

# Hoe help je elkaar met



Sandra Smits en  
Nienke Platenburg

**Binnen het relatief nieuwe governance-model met bestuur, Raad van Toezicht en verantwoordingsorgaan loopt iedereen al aardig in de pas met de invulling van de eigen rol. Maar het blijkt nog lastig om de scope van de andere gremia te duiden. Tijdens zelfevaluaties laten besturen zich hier nogal eens kritisch over uit.**

Zet eens  
elkaars pet op  
voor weder-  
zijds begrip

De implementatie van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen op 1 juli 2014 heeft gevolgen gehad voor de kaders waarbinnen bestuur, toezicht en verantwoording zijn geregeld en op elkaar zijn afgestemd. Pensioenfondsen hebben het eerste jaar genomen om te wennen aan de nieuwe geledingen en om een vorm te vinden om de eigen rol zo goed mogelijk in te vullen. De laatste tijd ontstaat er steeds meer behoefte om de interactie tussen bestuur, Raad van Toezicht (RvT) en verantwoordingsorgaan (VO) te evalueren en versterken. De drie gremia zijn op zoek naar een betere aansluiting op elkaar. Het VO heeft wettelijk gezien een uitgekleder mandaat dan zijn voorganger, de deelnemersraad. Als niet-medebeleidsbepaler heeft het VO tot taak te komen tot een oordeel of het bestuur evenwichtig heeft gehandeld en voldoende rekening heeft gehouden met alle belanghebbenden en adviseert het VO het bestuur. Als medebeleidsbepaler is de RvT intensiever in de omgang met het bestuur dan het VO (en de visitatiecommissie). De RvT houdt integraal toezicht op het bestuur, staat het bestuur met raad terzijde en geeft goedkeuring aan bepaalde bestuursbesluiten. De RvT is dermate kundig dat deze de neiging kan hebben om op de stoel van de bestuurder te kruipen, terwijl het VO vaak kampt met een kennisachterstand die nog verder overbrugd moet worden. Meerdere pensioenfondsbesturen geven tijdens de zelfevaluaties aan dat zij worstelen met de roluiding.

## Doorbreek het 'wij/zij'

Bij een visitatiecommissie bepalen bestuursleden zelf de samenstelling en frequentie van de visitaties, maar als zij nu werken met een RvT, kunnen ze niet besluiten om die naar de toekomst toe anders in te richten. Bovendien blijkt een visitatiecommissie terug op het afgelopen jaar. Een Raad van Toezicht staat het bestuur door het hele jaar heen met raad terzijde.

Wij zien in zelfevaluaties dat deze raad als toegevoegde waarde wordt beoordeeld vooral wanneer de RvT de juiste vragen stelt en het bestuur stimuleert om de evenwichtige belangenafweging goed vast te leggen. De RvT houdt het bestuur scherp en bestuursleden schieten over het algemeen niet in de verdediging maar erkennen en waarderen de input. Bij fondsen waar dit nog onvoldoende is uitgekristalliseerd, hoor je nogal eens dat het bestuur zich onder de loep gelegd voelt. De inmenging van de Raad van Toezicht wordt dan ervaren als betuttelend, hetgeen kan leiden tot een gebrek aan vertrouwen. De *tone of voice* is hierin bepalend.

'Er mag meer onderling vertrouwen en begrip komen – we hebben immers hetzelfde doel', is regelmatig gehoorde feedback tijdens de zelfevaluaties. En zo is het. Elk gremium blijkt zeer toegewijd in het invullen van de eigen rol, maar het is minstens zo belangrijk om het psychologische proces van het 'wij/zij' gevoel te

# governance

SANDRA SMITS EN NIENKE PLATENBURG, MENS&KENNIS

doorbreken. Je bent betrokken bij hetzelfde fonds en hebt uiteindelijk hetzelfde doel. Het hoogste niveau dat je moet zien te bereiken in de samenwerking is elkaar die ladder op te helpen, ieder vanuit zijn eigen scope.

Het bestuur kan het verantwoordingsorgaan bijvoorbeeld (laten) ondersteunen in diens kennisverbetering. Zelf moet het bestuur – en ook de RvT – voldoen aan ten minste niveau A maar voor het VO bestaan geen wettelijk verankerde opleidingseisen. Dit betekent niet dat VO-leden geen scholing krijgen – velen volgen wel degelijk een aantal cursussen. Maar als het VO streeft naar een gedegen deskundigheidsniveau creëert dat wel een *level playing field*. Je dwingt elkaar zo om gelijkwaardig gesprekspartner te worden.

Wij denken dat in het kennisniveau een deel van het aansluitingsprobleem zit en zien dat als een van de rode draden terug in de zelfevaluaties. Dit punt is overigens niet nieuw. Hier was al sprake van bij de deelnemersraden en dit blijkt door te werken in het nieuwe gremium VO. Het gebeurt geregeld dat het VO nog zoekende is naar zijn scope en zichzelf beschouwt als toezichthouder – verantwoording en toezicht worden dan door elkaar gehaald.

Tijdens zelfevaluaties worden de verstandhouding en effectiviteit hoger beoordeeld als VO-leden bijvoorbeeld hebben deelgenomen aan (een select aantal) opleidingsdagen van het bestuur. VO en bestuur leren elkaar op deze manier ook beter kennen. Het VO toegang geven tot de bestuurdersportal heeft ook een positieve werking op de interactie tussen VO en bestuur. Het VO voelt zich serieus genomen en heeft een goede aansluiting op de inhoud, waarna de aansluiting op gedrag vanzelf volgt. Want als het bestuur de VO-leden ziet en erkent, hen meeneemt in een aantal opleidingsdagen en hen toegang geeft tot de inhoud, haalt dat een hoop kou uit de lucht.

## Effectiever worden

We beseffen dat aan permanente educatie een prijskaartje hangt en dat er nu al schaarste is aan mensen die zich op deze manier willen c.q.

kunnen ontwikkelen. Maar op termijn is dit wel lonend. Wij adviseren besturen om serieus aandacht te schenken aan de opleidingscyclus van het VO. Een VO op meer gelijkwaardig kennisniveau maakt de interactie tussen bestuur en RvT enerzijds en VO anderzijds merkbaar effectiever. Bovendien groeit het VO met gerichte opleidingen uit tot een waardevolle kweekvijver van aspirant-bestuursleden en die moeten uiteindelijk toch aan niveau A voldoen. Je investeert in de deskundigheid op een eerder moment in de tijd, hetgeen de governance direct ten goede komt. Je weet dan ook bij een vacante bestuurszetel welk VO-lid geschikt is om het bestuur completeren.

De Code Pensioenfondsen verlangt een jaarlijkse zelfevaluatie van het pensioenfondsbestuur en van de RvT als medebeleidsbepaler. Wij zien een groeiende behoefte om naast het eigen functioneren juist ook de relatie en specifieke scope van de andere gremia te evalueren om te kijken waar verbeterpunten zitten. Dit kan in de vorm van 360°-feedback met afzonderlijke vraaggesprekken waarin de gremia elkaars functioneren beoordelen. Of een zelfevaluatie waarbij alle gremia samenkomen en men de uitkomsten met elkaar bespreekt.

**Je zit bij hetzelfde fonds en hebt dezelfde missie en visie**

Daar waar men nog zoekende is naar de rol- en taakopvatting adviseren wij om in een gezamenlijke sessie (waarin bestuur, VO en RvT deelnemen) de scope van de eigen rol en taak, vooral die *ten opzichte van elkaar*, te bespreken en te verfijnen. In zo'n sessie komt naar boven wat men bij elkaar haalt en brengt. Zeker als alle gremia voor de gelegenheid even elkaars pet opzetten, komt er wederzijds begrip omdat men zich in de rol van de ander verplaatst. In zulke sessies zie je vaak dat de verschillende geledingen in een paar uur tijd tot een gedragen rol- en taakopvatting van elk gremium komen en wat de relatie tot elkaar is. Uiteindelijk hebben de drie organen allemaal dezelfde missie en visie, die in het belang van de fondsdeelnemers is. ←