

Beter besturen door goed in de spiegel te kijken

De Principes Goed Pensioenfondsbestuur eisen dat ieder pensioenfondsbestuur zijn eigen functioneren evalueert. Ook individuele bestuursleden moeten worden geëvalueerd. DNB gaat hier toezicht op houden. Moedige besturen gebruiken deze nieuwe eisen om hun eigen functioneren te verbeteren. Deze bijdrage belicht een aantal praktische kanten van zelfevaluatie van een pensioenfondsbestuur. Zoals een bestuurder zei: 'Als het dan toch moet, kunnen we maar beter zorgen dat we er wat aan hebben.' Het goede nieuws is dat met beperkte inzet van middelen het bestuur zijn functioneren kan verbeteren en het plezier van het besturen kan vergroten.



Sander Baars

Drs. S. Baars is directeur-eigenaar van Equipt, gespecialiseerd in het begeleiden van zelfevaluaties van pensioenfondsbesturen

■ DE PRINCIPES GOED PENSIOENFONDSBESTUUR EN ZELFEVALUATIE

Een voorbeeld uit de praktijk: binnen het bestuur van een ondernemingspensioenfonds maakten de al geruime tijd zittende bestuursleden zich zorgen over de betrokkenheid en de deskundigheid van de nieuwe bestuursleden. En de laatsten vroegen zich af wat ze eigenlijk in dat bestuur te zoeken hadden; de 'oudjes' wisten het toch altijd beter en hadden alles al een keer gezien. Een van die oudjes beschouwde vermogensbeheer als zijn speeltje. Hij had affiniteit met beleggen en schermde veel af. Ook communicatie werd geclaimd door zo'n oudgediende, die daarbij volgens de nieuwelingen maar bleef zeuren over de ingewikkelde eisen van de Pensioenwet. Deze onderlinge verhoudingen leidden al vlug tot frictie en irritatie.

Tijdens een zelfevaluatie kwam dit alles boven tafel en volgde er een beraadslaging over hoe het nu verder moest. Over de doelstellingen bleek iedereen het eigenlijk wel eens te zijn. Toch was er heel wat werk blijven liggen. Het bestuur sprak af om voortaan met zorgvuldig samengestelde werkgroepen te werken. Zo werd er een werkgroep ingesteld om het communicatieplan op orde te maken en één met het FTK als aandachtsgebied. In iedere werkgroep namen ten minste één lang zittend en één nieuw bestuurslid zitting. Deze tijdelijke werkgroepen kregen een specifieke opdracht, inclusief deadline. Door op deze manier samen te werken, leerden de bestuursleden elkaar beter kennen en werd kennis overgedragen, de continuïteit verhoogd en het plezier vergroot. Het bestuur maakte zo optimaal gebruik van de beschikbare kennis en middelen.

De Principes Goed Pensioenfondsbestuur moeten vóór 31 december 2007 zijn geïmplementeerd. In hoofdstuk A is opgenomen dat het bestuur zijn eigen functioneren en dat van individuele bestuursleden evalueert (principe A13). Het is daarbij niet vreemd dat de opstellers van de code zelfevaluatie als instrument hebben opgenomen, want:

- a. het bestuur blijft verantwoordelijk voor alles wat er door het pensioenfonds wordt gedaan, of nagelaten. De nieuw op te richten organen doen hier niets aan af;
- b. mede door zelfevaluatie kan het bestuur invulling geven aan zelfregulering;
- c. wetenschappers en praktijkdeskundigen zijn het erover eens dat een regelmatige kritische

blik een belangrijk onderdeel is van een goed functionerend bestuur;

- d. toezicht en verantwoording veronderstellen dat het bestuur zijn eigen functioneren aantoonbaar serieus neemt.

Zelfevaluatie en feedback helpen het bestuur zijn eigen functioneren te verbeteren. Het is een startpunt voor discussie en verandering

■ VOORDELEN ZELFEVALUATIE

Zelfevaluatie is een door het bestuur zelf uitgevoerde, gestructureerde analyse van zijn functioneren. Wat gaat er goed? Wat kan er beter? Populair gezegd kijkt het voltallige bestuur eens goed in de spiegel en legt zichzelf langs de meetlat. Het bestuur kan daar veel baat bij hebben, mist zorgvuldig uitgevoerd. Zelfevaluatie en feedback helpen het bestuur zijn eigen functioneren te verbeteren. Het is een startpunt voor discussie en verandering.

Binnen ieder bestuur zijn er zaken die beter kunnen, of bestuursleden die vinden dat dingen anders moeten. Een bestuurslid kan bijvoorbeeld vaak verstek laten gaan, of sommigen vinden dat de vergaderingen veel strakker moeten worden geleid, dat vaak te lang wordt stilgestaan bij triviale onderwerpen, of dat discussie, voorbereiding en besluitvorming te veel door elkaar lopen. In reguliere vergaderingen wordt dit soort zaken niet gauw aan de orde gesteld; zelfevaluatie biedt het bestuur de kans een en ander onderling bespreekbaar te maken.

Nadat de verschillen en zwakke plekken zijn geïdentificeerd, kan het bestuur de oorzaken blootleggen. Dit kan interessante gezichtspunten opleveren. Soms praktisch van aard: 'Ik lees de stukken niet omdat ik pas twee dagen voor de vergadering dat enorme pak papier ontvang'. Soms meer fundamenteel van aard: 'We hebben vermogensbeheer net uitbesteed, dus daar hoeven we niet veel aandacht aan te besteden'. Of denk aan een dominante voorzitter die heel betrokken is bij het fonds, maar de overige bestuursleden weinig informeert en nauwelijks kans biedt bij te dragen.

In de spiegel kijken alleen is natuurlijk niet genoeg. Eenmaal vastgesteld dat er een paar correcties nodig zijn, kunnen de bestuursleden afspraken maken over hoe dit te bereiken. Het karakter van de zelfevaluatie vergroot de bereidheid om de actiepunten uit te voeren en elkaar erop aan te spreken als dat niet gebeurt.

■ LASTIG

Veruit de meeste bestuurders geven aan zelfevaluatie belangrijk en nuttig te vinden. Toch blijkt uit

internationaal onderzoek dat lang niet alle besturen een grondige zelfevaluatie doorlopen. Hoe kan dit? Bestuurders bevinden zich vaak in een fase van hun leven en carrière waarin ze meer anderen aan het beoordelen zijn dan dat ze zichzelf aan een beoordeling hoeven te onderwerpen. Zelfreflectie vereist openheid en moed. Beoordelingsgesprekken zijn misschien wel makkelijker. De hiërarchische verhoudingen binnen zo'n gesprek scheppen duidelijkheid en geven houvast. In een zelfevaluatie ontbreken deze hiërarchische verhoudingen.

Wat zal de zelfevaluatie allemaal blootleggen? En eenmaal blootgelegd, zal er ook iets mee moeten gebeuren. Binnen het bestuur kan bijvoorbeeld een grote informatieongelijkheid bestaan tussen leden van het dagelijks bestuur en de rest van het bestuur. Voor de leden van het dagelijks bestuur leidt dat tot meer macht en status. Voor de overige leden kan dit prettig zijn – zij regelen het wel – of ze kunnen zich er oncomfortabel bij voelen – ik ben wel verantwoordelijk en aansprakelijk, maar kan ik op deze manier die verantwoordelijkheid wel dragen? Vooraf is niet duidelijk wat de uitkomst van de discussie zal zijn. Dat kan variëren van doorgaan op de oude voet, tot een complete herinrichting van het bestuursmodel.

Voor een pensioenfondsbestuur komt daar nog een aantal zaken bij. Paritaire en/of hiërarchische verhoudingen kunnen een zware stempel drukken op het bestuur. In principe horen deze zaken geen invloed te hebben. De praktijk is echter weerbarstig: 'Ik laat me echt niet de les lezen door die jongen van de ondernemingsraad.' Bestuurders kunnen vrezen dat de uitkomsten hun weerslag zullen hebben buiten het pensioenfondsbestuur: 'Volgende maand zitten we tegenover elkaar in het CAO-overleg.' De achtergrond van deze laatste voorbeelden is vaak verschil in perceptie met betrekking tot het fonds en het bestuur. Beschouwt men het bestuur als een voortzetting van het arbeidsvoorwaardenoverleg, of als hoeder van een pot met geld van andere mensen? Bestaat er binnen het bestuur overeenstemming over wat er van het bestuur en zijn leden wordt verwacht? In de loop der tijd en per onderwerp kunnen hierin verschuivingen optreden. Belangrijk is dat het bestuur als geheel dezelfde aanpak kiest. Als een deel van het bestuur zich opstelt als leden van een raad van toezicht en een ander deel op de stoel van de directeur kruipt, zal dat problemen geven.

Besturen van pensioenfondsen zijn de afgelopen tijd druk geweest met het voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving. Aandacht voor gedrag en cultuur is voor technocratisch ingestelde besturen best even wennen.

■ ONDERWERPEN ZELFEVALUATIE

Stel het volgende voor. U bent als onzichtbare toehoorder aanwezig bij een bestuursvergadering. Grote kans dat u binnen een paar minuten herkent of hier een goed functionerend bestuur bezig is. De sfeer is goed. Er wordt efficiënt vergaderd. De bestuurders zijn collegiaal, maar ook kritisch. Bestuurders weten waarvoor en waarom ze het doen. Ze hebben er ple-

zier in. Ze vertrouwen elkaar. In de Principes Goed Pensioenfondsbestuur staat het zo eenvoudig: 'evaluatie van het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden'. De Dikke van Dale geeft bij evaluatie: beoordeling, waardering, nabeschouwing. Deze definitie veronderstelt dat de criteria, de meetlat, vooraf bekend zijn. De meetlat kan worden gevormd door de kenmerken van een goed functionerend bestuur. De vraag is dan natuurlijk wat die kenmerken zijn.

De grote fraudeschandalen hebben het wetenschappelijk denken over bestuursfunctioneren fundamenteel veranderd. Schandalen bij Enron, Ahold en Worldcom trokken een aantal paradepaardjes omver van het door accountants en advocaten gedomineerde onderzoek. Tot dan toe werd vooral gekeken naar makkelijk te meten en publiek beschikbare informatie. Aanwezigheid tijdens vergaderingen, leeftijd van de bestuurders of de omvang van het bestuur bleken niet of nauwelijks van belang en een slecht voorspeller te zijn. In het bestuur van Enron zaten financieel zeer deskundige en ervaren mensen. Toch ging het helemaal mis. Hierdoor kwam zelfs de waarde van deskundigheid in een ander daglicht te staan. Tussen de samenstelling van het audit comité en de prestaties van de organisatie is nauwelijks een relatie te leggen. Het aanpassen van het bestuursreglement maakt het bestuur niet meer betrokken of deskundig. Pensioenfondsen kunnen met deze inzichten hun voordeel doen.

De grote fraudeschandalen hebben het wetenschappelijk denken over bestuursfunctioneren fundamenteel veranderd

Het bestuur als team

Goed functionerende besturen werken als een team samen om de doelstellingen van het fonds te bereiken. In een zelfevaluatie moet er volop aandacht zijn voor gedrag, cultuur en de wijze van samenwerken. Denk aan communicatie binnen het bestuur, de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en de rol van de voorzitter. Hebben bestuursleden plezier in het werk? Veruit de meesten doen het bestuurswerk naast hun reguliere werkzaamheden en onbezoldigd of tegen onkostenvergoeding. Als ze er geen plezier in hebben, wat drijft hen dan? En waarom hebben ze er geen plezier in?

Betrokkenheid kerntaken

Om gedrags- en cultuuraspecten in het juiste kader te kunnen plaatsen, is het een goed idee dat het bestuur in de zelfevaluatie ook ingaat op zijn betrokkenheid bij zijn verantwoordelijkheden en taken. Deze zou

je op metaniveau kunnen definiëren als strategie en beleid. Ervaring leert dat de zelfevaluatie meer waarde toevoegt als de onderwerpen dicht bij praktische vraagstukken van het bestuur staan. Een pensioenfondsbestuur kan de kennisgebieden van De Nederlandsche Bank als startpunt nemen. Een meer gedetailleerd overzicht wordt geboden in bijlage II van de Principes, getiteld 'overzicht verantwoordelijkheden pensioenfondsbestuur'. Het is belangrijk deze onderwerpen te blijven benaderen vanuit het perspectief van het functioneren van het bestuur. Afvinken van lijstjes is zonde van de tijd.

Deskundigheid

Deskundigheid van bestuurders is een hot item. Het staat op vrijwel iedere bestuursagenda. De relatie tussen deskundigheid en functioneren is complex. Een deskundig bestuurder hoeft nog geen goed bestuurder te zijn. Iemand met veel bestuurservaring buiten de sector is misschien wel van grotere waarde voor een bestuur dan de hoogleraar pensioenrecht. Als we willen laten aansluiten op de praktijk, kunnen we niet om deskundigheid heen. Bestuurders willen er vaak zelf ook aandacht aan besteden.

De zelfevaluatie is overigens niet bedoeld om het bestuur een soort examen te laten afleggen. Het gaat meer om de vraag hoe de bestuursleden de actuele situatie beoordelen, en of de aanwezige deskundigheid aansluit bij de vraagstukken waarmee het bestuur de komende tijd wordt geconfronteerd. Moet het bestuur bijvoorbeeld deskundiger worden op het terrein van vermogensbeheer of juist juridische aspecten beter kunnen doorgronden? En wat gaat iedere bestuurder het komende jaar doen aan deskundigheidsontwikkeling? De zelfevaluatie kan daarmee startpunt zijn voor een andere aanpak van deskundigheid, bijvoorbeeld door specialisaties toe te wijzen binnen het bestuur, of door externe sprekers uit te nodigen een actueel vraagstuk toe te lichten. Zo vond een bestuur dat het onderling delen van kennis en informatie beter kon. Men sprak af dat in principe één bestuurder naar een bepaald evenement gaat, waarna deze in de eerstvolgende vergadering de belangrijkste informatie met zijn collega's deelt.

Het proces van besturen

Besteedt het bestuur tijdens vergaderingen de meeste tijd aan de belangrijkste onderwerpen? Een goed proces van besturen is geen doel op zich, maar het helpt het bestuur om zijn taak op een effectieve, efficiënte en plezierige wijze te vervullen. Wetenschappelijk onderzoek geeft aan dat een goed functionerend bestuur vaak gebruikt maakt van vaste ingrediënten. Voor een bestuur is het zeer nuttig en inspirerend om eens te zien in welke mate het van deze *best practices* gebruikt maakt. Met de uitkomsten kan het bestuur met relatief kleine inspanningen grote verbeteringen boeken. Maakt het bestuur gebruik van profielsen voor het aantrekken van nieuwe leden? Ontvangt het de stukken tijdig genoeg om zich goed voor te bereiden? Hoe worden besluiten opgevolgd?

De uitkomsten van de individuele zelfevaluatie liggen zo mogelijk nog gevoeliger dan die van het bestuur als geheel

Wordt tijdens vergaderingen de agenda gevolgd? Vormen de notulen een goede weergave van de vergadering?

■ AANPAK ZELFEVALUATIE

Ervaring leert dat de toegevoegde waarde van zelfevaluatie het grootst is wanneer vooraf duidelijkheid bestaat over de motivatie en methode. Het is belangrijk vooraf stil te staan bij wat men met de uitkomsten zal doen. De uitkomsten van de individuele zelfevaluatie liggen zo mogelijk nog gevoeliger dan die van het bestuur als geheel. Afspraken vooraf helpen misverstanden en schade te voorkomen. Als het maar even kan, is het een goed idee af te sluiten met zo concreet mogelijke afspraken over wie wat gaat doen om de verbeteringen te realiseren. *Individual accountability* en *peer pressure* zijn krachtige instrumenten in het verbeteren van het functioneren. Net als bij een training of een cursus bestaat het risico dat men met een goed gevoel weer huiswaarts keert, maar dat de goede voornemens al snel naar de achtergrond verdwijnen. Een goede begeleider helpt het bestuur om door te pakken: 'Wat gaan jullie doen? Wat spreken jullie af?' Met de nadruk op doen en afspreken.

Zorgvuldigheid in het kiezen van de methode speelt ook een belangrijke rol bij het wegnemen van koudwatervrees, of angst. Vertrouwen in de methode vergroot de openheid en daarmee de toegevoegde waarde voor het bestuur. Het verdient aanbeveling bestuurders vooraf bijvoorbeeld via internet naar hun mening te vragen. Tijdens de bijeenkomst kan het bestuur direct inzoomen op zaken waarvan alle bestuurders vinden dat ze niet goed gaan, of op de zaken waarover de bestuurders van mening verschillen. Het kan de openheid in de beantwoording en het verloop van de discussie helpen als de resultaten uitsluitend op collectief niveau zichtbaar zijn: 'Drie bestuurders zijn tevreden over de manier waarop de voorzitter de vergadering leidt. Drie vinden dat het beter kan.' Dit is minder bedreigend dan: 'Zo Klaas, ik zie dat jij vindt dat ik mijn werk niet goed doe. Vertel.'

Het bestuur kan ervoor kiezen de zelfevaluatie geheel zelfstandig te doen. De voordelen van de inzet van een adviseur richten zich vooral op het gebruik van een kant-en-klare methode en de begeleiding van de discussie. Een ervaren bestuursadviseur kan door het stellen van de juiste vragen de belangrijke gespreksonderwerpen bespreekbaar maken, of zelfs als breekijzer fungeren. Besturen vinden het ook geruststel-

lend om te horen dat er andere besturen zijn die met dezelfde vragen worstelen, en zijn erg benieuwd naar ideeën en praktijkvoorbeelden. De adviseur kan aanmoedigen en het bestuur op weg helpen, maar uiteindelijk kan alleen het bestuur zelf zijn functioneren verbeteren.

■ VALKUILEN

Als het bestuur de waarde van een zelfevaluatie niet ziet, kan het zich de moeite besparen. Hetzelfde geldt eigenlijk voor een afvinkbenadering. Het heeft geen zin het werk van de accountant of de toezichthouder over te doen. Het kost tijd en zal voor het bestuur geen waarde toevoegen.

'De voorzitters gaan functioneringsgesprekken houden met ieder bestuurslid en dat koppelen we dan terug.' Dit is geen grondige zelfevaluatie en beziet ook niet het functioneren van het bestuur als geheel. Bovendien zal de term functioneringsgesprek sommige bestuursleden doen steigeren. Deze term impliceert hiërarchische verhoudingen die binnen een collectief verantwoordelijk bestuur niet bestaan. Een bestuur gebruikt voor evaluatie van individuele bestuursleden de term 'reflectiegesprekken'. Dit is een mooie vondst; het ademt dialoog en gelijkwaardigheid.

Sommige bestuurders kiezen voor het gesprek, met de benen op tafel, tijdens een 'bosdag' of een 'heidsessie'. Dit kan goed werken als er een open cultuur bestaat, hiërarchische of paritaire verhoudingen niet of nauwelijks een rol spelen en de bestuursleden dezelfde visie hebben op het fonds. Dit is helaas niet ieder bestuur gegeven. De risico's laten zich raden. Zaken blijven onbesproken, of het wordt een grote pan.

■ CONCLUSIE

De Principes Goed Pensioenfondsbestuur eisen dat het bestuur zijn eigen functioneren evalueert. Het bestuur kan deze nieuwe eis gebruiken om zijn functioneren te verbeteren. Binnen ieder bestuur zijn er zaken die beter kunnen, of bestuursleden die vinden dat dingen anders moeten. Voor een succesvolle zelfevaluatie zijn moed en zorgvuldigheid de belangrijkste ingrediënten. Tijdens de zelfevaluatie kan het bestuur afspraken maken over verbeteringen. Dit kunnen kleine ingrepen zijn met niettemin een groot effect op het functioneren, maar vooral op het plezier van besturen. ●