

Rapport ABP: oordeel over managers

Het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds is de instelling die belast is met de uitvoering van de pensioenregeling voor de ambtenaren. Naar aanleiding van geruchten omtrent onroerend-goedtransacties van het ABP werd in de zomer van 1983 een kort onderzoek ingesteld door drs. J.P.A. Gruijters. Op zijn aanbeveling stelden de ministers van Binnenlandse Zaken en van Financiën op 30 augustus 1983 een onderzoekscommissie in. Leden van die commissie waren W. Polak (voorzitter), C. Rijnvos, A. van Stuijvenberg en A. Twijnstra. Zij brachten op 28 februari 1984 hun rapport uit. Conform de taakopdracht werd aandacht besteed aan: 1. de leiding, naar organisatie en functioneren, met bijzonder oog voor de besluitvorming over onroerend goed; 2. de personele verhoudingen; 3. het toezicht. Mijn commentaar betreft het eerste punt.

De commissie is van mening dat zowel de hoofd directeur (dr. J.W. van der Dussen) als de directeur beleggingen (mr. drs. A.J.M. Masson) niet geschikt zijn voor hun taak en vervangen dienen te worden. Ter informatie: ik ken de een (Van der Dussen) niet, de ander (Masson) nauwelijks. Ook over het ABP is mij vrijwel niets bekend. Gebrek aan kennis omtrent mensen en instelling verhindert mij dus een eigen oordeel te hebben. Wat mij interesseert is op welke gronden het oordeel van de commissie-Polak stoelt. Welnu: de mening van de commissie berust klaarblijkelijk op een bepaalde opvatting over management. Dat blijkt uit tal van passages in het rapport. De betreffende directeurs wordt vooral verweten dat zij de interne communicatie onvoldoende aandacht gaven. Gekritiseerd wordt niet de kwaliteit, de strekking van hun beslissingen, maar de wijze waarop die tot stand kwamen. Nu kan het laatste zo belabberd zijn dat het eerste groot gevaar loopt. Geven de gereveerde feiten die indruk?

Enkele gegevens. Het ABP bestaat uit drie afdelingen, te weten Administratief Beheer (1.000 medewerkers), Pensioen zaken (2.000) en Beleggingen (ruim 200). Van het functioneren van de directeurs van de beide grote afdelingen zegt de commissie de indruk te hebben dat dit goed is. De problemen liggen dus blijkbaar in hoofdzaak bij de afdeling Beleggingen, waar 200 van de 3.200 ABP'ers werken. Vervolgens: de beleggingen zelf. Die hebben een omvang van f. 100 mrd. Bijna al-



les is belegd in leningen. Een klein percentage zit in aandelen; voorts ongeveer 5% in onroerend goed. Nergens in het rapport valt te lezen dat het met de 95% die buiten het onroerend goed belegd zijn niet goed zit. Evenmin valt te lezen dat het, wat de beleggingskwaliteit aangaat, bij de 5% onroerend goed niet goed zou zitten. De voorzitter van de Centrale Beleggingsraad schrijft: „Hoewel de Raad in een aantal gevallen onjuist dan wel onvolledig door het ABP is voorgelicht, is het niet zo dat daardoor beleggingsbesluiten zijn genomen die anders niet genomen zouden zijn”.

Voorts enkele omstandigheden. In het personele vlak: de ene directeur is drie jaar op z'n stoel en was vanwege z'n afkomst (Ministerie van Financiën) niet welkom. De andere was understaffed. In het zakelijke vlak: de groei van de te beleggen middelen was gigantisch (bijna f. 15 mrd.) per jaar. De belegging in leningen en obligaties lijkt een overgewicht te hebben in het totaal van de beleggingen. Daar komt bij dat binnen die zogenoemde risicomijdende beleggingen een wel heel zwaar accent ligt bij overheidsleningen en -obligaties. De commissie acht het nodig – en ik prijs haar daarvoor – te zeggen dat zij over de mate waarin het ABP – via de beleggingen – afhankelijk is van de overheid „ernstige zorgen heeft”. Ten slotte: enkele grote beslissingen (reddingsoperaties hypotheekbanken) eisten crisismanagement, inclusief snelheid en vertrouwelijkheid.

Tegen die achtergrond – (al deze informatie ontleen ik aan het rapport) – moet het oordeel van de commissie worden geplaatst. Dit oordeel luidt van de een dat hij „als manager volledig gefaald heeft”. Van de ander wordt gezegd dat hij „niet de juiste man op de juiste plaats” is en (dus) niet in zijn functie moet worden gehandhaafd. Hem wordt verweten dat hij te kort schiet „als het gaat om het organiseren, aanvoeren en motiveren van teams van mensen die tezamen strategie ontwikkelen en beleid voeren”.

Ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat de commissie een opvatting over management huldigt, waarin de accenten verkeerd gelegd worden. Het management

van het ABP staat in de eerste plaats voor de verantwoordelijkheid de hoofddoelstelling van het ABP te realiseren: de middelen goed beleggen en de pensioenen op tijd uitbetalen. Welnu: die hoofddoelstelling blijkt door de be(ver)oordeelde directieleden nergens in gevaar gebracht te zijn. Het is een ernstig manco van het rapport dit onvoldoende te signaleren. Daardoor is de commissie mede verantwoordelijk voor het ontstaan van nodeloze bezorgdheid.

De vraag is voorts of dit manco niet tevens tot een onvoldoende gefundeerd oordeel over de beide directeurs heeft geleid. De beperktheid van het gebied waarop zich problemen voordeden lijkt onvoldoende in aanmerking genomen. De tekorten in het functioneren lijken erg zwaar gewogen. Het is goed de interne communicatie hoog in het management-vaandel te schrijven, maar het is wel secundair. De harde economische realiteit heeft ons weer geleerd dat wie de primaire, maatschappelijke taak van een organisatie achterstelt bij de secundaire taak van de goede interne communicatie, ook sociaal gezien op enige termijn een verkeerde keus heeft gemaakt. Wat het ABP betreft: de belangen van 200 medewerkers mogen niet licht gewogen worden, maar de belangen van de 940.000 gerechtigden zijn veel belangrijker.

In de afgelopen drie jaren groeide het ABP-vermogen met maar liefst 50%. Is de vraag of de ABP-directie die klus klaarde niet belangrijker dan de vraag of de interne verhoudingen „eigentijds” werden? De indicaties en illustraties die de commissie geeft liggen nagenoeg allemaal in wat ik de secundaire sfeer noem. Ontbrekende of onvoldoende procedures, solistisch optreden, mensen stante pede met werk belasten, vergaande aandacht voor details. Wie kent niet de voortreffelijke ondernemingsleiders die aan een of meer van deze euvelen mank gaan?

De commissie stelt dat men na het vertrek van Wiarda iemand had moeten benoemen met bewezen managementervaring in een grote organisatie. Wie zal er tegen zo'n voorkeur zijn? Maar, voor hoeveel ministers en staatssecretarissen werd bij hun benoeming aan die eis (niet) voldaan? Trouwens, hoe staat het op dit punt met de leden van de commissie zelf? Of behoeft die eis voor een beoordelaar niet gesteld te worden?

Met het voorgaande wil niet gezegd zijn dat de commissie slechts mini-manco's constateert. Er wordt een aantal – ook in mijn ogen ernstige – tekortkomingen opgesomd. Er wil ook niet gezegd zijn dat de conclusies van de commissie onjuist zijn; daartoe ontbreekt mij, zoals gezegd, de kennis van mensen en zaken. Ik vind evenwel het zware oordeel dat zij uitsprekt, in het rapport onvoldoende geargumenteed 1). Het is nogal een pretentie, zo'n oordeel.

Th.M. Scholten

1) Uiteraard laat ik – net als de commissie – justitionele aspecten buiten beschouwing.