

Goed toezicht schept vertrouwen

Het pensioenstelsel staat onder druk en daarmee ook de toezichthouders van pensioenfondsen, zo bleek tijdens het vijfde jaarcongres van de Vereniging Intern Toezichhouders Pensioensector. Het 'Jan Mulder-gevoel' regeert: niet de lage rente, maar slecht bestuur is de oorzaak van de pensioen crisis. Toezichthouders moeten zich inleven in deelnemers, aandringen op persoonlijke communicatie, oppassen voor ondoordachte transparantie, in scenario's leren denken, rolvast zijn en goed kunnen reflecteren. En: zet eens een psycholoog in de raad van toezicht!

De zaal in congrescentrum Antropia stroomt vol met een gemêleerd gezelschap: zowel toezichthouders als bestuurders van pensioenfondsen en zowel leden als niet-leden van de Vereniging Intern Toezichhouders Pensioensector. Het is alweer het vijfde jaarcongres van de VITP en het thema is *spot on*: toezicht houden in een stelsel onder druk. De gevolgen van de financiële crisis en de lage rente houden de pensioenwereld al enkele jaren in een houdgreep. 'Daardoor komt ook onze positie als toezichthouder onder druk te staan', aldus VITP-voorzitter Nelly Altenburg, die dit voorjaar Flip Klopper opvolgde. 'Media en maatschappij leggen alle kritiek op het pensioenstelsel bij ons als bestuurders en toezichthouders neer.' Ze illustreert dat aan de hand van de verhitte discussie in het televisieprogramma *De Wereld Draait Door* tussen drie vrouwelijke economen en tafelheer Jan Mulder, die betoogde dat de problemen bij pensioenfondsen niet zijn veroorzaakt door de lage rente, maar door slecht bestuur. Zijn naam zal tijdens het congres nog herhaaldelijk vallen. De lage rente gaat dus gepaard met een laag vertrouwen in bestuur en toezicht in de pensioensector. 'We gaan het vandaag dan ook niet hebben over de macro-economische oorzaken die het stelsel onder druk hebben gezet, maar vooral over de vraag wat dat betekent voor ons toezicht en de manier waarop we dat aan de orde stellen bij de bestuurders', aldus Altenburg.

Elke dag in de krant

Dagvoorzitter Nicolette Loonen – een van de jongste pensioentoezichthouders van Nederland, bij ABP – laat aan de hand van een bloemlezing uit het nieuws van één dag zien hoe uitdagend de taak van raad van toezicht-leden, visiteurs of niet-uitvoerend bestuurders van pensioenfondsen tegenwoordig is. Variërend van het steeds grotere onvermogen om de gevolgen van beslissingen op de lange termijn te overzien en de verantwoordelijkheid van toezichthouders om alert te zijn op interne integriteitsrisico's, tot het toenemende belang van duurzaamheid. Die ontwikkelingen spelen in alle sectoren, maar raken zeker ook de toezichthouders van pensioenfondsen, betoogt Loonen. Ze haalt onder meer een recent artikel aan over de volstrekte onvoorspelbaarheid van de ontwikkeling van de rente in de komende jaren. Wat als de kwaliteit van het bestuur goed is, maar de rente een struikelblok blijft?, vraagt Loonen zich af. 'Houd je dan toezicht op het proces, of op de uitkomst daarvan?' Duurzaamheid is een ander actueel thema, ook al omdat extern toezichthouder DNB eist dat pensioenfondsen transparanter worden over duurzaam beleggen. 'Staan de leden van uw bestuur op de barricaden om het roer om te gooien of stellen zij zich op als observant en zijn ze alleen achter de schermen actief?', vraagt Loonen. 'En hoe gaat u daar als toezichthouder mee om?'

Zwitserleven-vrijheid versus levenslange afhankelijkheid

Ook Paul Schnabel (oud-directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, tegenwoordig onder meer hoogleraar, senator, toezichthouder, en voormalig lid van de Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen) haalt het optreden van Jan Mulder in *DWDD* aan: 'Het is typerend voor de huidige houding van de boze burger.' Hij plaatst die boosheid vervolgens in historisch perspectief. Van oudsher was Nederland een *high trust country*, met een vanzelfsprekend vertrouwen in instituties, zonder enige controle. 'Nu regeert ongeloof in de rechtschapenheid en eerlijkheid van de andere partij en controleren we zelfs de controleurs', stelt Schnabel. 'We vertrouwen niets en niemand meer.' Ook het vertrouwen in pensioenfondsen heeft een duikvlucht gemaakt: vroeger net zo hoog als onze pensioenverwachting, sinds het dalen van de dekkingsgraad omgeslagen in geïnstitutionaliseerd wantrouwen. 'We zijn allemaal Jan Muldertjes', aldus Schnabel. Dat wantrouwen komt niet uit de lucht vallen, maar heeft alles te maken met de overgang van hard geld naar zacht geld: van loonzakje naar bankrekening. Daarmee werden burgers afhankelijk van mediërende partijen als banken en verzekeraars. Toen deze het broze vertrouwen beschaamden met woekerpolissen en bijna-faillissementen, ontstond een diepe vertrouwenscrisis die tot op de dag van vandaag voortduurt en zich ook uitstrekt tot de pensioenfondsen. De Zwitserleven-vrijheid die mensen jarenlang werd voorgespiegeld, blijkt in werkelijkheid een langdurige afhankelijkheid van hun pensioenfonds. 'Juist ouderen zijn heel bang voor afhankelijkheid, voor niet meer zelfstandig kunnen wonen en beslissen', houdt Schnabel de zaal voor. 'Bestuurders en toezichthouders van pensioenfondsen moeten zich bewust zijn van die angst.'

Zwarte wolk

Bovendien moeten deelnemers de controle over hun pensioenvermogen volledig uit handen geven: ze kunnen niet overstappen naar een ander pensioenfonds, deelname en inleg zijn verplicht, ze hebben geen zeggenschap over de uitkering en wanneer die uitkering tegenvalt, ontbreken sanctiemogelijkheden. Pensioenfondsen zijn vaak ook anoniem, abstract en afstandelijk, terwijl deelnemers juist behoefte hebben aan concrete informatie en persoonlijk contact. De angst en het wantrouwen worden verder vergroot doordat mensen nog steeds te weinig pensioenkennis hebben, ook hoogopgeleiden. Schnabel: 'Mensen begrijpen niet dat de pensioenvermogens zo hoog zijn, terwijl er toch gekort moet worden. Ze overzien niet dat we ook geld moeten overhouden als onze kinderen straks allemaal 90 of 100 worden.' Het pensioenstelsel en de pensioenfondsen zelf zijn ook nog eens onzichtbaar en ondoorzichtig. Zo wordt de structuur van governance en toezicht steeds complexer. Aan de andere kant heeft transparantie echter vaak een averechts effect, aldus Schnabel. 'We waarschuwen mensen voortdurend dat hun pensioen *mogelijk* gekort gaat worden. Daardoor worden mensen constant geconfronteerd met de *dreiging* van korting, er hangt permanent een zwarte wolk boven hun hoofd. Dat vergroot hun angst en wantrouwen en lokt politieke reactie uit.'

'Het Jan Mulder-gevoel is alomtegenwoordig'

Wat betekent dit alles voor bestuurders en toezichthouders van pensioenfondsen? Ze moeten proberen een vertrouwensband op te bouwen met hun deelnemers, door zowel vertrouwen te tonen als te winnen, volgens Schnabel. Daarnaast benadrukt hij het belang van goede en persoonlijke communicatie. Besturen en raden van toezicht moeten nadenken over een andere communicatieve

aanpak en de kosten daarvan. Schnabel: 'Laat mensen bijvoorbeeld niet te woord staan door een callcenter uit India, dat vergroot de angst van mensen alleen maar.' Ook het begrip transparantie verdient een heroverweging. 'Transparantie moet niet zijn: we vertellen álles, maar: welke informatie is voor mensen van belang en kunnen ze verwerken?' Schnabel pleit ook voor een apart pensioencontract bij een nieuwe baan, dat met medewerkers besproken en ondertekend moet worden. 'En waarom bieden pensioenfondsen deelnemers niet de mogelijkheid van een persoonlijk pensioenadviseur voor direct contact, net als banken? Niet pas als mensen al met pensioen gaan, maar als ze dat nog aan het opbouwen zijn.' Maar bovenal moeten bestuurders en toezichthouders zich realiseren hoe ongemakkelijk mensen zich voelen door het ontbreken van een exit-optie, stelt Schnabel. 'Heb begrip voor de boosheid van mensen. Die komt alleen maar voort uit angst: heb ik straks nog genoeg op de bankrekening staan? Het Jan Mulder-gevoel is alomtegenwoordig.'

Van rule-based weer naar principle-based

Theo Kocken, professor aan de Vrije Universiteit en ceo van Cardano, schetst de turbulentie van de omgeving waarin bestuurders en toezichthouders van pensioenfondsen opereren: de onzekerheid op de financiële markten, de steeds grotere hoeveelheid regelgeving en het herontwerp van het stelsel en de structuur van pensioenfondsen zelf. Het vluchten in regels na de crisis heeft geleid tot homogeniteit en modelmatig denken. Dat is op zichzelf een risico gaan vormen, waarschuwt Kocken. 'Als iedereen hetzelfde doet en het gaat fout, gaat het ook over de hele linie fout.' Het *rule-based* denken heeft het systeem dus juist fragieler gemaakt. Kocken pleit dan ook voor een meer *principle-based* systeem voor het omgaan met de fundamentele onzekerheid en het inschatten van risico's. 'We kunnen de risico's beter proberen te beheersen met scenario-denken, à la Shell, want rekenmodellen werken niet meer.' Ook het pensioenstelsel moet ingrijpend hervormd worden, stelt Kocken. 'We komen nooit uit de patstelling van een langdurig onzekere renteontwikkeling versus een hogere levensverwachting, als we niet naar een ander pensioenstelsel gaan.'

Geluk- en pechgeneraties

In ons huidige stelsel leidt het delen van risico's op de lange termijn volgens Kocken tot een *win-lose*-situatie en geluk- en pechgeneraties. De pech-generatie (hetzij ouderen, hetzij jongeren) is boos omdat zij op lange termijn benadeeld worden, terwijl ze het eerder genoten voordeel niet onthouden. Als het pensioenstelsel zich niet herstelt, dreigt zelfs het gevaar van een dubbele pech-generatie: ouderen leveren in, zonder dat jongeren daarvan later profiteren: *lose-lose*. 'En iedereen wantrouwt de bestuurders en toezichthouders, terwijl die er niets aan kunnen doen', aldus Kocken. Hij wil toe naar een win-win-situatie door de kanteling van ons stelsel naar een persoonlijk en solidair pensioen, waarbij de risico's worden gedragen door het individu en niet langer door alle deelnemers samen. Zo'n persoonlijk pensioen is transparanter, simpeler en biedt deelnemers meer zekerheid (vaste premie) en vrijheid om hun pensioenvermogen zelf vorm te geven, aldus Kocken. 'Dat leidt tot meer flexibiliteit in ons pensioenstelsel en kan het vertrouwen herstellen. Bovendien is het begrip solidariteit niet helemaal weg en kun je nog wel degelijk risico's delen, want er kan geld achterblijven in de pensioenpot na het overlijden.'

Gedragmatige valkuilen

Wat zijn de aandachtspunten voor het intern toezicht van pensioenfondsen? Allereerst een gezond realisme bij het onderkennen van de fundamentele onzekerheid. Intern toezichthouders moeten de ideologische grondhouding van hun bestuurders toetsen, aldus Kocken: 'Bestuurders die nu nog steeds zeggen: het komt wel weer goed, zouden niet in het bestuur moeten zitten.' Ten tweede moeten toezichthouder de risicocultuur toetsen: is er alleen sprake van *box-ticking*, of hanteert het bestuur ook eigen principes? 'Natuurlijk moeten de regels van AFM en DNB worden nageleefd, maar daarnaast moeten bestuurders en toezichthouders ook een eigen visie ontwikkelen op toekomstige risico's door middel van scenario-denken en de vraag welk risicomanagement noodzakelijk is om in die scenario's te kunnen overleven. Wat ga je bijvoorbeeld doen als de rente nog twintig jaar lang laag blijft? Dat soort visionaire bestuurders moet nu opstaan.' Ten derde moeten toezichthouders toetsen of de fundamentele risico's van pensioenhervorming worden geadresseerd. 'Bij de overgang naar een meer persoonlijk pensioen, waarbij de risico's meer bij het individu komen te liggen, manifesteert zich een aantal gedragmatige valkuilen: hoe rationeel of irrationeel beslissen mensen, welke keuzes kunnen ze wel of niet zelf maken?' Dat leidt tot de vraag aan Kocken of er een psycholoog in de raden van toezicht van pensioenfondsen zou moeten zitten. Zijn antwoord: 'Absoluut! In deze onzekere maatschappij werken vaste structuren niet meer en verschuift de focus naar cultuur en gedrag. Daarover moeten bestuurders en toezichthouders meer kennis hebben en meer aandacht aan besteden.' Dagvoorzitter Loonen vraagt vervolgens aan de zaal of die discussie al plaatsvindt in hun besturen en raden van toezicht. Er gaat geen enkele vinger de lucht in.

Kruisbestuiving

Hoe kijkt een buitenstaander tegen het pensioentoezicht aan? Die rol is toebedeeld aan Anita Arts, bestuursvoorzitter van het Flevoziekenhuis in Almere en lid raad van toezicht NOS, ROC Amsterdam en ROC Flevoland. Stiekem is Arts echter niet helemaal een buitenstaander, want ze was van 2000 tot 2009 ook bestuurslid van het Spoorwegpensioenfonds, voorzitter van de pensioencommissie en lid van de geschillencommissie. Ze is van huis uit ook nog eens psycholoog. Een buitenstaander mét inside-kennis en ervaring dus. Arts geniet van de kruisbestuiving die ze ervaart tussen haar bestuurlijke en toezichthoudende taken. 'Het schakelen van de ene naar de andere rol is heel verrijkend. Pas toen ik bestuurder van een ziekenhuis werd, wist ik wat ik als toezichthouder van een ziekenhuis had moeten weten. Andersom weet ik als bestuurder uit eigen ervaring wat toezichthouders nodig hebben om hun taak goed te kunnen uitoefenen: geen bergen papier, maar zorgen dat mensen écht op de hoogte zijn van belangrijke zaken, zodat je toekomt aan het verdiepende gesprek. Ik weet nu ook dat ik me in mijn beginjaren als toezichthouder wel eens te veel opstelde als bestuurder en er te dicht bovenop zat.'

Rolbewustzijn en rolvastheid

Er zijn veel overeenkomsten tussen de ziekenhuis- en de pensioenwereld, schetst Arts: beide sectoren staan onder druk en kennen een veelheid aan toezichtsorganen. 'Bij ziekenhuizen komt de Inspectie ook onaangekondigd op bezoek, soms zelfs 's avonds', vertelt Arts. 'Dat voelt toch echt anders dan het jaarbezoek of de aangekondigde bezoeken van de visitatiecommissie, of een goed voorbereide vergadering met de raad van toezicht.' Een goede toezichthouder kenmerkt zich door

sterk rolbewustzijn en rolvastheid, aldus Arts. 'De bestuurders bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht. Als er meer druk komt, hebben toezichthouders soms de neiging om mee te gaan besturen. Maar dat kan leiden tot passiviteit of verborgen agressiviteit bij de bestuurder en kan de toezichthouder onderdeel van het probleem maken.' Het is een belangrijke *don't* op het lijstje dat Arts heeft opgesteld. Een greep daaruit: om de verkeerde redenen aandringen op een fusie of overname, toestaan dat een bestuurder zich achter de rug van een collega om, negatief uitlaat over hem of haar, college geven, elke vraag tot actiepoint verheffen en onvoldoende weloverwogen contact zoeken met stakeholders in afwezigheid van de bestuurder.

Moed mag niet leiden tot overmoed

Vooraf dat laatste punt leidt tot veel discussie met de zaal. Want een toezichthouder moet toch zijn eigen informatie vergaren en zich daarin niet afhankelijk van het bestuur opstellen? 'In ons ziekenhuis loopt de raad van toezicht soms mee met bijvoorbeeld een gynaecoloog. De raad is ook regelmatig aanwezig bij diverse vormen van overleg. Ik sta daar positief tegenover', reageert Arts. 'Het vergroot de zichtbaarheid van de raad van toezicht in de organisatie en geeft de rvt-leden waardevolle informatie. Maar het moet wel weloverwogen gebeuren. Je moet als bestuurder niet gebeld worden door een externe stakeholder met de vraag: jouw raad van toezicht wil met me praten, is er misschien iets aan de hand? Zelf praat ik als toezichthouder alleen met mensen binnen of buiten de organisatie als de bestuurder ervan weet, los van informele ontmoetingen.' Arts heeft ook een lijstje *do's*. Opnieuw een greep: scherpe vragen stellen, onderzoekend luisteren, perspectief schetsen door het ontwikkelen van scenario's of het doen van een *dry run*, het vermogen om de juiste mensen te kiezen ('De helft van het werk'), humor en een goed gevoel hebben voor wanneer moed overgaat in overmoed. Goed toezicht houdt bestuurders scherp, energiek en blij en draagt bij aan het efficiënt en slagvaardig opereren van de organisatie, aldus Arts. 'Maar het allerbelangrijkste is: goed toezicht schept vertrouwen bij in- en externe stakeholders.' Cruciaal voor zorginstellingen, cruciaal voor pensioenfondsen.

Moreel kompas

Arts besluit met het uitdelen van een compliment aan de VITP-toezichtcode: 'Ik vind de code *to the point* en helder en aansprekend opgeschreven, in gewone woorden. Wat ik vooral goed en verrassend vind, is dat de code meteen aan het begin stelt dat toezichthouders zich moeten laten leiden door hun moreel kompas. Wat ik mis, is het begrip "leren van fouten". In de zorg is dat heel belangrijk, in jullie code ben ik dat nergens tegengekomen. Maar verder hebben jullie met deze code goed werk afgeleverd. Daar kunnen we in de zorg misschien nog wat van leren.' VITP-voorzitter Altenburg kaatst het compliment terug: de praktijk van bestuur en toezicht in de zorg gaat verder terug in de tijd en kan op meer ervaring bogen dan die in de pensioenwereld. 'Wij hebben te maken met een jonger governancestelsel. We hebben de code als VITP opgesteld om de toezichthouders daarbinnen zoveel mogelijk ondersteuning te bieden. Ook onze toezichtpraktijk wordt op den duur volwassen, alleen zal dat nog even duren.' Altenburg richt zich vervolgens tot de toezichthouders in de zaal: 'U kunt daaraan meewerken door goed mee te denken met het bestuur: reflectie als toegevoegde waarde.' En met dat advies stroomt de zaal leeg, om te netwerken bij de borrel.