

Onafhankelijk informatieplatform voor de pensioensector

Pensioen Bestuur & Management

JANUARI 2018 | JAARGANG 15 | NUMMER 1

Thema **Beleggen en vermogensbeheer**

Toekomst Tactische Asset Allocatie

Impactbeleggen: hype of nieuwe norm?

PFG: kennis hebben én toepassen

Communicatie: samenwerking vereist

Interview: Werkgevers hebben
morele zorgplicht voor pensioen

De juiste kennis hebben én toepassen



Mark van de Weijer

DNB publiceerde in december 2016 de Guidance normen kader beleggingskennis. Daarin staat dat “besturen van pensioenfondsen op het gebied van beleggingen regelmatig tekort schieten.” Dat komt door een tekort aan beleggingskennis, concludeert DNB op basis van beleggingsonderzoeken en toetsingen van bestuurders. Daardoor kunnen besturen onvoldoende countervailing power uitoefenen in het beleggingsproces. Hier ligt een taak voor opleiders.

MARK VAN DE WEIJER, SPO

De hoofddoelstelling van het normenkader is de countervailing power van pensioenfondsbesturen te vergroten. Hoe je dat doet, begint met het beantwoorden van de vragen: wat is countervailing power, wat doe je wanneer je die uitoefent en welke attitude hoort daarbij? Zoek je naar een definitie van countervailing power, dan vind je termen als tegenkracht organiseren of tegenwicht bieden. Wat je concreet doet, is niet altijd even duidelijk te vinden. En dat is wel nodig, wil je bestuurders hierop voorbereiden in de opleidingen die voor hen zijn bedoeld.

Van kritische vragen stellen tot zelf leiding nemen

De mate van countervailing power bestaat uit een ‘trap’ van vier niveaus:

Stap 1: Kritische vragen stellen

Een goed bestuurder van een pensioenfonds beheerst deze eerste stap. Hij kan de juiste vragen stellen aan de beleggingsspecialist. Daarvoor is voldoende basiskennis van het beleggingsproces noodzakelijk. Deze kennis hoort thuis in geschiktheidsniveau A.

Stap 2: Ideeën in twijfel kunnen trekken

Op dit niveau is het van belang dat een bestuurder ideeën in twijfel kan trekken die anderen naar voren brengen. Dit vraagt meer van een bestuurder dan kritische vragen stellen. Hij of zij moet immers zelf kunnen bedenken hoe het anders kan.

Stap 3: Nieuwe ideeën inbrengen

Deze stap vraagt van de bestuurder dat hij/zij vanuit de eigen kennis van het vak met nieuwe oplossingen kan komen. Voor bestuurders met beleggen als aandachtsgebied in het bestuur is het van belang dat zij stappen 2 en 3 kunnen zetten. Daarmee horen deze stappen onderdeel te zijn van de opleiding op geschiktheidsniveau B.

Stap 4: Leiding nemen

Bij deze stap neemt de bestuurder zelf de leiding in het beleggingsproces. Hij/zij kan dan sturing geven aan de gedachtenvorming. Dit is het niveau van de experts. Het niveau dat eigenlijk zelf tegengas zou moeten krijgen.

Gevolgen voor opleidingen

Een opleiding moet de doelstelling van de Guidance ondersteunen. De kwaliteit van de besluitvorming over beleggen verbeteren door het kennisniveau te verhogen en de countervailing power te vergroten. Daarom zijn de volgende elementen onderdeel van de opleidingen:

- Leren denken in belangen en scenario’s.
- Succesfactoren van beleggen leren kennen en herkennen.
- Het beleggingsproces kennen en de eigen rol daarin leren nemen.
- Relaties leren zien tussen keuzes en resultaten.
- Een oordeel leren vormen over beleggen.

**Kennis
vervliegt
snel**



Hoe de inrichting van onderwijs countervailing power aantoonbaar kan versterken

De kracht van de herhaling

Om de kwaliteit van de besluitvorming over beleggen te verbeteren, moet je voldoende kennis hebben. Kennis vervliegt echter snel, zoals Hermann Ebbinghaus al in 1885 aantoonde. Hij liet ook zien dat herhaling ervoor zorgt dat kennis wél beklijft. Herhaling is dus essentieel.

Hoe dat werkt? Met adaptief toetsen. Een bestuurder ontvangt regelmatig vragen over de leerstof. Die vragen die hij krijgt, zijn afgestemd op zijn kennisniveau. Is een bestuurder bekend met de materie, dan krijgt hij minder vaak vragen over dat onderwerp. Is een bestuurder onbekend met de leerstof, dan komen vragen over dat onderdeel vaker terug. Met dit proces van fijnmazig inrichten en de leerstof in kleine, overzichtelijke eenheden op te delen, werkt een bestuurder effectief aan het bekliven van zijn kennis.

de praktijk. Voorafgaand aan de les bestuderen bestuurders de theorie. Tijdens de les oefenen zij vooral met herkenbare praktijksituaties. Om die herkenbaarheid te vergroten, werkt een bestuurder met 'eigen fonds'-vragen, waardoor hij al tijdens zijn voorbereiding de vertaalslag van theorie naar de eigen praktijk maakt.

Ervaren in een simulatie

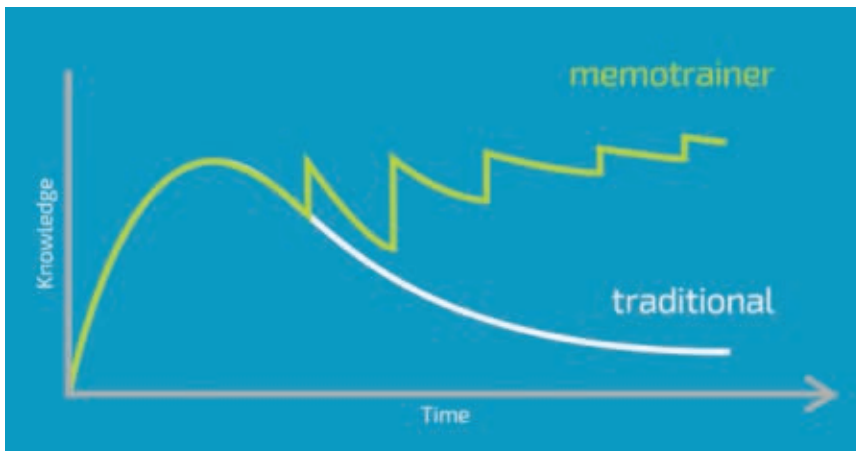
Om de materie tot leven te brengen en ervoor te zorgen dat bestuurders tijdens het leertraject daadwerkelijk ervaren hoe het is om de beleggingen te beheren, maakt een pensioen-simulatie onderdeel uit van de nieuwe opzet van het leertraject op niveau A. In de simulatie beheert een team van cursisten de beleggingsportefeuille in een ALM-scenario. Een grondige evaluatie van de resultaten zorgt voor borging van de opgedane kennis.

In het leertraject op niveau B komt het beleggingsproces meer tot leven door meer dan voorheen tijd in te ruimen voor praktijkcases en de vertaalslag naar het eigen fonds. Het belangrijkste doel hiervan is dat de bestuurder zich verder kan bekwamen in het uitvoeren van stappen 2 en 3 van de 'countervailing power-trap'.

Daarna blijven

Eenmalig goed voorbereid zijn, is niet goed genoeg. Er verandert immers doorlopend van alles in het pensioenvak. Permanente educatie is daarom vanzelfsprekend, aansluitend bij de eis van actuele vakbekwaamheid. Dit alles is ingericht vanuit het motto 'leren komt naar je toe – in plaats van jij naar een klaslokaal'. Dat wil zeggen dat informatie snel en op elk gewenst moment beschikbaar is en aansluit op de specifieke vraag die een bestuurder op dat moment heeft. Een modern onlineplatform, waarin continu leren op maat mogelijk is in de vorm van direct toepasbare kennis, vaardigheden en actualiteiten, maakt dat mogelijk.

Een combinatie van al deze onderdelen in de leertrajecten A en B en in de permanente educatie zorgt ervoor dat nadenken en praten over beleggen eenvoudiger en countervailing power uitvoeren vanzelfsprekend wordt, en dus beter. ←



Bron: aNewSpring

Vertaalslag naar de eigen praktijk

Vervolgens gaat het erom dat een bestuurder met deze kennis aan de slag gaat. Op het vakgebied van beleggen zijn voor een bestuurder onder meer de volgende vragen van belang:

- Waarom zou ik willen beleggen?
- Waarop moet ik letten?
- Hoe richt ik beleggingen in?
- Hoe beoordeel ik het resultaat?
- Hoe kan of moet ik bijsturen?

Met het model van 'flipping the classroom' creëer je veel ruimte voor de vertaalslag naar