. Pensioenfondsen zouden zich daarbij niet moeten beperken tot de factor kennis, maar zouden hun scope moeten verbreden naar inzicht en oordeelsvorming.*

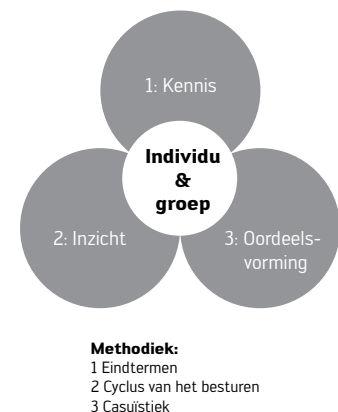
TEKST Sandra Smits, managing consultant bij organisatieadviesbureau SeederDeBoer

- DNB stimuleert alle pensioenfondsen om inzicht te geven in hun deskundigheid.
- Een hoog technisch kennisniveau is een goede basis, maar vormt geen garantie voor een goed bestuur en een deskundigheidsplan.
- De kwaliteit van de besluitvorming is een cruciaal onderdeel van de deskundigheid.
- Inzicht in de eigen rol en de groep draagt bij aan de kwaliteit van de oordeelsvorming.
- Competenties op het individuele vlak, zoals zelfreflectie, vaardigheden en attitude, zijn cruciaal voor deskundigheid en daarmee de invulling van een bestuurdersrol.
- Een goed deskundigheidsplan bestaat uit normen, functionerings-, opleidings-, en selectiebeleid.

**P**ensioenfondsen vertegenwoordigen enorme belangen. Zij zijn verantwoordelijk voor een grote hoeveelheid geld, waarmee een groot maatschappelijk belang gediend is. Het is dan ook niet meer dan logisch dat 'ieder pensioenfonds dient te beschikken over voldoende deskundigheid in verband met de uitoefening van het bedrijf van het pensioenfonds' (artikel 105, lid drie van de Pensioenwet). In het 'Besluit uitvoering Pensioenwet' en de beleidsregels van DNB wordt deze eis verder uitgewerkt. Ieder pensioenfonds dient te beschikken over een deskundigheidsplan. In dit plan moet het fonds duidelijk aangeven welke deskundigheden van de individuele bestuursleden verwacht worden en welke mogelijkheden zij aangereikt krijgen om daaraan te voldoen. Ook moet het fonds aangeven hoe het functioneren van de individuele bestuursleden en het gehele bestuur getoetst wordt.

Op 13 december 2006 hebben de voorzitters van de Stichting van de Arbeid en het Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderenorganisaties (CSO) een intentieverklaring ondertekend over deskundigheidsbevordering van pensioenfondsbestuursleden. In deze verklaring worden de pensioen-

koepels, de Stichting Ondernemingspensioenfondsen (OPF), de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen (VB) en de Unie van Beroepspensioenfondsen (UvB) opgeroepen tot het treffen van maatregelen ter bevordering van de deskundigheid van zowel bestuursleden van pensioenfondsen als van leden van deelnemersraden en verantwoordingsorganen. De koepels hebben in december 2007 een tweede versie 'Deskundigheidsbevordering bij pensioenfondsen' opgesteld, waarin de competenties zijn onderverdeeld in drie aspecten: kennis, inzicht en oordeelsvorming.



Figuur 1: Model voor deskundigheid

## Kennis niet genoeg

Een pensioenfonds kan de vraag van DNB beschouwen als een 'verplicht nummer' en slechts invulling geven aan de meest basale vereisten. Het deskundigheidsplan wordt dan beperkt tot een kennistest.

Echter, een hoog kennisniveau alleen is geen garantie voor een goed functionerend pensioenbestuur. Er zijn immers diverse andere zaken die bepalend zijn voor het succes.

Bij kennis gaat het volgens het document 'deskundigheidsbevordering bij pensioenfondsen' van de pensioenkoepels om feitenkennis die nodig is voor een bestuurslid om te weten waarover hij spreekt en om zijn medebestuurders of adviseurs te kunnen begrijpen. Een bestuur heeft de keuze om zijn bestuursleden te toetsen aan de hand van een kennistest of door bestuursleden zelf een score in te laten vullen. Vaak zijn professionals heel goed in staat om zelf scores in te vullen. De enkeling die zichzelf qua scores onderschat of overschat kan bijvoorbeeld weer bijgestuurd worden door de voorzitter. Dan heb je gelijk met elkaar een goed gesprek. Het opstellen van een norm voor competentieniveau 'kennis' is relatief de eenvoudigste. Met elkaar bepaal je wanneer je tevreden bent met de scores en wanneer er bijgestuurd moet worden. Als het competentieniveau 'kennis' is ingevuld, volgt automatisch de stap naar de evaluatie van de kwaliteit van besluitvorming binnen het bestuur.

## Besluitvorming

Het competentieniveau 'inzicht' kan worden vertaald naar de mate waarin een bestuur in staat is op basis van voorhanden kennis een effectief besluit te nemen. Dit aspect is zeer relevant en is medebepalend voor de deskundigheid van een bestuur. In interviews met bestuursleden stelt SeederDeBoer vragen over zaken als taakopvatting, governance, rollen en kwaliteit van besluitvorming gedurende alle fases in de cyclus van besturen. Zo wordt in kaart gebracht welke inzichten bestuursleden hebben ten aanzien van de verschillende elementen van het besluitvormingsproces, en in hoeverre de inzichten van de verschillende bestuursleden met elkaar overeenstemmen. Als er bijvoorbeeld onder bestuursleden uiteenlopende beantwoording is over de taakopvatting, heb je als bestuur een groot probleem, omdat ons inziens besluitvorming hieraan gekoppeld is.

De norm die wordt gehanteerd bij de beoordeling van het competentieniveau 'inzicht' berust dan ook op de mate waarin bestuursleden in staat zijn vragen te beantwoorden met betrekking op de technische en procesmatige onderdelen binnen besluitvorming, en de mate van diversiteit binnen het bestuur. Daarin vinden wij het relevant om bewust te zijn over hoe goed een bestuurslid in staat is om een heldere toelichting te geven op het gebied van de taakopvatting, de governance, rollen, competenties en de totstandkoming van besluiten. Daarnaast brengen ervaringsjaren en diversiteit in een groep vaak ook een toegevoegde waarde in, die bijdraagt aan een goede besluitvorming. Wij merken dat het voor besturen met veel ervaringsjaren en een hoog diversiteitsniveau makkelijker is om onderwerpen vanuit meerdere invalshoeken te bezien.

Competentieniveau 'oordeelsvorming' toetsen wij aan de hand van de mate waarin bestuursleden in staat zijn het eigen en collectieve oordeelvormingsproces te evalueren. Groepssamenstelling bezien vanuit persoonlijkheid en groepsdynamiek speelt hierin een belangrijke rol. Hierin beoordelen wij of men als bestuur in staat is om gedurende kritieke omstandigheden bij te sturen en in te grijpen als de omstandigheden zich voordoen. Een centrale vraag is: 'Schuif je besluitvorming over relevante zaken voor je uit of ben je als bestuur goed in staat om adequaat te reageren?' Wij vinden dit een wezenlijk onderdeel om bij stil te staan. Om een uitspraak te kunnen doen over het competentieniveau 'oordeelsvorming' hanteren wij hierbij de methodiek van casuïstiek, waarbij wij aan bestuursleden vragen om een positieve en negatieve case te benoemen. Naast het inhoudelijk perspectief is het relevant om te kijken naar oordeelsvorming vanuit een andere invalshoek. Juist vragen als: 'wat hebben we als groep achteraf kunnen leren van een positieve of negatieve case en wat was mijn persoonlijk handelen hierin' of 'hoe komt het dat we als groep niet overgaan tot besluitvorming', kunnen de besluitvorming naar een hoger niveau brengen. Het evalueren van het eigen oordeelvormingsproces zal leiden tot een beter vermogen om sneller bij te sturen. Hierin spelen ook elementen zoals groepsdynamiek, rolverdeling en de relatie met het bestuursbureau een rol van belang.

Veel bestuursleden vinden het bijzonder nuttig om afstand te nemen van de hectiek van alledag en om van gedachten te wisselen over dergelijke zaken. Men vindt het zinvol na te denken over andere onder-

werpen die bepalend zijn voor een goed bestuur. In de gesprekken die SeederDeBoer voert met bestuursleden geven zij aan dat het nuttig en noodzakelijk is om de eigen rol en het functioneren van het bestuur als geheel te evalueren. Bovendien zien bestuursleden in dat evaluatie van alle competentieniveaus cruciaal is voor een goed functionerend bestuur.

## Basingrediënten

Als het gewenste ambitieniveau voor alle competentieniveaus eenmaal is opgesteld, komt er een natuurlijk moment om te evalueren. Een functioneringsbeleid is in dit kader eigenlijk onontbeerlijk. Daarmee toon je aan dat je als pensioenfonds zorgvuldig omgaat met het vormgeven van een professioneel bestuur.

Ook een gericht werving- en selectiebeleid zouden deel moeten uitmaken van een deskundigheidsplan. Vooraf zou goed nagedacht moeten worden 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 zien zo direct waarnaar het pensioenbestuur op zoek is, wat hen helpt in de eigen besluitvorming om al dan niet te reageren op de vacature, waarmee de meeste reacties zullen aansluiten bij het gezochte profiel. Uiteraard is de aard van het pensioenfonds (ondernemings-, bedrijfstak- of beroepspensioenfonds) sterk bepalend voor manier waarop vacatures in pensioenbesturen ingevuld zouden kunnen worden.

## Conclusie

Het is zonde om het deskundigheidsplan te zien als een verplicht nummer en het af te doen met een simpele kennistest. Wil het plan een betekenisvol instrument zijn voor de bevordering van de kwaliteit van het bestuur dan dient er naast 'kennis' ook aandacht te zijn voor de competentieniveaus 'inzicht' en 'oordeelsvorming'. Een sector die enorme belangen vertegenwoordigt, is aan zijn stand verplicht om invulling te geven aan deskundigheid van bestuursleden op alledrie de competentievlakken. Immers, de gevolgen van een goed functionerend bestuur inclusief de daarbij behorende besluitvorming hebben direct impact op alle stakeholders van het pensioenfonds. ■

*Hoe gaat uw bestuur om met het deskundigheidsplan? Stuur uw reactie naar: [reactie@ipe.com](mailto:reactie@ipe.com)*