

Congresverslag VITP 21 september 2015

Onafhankelijkheid met gezond verstand

Onafhankelijkheid in *state, mind and appearance*: wat houdt dat eigenlijk in en tot welke dilemma's leidt dat voor intern toezichthouders van pensioenfondsen? Dat praktische toezichtthema stond centraal tijdens het vierde jaarcongres van de VITP. Over gezond verstand en tactvolle kritiek, schijn en verschoning en ongewenste onafhankelijkheid.

De zaal zit vol in congrescentrum Antropia, op de eerste herfstdag van het jaar. Nog steeds overwegend heren in donker pak, maar hier en daar vlamt een kleurig jasje. Dat stemt hoopvol: de pensioensector hecht immers zeer aan de komst van meer vrouwelijke toezichthouders. VITP-voorzitter Flip Klopper is blij met de grote opkomst bij het alweer vierde jaarcongres van de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector. Ook het aansprekende thema speelt daarbij wellicht een rol. 'Anders dan voorgaande jaren hebben we dit keer niet gekozen voor een algemeen governance-onderwerp, maar voor een echt toezichtthema.' De aanwezige intern toezichthouders van pensioenfondsen kunnen professionele ondersteuning en vooral ervaringsdeskundigheid, best practices en nieuwe inzichten op dat gebied goed gebruiken. Hun taak is immers alleen maar uitdagender geworden, zeker nu voor bedrijfstakpensioenfondsen het instellen van een raad van toezicht verplicht is.

Bouwen aan vertrouwen

'De kern van *pension fund governance* is vertrouwen', stelt dagvoorzitter Wendy de Jong, partner van GovernanceQ en zelf ook commissaris/toezichthouder. 'Aan dat vertrouwen moeten pensioenfondsen bouwen en daarbij spelen intern toezichthouders een belangrijke rol. Onafhankelijkheid is daarbij cruciaal: doen wat je zegt en zeggen wat je doet.' Onafhankelijkheid is echter ook een breed begrip, dat genuanceerder ligt dan op het eerste gezicht lijkt. 'Vaak wordt er meteen voorgesorteerd op slechts één vraag: bent u wel of niet onafhankelijk?', aldus De Jong. 'Maar het is minder zwart/wit.' Binnen de kaders van de wet, de governancecodes en de eisen van de extern toezichthouder, wordt daarmee veel overgelaten aan de oordeelsvorming en ethiek van de intern toezichthouder zelf.

Gezond verstand gebruiken

'U moet vooral zélf aan de slag met het thema onafhankelijkheid', houdt DNB-directeur Frank Elderson de zaal dan ook voor. Extern toezichthouder De Nederlandsche Bank verwacht van intern toezichthouders bij pensioenfondsen onafhankelijkheid in *state, mind and appearance*, zoals ook opgenomen in de VITP-code. Maar vandaag wil Elderson het vooral hebben over de weerbarstige praktijk. Toezicht is volgens hem vooral gezond verstand. De zeven voorbeelden die hij presenteert vragen allemaal om dat gezond verstand. Alle dilemma's op het gebied van onafhankelijkheid komen voorbij: afstand houden of er bovenop zitten, wel of niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten, balanceren tussen kritiek en tact en afwachten of sturen in agenda en informatievoorziening.

Zonder tact verdwijnt rapport in de la

Elderson geeft onder meer het voorbeeld van een visitatiecommissie (VC) die een kritisch rapport schreef: het bestuur van het pensioenfonds leunde teveel op de voorzitter, die op zijn beurt teveel leunde op externe deskundigheid. Het bestuur was *not amused* en oefende druk uit op de VC om het rapport aan te passen. Toen deze weigerde, werd de VC niet langer ingehuurd. Elderson ziet hier zowel bij het bestuur als de VC punten voor verbetering. Het bestuur had zich de toegevoegde waarde moeten realiseren van de frisse blik van buiten van de VC. En de VC zelf had tactvoller moeten zijn. 'Gelijk hebben is iets anders dan gelijk krijgen. Je wilt niet dat het rapport in de la verdwijnt.'

Normenkader en transparantie

Elderson geeft vervolgens een voorbeeld van hoe het ook kan. Deze visitatiecommissie nam een helder normenkader op in het rapport om het toezicht concreet handen en voeten te geven, was transparant over inrichting en uitvoering van het visitatieproces en legde in de rapportage een link met de manier waarop het bestuur was omgegaan met de bevindingen van het vorige visitatierapport. 'Zo kom je tot objectief en onafhankelijk toezicht, dat ook nog eens op draagvlak bij het bestuur kan rekenen. Toezichhouders moeten niet alleen altijd een rechte rug houden, maar de boodschap steeds dusdanig brengen dat de kans dat deze landt en wordt geaccepteerd zo groot mogelijk is', besluit Elderson, nadat hij nog eens heeft benadrukt dat extern en intern toezichthouder elkaar kunnen versterken.

Emotionele afhankelijkheid

Ook voormalig Robeco-bestuursvoorzitter George Möller, thans '*independent director*' - *what's in a name?* - legt de zaal een aantal bijzondere cases voor, uit een dwarsdoorsnede van sectoren. 'Waarom gaan organisaties de mist in? Een gebrek aan goed bestuur is bijna altijd de bronoorzaak', aldus Möller. Het gaat bij onafhankelijkheid niet alleen om belangenconflicten, maar ook om een begrip als emotionele afhankelijkheid, stelt Möller. Hij geeft het voorbeeld van een raad van commissarissen waarin twee leden zowel elkaars burens als vrienden waren. Alles werd voorgekookt aan de keukentafel, waardoor de hele raad uiteindelijk niet meer functioneerde. 'Of neem de board van Corus. Toen er ontslagen moesten vallen bij het bedrijf, moesten boardleden beslissen over de baan van mensen uit dezelfde streek als waaruit ze zelf afkomstig waren. Wie ontsla je dan?' Ook bij familiebedrijven speelt emotionele afhankelijkheid vaak een rol. Toezichhouders kunnen ook afhankelijk worden van hun eigen ik, bijvoorbeeld als ze zichzelf en anderen al te lang hebben geprobeerd te overtuigen van de juistheid ervan. 'Dan ben je niet meer onafhankelijk in *mind*', aldus Möller. De oplossing: een *time-out* nemen en opnieuw nadenken. 'Je moet in staat zijn terug te keren op een ingeslagen weg. Ik heb dat zelf ook ooit gedaan bij fusiebesprekingen. De merchant banks waren al ingevlogen, maar ik kreeg er een steeds minder goed gevoel bij.'

Zwitserse bankrekening en toch commissaris?

Onafhankelijkheid wordt door een aantal lastige dilemma's omgeven. Zo is onafhankelijkheid weliswaar een kernwaarde van goed bestuur, maar moet deze ook weer niet tot in het extreme worden doorgevoerd, stelt Möller. Want deskundigheid of professionaliteit is eveneens een kernwaarde en die veronderstelt juist weer betrokkenheid. Een ongemakkelijke twee-eenheid, aldus Möller. 'Wees onafhankelijk, maar met mate', adviseert hij de toezichhouders in de zaal dan ook. Een ander knellend dilemma: als je onafhankelijk denken als een deugd beschouwt (wat Möller doet), kun je die dan wel in regels vatten? Het vermijden van schijn (de *appearance* van DNB) brengt weer een ander dilemma met zich mee. 'Natuurlijk moet je de schijn van onafhankelijkheid vermijden door proactieve regelgeving en transparantie vooraf', stelt Möller. 'Maar je kunt het argument van schijn vermijden niet tot het oneindige oprekken. Het is een politiek beladen onderwerp, maar het houdt een keer op.' Hij geeft een voorbeeld: Mag iemand met een bankrekening in Zwitserland in de raad van commissarissen van een bank zitten? Antwoord: Ja, want zo'n Zwitserse bankrekening is gewoon toegestaan.

'Kluivert had over opstelling Van Persie moeten beslissen'

Möller heeft nog een mooi voorbeeld van het dilemma onafhankelijkheid versus deskundigheid. Waarom is het Nederlands Elftal op het Wereldkampioenschap Voetbal 2014 geen eerste geworden?, vraagt hij de zaal. Meteen geroezemoes en alle toezichhouders op het puntje van hun stoel. Möller doet het haarfijn uit de doeken: er lag een belangenconflict aan ten grondslag. Bondscoach Van Gaal was net trainer van Manchester United geworden, waar Robin van Persie sterspeler is. Bij Oranje stelde Van Persie echter teleur. Als bondscoach had Van Gaal hem van het veld moeten halen, maar als trainer van Manchester United had hij er belang bij om Van Persie niet tegen de haren in te strijken. En daarom haalde het Nederlands elftal geen goud, maar brons. 'De KNVB had het belangenconflict moeten zien', aldus Möller. Hij schetst ook meteen hoe het dilemma had kunnen worden opgelost. De meest rigoureuze oplossing: Van Gaal terugtrekken als coach. De meest pragmatische: de besluitvorming over de opstelling van Van Persie overlaten aan assistent-coach Patrick Kluivert.

Balances & checks

Dan klinkt ineens de Cello Sonate No. 2 in F Major, Opus 99, van Johannes Brahms door de zaal. Die begeleidt de verhandeling van jurist, psycholoog en filosoof Dick Ruimschotel, auteur van de pil *Goed toezicht. Principes van professionaliteit, democratie en good governance*. Ruimschotel zet allereerst een aantal zaken recht. Onafhankelijkheid is geen definiërend of typerend *kenmerk* van goed toezicht, zoals verantwoordelijkheid, plichtsgetrouwheid, of het vermogen om niet zelf te sturen en maar alleen bij te sturen. Onafhankelijkheid is wel een *kwaliteit* van toezichhouders, maar concurreert met een breed spectrum aan andere kwaliteiten, zoals alert, zorgvuldig, et cetera. Hoe kun je onafhankelijkheid dan waarborgen? Daarvoor moeten we volgens Ruimschotel het begrip checks & balances omdraaien. De balances staan immers voor de machtsdeling in de organisatie, met als inspirerend voorbeeld de Trias Politica: de scheiding tussen de wetgevende, uitvoerende en rechterlijke macht. 'Die scheiding van macht voorkomt veel ellende doordat je elkaar in de gaten

houdt.' Met goede balances is onafhankelijkheid organisatorisch goed te positioneren binnen het toezicht. Maar dat zegt nog niets over de werking in de praktijk: wordt er ook daadwerkelijk onafhankelijk toezicht gehouden? Daar zijn de checks dan weer voor nodig. Dus we kunnen volgens Ruimschotel voortaan beter spreken over balances & checks .

Maximale onafhankelijkheid bestaat niet

Een goede organisatorische positionering laat zich vergelijken met de onafhankelijkheid in *state* volgens DNB; houding & gedrag in de praktijk met onafhankelijkheid in *mind*, zowel op individueel niveau (voor, maar ook na de benoeming) als in de hele raad van toezicht. Onafhankelijkheid is echter een relatief begrip, betoogt Ruimschotel. Mensen denken bij onafhankelijkheid aan vrijheid en ongebondenheid, maar in de praktijk neem je altijd een positie in ten opzichte van iets of iemand anders. Ten opzichte van het bestuur bijvoorbeeld, of de toezichtcollega's, of de extern toezichthouder. Onafhankelijkheid dwingt dan ook tot samenwerking. In het woud van die afhankelijkheidsrelaties is het onmogelijk om te streven naar *maximale* onafhankelijkheid, *optimale* onafhankelijkheid is het hoogst haalbare. 'Maar dat is geen excuus om het niet verregaand na te streven', aldus Ruimschotel.

Lakmoesproef

Onafhankelijkheid is ook niet altijd goed en afhankelijkheid niet altijd fout. Ongewenste afhankelijkheid ontstaat bijvoorbeeld als de intern toezichthouder te eigengereid is en te weinig oog heeft voor consensus of collegialiteit. Van gewenste afhankelijkheid is sprake als de toezichthouder het belang van het fonds wil dienen, goed samenwerkt met zijn medetoezichthouders en zich daarbij baseert op een helder normenkader. Ruimschotel presenteert een lakmoesproef waarmee toezichthouders goede onafhankelijkheid kunnen testen. Groen: een maximale afhankelijkheid van het welvaren van het fonds. Rood: afhankelijkheid van eigenbelangen, tegendraadsheid, oneigenlijke motieven en fondsvreemde belangen. Ruziemaken met het bestuur in het belang van het fonds? Prima. Ruziemaken als krachtmeting? *Nope*. Er is nog een tweede lakmoesproef: goed toezicht weet ook de juiste balans te vinden tussen onafhankelijkheid en waarden als bijvoorbeeld samenwerking of betrokkenheid. Die twee waarden houden elkaar 'in check': je moet onafhankelijk zijn, zolang je ook nog goed samenwerkt. Maar ook andersom: je mag goed samenwerken, zolang je maar onafhankelijk bent. De 'gouden standaard' daarbij is altijd het fondsbelang. 'Zo ontwikkel je je van een goede toezichthouder tot een wijze toezichthouder', aldus Ruimschotel.

Niet veel nodig voor wantrouwen publiek

Voor de paneldiscussie schuift Bert Boertje (divisiedirecteur Toezicht Pensioenfondsen DNB) aan, tussen Ruimschotel en Möller. De eerste stelling: 'Het gaat er niet om dat de toezichthouders onafhankelijk zijn, het gaat erom dat het (uitgeoefende) toezicht onafhankelijk is.' Niemand is immers echt onafhankelijk. Boertje: 'Zowel het individuele lid als het collectief moet zoveel mogelijk onafhankelijk zijn in *mindset*. Maar je kunt je als toezichthouder niet afzonderen, dus er zal altijd een zekere mate van afhankelijkheid zijn.' Möller denkt er iets anders over: 'Onafhankelijk toezicht wordt moeilijk als de leden van de raad van toezicht afhankelijk zijn. Je hebt dan minimaal de schijn tegen. Dan is er niet veel meer nodig voor wantrouwen van het publiek. Zowel de toezichthouders als het

toezicht moeten dus onafhankelijk zijn.’ De reactie van Ruimschotel : ‘Je moet zeker zoeken naar onafhankelijke toezichthouders, maar uiteindelijk gaat het erom goed toezicht uit te oefenen.’ En in reactie op een opmerking uit de zaal, dat de onafhankelijkheid van toezicht alleen bij voorbaat te beoordelen is en niet in het daadwerkelijke gedrag van de toezichthouders: ‘Dat moet je proberen te beoordelen door de kwaliteit van de besluitvorming in de tijd te volgen, bijvoorbeeld aan de hand van de stukken, de besluiten en de gemaakte afwegingen, et cetera.’

Verschonen? Niet bij zaken van leven of dood

In de zaal blijkt een grote meerderheid het eens met de stelling, zo komt naar voren tijdens de stemronde. Maar er zijn ook een paar rode kaarten. Een van de tegenstemmers: ‘Je kunt toezichthouders met belangenverstrengeling niet vragen om onafhankelijk toezicht te houden. Geen fonds zal dat risico willen lopen.’ En een ander: ‘Al heeft maar één toezichthouder de schijn tegen, dan wordt het ook voor de andere leden van de raad van toezicht moeilijk om nog effectief te functioneren.’ Maar er wordt ook naar pragmatische oplossingen gezocht, van niet-deelnemen aan de besluitvorming wanneer er een onderwerp voorbijkomt dat voor belangenverstrengeling van een toezichthouder zorgt, tot melden van afhankelijkheidsrelaties in het Verslag van de raad van toezicht. Möller: ‘Verschoning kan alleen bij niet-relevante onderwerpen. Als het gaat om zaken van leven of dood, zoals een overname bijvoorbeeld, mág je je als toezichthouder niet verschonen en moet je echt keuzes maken.’ Aanvullend daarop stelt hij dat je dan moet kiezen voor de zwakste partij. Die heeft je het hardste nodig.

Komen buitenstaanders wel door de geschiktheidstoets?

Bij de tweede stelling kleurt de zaal juist rood. Bijna niemand is het kennelijk eens met: ‘Alleen toezichthouders van buiten de sector kunnen echt onafhankelijk toezicht uitoefenen.’ Boertje ook niet: ‘Met alleen toezichthouders van buiten raak je uit balans. Goed toezicht vereist deskundigheid. Je hebt wel buitenstaanders nodig, maar niet alleen.’ Maar komen die buitenstaanders dan wel door de geschiktheidstoets?, klinkt een vraag uit de zaal. Boertje: ‘Raden van toezicht moeten zelf tot een goede voordracht komen. Dat kan leiden tot een voordracht voor iemand van buiten de sector, om een ander geluid naar binnen te halen. Als DNB zouden we het toejuichen als altijd tot een goed afgewogen voordracht wordt gekomen.’ Möller heeft nog een praktische tip: ‘Als alle leden van de raad van toezicht uit de sector komen, kun je wél een onafhankelijke voorzitter benoemen. De rol van de voorzitter is uitermate belangrijk voor het bewaken van de onafhankelijkheid van het toezicht.’ De discussie verlegt zich naar het Verantwoordingsorgaan. Wordt het gezien de zwaarte van de verantwoordelijkheid niet tijd om ook eisen voor geschiktheid bij de leden van het Verantwoordingsorgaan neer te leggen? Meteen barst er een druk geroezemoes los. Dagvoorzitter Wendy de Jong haakt er direct op in: ‘Ik proef een onderwerp voor het congres van volgend jaar!’ En daarmee is het tijd voor de netwerkborrel, waar alvast een voorschotje op die discussie genomen kan worden.