

Zonnekoning in pensioenfondsenland

Zeggen de namen Cor Boonstra en Cees van der Hoeven u nog iets? Deze heren waren rond de eeuwwisseling vermaarde topmannen die veel hebben betekend voor de ondernemingen die ze leidden. Beiden mochten de titel 'ondernemer van het jaar' een of zelfs meerdere keren op hun naam schrijven. Hun omgeving beschouwde beide mannen als grootheden en zo werden ze ook behandeld. Het onvermijdelijk gebeurde: ze gingen zich ook als grootheden – zonnekoningen – gedragen. Uiteindelijk konden ze door hun omgeving niet meer gecorrigeerd worden. Dat leidde tot pijnlijke taferelen. Ahold ging bijna ten onder aan boekhoudfraude, en de voormalige Philips-topman liet zich privé in met transacties die volgens de huidige algemeen geldende regels als onoorbaar zouden worden beschouwd. Achteraf stelden we ons de vraag: hoe kon dit gebeuren, en vooral, hoe kunnen we dit voorkomen?

U zult denken wat heeft dit te maken met pension fund governance? Nu de sector een aantal jaren bezig is met de diverse bestuursmodellen komt bij steeds meer besturen ook het omgekeerd gemengd model als optie op tafel. De redenen zijn bekend. Verdere professionalisering, beperkte beschikbaarheid van met name werkgeversbestuurders, toenemende complexiteit en een pensioenfonds dat steeds meer als een financiële instelling wordt beschouwd. Dit zijn zeer valide redenen voor een verandering in de governancestructuur. Inmiddels is het model bij een toenemend aantal fondsen ingevoerd.

Om het omgekeerde model goed uit de verf te laten komen, is het van belang dat de niet-uitvoerend bestuurders – de NUB'ers – binnen een bestuur voldoende en op de juiste manier toezicht kunnen houden op de uitvoerende bestuurders. UB'ers kunnen worden gezien als het directieteam van een pensioenfonds. De NUB'ers dienen over een grote mate van expertise te beschikken om, in de beperkte tijd die hen ter beschikking staat, de verschillende portefeuilles goed te kunnen aansturen.

Het gevaar ligt op de loer dat binnen de besturen een groot verschil in kennis gaat ontstaan tussen UB'ers en NUB'ers. De niet-uitvoerende bestuurders zijn beperkt beschikbaar en lang niet in alle gevallen experts.

Dat kan een belemmering zijn om effectief toezicht te kunnen houden en de juiste vragen te kunnen stellen. Dit geldt zeker op de gebieden risicomanagement en beleggen, maar ook pensioenadministratie met alle ICT-componenten kan behoorlijk ingewikkeld zijn.

Het is van groot belang dat het niveau van de niet-uitvoerende bestuurder minimaal gelijke tred houdt met de kennis van de uitvoerende bestuurders. Zo blijft er een verantwoord evenwicht in de boardroom.

Niemand is gebaat bij nieuwe zonnekoningen.

HEDWIG PETERS,
voorzitter KPS

