

Dubbelrol in omgekeerd gemengd bestuursmodel

Sinds de introductie van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen zijn ongeveer tien Nederlandse pensioenfondsen overgestapt naar het omgekeerd gemengd bestuursmodel. In dit governance model vormen uitvoerende bestuursleden (UB's) en niet-uitvoerende bestuursleden (NUB's) gezamenlijk het bestuur van het fonds. De NUB's zijn daarnaast verantwoordelijk voor het intern toezicht en hebben hiermee een dubbelrol.

GERALDINE LEEGWATER, ABN AMRO PENSIOENFONDS
NIENKE PLATENBURG, MENS&KENNIS
SANDRA SMITS, MENS&KENNIS

Begin 2016 hebben we een peergrouponderzoek gedaan door middel van interviews met acht pensioenfondsen die zijn overgestapt naar het omgekeerd gemengd bestuursmodel. Hiermee hebben we inzicht gekregen in het functioneren van dit model in de betreffende besturen. In dit artikel delen we de belangrijkste conclusies uit het peergrouponderzoek. We beschrijven de relatie tussen de inrichting van de governance en het bestuurlijk functioneren. Vervolgens gaan we in op de bevindingen uit de interviews en schetsen we wat deze bevindingen mogelijk zeggen over het bestuurlijk functioneren in het omgekeerd gemengd bestuursmodel.

In de uitgebreide versie van ons artikel op de website van PBM beschrijven we o.a. ook de dimensies kwalitatieve en kwantitatieve effectiviteit¹.

Belangrijkste conclusies uit het onderzoek

Als belangrijkste conclusie signaleren wij dat alle respondenten de overstap ervaren als een vooruitgang in de besturing van het fonds. Betrokkenen vinden de versterking van de *countervailing power* met de UB's binnen het bestuur van grote toegevoegde waarde. De afwezigheid van verschillende lagen binnen het model (intern toezicht / bestuur / bestuursbureau) wordt als efficiënt en effectief ervaren.



Dubbelrol in besturen en toezichhouden

Sandra Smits

NUB's zeggen meer tijd te hebben voor strategische onderwerpen. Veel UB's ervaren het kritisch vermogen van de NUB's als versterking binnen het bestuur. Tegelijkertijd erkent vrijwel iedereen dat de rol van de NUB nog verder uitgewerkt moet worden op verschillende terreinen. Er is aandacht nodig voor:

- De kwaliteit van het toezichhouden – de dubbelrol van besturen en toezichhouden.
- De mate van distantie – in hoeverre moet de NUB zich bezighouden met de inhoud?
- De tijdsinvestering – hoeveel inzet is nodig om de taak goed te kunnen uitvoeren?



Geraldine Leegwater

Opvallend in het onderzoek is dat daar waar de in de wet voorgeschreven auditcommissie is geïnstalleerd, er nog geen onverdeelde enthousiasme heerst over de toegevoegde waarde hiervan.

Uit het onderzoek blijkt ook dat hoe duidelijker de gremia van een fonds met elkaar hebben bepaald wat de wederzijdse verwachtingen zijn (het Wat), hoe duidelijker het referentiekader is om met elkaar te evalueren of deze verwachtingen zijn uitgekomen. In de praktijk merken we dat er ruis kan ontstaan op het gebied van de uitvoering van de taak (het Hoe) zodra er onduidelijkheid is in de formulering van de specifieke rol- en taakverdeling (het Wat).

Peergrouponderzoek

Wat vertelt het peergrouponderzoek over het functioneren van het bestuursmodel? Op basis van een vragenlijst hebben we circa twintig dimensies van het bestuursmodel onderzocht. Aspecten als effectiviteit, kwaliteit van de besluitvorming en onderlinge samenwerking zijn aan de orde gekomen. Maar ook de specifieke kenmerken van het bestuursmodel zoals de invulling van de toezichtsrol, de kwaliteit van het intern toezicht en de rol van de onafhankelijke voorzitter zijn belicht. Hieronder geven we eerst antwoord op de vraag of de vooraf gestelde doelen ten aanzien van het bestuursmodel zijn bereikt inclusief de conclusies over het intern toezicht en de dilemma's.

Doelen bereikt?

Ongeveer de helft van de participerende pensioenfondsen concludeert dat de beoogde doelen zijn bereikt. De genoemde doelen zijn

professionalisering van het bestuur, verbeterde countervailing power tussen de fulltimedeskundigen en de parttimebestuurders, efficiëntere besluitvorming en aansturing door bestuurders. Bij de overige fondsen wordt aangegeven dat deze doelen gedeeltelijk behaald zijn maar dat het doel om de tijdsbesteding van de NUB's te reduceren nog niet is bereikt.

Intern toezicht

Het bekende dilemma van het *one tier board*-model, de dubbelrol voor de NUB's, is ook in ons onderzoek naar voren gekomen. De aspecten waarop we de bestuursleden bevraagd hebben betreffen de kwaliteit van het intern toezicht, de invulling van deze rol en de auditcommissie. Voor de kwaliteit van het intern toezicht geven de geïnterviewden zichzelf een ruime voldoende. Dit antwoord is gebaseerd op de kritische en onafhankelijke houding die door de NUB's wordt betracht. Maar ook de valkuil dat het intern toezicht minder uit de verf komt omdat de aandacht primair uitgaat naar het besturen, komt duidelijk naar voren.

Het blijkt dat ook de onafhankelijke voorzitter een dubbelrol kent: enerzijds houdt de voorzitter – net als de andere NUB's – toezicht op de UB's. Anderzijds is de voorzitter in de dagelijkse gang van zaken vaak het aanspreekpunt voor diezelfde UB's.

Er worden verbeteringsuggesties aangedragen voor de kwaliteit van het intern toezicht. Het definiëren van een normenkader van waaruit het toezicht wordt uitgeoefend en het verankeren van de toezichtsrol in het functieprofiel lijken voor verbetering vatbaar. Bij meerdere fondsen wordt apart vergaderd door de NUB's om in deze vergadering invulling te geven aan het intern toezicht. De installatie van de auditcommissie en het aanscherpen van de risicomanagerfunctie worden ook genoemd. De meerderheid van de pensioenfondsen heeft geen auditcommissie ingesteld. De fondsen die dit wel hebben gedaan zijn niet onverdeeld positief aangezien de taakverdeling tussen NUB's en auditcommissie niet altijd duidelijk is.

Taakverdeling
tussen NUB's
en audit-
commissie
niet altijd
duidelijk



Nienke Platenburg

Dilemma's

We hebben ook stilgestaan bij de dilemma's die betrokkenen (nog) ervaren ten aanzien van het bestuursmodel. Hierbij is de dubbelrol van bestuurslid en intern toezichthouder prominent genoemd. Andere dilemma's betreffen het verschil in kennis tussen UB's en NUB's, waardoor de UB's mogelijk te weinig tegenspraak krijgen. Het scherp krijgen van de rollen en het rolvast zijn worden als aandachtspunt genoemd, evenals de onderlinge communicatie tussen de UB's en de NUB's. Het dilemma dat de UB's mogelijk te informeel, 'bij de koffieautomaat' zonder vastlegging de besluiten nemen, is ook genoemd.

Bestuurlijk functioneren

Wat zeggen onze bevindingen mogelijk over het bestuurlijk functioneren in dit model?

Wees alert op de dubbele dubbelrol van de NUB's

Als we kijken naar de toezichtsfunctie signaleren wij voor de NUB's op twee niveaus een dubbelrol: op inhoudelijk niveau en op psychologisch niveau. Op het inhoudelijke niveau combineert de NUB het besturen (samen met de UB) met het toezichthouden op diezelfde UB bij de implementatie van dezelfde dossiers. Naast het inhoudelijke aspect vraagt deze dubbelrol tevens een verandering van ego-positie. Zolang het gehele bestuur de pet van bestuurder op heeft, heeft men dezelfde ego-positie, allemaal zijn ze als bestuurder gelijkwaardig. Echter, voor een goede invulling van de positie van toezichthouder moet de NUB op psychologisch niveau zich van een gelijkwaardige medebestuurder richting de UB opstellen als kritische toezichthouder. Dat vraagt een andere houding en ego-positie. Om goed met deze 'dubbele dubbelrol' om te kunnen gaan is enerzijds erkenning van de complexiteit ervan, en anderzijds ervaring en opleiding nodig. Om de dubbelrol van de NUB op inhoudelijk en psychologisch vlak verder te ontwikkelen, geven wij ter overweging mee om aandacht te besteden aan opleiding, reflectie en intervisie. Ook praktisch gezien valt er winst te behalen bijvoorbeeld door het 'besturen' en het 'toezichthouden' daadwerkelijk te scheiden in vergaderingen. NUB's zouden wellicht

RvT-leden van andere fondsen kunnen raadplegen om van hen te leren hoe zij hun toezichtsrol invullen.

Conclusies

Wij concluderen dat alle deelnemende fondsen het functioneren van het omgekeerd gemengde model als positief ervaren. Uit de kanttekeningen die zij plaatsen blijkt dat een goed begin ook hier het halve werk is. Wij bevelen daarom aan om voorafgaand aan de implementatie, met het gehele bestuur een goede invulling van de formele kant uit te werken. Functieprofielen opstellen, een RACI-matrix vervaardigen en de scope van commissies en leveranciers bepalen. De transitie van paritair bestuurder naar NUB behoeft verdere aandacht vanwege de dubbelrol op twee niveaus: zowel op inhoudelijk als op psychologisch vlak. Het volgen van een aanvullende opleiding of het sparren met ervaringsdeskundigen lijkt hier op zijn plaats.

Indien men besluit een auditcommissie te installeren is het belangrijk om aandacht te besteden aan de scope van die commissie: wat verwacht het bestuur en wat wordt het normenkader waarover de commissie toezicht gaat houden? En ook: hoe ziet de rol- en taakverdeling tussen de auditcommissie en de NUB's eruit?

Tot slot concluderen we dat de meeste bevraagde besturen nog in de wittebroodsweken lijken te zitten. Zij hebben groot vertrouwen in het functioneren van het model. Wij verwachten dat het functioneren van het model op de proef gesteld zal worden als er sprake is van ingewikkelde dilemma's. Juist daarom is het aan te bevelen om het functioneren van het model regelmatig te evalueren. ←

¹ De uitgebreide versie van het artikel is beschikbaar op de website van PBM www.pensioenbestuurenmanagement.nl

Besteed
aandacht aan
opleiding,
reflectie en
intervisie