

## Governance voorstellen helpen pensioensector vooruit

### Ruimte voor aanvulling en verbetering

Pension Fund Governance is een van de kernactiviteiten van Montae. Vandaar dat Montae graag ingaat op de uitnodiging van Minister Kamp van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) om commentaar te leveren op de voorstellen tot aanpassing van de governance van pensioenfondsen die de minister naar de Eerste Kamer heeft gestuurd.

Montae vindt dat de voorstellen van de minister recht doen aan de gewijzigde, belangrijkere rol van pensioenfondsenbesturen. De voorstellen zoeken duidelijk een balans tussen representatie door de sociale partners in de uitvoering van de arbeidsvoorwaarde pensioen en hedendaagse eisen aan het besturen van een financiële instelling.

Montae is dus positief over de voorstellen van de minister, maar ziet op verschillende punten wel ruimte voor aanvulling en verbetering. Bij de voorstellen ligt de nadruk sterk op de bevoegdheden van organen en veel minder op functies en op de gewenste kwaliteit van de uitkomst. In de ogen van Montae dient governance zich vooral te richten op de toegevoegde waarde voor de organisatie op lange termijn.

Verder lijkt in de voorstellen van de minister het totaal van organen (en de keuzes daarbinnen) complexer dan nodig, terwijl er juist behoefte is aan vereenvoudiging.

Ten slotte hadden wij in de voorstellen graag meer aandacht gezien voor gedrag, cultuur en functioneren van het bestuur als team omdat dit voor veel besturen en voor De Nederlandsche Bank (DNB) als toezichthouder een speerpunt is.

### Vijf concrete verbeterpunten

Daarom stelt Montae de volgende vijf concrete verbeterpunten voor:

1. De instelling van een Commissie Goed Pensioenfondsbestuur, die de door de Stichting van de Arbeid geformuleerde Principes voor goed pensioenfondsbestuur aanpast en aanvult in lijn met de nu voorliggende voorstellen. Daarbij gaat het vooral om hoofdstuk A 'Bestuur'. De Commissie zou volgens ons een duurzaam karakter dienen te krijgen zodat zij kan toezien op naleving van de governanceregels.
2. Het formuleren van heldere besturingsprincipes die het bestuur richting geven over de wijze van besturen en de tijd die nodig is voor het uitoefenen van de bestuurstaken.
3. Het Intern Toezicht daadwerkelijk de bevoegdheden geven om zijn verantwoordelijkheden waar te kunnen maken, onder meer via directe of getrapte zeggenschap over het benoemen en ontslaan van bestuurders.

# MONTAE

4. Zorgen dat de werkgever vertegenwoordigd is in het orgaan waaraan het bestuur verantwoording aflegt.
5. Aandacht voor de impact van het Pensioenakkoord op het governancemodel van pensioenfondsen.

Op de volgende pagina's lichten wij deze punten nader toe en gaan wij in op de mogelijke overwegingen van besturen om te kiezen voor een van de voorgestelde bestuursmodellen. Ten slotte delen wij de visie van Montae op governance met u.

## **Actualiteit en nieuwe eisen vragen om duiding**

De omgeving van pensioenfondsen zal dynamisch blijven. De bestuurlijke lat zal telkens hoger komen te liggen. Nieuwe eisen en actuele vraagstukken zullen om duiding blijven vragen. Bestuurders en DNB hebben belang bij en behoefte aan duiding van eisen vanuit de wet- en regelgeving, binnen de context van principle-based toezicht en de permanente dynamiek van de pensioensector.

Montae stelt voor die duiding te bieden via het instellen van een Commissie Goed Pensioenfondsbestuur en het op hoofdlijnen formuleren van de eisen en verantwoordelijkheden van pensioenfondsbesturen (besturingsprincipes).

Met deze oplossing:

1. Kan de wet- en regelgeving zich richten op de uitgangspunten en hoofdlijnen en is daarmee meer bestendig.
2. Kan snel een passende reactie worden geformuleerd op toekomstige vraagstukken.
3. Krijgen pensioenfondsen en DNB duidelijkheid over de eisen.
4. Worden praktijkkennis, wetenschap en best practices verbonden.
5. Houden de minister, het parlement en de sector vinger aan de pols over knelpunten en de mate van implementatie.
6. Wordt op een eigentijdse en effectieve wijze invulling gegeven aan principle-based toezicht.

## **Commissie Goed Pensioenfondsbestuur**

Montae stelt voor een Commissie Goed Pensioenfondsbestuur in te richten om het begrip, de actualiteit en bruikbaarheid van goed pensioenfondsbestuur te bevorderen en de naleving ervan te bewaken. De Commissie zou de Principes voor goed pensioenfondsbestuur die de Stichting van de Arbeid eind 2005 heeft geformuleerd, moeten aanpassen aan de nu voorliggende voorstellen en aanvullen met best practices. De Commissie zou volgens ons een duurzaam karakter dienen te krijgen en geregeld dienen te rapporteren en aanbevelingen te doen over de navolging van de besturingsprincipes. Ook zou de Commissie zich dienen te buigen over de gemaakte keuzes uit de voorliggende bestuursmodellen en knelpunten daarbij. Het is denkbaar dat het Ministerie van SZW de Commissie instelt.

## **Besturingsprincipes**

Voor het formuleren van de uitgangspunten voor goed pensioenfondsbestuur hoeft het wiel niet uitgevonden te worden. De al genoemde Principes voor goed

pensioenfondsbestuur van de Stichting van de Arbeid kunnen worden geactualiseerd. Bovendien is er een uitstekend internationaal voorbeeld: de combined code uit het Verenigd Koninkrijk.

In een code of wet kan worden vastgelegd dat een bestuur dient te beschikken over de juiste balans in vaardigheden, kennis en ervaring om zijn taken op een effectieve en efficiënte wijze te kunnen uitvoeren. Ook kan worden vastgelegd dat bestuurders voldoende tijd moeten kunnen vrijmaken voor hun bestuurstaken. Een belangrijk principe is tevens dat een bestuur jaarlijks op formele en grondige wijze het functioneren van het bestuur en bestuursleden dient te evalueren. Nog een essentieel principe is dat het bestuur verantwoordelijk is voor het vaststellen van de aard en de reikwijdte van de risico's die het wenst te nemen in het realiseren van de doelstellingen van het fonds. Het bestuur dient daarbij te beschikken over een effectief risicomanagement- en controlesysteem.

Gedrag- en cultuuraspecten van het bestuur kunnen in het kader van deze besturingsprincipes ook worden verwoord.

## **Intern Toezicht**

De voorstellen van de minister beogen dat het Intern Toezicht, ongeacht de vormgeving, toezicht houdt op een zorgvuldige afweging van de belangen van alle betrokken partijen en op een adequate risicobeheersing. Montae is er voorstander van dat de belanghebbenden, inclusief de werkgever, meer zeggenschap krijgen over de wijze waarop het Intern Toezicht wordt ingericht. Uit het oogpunt van goed bestuur zijn er belangrijke nadelen wanneer het bestuur van een fonds zijn eigen Intern Toezicht organiseert.

Montae vindt dat het Intern Toezicht meer bevoegdheden dient te krijgen om zijn verantwoordelijkheden daadwerkelijk te kunnen waarmaken. Zo dient het Intern Toezicht meer zeggenschap te krijgen over het benoemen en ontslaan van bestuurders. Dit kan via een directe bevoegdheid of via een getrapte bevoegdheid in de vorm van instemmingsrecht bij benoeming en adviesplicht bij ontslag van bestuurders.

Ondernemingspensioenfondsen kunnen in de voorstellen van de minister ervoor kiezen het Intern Toezicht vorm te geven via een jaarlijkse visitatie. Omdat het moeilijk voor te stellen is dat een visitatiecommissie zeggenschap heeft over het benoemen of ontslaan van bestuurders, zou bij keuze voor visitatie een Belanghebbendenorgaan die zeggenschap moeten krijgen.

Overigens benadrukt Montae dat grotere bevoegdheden voor het Intern Toezicht niet in conflict mogen zijn met de verantwoordelijkheden van de sociale partners en met de verantwoordelijkheid van het bestuur voor zijn samenstelling en de kwaliteit van het functioneren.

## **Belanghebbenden en vertegenwoordiging werkgevers**

Wij zijn van mening dat naast de actieve deelnemers en pensioengerechtigden ook de werkgever vertegenwoordigd dient te zijn in het orgaan waaraan het bestuur verantwoording aflegt. Op hoofdlijnen zou daarvoor het huidige

verantwoordingsorgaan kunnen worden versterkt met de taken van de deelnemersraad.

## Impact Pensioenakkoord op governancemodel

De governance van iedere organisatie wordt gedictieerd door de context, actoren en strategie van de organisatie. Een pensioenfonds opereert in een heel andere context dan een beursgenoteerde onderneming of een zorginstelling.

Bij doorgang van het Pensioenakkoord zullen die context, de opdracht aan het bestuur en de positie van de verschillende actoren sterk wijzigen.

Het Pensioenakkoord raakt het governancemodel ten minste op drie manieren:

1. Door de in het Pensioenakkoord veronderstelde helderheid van het contract neemt de beleidsvrijheid van het bestuur af waar het gaat om premie, indexatie en het korten van rechten. De verschillende scenario's en bijbehorende maatregelen zullen onderdeel zijn van de opdracht van de sociale partners aan het bestuur, tenzij daarover andere afspraken worden gemaakt.
2. De beleidsruimte op het terrein van vermogensbeheer neemt toe indien besturen een reële ambitie/FTK II hanteren. De vraag is hoe deze veronderstelde beleidsruimte wordt ingevuld. Indien dit de discretionaire ruimte wordt van het bestuur, neemt de betekenis van (toezicht op) belangenweging van het bestuur toe. Indien dit onderdeel wordt van het pensioencontract, verschuift het pensioenfonds nog meer richting een uitvoeringsorganisatie en neemt het belang van (toezicht op) uitvoeringstaken door besturen toe. Hierbij moet wel proberen te worden voorkomen dat de toegenomen verantwoordelijkheid tot risicomijdend gezag leidt.
3. De positie van de werkgever in het bestuur is in de huidige praktijk van pensioenfondsen die een *(collective) defined contribution* (CDC) regeling uitvoeren al anders dan in fondsen die een defined benefit regeling uitvoeren. Hoe meer het Pensioenakkoord beweegt naar een CDC regeling, hoe meer de positie van de werkgever in het bestuur en de pariteit onontkoombaar onderwerp van discussie zullen worden.

De inhoud van het uiteindelijke Pensioenakkoord staat nog niet vast. Die inhoud zal van wezenlijk belang zijn voor het governancemodel van pensioenfondsen.

## Duidelijkere definities

Montae zou nog graag zien dat in de voorstellen bepaalde begrippen en verantwoordelijkheden duidelijker worden gedefinieerd. Daarbij gaat het om:

1. Expliciet benoemen van de verantwoordelijkheden en zeggenschap van de verschillende organen en partijen voor het aantrekken, benoemen en ontslaan van bestuurders.
2. Definities en beoogde uitkomsten van:
  - a. Adequate risicobeheersing
  - b. Het afleggen van verantwoording
  - c. Evenwichtige belangenweging
  - d. Goed pensioenfondsbestuur

# MONTAE

3. Eisen aan het functioneren, de deskundigheid en de competenties van leden van alle fondsorganen (inclusief Belanghebbendenorgaan).
4. Status van de huidige Principes voor goed pensioenfondsbestuur, in het bijzonder hoofdstuk A 'Bestuur', waaronder de periodieke zelfevaluatie van het bestuur als geheel en van individuele bestuursleden.

## De keuzes en afwegingen van mogelijke bestuursmodellen in de praktijk

In zijn voorstellen komt Minister Kamp met drie mogelijke bestuursmodellen:

1. Een paritair model met een bestuur waarin vertegenwoordigers van werkgever(s), werknemers en pensioengerechtigden zitten. De verantwoording en medezeggenschap zijn gecombineerd in een deelnemersraad. Het Intern Toezicht wordt voor een bedrijfstakpensioenfonds (bpf) belegd bij een permanente Raad van Toezicht. Een ondernemingspensioenfonds (opf) kan kiezen tussen een permanente Raad van Toezicht of een jaarlijkse visitatie.
2. Een extern model met een bestuur van externe beroepsbestuurders. Verantwoording en zeggenschap zijn gecombineerd in een Belanghebbendenorgaan. Het Intern Toezicht wordt voor een bpf belegd bij een permanente Raad van Toezicht. Een opf kan kiezen tussen een permanente Raad van Toezicht of een jaarlijkse visitatie.
3. Een gemengd model met een one-tier board met uitvoerende bestuurders en niet-uitvoerende bestuurders die toezicht houden op de uitvoerende leden. De verantwoording en medezeggenschap zijn gecombineerd in een deelnemersraad.

De minister stelt dat de keuze wordt bepaald door de sociale partners. Het gaat erom via welk model zij de fondsdoelstellingen het meest effectief kunnen realiseren. Die keuze is sterk afhankelijk van de specifieke situatie van een fonds. Een fonds voor een IT-bedrijf met veel jonge, hoog opgeleide medewerkers zal andere doelen en ambities hebben dan een fonds voor een industriële onderneming met veel oudere werknemers en gepensioneerden.

In het traditionele paritaire model biedt de minister in zijn voorstellen de mogelijkheid om namens de groepen belanghebbenden externe beroepsbestuurders aan te trekken.

In de dagelijkse pensioenpraktijk merkt Montae dat de toevoeging van beroepsbestuurders duidelijk een toegevoegde waarde heeft voor pensioenfondsen.

Onderstaand een drietal voorbeelden met een uitwerking van overwegingen die kunnen leiden tot een keuze voor de nieuwe mogelijkheden.

De keuze voor **paritair model met Raad van Toezicht** kan gebaseerd zijn op de volgende overwegingen:

1. Sociale partners willen een directe bestuurlijke betrokkenheid hebben bij de uitvoering van de pensioenovereenkomst.
2. Bestuur en toezicht dienen in twee gescheiden organen plaats te vinden.
3. Het fonds beschouwt toezicht als een continuüm.

# MONTAE

4. Het bestuur wenst sterker toezicht op zijn functioneren.
5. Het fonds wenst zich te spiegelen aan een in vele sectoren gehanteerd bestuurs- en toezichtmodel.
6. De deskundigheid en continuïteit worden mede versterkt langs de lijn van het Interne Toezicht.

De keuze voor **extern model** kan gebaseerd zijn op de volgende overwegingen:

1. De sociale partners willen grip houden op de belangenafweging, maar willen de uitvoering laten doen door beroepsbestuurders.
2. De deskundigheid en continuïteit worden versterkt door de inzet van beroepsbestuurders.
3. Het fonds heeft moeite om binnen de eigen gelederen geschikte bestuurskandidaten te vinden die voldoende tijd en deskundigheid hebben voor deze taak.
4. Het fonds wil bestuurders die geen binding hebben met een bepaalde groep belanghebbenden en daardoor een onafhankelijke positie kunnen innemen.
5. Het fonds wil een zo eenvoudig mogelijk bestuursmodel.
6. Het fonds beschikt over de middelen voor de bezoldiging van beroepsbestuurders.
7. Het fonds is in staat in te spelen op een grotere verantwoordelijkheid van de belanghebbenden met een krachtig, deskundig en op haar taak toegerust Belanghebbendenorgaan.

Een **gemengd model** (one-tier board) is te overwegen indien:

1. Het verankeren van de belangen en zeggenschap van de sociale partners binnen het bestuur geschiedt.
2. Er binnen het bestuur een scheiding dient te komen tussen operationele en toezichthoudende rollen.
3. Het fonds een zo kort mogelijke afstand wenst tussen bestuur en toezicht.
4. De sociale partners zich vooral wensen te richten op een toezichthoudende rol en de uitvoerende verantwoordelijkheid zoveel mogelijk wensen te delegeren.
5. De sociale partners hechten aan de zeggenschap en de betrokkenheid in de totstandkoming van kernbesluiten voor het fonds en belangenafweging.
6. Het fonds het aantal fondsorganen wil verminderen.
7. Het bestuur de kloof wil dichten tussen zijn juridische verantwoordelijkheid en de 'de facto' invloed van bijvoorbeeld het bestuursbureau of de directeur van het pensioenfonds.
8. De deskundigheid en continuïteit mede versterkt wordt door de opname van beroepsbestuurders.

De one-tier board is in zekere zin een vreemde eend in de Nederlandse bijt. Het bestuur van een stichting blijft collectief eindverantwoordelijk, ongeacht de onderlinge taakverdeling binnen het bestuur. De ervaringen binnen pensioenfondsen in Nederland zijn tot nu toe wisselend. Bestuurders geven vooral aan te moeten wennen aan de cultuuraspecten van het lid zijn van een

unitair bestuur, zoals de gevoelde spanning tussen de collectieve verantwoordelijkheid en de toezichttaak op een deel van het collectief.

## Visie Montae op governance

Er zijn vele definities voor governance. Montae heeft gekozen voor een definitie naar de Noorse professor Morten Huse: *Governance houdt zich bezig met de aard van de wisselwerking en relaties tussen een organisatie en haar verschillende belanghebbenden bij de besluitvorming en de zeggenschap over de middelen van die organisatie. Governance is de wisselwerking tussen de interne en externe partijen en de bestuurders bij het uitvoeren van het beleid om voor de organisatie waarde te creëren.*

Governance is een instrument dat helpt de doelstellingen van een organisatie te verwezenlijken. Het debat over governance mag niet beperkt blijven tot compliance en reglementen. Volgens Montae dient governance zich vooral te richten op de toegevoegde waarde voor de organisatie op lange termijn. Montae benadrukt de menselijke kant van goed bestuur. Papier is geduldig, maar wat gebeurt er nu echt aan de bestuurstafel?

Montae gaat er vanuit dat een bestuur waarde toevoegt aan de organisatie. Deze toevoeging heeft een externe en interne focus. De externe focus betreft versterking van de legitimiteit van de organisatie en de mate waarin de organisatie is geworteld in haar omgeving en bij haar achterban en daarmee een open communicatie weet te bereiken. De interne focus betreft het zo optimaal mogelijk inzetten van de aanwezige capaciteiten en mogelijkheden binnen het bestuur. Dit gaat om motivatie, kennis/competenties en ook om het vermogen om al deze zaken om te zetten in specifieke prestaties van de organisatie.

Twee centrale thema's voor Montae zijn: bestuurseffectiviteit en bestuursefficiency.

Bestuurseffectiviteit gaat over de vraag of het bestuur voldoet aan zijn taak. Met andere woorden: voegt het bestuur waarde toe aan de organisatie? Het aanpalende begrip bestuursefficiency wordt veel gebruikt in combinatie met strategie en risicomanagement vraagstukken: behaalt het bestuur, gegeven de beschikbare middelen, de hoogst mogelijke prestaties?

## Montae en governance

Governance is een van de kernactiviteiten van Montae. Wij adviseren fondsen over het optimale ontwerp, de inrichting en de werking van het bestuurs- en toezichtmodel. Daarbij hebben wij oog voor een verantwoorde verdeling van kracht en macht (countervailing power) en zorgen vervolgens dat het in de praktijk ook werkt. Daarnaast begeleiden wij fondsen om tot een eenduidige taakopvatting en rolverdeling te komen met alle betrokken belanghebbenden. Het oogmerk is daarbij altijd het bereiken van de doelstellingen van het fonds. De gemaakte keuzes en het gevoerde beleid worden in rapportages vastgelegd, zodat het bestuur aantoonbaar verantwoording kan afleggen. Montae begeleidt fondsbesturen bij het proces van zelfevaluatie en deskundigheidsbevordering.

# MONTAE

Zo maken vele besturen gebruik van de door Montae ontwikkelde Board Functioning Index voor zelfevaluatie. Montae werkt samen met de Rijksuniversiteit Groningen bij onderzoek op het gebied van Pension Fund Governance.

25 juli 2011

**Voor verder informatie:**

Montae  
Sander Baars, Partner  
Verrijn Stuartlaan 1 F  
2288 EK Rijswijk  
[www.montae.nl](http://www.montae.nl)  
070 – 304 29 00