

Pappen en nathouden.

Gesignaleerde situatie

Het IT bij een bedrijfstakpensioenfonds heeft regelmatig overleg met de beide voorzitters van het bestuur. Het overleg met hen is zakelijk en doelgericht. Zodra de beide voorzitters de aandachtspunten van het IT begrijpen, worden steeds concrete afspraken gemaakt: pakt het bestuur dit op (of met redenen toegelicht niet). De beide voorzitters koppelen in de bestuursvergadering de conclusies terug en de follow-up van de aandachtspunten zijn te volgen. So fa so good.

Na enkele jaren wisselen beide voorzitters van het bestuur op hetzelfde moment. Het IT is niet gelukkig met deze discontinuïteit in het voorzitterschap. Beide voorzitters moeten zich inwerken. Na enige tijd wordt voor het IT zichtbaar dat de ene voorzitter – vanwege zijn hoofdactiviteit weinig tijd en energie stopt in het fonds – hij is regelmatig niet aanwezig en indien wel aanwezig laat hij merken dat hij het IT begrijpt maar hij zal zich niet inspannen voor/committeren aan een vervolg. De andere voorzitter – die wel steeds aanwezig is – reageert uitvoerig op iedere opmerking van het IT – al pratende wuift hij vaak het onderwerp weg of geeft er een eigen draai/interpretatie aan. Daardoor blijft het onderwerp ‘hangen’ in de beeldvormende fase en worden geen concrete afspraken voor een vervolg gemaakt.

Indicatoren die kunnen wijzen op een ongewenste situatie.

- Concreetheid vermijden – in algemene termen praten – vaagheid – abstracter worden – beschouwend blijven.
- Van onderwerp veranderen – aanvankelijk ingaan op het aandachtspunt, maar gaandeweg overstappen/wegdrijven op ‘aanpalende terreinen’.
- Verdraaien – net naast de kern zitten in plaats van de kern pakken – als bringer van de ‘boodschap’ leg je het opnieuw uit en blijft je in de beeldvorming.
- Open eind – geen afspraken maken.
- Geen follow-up geven indien wel afspraken werden gemaakt – geen terugkoppelingen van de voorzitters naar het voltallige bestuur – afspraken niet opnemen op de actiepuntenlijst.

Suggesties voor intern toezicht (IT)

Het IT heeft vier soorten interventies toegepast:

- Vasthouden aan de aandachtspunten. Aanvankelijk zou het IT i.o.m. het bestuur jaarlijks bezien welke thema's in een volgend jaar bijzondere aandacht verdienen. Het IT heeft besloten oude thema's af te voeren, als deze ook volledig door het bestuur zijn voltooid (beleidsontwikkeling en vaststelling, implementatie en deskundigheidsbevordering bij het bestuur op het terrein van het thema). Door hieraan vast te houden, wordt de follow-up bewaakt en kan het bestuur niet ‘ontsnappen’.
- Intensiveren van het intern toezicht. Het IT heeft besloten het bestuur actiever te volgen. O.a. door het bijwonen van de bijeenkomsten van bestuur en commissies, ook op momenten dat de aandachtspunten aan de orde komen.
- Concrete afspraken maken. In het overleg met de voorzitters SMART-afspraken maken. Blijven zitten en aandringen daarop. Inmiddels faciliteert het onlangs opgerichte bestuursbureau dit.
- Machtsmiddel niet schuwen. Het IT heeft in een concept-verslag (publicatiemacht) de ongewenstheid van de situatie van ‘pappen nathouden’ beschreven en de risico's van het niet oppakken van de aandachtspunten. Dit concept heeft indruk gemaakt in het bestuur en – mede ook omdat in diezelfde tijd DNB aandrang op actie van het bestuur m.b.t. dezelfde aandachtspunten - er uiteindelijk toe geleid dat het bestuur de aandachtspunten aanvaard heeft.