

## **Bestuurlijke ervaring: een vicieuze cirkel?**

Geregeld zien wij in de pensioensector vacatures voor een bestuurder of toezichthoudende functie bij een pensioenfonds voorbij komen. Bijna altijd is bestuurlijke ervaring, naast kennis en kunde, één van de selectiecriteria voor de functie van een bestuurslid of een lid van de raad van toezicht. Het opnemen van dit criterium is begrijpelijk, maar niet transparant. Er wordt namelijk nooit een goede toelichting bij gegeven.

Een goede toelichting op dit criterium is heel erg belangrijk. Ten eerste heb je als bestuur houvast om kandidaten te selecteren. Daarnaast is de invulling van dit criterium belangrijk om een goede onderbouwing te maken in de aanmeldingsbrief aan DNB. Het hangt immers van de situatie af welke mate van bestuurlijke ervaring gewenst, maar zeker ook noodzakelijk is, als gekeken wordt naar de samenstelling van de zittende leden. DNB heeft tijdens de recente sessies over toetsingen hierover aangegeven dat het om de collectiviteit gaat. Wat precies gewenst is, moet dan uiteraard wel toegelicht worden. Ten derde is de toelichting van groot belang voor de nieuwe generatie bestuurders en toezichthouders. Zij moeten zich kunnen voorbereiden op wat komen gaat. Als uit de vacature of het functieprofiel niet blijkt waar pensioenfonds naar op zoek zijn, dan is het voor (de nieuwe generatie) kandidaten nauwelijks mogelijk om aantoonbaar maken waar zij voor staan, wat hun kracht is en welke relevante ervaring zij reeds opgedaan hebben. Solliciteren op een dergelijke functie is dan simpelweg schieten met hagel. Je weet nooit of je aan de eisen voldoet. Ten slotte is de toelichting ook belangrijk voor het vergaren van de gewenste ervaring. De vacatures van nu zijn immers een bron van informatie voor de potentiële kandidaten over een aantal jaar. Zij kunnen zich met deze informatie op een goede manier voorbereiden op bestuurlijke en toezichthoudende functies.

Een vraag die bij ons ook speelt, is hoe de nieuwe bestuursleden en toezichthouders worden geselecteerd. Is bestuurlijke ervaring een doorslaggevend punt waarop de sollicitant wel of niet wordt uitgenodigd? Als dit het geval is, leidt dat direct tot de vraag of dit het juiste uitgangspunt is. Want zou het niet moeten draaien om de juiste competenties of specifieke kennis van de sollicitant in relatie tot de overige leden van het orgaan in plaats van de bestuurlijke of toezichthoudende ervaring? En wellicht ook om een ander type (en complementaire) persoonlijkheid en achtergrond? En om kwaliteitsverbetering van het gehele bestuur en countervailing power? De collectiviteit is immers leidend. Zeker als het gaat om bestuurlijke ervaring, hebben de zittende leden van het orgaan collectief vaak al voldoende bestuurlijke ervaring. Het nieuwe lid doet de bestuurlijke ervaring (voor zover daar een gebrek aan bestaat) vanzelf op. Mits hier een kans wordt geboden uiteraard.

Voor alle pensioenfonds geldt dat een eerste stap gemaakt kan worden door in het functieprofiel de verzochte bestuurlijke of toezichthoudende ervaring (beter) te omschrijven. De vacature is immers een samenvatting van het functieprofiel. Zolang het maar kenbaar is, kunnen sollicitanten tijdens de sollicitatieprocedure laten zien wie ze zijn, waar ze voor staan en waar ze vandaan komen. En dan kunt u met een gerust hart kandidaten uitnodigen voor een gesprek die minder relevante ervaring hebben, maar wel zeer capabel zijn.

10 april 2017

Ingeborg Agema, *Agema Pensioenconsultancy*  
Linda Gastelaars, *Gastelaars Pensioen&Risicomanagement*