

# HET RAD VAN PENSIOENGOVERNANCE

Door Lies van Rijssen

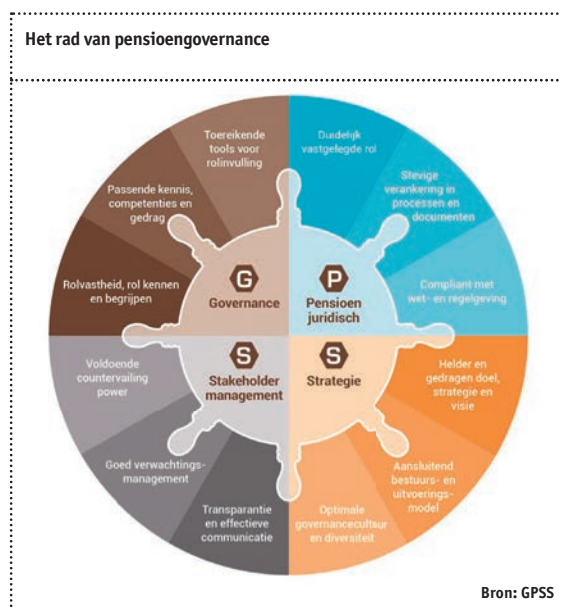
**Besturen, trainen, publiceren, strategie vormen, liquidaties begeleiden, projectmanagement, ontzaffen, een bestuursbureau opzetten... zij weten hoe het werkt. Per 1 juni 2016 hebben ze hun krachten gebundeld in GPSS en focussen ze op pensioengovernance in de breedte. Financial Investigator sprak met Paulien Siegman en Selma Smit.**

‘Tweeënhalf jaar geleden werd ik gevraagd als voorzichter van een Raad van Toezicht (RvT),’ vertelt Siegman. ‘RvT’s waren toen nieuw. Ik vond het leuk maar vond het tegelijkertijd lastig. Ik vroeg wat rond bij VITP, de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioen-sector, of ik met iemand met ervaring over deze functie kon brainstormen. Binnen *no time* diende iemand zich aan die doorkneed was in het vak van toezichthouder. Hij heeft mij goed op weg geholpen. Twee jaar later kreeg ik een mailtje via ViiP, ons pensioenvrouwennetwerk. Een van onze leden was gevraagd voor een RvT en wilde graag daarover met een ervaringsdeskundige sparren. Dat mailtje was van Selma. Ik vond het mooi dat ik het stokje

nu ook kon doorgeven. Zo kwamen we in gesprek. De klik was er meteen. In een paar sessies ontdekten Selma en ik dat we allebei van alles op governancegebied gedaan hadden. We besloten dat we dat voortaan samen zouden doen.’

‘Ook ik heb hiervoor al als zelfstandige gewerkt,’ zegt Smit, ‘vaak in interimfuncties waar ik in aanraking kwam met governancevraagstukken. Het was me opgevallen hoe weinig gerichte aandacht er eigenlijk is voor governance. De invulling ervan lijkt te vaak neer te komen op afspreken wie wat doet en dat is het dan. Maar veel problemen bij fondsen blijken op de een of andere manier gelinkt te zijn aan governance. Ik wilde daar iets mee. Ik ben ook iemand die graag samenwerkt. Zo werd één plus één drie. We geloven beiden erg in diversiteit maar dan vooral in de zin van de complementariteit van mensen. En zelf zijn wij absoluut complementair aan elkaar.’

‘Het grappige is,’ vervolgt nu Siegman, ‘dat waar voor mij de grens van een governanceproject ligt het project voor Selma begint. Ik ben bijvoorbeeld goed thuis in het neerzetten van nieuwe bestuursmodellen. Bij pensioenfonds ABN AMRO heb ik dat gedaan met het omgekeerd gemengd bestuursmodel en ook andere fondsen sta ik daarin bij. Maar als je alles goed en wel uitgeschreven hebt, moet het eigenlijk nog beginnen. De praktijkervaring die nodig is om dat te begeleiden brengt Selma mee. Zij kan ervoor zorgen dat een model in de praktijk ook echt gaat werken. We worden regelmatig gevraagd om hier advies en trainingen over te geven. Juist om besturen te helpen een model in de praktijk te laten werken.’



‘Inderdaad,’ zegt Smit, ‘over de opzet van de governance wordt natuurlijk heel goed nagedacht maar het verschil tussen de papieren wereld en de werkelijkheid moet dan nog overbrugd worden. Rolbewustzijn en rolvastheid zijn vaak issues. Het is lang niet altijd duidelijk wat er precies van iemand verwacht wordt in een bestuurlijke rol. Of waar de grenzen van een rol liggen. Door daar inzicht in te geven, helpen wij voorkomen dat de verschillende organen elkaar in de wielen rijden. We halen de toegevoegde waarde die bestuur, RvT en VO ten opzichte van elkaar hebben naar voren in onze adviezen en trainingen. Te vaak wordt alleen een bestuur getraind. Dat kan beter gezamenlijk met de andere bestuurlijke gremia gebeuren. Dan doe je meteen aan verwachtingsmanagement. Je ziet ook dat een bepaalde aanpak bij het ene fonds wel goed werkt en bij het andere niet. Logisch, er zijn mensen aan het werk! Mensen met hun eigen stijlen, voorkeursgedrag, gevoeligheden, allergieën en stokpaardjes. Je moet zorgen dat je advisering of trainingsprogramma op maat is. Momenteel begeleiden we een pensioenfonds in transitie naar een ander bestuursmodel. Onze gezamenlijke kennis en vaardigheden komen daarbij goed uit de verf. Wij trainen het bestuur drie dagen en bespreken met de leden hoe zij denken hun rol in te gaan vullen. In een workshop van een hele dag oefenen we tot slot met het nieuwe model. Naast inzicht in hun eigen rol moeten bestuurders en leden van RvT en VO net zo goed over de juiste kennis beschikken. Maar óók over de juiste competenties en het juiste gedrag. En ze hebben goede tools nodig. Als directeur van een bestuursbureau heb ik gezien hoe belangrijk bijvoorbeeld de opzet van een vergaderdossier is. Dit is een essentieel instrument voor bestuurders om effectief en efficiënt hun werk te kunnen doen. Goede voorleggers en stukken die uitgaan van het bestuurlijk perspectief helpen mensen in hun rol te komen.’

‘Governance is een containerbegrip,’ zegt Siegman. ‘Voor de operationalisering hebben we ieder onze eigen methode toegepast. Selma heeft vanuit haar ervaring uitgeschreven wat governance voor haar allemaal inhoudt. Ik ben met hetzelfde doel een stapel wetenschappelijke literatuur gaan uitpluizen. Onze bevindingen matchten voor 90%. Vervolgens hebben we samen dit stuurrad in elkaar gezet. In de vier kwadranten governance, pensioen-juridisch, strategie en stakeholder management zie je onze bedrijfsnaam GPSS. Daaraan gekoppeld zitten twaalf schijven, die de onderdelen bevatten die tezamen deel uitmaken van de governance. De ideale aanpak voor het bestuur en de andere gremia is dat hele palet onder handen te nemen. Wij zijn nog bezig elk schijfje apart uit te werken.’

Smit: ‘Als je een goede zelfevaluatie doet, krijg je een beeld van de samenhang tussen deze elementen. Want wat je in de praktijk vaak ziet, is dat als je kijkt naar een van de schijfjes een probleem onderkend wordt terwijl de oorzaak in een ander schijfje zit. Vandaar ook het rad, het draait door de verschillende elementen van de governance heen. Het rad hebben we onlangs met een hangmat in een pakketje gestopt en verspreid als kennismaking met onze aanpak. Als je zorgt dat je alle elementen goed op orde hebt, kom je comfortabeler in je rol te zitten. Vandaar die hangmat; voor ons het toppunt van comfortabel zitten!’

Foto's: Archief GPSS



## CV Paulien Siegman

Sinds juni 2016:	Partner GPSS Pensioengovernance op koers
Sinds mei 2016:	Bestuursvoorzitter Pensioenfonds Eriks
Sinds oktober 2014:	Voorzitter RvT pensioenfonds Bakkersbedrijf
Sinds juli 2014:	Lid RvT Pensioenfonds UWV
Sinds maart 2016:	Lid adviserend comité Pensioenfonds Bestuurstafel (EPFIF)
Sinds september 2015:	Voorzitter werkgroep Governance ViiP
Sinds oktober 2015:	Lid werkgroep advies inzake Visitatiecommissie (VITP)
Maart 2013 – april 2016:	Partner d'Hooghe Siegman
Maart 2014 – februari 2015:	Hoofd Beleidsadvies ad interim Pensioenfonds ABN AMRO
2012 – 2014:	Lid Verantwoordingsorgaan Pensioenfonds Billiton
2009 – maart 2013:	Bestuurslid Pensioenfonds Towers Perrin
September 1997 – februari 2013:	Senior consultant Towers Watson

‘Inderdaad benadrukken wij op onze website dat wij als adviseurs met onze poten in de klei staan,’ zegt Siegman. ‘Dat doen we heel bewust. Er zijn nogal wat adviseurs in dit vakgebied die adviseren zonder de bestuurlijke praktijk te kennen. Wij ondervinden de praktijk nog steeds aan den lijve en herkennen daardoor de problemen goed waar besturen maar ook RvT’s en VO’s tegenaan lopen en ook de politieke elementen die binnen een pensioenfonds kunnen spelen. Je maakt de connectie beter en kan daardoor je aanbod beter toesnijden op de specifieke situatie.’



### CV Selma Smit

Sinds juni 2016:	Partner GPSS Pensioengovernance op koers
Sinds augustus 2016:	Lid RvT Pensioenfonds Vlakglas
Sinds juni 2016:	Voorzitter RvT Pensioenfonds Accountancy
Sinds mei 2016:	Directeur bedrijfsvoering ad interim APF Het Nederlandse Pensioenfonds in opracht
2012 – mei 2016:	Directeur/eigenaar SSB Advies
2013 – 2015:	Kwartiermaker en directeur CDC-fondsen ING en NN
2012 – 2013:	Manager governance en compliance ad interim Pensioenfonds ING
2010 – 2012:	Directeur Bestuurbureau Pensioenfonds PNO Media
2006 – 2010:	Senior directiesecretaris Pensioenfonds PNO Media en PNO Ziektekosten
2002 – 2006:	Senior Beleidsmedewerker Toezicht DNB
1998 – 2002:	Senior Consultant Beleid en Bestuur Ernst & Young Consulting
1995 – 1998:	Ondernemingsrechtadviseur Moret Ernst & Young Ondernemingsrecht – Van Benthem & Keulen Advocaten

Smit: ‘Ik ben momenteel medeverantwoordelijk voor de inrichting van een APF en merk hoe complex het is om alle onderdelen goed op orde te krijgen. Papier is geduldig, je kunt imponeren met een mooie opzet, maar je werkt met mensen! Je moet zorgen dat die met elkaar draagvlak creëren, begrijpen wat ze moeten begrijpen, inzicht hebben in hun verantwoordelijkheden.’ Siegman: ‘Wij weten ook dat het succes van governance maar ten dele afhangt van de aanwezige kennis. Het succes hangt veel meer af van gedrag en cultuur. In wetenschappelijke literatuur, in DNB-rapporten; overal zie je dat terugkomen. Daarom is GPSS een samenwerking aangegaan met een psychologisch organisatieadviesbureau dat veel ervaring heeft met het trainen van besturen van ondernemingen op het gebied van gedrag en cultuur. Wij vinden dat ook dat aspect in onze trainingen om een professionele aanpak vraagt. Onze eigen expertise ligt daar niet. Of wij bang zijn om bij een bestuur de vinger op de zere plek te leggen als de governance niet op orde blijkt? Ik dacht het niet. Als we worden ingehuurd om een oordeel te geven, dan doen we dat, ook wanneer het een moeilijk verhaal is. Dat kan zeker lastig zijn. Maar we durven concreet te zijn omdat we zelf ook met het bijltje gehakt hebben. We krijgen de feedback dat mensen, juist omdat we er geen doekjes om winden, eindelijk gevoel bij hun rol krijgen.’

‘Wie de mensen achter GPSS zijn? Typische juristen zijn we niet,’ zegt Siegman, ‘al doen we ook juridische dingen. Ik ben, denk ik, een heel praktische en operationeel gerichte jurist.’ Smit reageert schaterlachend: ‘Het mooiste compliment dat ik ooit heb gekregen toen ik zei dat ik jurist was, was de reactie ‘Ben jij een jurist?!’ Missie geslaagd, dacht ik toen!’ «

- Diversiteit werkt, maar dan wel in de zin van complementariteit.
- Met een gezamenlijke training van bestuur, RvT en VO manage je over en weer de verwachtingen.
- Wat voor het ene fonds een goede aanpak is, werkt niet per se voor het andere.
- Voor goede governance zijn gedrag en cultuur meer bepalend dan kennis.
- Je hebt een voorsprong als adviseur wanneer je thuis bent in de theorie én de praktijk.