

VITP jaarcongres

‘Onafhankelijk Toezicht: Wat is dat?’

21 september 2015

Mede mogelijk gemaakt door APG Groep N.V. en Van Doorne N.V.

Flip Klopper

Voorzitter VITP

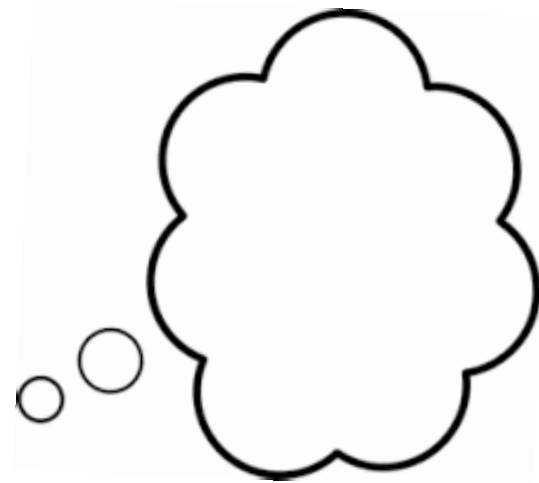
Onafhankelijk toezicht – wat is dat?

Jaarcongres VITP

Dagvoorzitter mr drs. Wendy de Jong



Onafhankelijk toezicht – wat is dat?



Governance – Bouwen van vertrouwen

Integer – transparant – deskundig - competent en ...

Onafhankelijk

‘Doen wat je zegt en zeggen wat je doet’



Onafhankelijk toezicht – hoe moet dat?

Onafhankelijk toezicht – bent u dat?

Onafhankelijk toezicht – wat geeft dat?

Onafhankelijk toezicht – wat helpt dat?

Onafhankelijk toezicht – wie doet dat?

Onafhankelijk toezicht – wie doet wat?

Onafhankelijk toezicht – waar begint dat?

Onafhankelijk toezicht – wie meet dat?

Onafhankelijk toezicht – wat is dat?



Programma

13.15 – 13.50 Frank Elderson

“Onafhankelijkheid: wet en gezond verstand’

13.50 – 14.25 George Möller

“Onafhankelijkheid wat is dat?”

14.25 – 15.00 pauze

15.00 – 15.35 Dick Ruimschotel

“Onafhankelijkheid van toezicht! En dan....?”

15:35 – 16:10 Stellingen

16:10 – 16:50 Panel discussie

16:50 – 17:00 Afsluiting

17:00 – 18:00 Borrel



Frank Elderson

directeur DNB

‘Onafhankelijkheid: wet én gezond verstand’

Onafhankelijkheid

wat is dat ?

George Möller
Independent Director

VITP Congres
21 september 2015
Driebergen

Goed bestuur

- Onafhankelijkheid kernwaarde van goed bestuur
- Goed bestuur is randvoorwaarde voor goed ondernemen.
- Bijna elke deconfiture kent als een van de oorzaken inadequaat bestuur
- Deskundigheid en onafhankelijkheid zijn kernwaardes maar vormen een ongemakkelijke twee eenheid.
- Onafhankelijkheid ook een 'virtue'.

Onafhankelijkheid is ook een deugd

WALLET



MIND



Wat is onafhankelijk zijn

- Het dienen van het doel van de onderneming of het instituut zonder last of ruggespraak en zonder bijbedoeling.
- Geen belangentegenstellingen in feit of in schijn en geen emotionele conflicten of andere - ook niet monetaire - relaties die botsen.
- Het beoordelen van het beleid van de ondernemingsleiding in vrijheid en eerlijkheid
- Is onafhankelijkheid een doel of een middel?

Wie 'moeten' onafhankelijk zijn

- Toezichthouders intern dan wel extern
- Accountants en andere professionele instituties
- Overheden en overheidslichamen
- Rechterlijke- en juridische macht

The SEC has charged KPMG with violating the auditor independence rules. The investigation found that KPMG provided prohibited non-audit services, such as restructuring, corporate finance, bookkeeping, payroll and expert services to affiliates of companies whose financial statements they were auditing. Despite these violations, "KPMG repeatedly represented in audit reports that it was 'independent'

Wie 'moeten' onafhankelijk zijn

- Rating Agencies

- The Senate Banking Committee is investigating the decision by Standard & Poor's to downgrade the credit rating of the United States to AA+ from AAA.
- Treasury Secretary Timothy Geithner "the exact wrong decision" Obama repeatedly referred to S&P as "some ratings agency" in his speech.
- Standard & Poor's is a unit of **McGraw-Hill** shares fell almost 9% to \$38.12
- the ratings agency admitting to making a mistake in its initial analysis of the federal government's fiscal situation but still going ahead and issuing the downgrade, the first ever of U.S. debt.

de dilemma's

- ◉ Is onafhankelijkheid te vatten in regels?
- ◉ In hoeverre botst onafhankelijkheid met andere kernwaarden professionaliteit
- ◉ Is onafhankelijkheid een doel of een middel
- ◉ Wat is de rol van schijn
- ◉ Is het een uniforme dan wel een subjectief begrip.
- ◉ Wanneer is verschonen niet meer doelmatig.

Een paar voorbeelden uit het hoogste toezichthoudend orgaan

GUUSJE TER HORST

- lid eerste kamer stemde op 16 december 2014 tegen een voorstel om de vrije artsenkeuze (artikel 13) te schrappen.
- is voorzitter van het KNGF.(Koninklijk Nederlands Genootschap voor Fysiotherapie)

ELCO BRINKMAN

- Voorzitter CDA fractie in de eerste kamer
- (Ex) voorzitter Bouwend Nederland
- CDA stemde in de eerste kamer tegen voorstel heffing van 2 miljard euro voor woningcorporaties.

WK voetbal 2014

CORPORATE GOVERNANCE PROBLEEM

- Waarom zijn wij geen eerste geworden
- Voor dezelfde reden waarom we wel derde zijn geworden
- Onafhankelijkheid tegenover deskundigheid

BRONZEN TEAM WAAROM?



Gebrek aan onafhankelijkheid

STERSPELER MANCHESTER UNITED
TELEURSTELLEND OP WK



INKOMEND TRAINER
MANCHESTER UNITED



Vermenging van belang bank en bedrijf ?

CEES VAN DER HOEVEN
JAN KALF

ABNAMRO

- Moet kunnen indien belangentegenstellingen niet structureel maar incidenteel .
- Incidenteel oplossen door het verschonen en betrachten van transparantie
- Toezichthouder kan zich niet (ook niet incidenteel) verschonen bij besluitvorming die gaat over leven of dood.
- Kiezen voor de zwakste partij.



de theorie van schijn

- ◉ Moet vermeden worden door proactieve regelgeving
- ◉ Kan bestreden worden door transparantie vooraf.
- ◉ Argument van schijn is niet een eindeloos rekbaar begrip en bewijslast komt wel bij tegenpartij te liggen.
- ◉ Voorbeeld: 'Ik heb een vriend met een rekening in Zwitserland'.

Onafhankelijk van eigen ik

TUNNELVISIE IS GEBREK AAN ONAFHANKELIJKHEID
TEN OPZICHTE VAN EIGEN ANALYSE EN
BESLUITVORMING

OPLOSSING IS 'TIME OUT'.
CORPORATE RESET.



Onafhankelijkheid van Fondsen

COLLECTIEF VERMOGEN IN EEN JURIDISCH JASJE



NEDERLAND VERSUS ANGLO- SAXISCHE LANDEN

- In Nederland opgelost met codes
- In Anglo-Saxische wereld opgelost met (independent) Boards. Maar hoe onafhankelijk zijn die van de vermogensbeheerder.
- Voor die financiële producten die beloven en niet garanderen

Dode hand

BESTUURSSTRUCTUUR

- Stichtingen voor goede doelen met vermogen; niet onafhankelijk bestuur groot gevaar.
- De wet voorziet niet in een Raad van Toezicht bij Stichtingen
- Elke Raad toch ingesteld zal toezien op bestuur maar is ook ondergeschikt aan bestuur. Immers bestuur kan ontslaan.
- Hoe regel je toch onafhankelijkheid en evenwicht

DODELIJKE VERLEIDING



Beloning van een toezichthouder

- Een vaste beloning niet gerelateerd aan doelstellingen.
- Een variabele beloning; een bonus of in aandelen of presentiegeld.
- Geen beloning
- Wie betaalt de beloning?



Einde; vragen?

PAUZE



Onafhankelijkheid van toezicht!

En dan?

- Van leerstuk tot vraagstuk –

dr. mr. D. Ruimschotel (Dick)
directeur CMC (compliance, risk) en Job Carousel
(mobiliteit, chance), lecturer methodologie change
management VU

VITP, Driebergen, september 2015



Delen

1. Thema (9.00 min.) Allegro vivace
2. Reflecties (6.36 min.) Allegro affettuoso
3. Dans (7.06 min.) Allegro passionato
4. Finale (4.27 min.) Allegro molto

Muziek: Cello Sonata no. 2 in F major, opus 99
van Johannes Brahms (1886)

Belangrijkste reden: Boek Goed Toezicht

‘Goed Toezicht: Principes van goed toezicht: professionaliteit, democratie en good governance’

- Deel I. Grondslagen, methodiek en strategie’
- Deel II. Specifieke toezichtsgebieden in Nederland: overheid, semi-overheid, bedrijfsleven, samenleving
- Deel III. Democratisch toezicht: macht, toezicht en good governance





Deel 1. Thema: thematische uitwerking

- A. Wat is toezicht? en: Welke soorten toezicht zijn er ?
- B. Wat is goed toezicht? Waarom moet toezicht de kwaliteit van onafhankelijkheid hebben?



A1. Wat is toezicht; definities

U weet wat het is, want u doet het: knowledge by acquaintance.

- Drie-componenten model:
 - informatie (*oog*) zie site VITP
 - beoordeling (hart, hoofd); normenkader
 - interventie (hand); (adviseren tot) ingrijpen

Als definitie niet goed, wel als werkmodel.



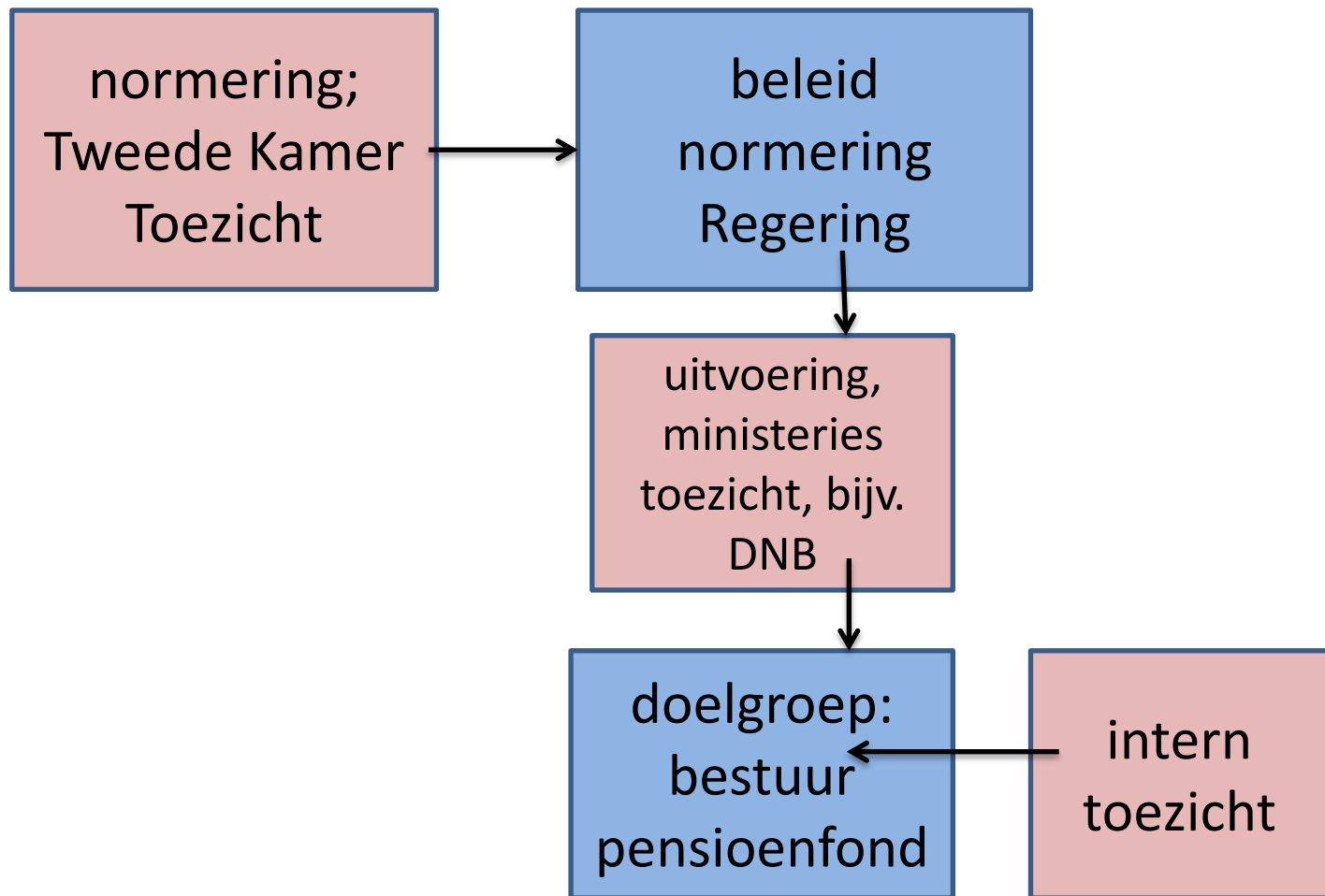
Definiërende of typerende kenmerken

- verantwoordelijkheid
- plichtsgetrouwheid
- zorg
- belangeloos
- niet sturen maar bijsturen
- geen speler, eerder scheidsrechter

- optreden namens iets of iemand
- geen eigen normering/beoordelingsframe

Conclusie: onafhankelijkheid is geen definiërend kenmerk.

A2. Soorten toezicht; horizontaal vs. Verticaal toezicht;





B. Wat is goed toezicht?

Er zijn wel 100 kwaliteiten: alert, zorgvuldig, efficiënt, effectief, responsief, rechtmatig, rechtvaardig, legitiem, **onafhankelijk** enz.

Constatering: onafhankelijkheid is een kwaliteit tussen vele andere en behoort tot de specifieke overheids- dan wel toezichtskwaliteiten!



Wat is goed toezicht?

De kwaliteiten van het VITP

1.1. gedrag toezichthouders: moreel kompas

- integer en authentiek
- tonen betrokkenheid en zelfinzicht
- treden aanspreekbaar en verbindend op
- zijn bereid zich kwetsbaar op te stellen
- leggen moed en soberheid aan de dag
- laten zich leiden door moreel kompas



Belangrijk onderscheiding

Kwaliteiten ook onder te verdelen in:

- **positionering**: het systeem neerzetten: taak/functies, instrumenten/bevoegdheden, aansturing/verantwoording/**onafhankelijkheid**
- **werking**: analyse, strategie, uitvoering, en monitoring/evaluatie.

Basis veronderstelling:

Een goede positionering van toezicht is een voorwaarde voor een goede werking van toezicht.



Leerstuk checks en balances

Leerstuk : checks en balances; macht opdelen in verschillende functies die op elkaar letten en elkaar in evenwicht houden.

Dit is organisatorische of institutionele onafhankelijkheid met Trias Politica als fameus voorbeeld.

Deel 1. Conclusies (1)

1. Toezicht heeft een aantal typische kenmerken (verantwoordelijkheid, zorg, bewaking van een normstelsel). Onafhankelijkheid is geen definiërend kenmerk.
2. Toezicht kent vele vormen of soorten. Het meest pregnant voor onafhankelijkheid is het verschil tussen horizontaal en verticaal toezicht.
3. Goed toezicht kent veel kwaliteiten. Onafhankelijkheid is slechts 1 ervan; het meest pregnant is het verschil tussen positionering van toezicht (opstellen) en de werking (impact hebben).
4. Onafhankelijkheid maakt deel uit van scheiding van machten (trias politica), dat een gegeneraliseerde toepassing heeft in het leerstuk van checks & balances voor systemen.
5. En daarmee heeft het onderwerp van onafhankelijkheid van toezicht een eerste – bevredigende – oplossing gevonden!





Deel 2

1. Thema (9.00 min.) Allegro vivace
 - 2. Reflecties (6.36 min.) Allegro affettuoso**
 3. Dans (7.06 min.) Allegro passionato
 4. Finale (4.27 min.) Allegro molto
-
- A. Onafhankelijkheid volgens de VITP –code
 - B. Drie vormen volgens DNB



A. Plaats van onafhankelijkheid in VITP code

Hoe vaak onafhankelijk(heid) genoemd?

onafhankelijkheid: 6 x

onafhankelijk: 32 x



Samenvatting onafhankelijkheid VITP

1. Onafhankelijkheid als een vereiste voor een toezichthouder in het toezichtsorgaan komt
2. Onafhankelijkheid als hij/zij erin zit.
3. Onafhankelijkheid van VO
4. Onafhankelijkheid van RvT als geheel
5. Onafhankelijkheid van het Bestuur
6. Onafhankelijkheid van de voorzitter binnen het gemengd model

Plaats van onafhankelijkheid in VITP code: implicaties

Iedere speler is onafhankelijk, niet alleen de toezichthouder; onafhankelijkheid betekent afhankelijkheid van elkaar.

Onafhankelijkheid had de individuele toezichthouder al voor hij erin kwam – je kunt het niet alsnog verkrijgen maar je kunt het wel verliezen.

Onafhankelijkheid werkt steeds in een dilemmaatisch spanningsveld met andere waarden, zoals: betrokkenheid, samenwerking, afstemming van verwachtingen over en weer (vgl. top 3 dilemma's: betrokkenheid en afstand)



Plaats van onafhankelijkheid in VITP code: Vormen

	collectief - toezicht	individueel - toezichthouder
positionering	taak, verantwoordelijkheid, fiat, rapportage (DNB: in state)	juist niet, behalve voorzitter
bemensing	complementariteit - samenwerking	profiel – benoeming Houding en gedrag (DNB: in mind)
werking	houding – gedrag	houding – gedrag (DNB: in mind)





B. soorten onafhankelijkheid *vlgs DNB*: samenvattende interpretatie

- *Formele onafhankelijkheid (in state)*:
organisatorisch, institutioneel (positionering)
- *Materiële onafhankelijkheid (in mind)*:
individueel cognitief-emotioneel zelfstandig
en collectief (werking)
- *In schijn (in appearance)*:

Oplossen via positionering en werking. Gevolg is transparant, zichtbaar, beoordeelbaar, communicatie, verantwoording (tandem onafh. en communicatie).



Deel 2. Conclusies

1. Onafhankelijkheid in organisatorisch-institutioneel opzicht (state, **positionering**) betekent afhankelijkheid van andere organen; betekent samenwerking.
2. Er zijn nog andere vormen van onafhankelijkheid, nl. op individueel niveau (**voor** benoeming en **na** benoeming): houding en gedrag in de praktijk/werking (in mind?) en op collectief niveau: als RvT in houding en gedrag (**werking**).
3. Onafhankelijkheid moet anders worden vormgegeven in andere contexten (bestuursmodel, verticaal of horizontaal, verschillende rollen).

Is het met deze nuancering het probleem van onafhankelijkheid dan nu wel opgelost?



Deel 3. Dans-discussie

- 1. Thema (9.00 min.) Allegro vivace
- 2. Reflecties (6.36 min.) Allegro affettuoso
- **3. Dans (7.06 min.) Allegro passionato**
- 4. Finale (4.27 min.) Allegro molto

Nee, nog niet, derde ronde; zelfde onderwerp anders benaderen.

- A. Andere benaderingen van onafhankelijkheid: driepunt relaties
- B. Lakmoesproef-denktest



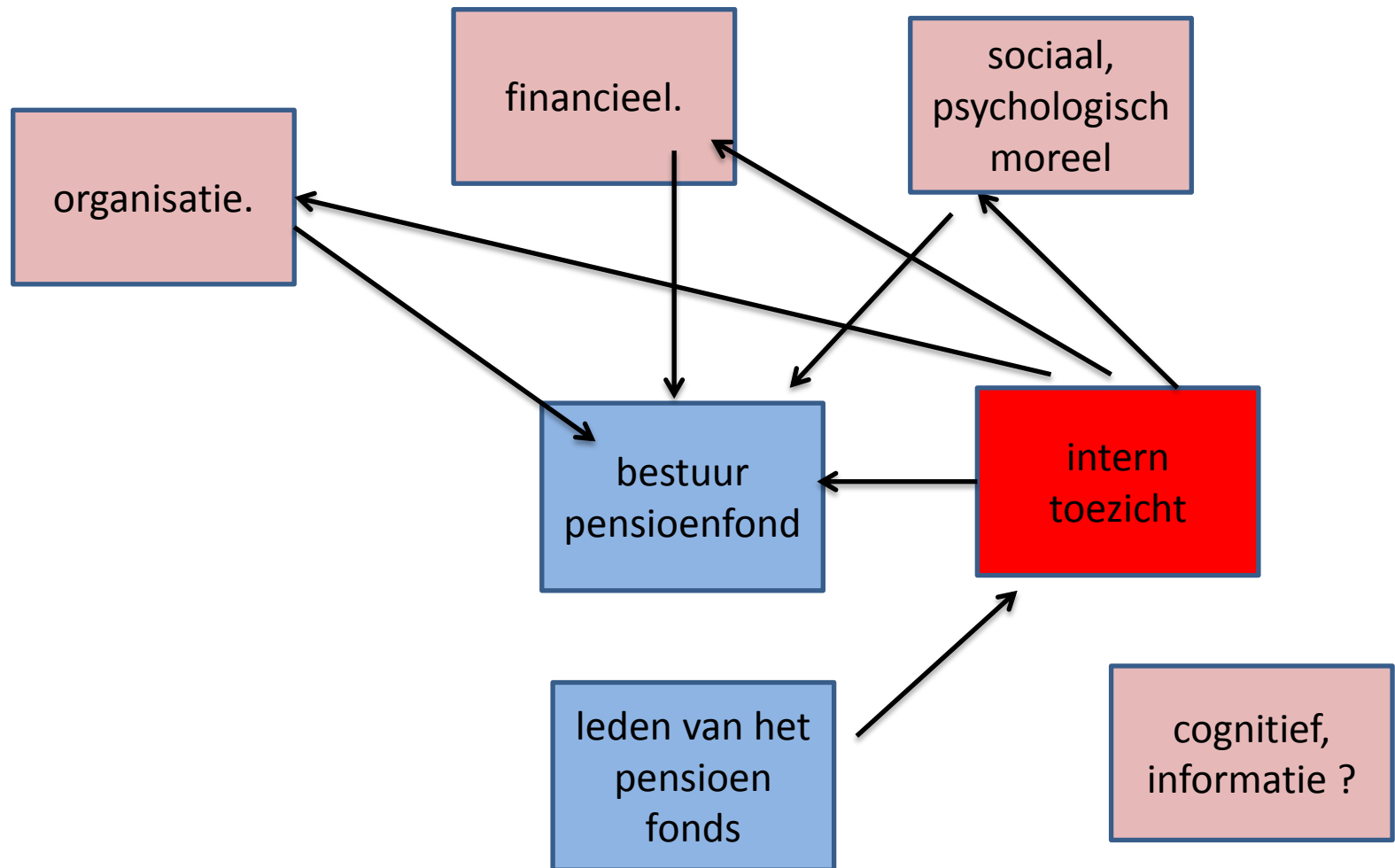
A. Meer precieze definities van onafhankelijkheid (1)

Iemand/iets (A) is van iemand/iets anders (B) onafhankelijk ten aanzien van een bepaald aspect (C)

Voorbeeld van onafhankelijkheid

- A. een land is onafhankelijk. (t.a.v.)
- B. andere landen (t.a.v.)
- C. eigen wetten en besluiten (aspect: juridische autonomie)

Onafhankelijkheid als relatief begrip; wordt snel onoverzichtelijk



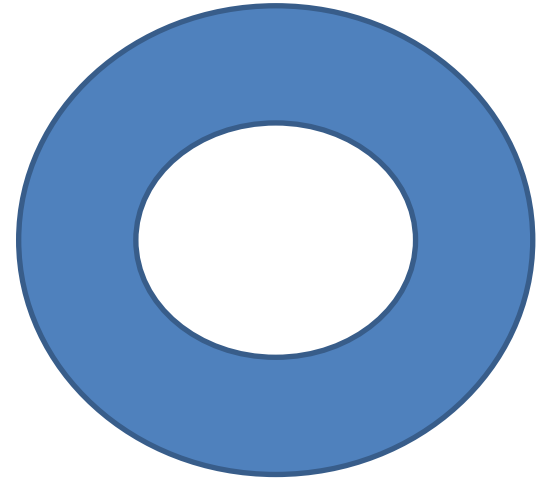
Vele soorten van onafhankelijkheid

Het is onmogelijk om in alle opzichten onafhankelijk te zijn, maar dat is geen excuus om het niet verregaand na te streven

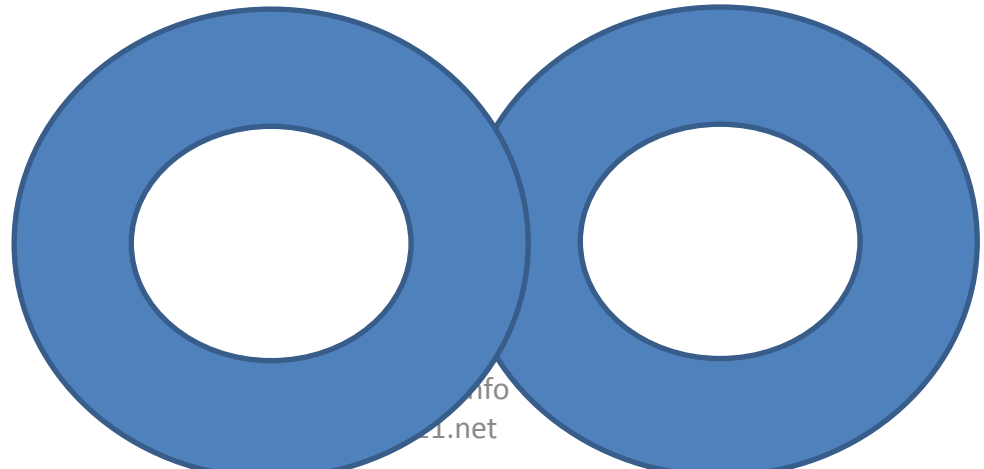


Betekenis overgang:

Het beeld bij onafhankelijkheid is een kern met ruimte om zich heen



Wellicht beter om onafhankelijkheid te zien als twee ringen: onafhankelijkheid dwingt tot samenwerking



Feitelijke afhankelijkheden

Onafhankelijkheid is onmogelijk en het hoeft ook niet! Althans niet in absolute zin: Intern toezicht is in allerlei opzichten (formeel/feitelijk) afhankelijk van zaken als:

- wetgeving, normering: beoordelingskader
- bestuur : als die het goed doet, minder noodzaak van toezicht.
- extern toezicht; grotendeels
- indiv. toezichthouder afh. van collega's
- context, situatie: samenleving, economie

Er zijn ook wenselijke afhankelijkheden!





Er zijn wenselijke en onwenselijke onafhankelijkheden en afhankelijkheden

	gewenst	ongewenst	onduidelijk
Afhankelijkheden	• goede normstelsel • gerechtvaardigde belangen • samenwerking • goed functioneren van het fonds	• Eigen belang • eigen positie • Belangenverstremeling • Oneigenlijke druk • Corruptie	• Benoemd worden door bestuur en dat bestuur beoordelen
Onafhankelijkheden	• Eigen zuivere oordeelsvorming • Geen belangenverstremeling	• gebrek aan commitment • tegendraadshheid • discussie om de macht	• Zelf-evaluatie



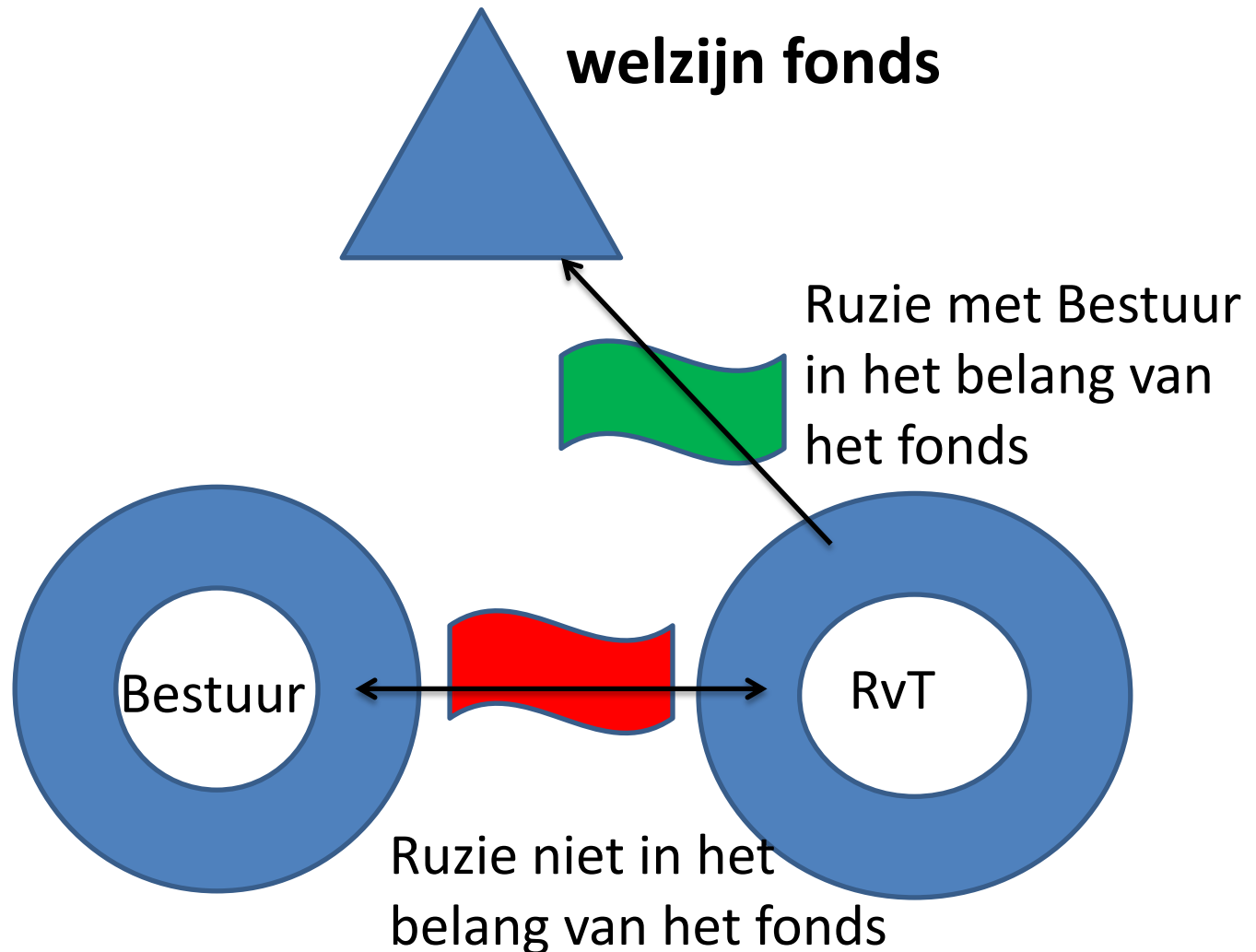
B. Lakmoesproef voor goede onafhankelijkheid

De juiste **onafhankelijkheid** bestaat uit een opstelling binnen de verantwoordelijkheid die getuigt van de maximale **afhankelijkheid** van de missie, doelstelling van het systeem (welvaren fonds)

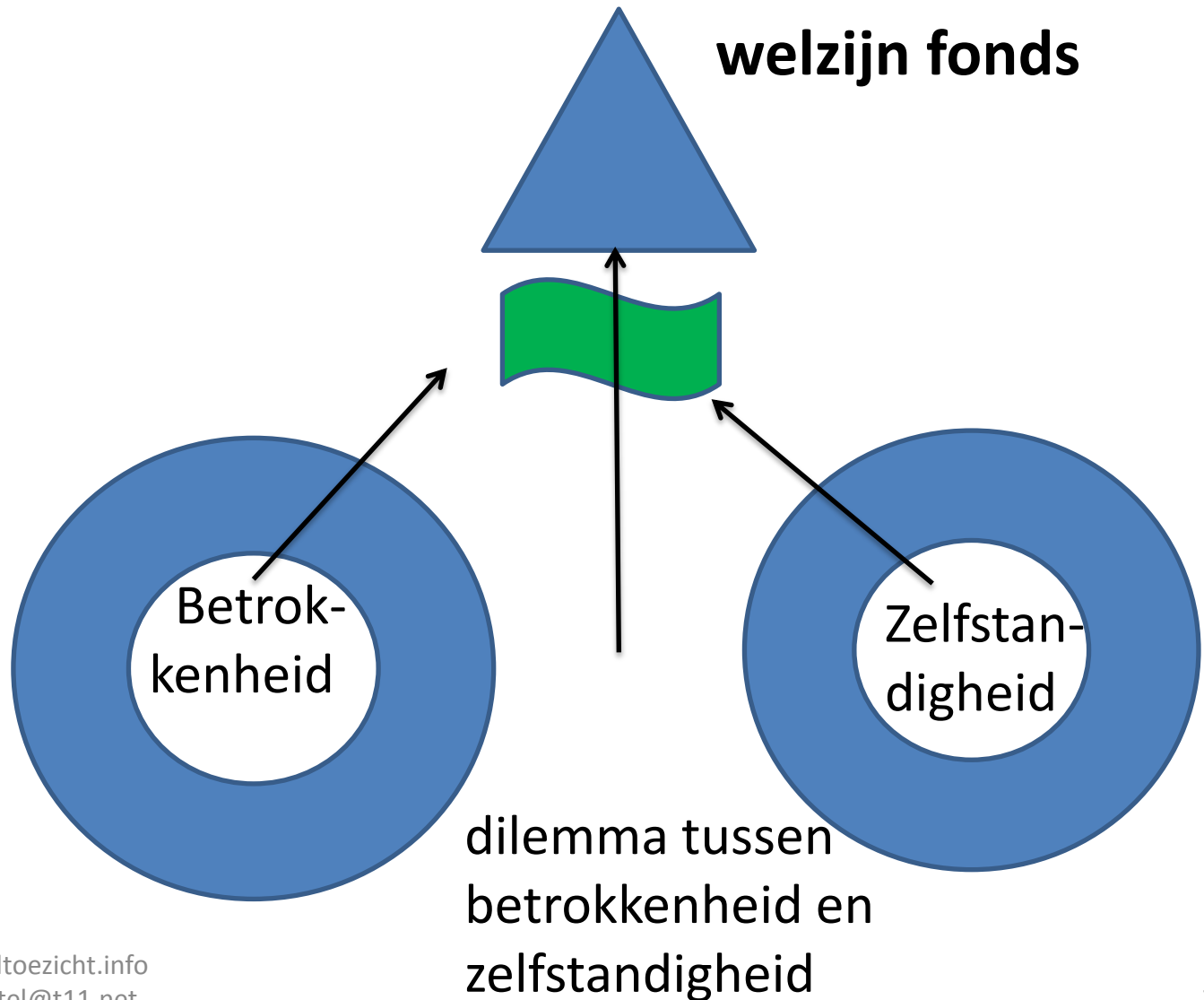
en dus niet de afhankelijkheid van eigenbelangen, tegendraadsheid, oneigenlijke motieven en fondsvreemde belangen.

vgl. vrijheid is de mogelijkheid om het goede te doen!

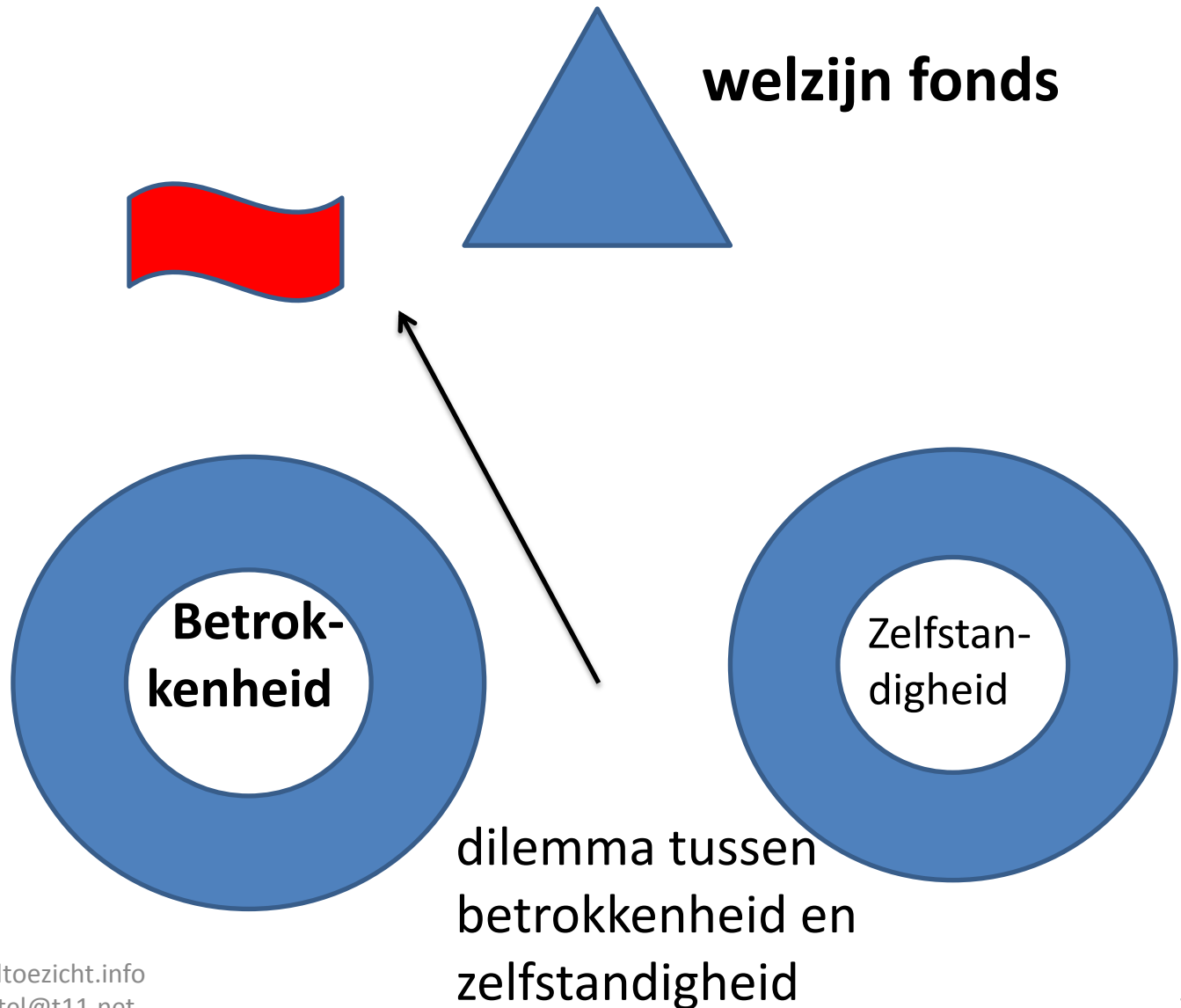
3D. Lakmoesproef voor goede onafhankelijkheid



3D. Positieve waarden houden elkaar 'in check'



3D. Of niet!





B. Lakmoesproef voor goede onafhankelijkheid

De juiste onafhankelijkheid bestaat uit een afweging van twee waarden. Dan kan zijn de goede onafhankelijkheid en de goede afhankelijkheid (bijv. samen beslissen). Of de ene waarde (goede onafhankelijkheid) met de andere (goede samenwerking) .

Goed toezicht is dus steeds het bereiken van de juiste balans en de gouden standaard is dus het fondsbelang.

Het juiste woord voor dit mechanisme is niet praktische afweging ('eieren voor je geld kiezen', 'we moeten verder') maar wijsheid, afweging met een oog op een punt in de verte.

Conclusies deel 3.

1. Onafhankelijkheid is niet een absolute kwaliteit, maar een relatieve kwaliteit t.a.v. een bepaalde partij en t.o.v. een aspect.
2. Onafhankelijkheid in alle opzichten bestaat niet, maar er moet altijd gestreefd worden naar voldoende onafhankelijkheid (bijv. om een goed oordeel te geven).
3. Er zijn gewenste en ongewenste onafhankelijkheden en afhankelijkheden.
4. Onafhankelijkheid moet met andere kwaliteiten gecombineerd worden in de zin dat beide elkaar 'in check' houden; bijv. 'voldoende onafhankelijk om niet te veel betrokken te zijn'. De balans wordt ingegeven door het overkoepelende fondsbelang.





Deel 4. Finale

1. Thema (9.00 min.) Allegro vivace
2. Reflecties (6.36 min.) Allegro affettuoso
3. Dans (7.06 min.) Allegro passionato
- 4. Finale (4.27 min.) Allegro molto**

- A. Deel 1. Wat is (goed) toezicht?
- B. Deel 2. Wat is onafhankelijkheid (bij VITP)?
- C. Deel 3. Wat is onafhankelijkheid nu precies?

Finale (deel 1) toezicht

Wat heb ik willen zeggen, proberen te bereiken.

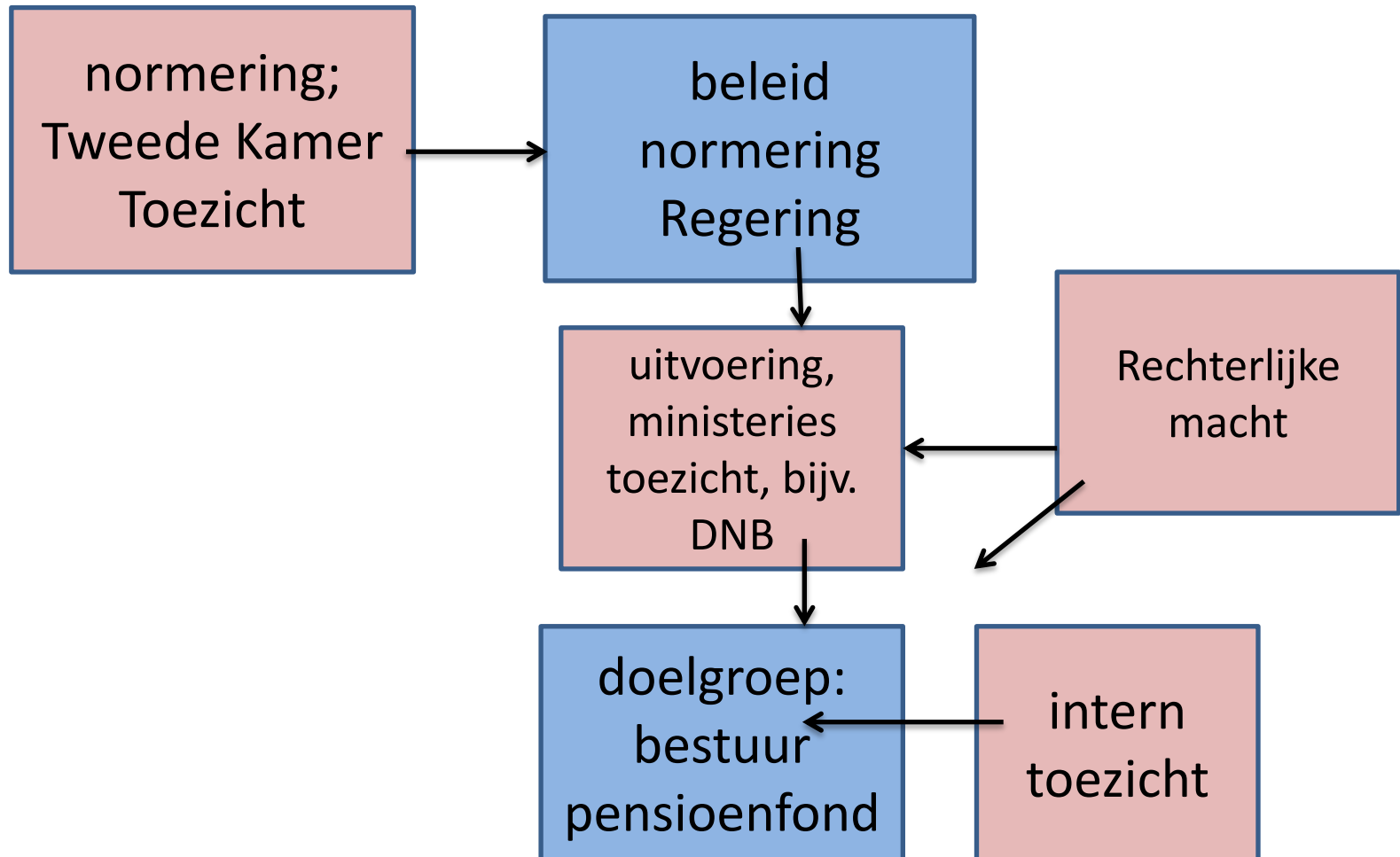
Deel 1 Wat is (goed) toezicht

1. Er zijn vele soorten van toezicht, waarvan een belangrijk verschil is tussen verticaal en horizontaal toezicht.
2. Onafhankelijkheid is geen definiërend kenmerk van toezicht, maar wel van het waarderingsframe voor toezicht
3. Onafhankelijkheid geldt als een positioneringskwaliteit; een apriori 'waarborg' voor zuiver zicht en oordeel
4. Onafhankelijkheid is daarmee onderdeel van balances & checks, waarbij alle hoofdrolspelers een zekere onafhankelijkheid moeten hebben; wetgeving, rechtspraak bij overheid; bestuur, VO/OB en intern toezicht.

Op dit niveau is het probleem van onafhankelijkheid min of meer opgelost!



Horizontaal vs. Verticaal toezicht; toezicht onafhankelijk van beleid





Finale (deel 2). onafhankelijkheid)

Deel 2. Onafhankelijkheid nader beschouwd

- In de VITP code zijn enkele vormen van onafhankelijkheid te herkennen; deze zijn in te delen naar de context van positionering, bemensing en werking en naar individueel en collectief niveau
- de drie soorten van de DNB (state, mind en appearance) zijn hier gedeeltelijk in terug te vinden.
- Van de juiste onafhankelijkheid naar de juiste afhankelijkheid:

Plaats van onafhankelijkheid in VITP code: Vormen

	collectief - toezicht	individueel - toezichthouder
positionering	taak, verantwoordelijkheid, fiat, rapportage (DNB: in state)	juist niet, behalve voorzitter
bemensing	complementariteit - samenwerking	profiel – benoeming Houding en gedrag (DNB: in mind)
werking	houding – gedrag (DNB: in mind)	houding – gedrag (DNB: in mind)

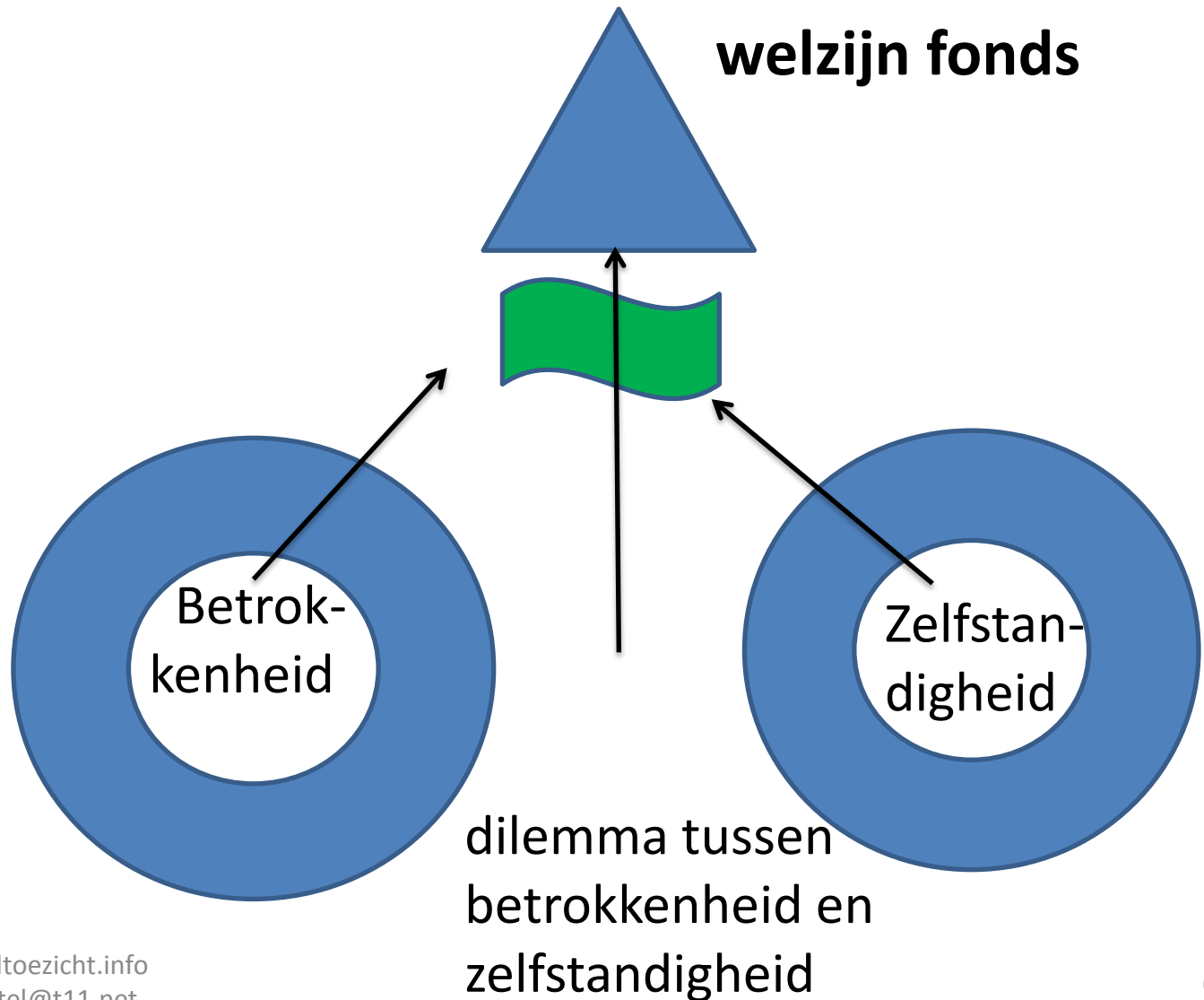




Finale (deel 3). dans-discussie

- traditioneel/visueel beeld: fysieke of organisatorische afstand; punt met een cirkel
- beter te denken in termen van relaties tot andere spelers en een thema/onderwerp
- lakmoesproef van onafhankelijkheid: de oplossing voor een spanning tussen spelers of thema's ligt in de mate van 'rechtstellen' op de as naar het belang van het fonds.

3D. Positieve waarden houden elkaar 'in check'



Slot. Van leerstuk tot vraagstuk

Onafhankelijkheid van toezicht... En dan?

- Op één bepaald niveau (positionering, machtscheiding) is het een Leerstuk (open deur, dogma); balances and checks (formele of materiële balans)
- Bij nader inzien zijn er verschillende soorten onafhankelijkheid: zowel positionering als bemensing als werking
- Bij nog nader inzien is onafhankelijk een driepuntrelatie (relatief dus) en is onafhankelijkheid een kracht die andere krachten en waarden 'in check' houdt en erdoor 'in check' wordt gehouden. Deze materiële balans komt 'vanzelf' als men de uiteindelijke missie en doel (welzijn fonds) in de gaten houdt.

Er valt dus m.i. straks nog wel wat te bediscussiëren.

Ik wens u daarbij straks – en in uw werk - veel wijsheid!



Discussies met kleine groepen

Stelling 1

“Het gaat er niet om dat de toezichthouders onafhankelijk zijn, het gaat er om dat het toezicht onafhankelijk is.”

Achtergrond: Niemand is echt onafhankelijk, al was het maar omdat iedereen tenminste een belangenconflict zakelijk - privé heeft. Dat is ook helemaal niet erg, mits je in je functie als toezichthouder maar onafhankelijk opstelt zodat de opstelsom, het toezicht, wel een onafhankelijk beeld en oordeel geeft.

Stelling 2

“Alleen toezichthouders van buiten de sector kunnen echt onafhankelijk toezicht uitoefenen.”

Achtergrond: De pensioensector is zo'n klein wereldje, en de professionele toezichthouders die daarin actief zijn hebben zoveel andere belangen, dat zij nooit op een echt onafhankelijke manier toezicht kunnen houden.

Paneldiscussie

- Bert Boertje (DNB; divisiedirecteur Toezicht Pensioenfondsen)
- George Möller
- Dick Ruimschotel

Afsluiting

VITP jaarcongres

‘Onafhankelijk Toezicht: Wat is dat?’

21 september 2015

Mede mogelijk gemaakt door APG Groep N.V. en Van Doorne N.V.

VITP jaarcongres

‘Onafhankelijk Toezicht: Wat is dat?’

21 september 2015

Mede mogelijk gemaakt door APG Groep N.V. en Van Doorne N.V.