

VITP-Congres 25 september 2018 "Goed, beter, best"

Column Flip Klopper

Of ik een column wilde inspreken, voor het komende VITP-Congres. Nou ja, zoals u misschien wel weet: die VITP ligt mij na aan het hart. Dus als ze je eens iets vragen – en dat gebeurt niet eens zo vaak – dan ben je al snel geneigd om 'ja' te zeggen.

OK dus. Maar wat is eigenlijk het thema van het congres? Antwoord: Goed-beter-best.

Ai. Dan moet ik u toch eerst een bekentenis doen. Ik vind namelijk gewoon goed toezicht houden soms al een hele uitdaging. En dan moet het ook nog beter, en zelfs best? Dat wordt nog wat.

Maar goed, laat ik toch proberen om er iets zinnigs over te zeggen. Ik onderscheid daarvoor drie niveaus.

Eén: wat kan de toezichthouder zélf en, in het verlengde daarvan, het toezichthoudend college, er aan doen om beter te functioneren?

Twee: Wat kan de VITP, als onze eigen beroepsvereniging, daar aan bijdragen?

En drie: Hoe kan de wetgever ons helpen om onze rol in de governance nog beter te vervullen?

Ik ga hier en nu niet uitgebreid in op wat die wetgever volgens mij zou moeten doen. Die discussie wordt aan andere tafels gevoerd. Laat ik alleen zeggen dat ik de Wet Versterking een grote stap in de goede richting vind.

Is de PFG daarmee perfect geregeld? Nee, dat nu ook weer niet. Zo vind ik het een anomalie dat het bestuur zijn eigen toezichthouders benoemt, ook al gaat dat bij een RvT op bindende voordracht van het VO. In de praktijk rekken besturen dat benoemingsrecht toch soms op om bindend voorgedragen kandidaten te weigeren.

Het VO, als vertegenwoordiger van de stakeholders voor wie we het allemaal doen, zou zelf de toezichthouders op het bestuur moeten aanstellen. Het is niet voor niets dat het intern toezicht ook verantwoording aflegt aan het VO en niet aan het bestuur.

Daarnaast is het mijn ervaring dat het intern toezicht, als het bestuur volhardt in onjuiste keuzes, een afgewogen pakket mist met – wat ik gemakshalve maar even noem - werkgeverstaken en –bevoegdheden jegens de bestuurders. Nu bestaan die werkgeverstaken uit betrokkenheid bij de totstandkoming van de profielschets voor bestuurders, toetsing van te benoemen bestuurders aan die profielschets, en schorsings- en ontslagrechten wegens disfunctioneren. Tussen die beide uitersten ontbreken genuanceerdere instrumenten zoals bijvoorbeeld een jaarlijkse beoordeling van bestuurders door de Raad van Toezicht, en een wettelijke basis voor betrokkenheid van het intern toezicht bij de jaarlijkse zelfevaluatie van het bestuur.

Ik ga hier niet zeggen wat de VITP volgens mij allemaal wel, of juist niet, zou moeten doen. Oud-bestuurders moeten hun opvolgers niet met allerlei gratuite opvattingen voor de voeten lopen. Maar ik denk dat de beroepsgroep er baat bij zou hebben als de VITP

richtlijnen zou opstellen over bijvoorbeeld de reikwijdte en de organisatie van informatierechten, en de informatiebronnen waar het toezicht tenminste toegang toe zou moeten hebben. Zulke richtlijnen zouden een steuntje in de rug zijn voor toezichthouders die zulke zaken bij een weigerachtig bestuur moeten bevechten.

Ik ga wel iets meer zeggen over de toezichthouder zelf. Wat kan die doen om beter te functioneren?

Natuurlijk is die vraag niet zo klemmend als alles goed gaat bij het fonds. Als de DG op 150 staat, alle betrokkenen het eens zijn over de risicohouding en de vertaling daarvan in beleid, als de uitvoering soepeltjes verloopt en voldoende toekomstvast is, als het bestuur goed in control is. Ja, die pensioenfondsen bestaan echt ook. En nee, dan is toezichthouden niet zo moeilijk. En misschien ook niet zo nodig trouwens.

Maar wat als alle lichten niet op groen staan? Als u te maken heeft met een onvoldoende gekwalificeerd en bokkig bestuur (opvallend trouwens hoe vaak die twee zaken samengaan!). Als het fonds een te lage DG heeft, onvoldoende herstelvermogen en ontevreden achterbannen? Dan moet het intern toezicht er wel staan.

Gemakkelijk is dat zeker niet. Het vergt een hoge mate van rolbewustzijn, kennis van zaken, een rechte rug, moed en overtuigingskracht. Te vaak nog spreek ik toezichthouders die zich laten afbluffen door het bestuur. Die zich erbij neerleggen dat ze gevraagde informatie niet krijgen. Die de actuaris en de accountant niet te spreken krijgen 'omdat het bestuur dat te duur vindt'. Toezichthouders die huiverig zijn om het beschikbare instrumentarium ook daadwerkelijk in te zetten als dat geboden is. Natuurlijk valt een weigerachtig bestuur verwijten te maken. Maar dat alleen is te gemakkelijk. Het is ook de opdracht aan het intern toezicht om zich door een over-assertief bestuur niet te laten omblazen.

Toezichthouden doe je niet om vrienden te maken. Natuurlijk is het prettiger als je op basis van onderling vertrouwen met het bestuur kunt acteren. Effectiever ook trouwens. Maar als dat niet gaat, als het bestuur het vertrouwensargument gebruikt om het intern toezicht aan het lijntje te houden, niet bereid is tot een echte dialoog over strategie, risicohouding, en de vertaling van strategie naar beleid naar uitvoering, dan houdt het een keer op.

Dan moet het intern toezicht zijn toon in de dialoog met het bestuur verharden zodat het bestuur ook merkt dat het intern toezicht niet met zich laat sullen.

Dan moet de jaarlijkse verantwoording voor Verantwoordingsorgaan, werkgever en jaarverslag kritischer en explicieter worden. Dan verandert ook de dialoog van het intern toezicht met het Verantwoordingsorgaan en eventueel met de werkgever van toon.

Is dat altijd gemakkelijk? Nee, helemaal niet. Het is lastig om in een geleidelijk verhardend debat steeds de juiste toon te vinden. De juiste timing goed te krijgen. Ervoor te zorgen dat het bestuur goed begrijpt wat er gebeurt, en dus niet denkt "oh, het waait wel over".

Het zorgvuldig managen van de relatie met DNB, als DNB op het vinkentouw zit, is vaak een balanceer-act. Alle leden van het toezichtorgaan op één lijn houden, vergt continue aandacht, vooral van de voorzitter. Diezelfde voorzitter moet, ondanks de olopemde spanningen, goed informeel contact onderhouden met de voorzitter van het bestuur en, in voorkomende geval, die van het VO. Juist als het spannend wordt, zijn goede en frequente informele contacten tussen de voorzitters van groot belang. Escalatie moet immers beheerst

gebeuren. En daarvoor is actief procesmanagement door de betrokken voorzitters van groot belang.

Niet alleen is dat alles best moeilijk, maar het vergt bovendien enorm veel extra tijd. Zorg dus dat daarvoor voldoende rek in je portefeuille bestaat.

Is het leuk om als toezichthouder zo'n proces van escalatie mee te maken? Nou, meestal niet. Maar 'leuk' is ook geen relevant criterium. Voor 'leuk' ga je naar de Efteling of naar het strand. Het is wel professioneel razend interessant. Het is bovendien je taak, en de stakeholders bij het fonds hebben er recht op dat je die taak naar behoren vervult.

Ik zei eerder dat een toezichthouder moet beschikken over rolbewustzijn, kennis van zaken, een rechte rug, moed en overtuigingskracht. Heeft iedereen dat? Nee, zeker niet. Mensen die dat onvoldoende hebben, en ook niet op een redelijke termijn kunnen en willen ontwikkelen, moeten echt een ander vak kiezen.

Juist als het spannend wordt, ligt in een consciëntieuze uitoefening van ons vak onze grootste uitdaging. En dat maakt het dan toch, alsnog, leuk. Want laten we wel wezen: alsp iedereen het zou kunnen, was er immers ook weinig aan.

Ik wens u een inspirerend congres toe en, nog veel belangrijker, goed toezicht bij uw pensioenfonds!