

De weg naar beter bestuur

Pensioenfondsen kunnen leren van ervaringen en fouten in het bedrijfsleven

Sander Baars

Besturen van pensioenfondsen zijn nu druk met de implementatie van hun code voor goed bestuur. Ondernemingen zijn hen met Tabaksblat en Sarbanes Oxley al eens voorgegaan. Pensioenfondsen kunnen van hun fouten en ervaringen leren.

Wereldwijd kiezen de meeste besturen in eerste instantie voor een defensieve compliance benadering van goed bestuur. Deze benadering kost veel geld, levert weinig op en frustreert bestuurders. 'Board building' biedt een alternatief.

Het uitgangspunt is dat het bestuur zich richt op het leveren van zo groot mogelijke toegevoegde waarde voor de organisatie, niet op het voldoen aan regeltjes.

Een crisis of een schandaal is vaak het startschot voor de roep om een code. De publieke opinie eist verandering. Voor ondernemingen waren dat de grote fraudeschandalen. Voor pensioenfondsen was de katalysator de beurskrach van 2003: 'Ons geld verdampst en het bestuur zit te slapen.'

Of dit waar is of niet is een interessant debat, maar het beeld staat. Beursgenoteerde ondernemingen werden geconfronteerd met Sarbanes Oxley en Tabaksblat. Pensioenfondsen moeten voor het einde van dit jaar voldoen aan de Principes Goed Pensioenfondsbestuur.

De meeste bestuurders voelen zich in eerste instantie gewantwoord en aangevallen. Ze reageren defensief. De nieuwe regels worden geïmplementeerd volgens de afvinkmethode. Gouden tijden voor advocaten en accountants. Brommend gaan de bestuurders aan de slag met de papierwinkel. Bestuurders zien op deze manier, geheel begrijpelijk en terecht, de toegevoegde waarde van deze bureaucratische rompslomp niet.

Onderzoek naar de grote schandalen bij ondernemingen heeft het denken over goed bestuur fundamenteel veranderd. Enron vol-

deed aan alle voorschriften en had bestuursleden met een indrukwekkende staat van dienst. Op papier zag alles er prachtig uit. Toch werd het een puinhoop. Het aanpassen van de statuten of de reglementen maakt het bestuur niet meer betrokken of beter geïnformeerd.

Vooruitstrevende besturen richten zich op het verbeteren van de manier waarop de bestuursleden samenwerken en de cultuur in de bestuurskamer. De Amerikaanse term hiervoor is 'board building'. In het Nederlands zou je dit 'bouwen aan beter besturen' kunnen noemen. Dit is de meest uitdagende en voor het bestuur de meest belonende benadering van goed bestuur.

Uitgangspunt van beter besturen is dat het bestuur zich richt op het leveren van zo groot mogelijke toegevoegde waarde. Het bestuur beschouwt zich als een groep mensen die samen een klus gaan klaren, niet als een stempelmachine. Het bestuur gaat zelf aan de slag om de beste inrichting en werking van het bestuursmodel te creëren om de doelstellingen te verwezenlijken.

Beter besturen begint met een kritische blik in de spiegel. Het bestuur kan vervolgens langs twee lijnen zijn functioneren gaan verbeteren. Door proces- en structuur-aanpassingen zoals de samenstelling van het bestuur, vergadermethode, verdeling van taken, de manier waarop bestuursleden informatie ontvangen en opleidingstrajecten. De cultuurveranderingen richten zich op het creëren van vertrouwen en openheid, ook in het elkaar aanspreken op zaken die niet goed gaan. De regeltjes volgen hierop.

Pensioenfondsbestuurders kunnen leren van de fouten en ervaringen van het bedrijfsleven. Zij kunnen nu een sprong maken door zich direct te richten op beter besturen. Deze moedige sprong zal worden beloond.

Beter besturen doet een beroep op alle aanwezige kennis en ervaring in het bestuur. De doelstellingen en de belanghebbenden van het fonds staan centraal.

Geen bestuurder vindt het leuk om zich bezig te houden met het voldoen aan regeltjes. De Nederlandsche Bank geeft aan dat de intensiteit van toezicht kan afnemen indien pensioenfondsbesturen serieus invulling geven aan zelfregulering. Zij die bouwen aan beter besturen kunnen de toezichthouder daar aan houden.

Sander Baars is de oprichter van Equipt en bedenker van de Board Functioning Index, zelfevaluatie voor bestuur en raad van toezicht.

**Defensieve opstelling
Kost geld, levert niet
veel op en frustreert**

**Beter besturen
Begint met kritische
blik in de spiegel**

**Keuze wordt beloond
Centraal staan fonds
en belanghebbenden**

