



Governance event | Best practices & trends pensioenfondsen

Diverse sprekers

25 juni 2019

WELKOM!

“Samen werken aan een hoger niveau”

Programma

10.00 Opening door Ernst van Win
(dagvoorzitter)

10.10 dr. Danielle Melis | Pension fund
governance en corporate governance: twee
zijdes van dezelfde medaille?

10.20 drs. Franske Keuter | Goed bestuur in
de zorg, de Wkkgz en Code in de praktijk.

10.30 Leonne Jansen en Hedda Renooij
Diversiteit in de pensioensector.

10.45 Rob Koster en Eugène van Halder
Van paritair naar omgekeerd gemengd; een
reis met hindernissen?

11.00 Roeland van Vledder | Het paritaire
model staat haaks op het principe van
evenwichtige belangenafweging.

11.10 Cor van der Sluis | Intern Toezicht
is geen doel op zich, maar een middel om
een organisatie goed te laten
functioneren.

11.20 Petra de Bruijn | Goede
governance komt niet vanzelf, dat is hard
werken voor iedereen.

11.30 Uitreiking eerste exemplaren van
de boeken aan Liesbeth Goverse en Erik
Bakker

11.45 Slotwoord door Monica Swalef

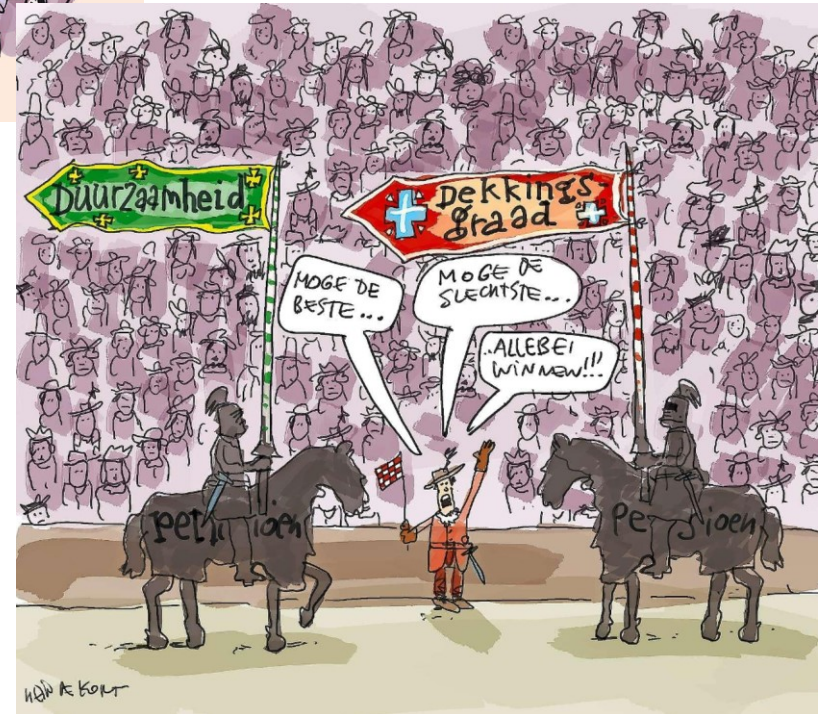
12.00 Gezamenlijke lunch

Opening door mr. Ernst van Win

Pension fund governance en corporate governance: twee zijdes van dezelfde medaille?

dr. Daniëlle Melis

The phrase is "two sides of the same coin."
A coin has two sides. Each side is distinct.
The two sides make one coin, however.



Good governance = goed bestuur = goede zorg?

De complexiteit van de zorg

drs. Franske Keuter

Buon governo: systemen, cultuur/gedrag en uitkomsten



Buon governo



Integriteit, ethiek, compliance



- 'Het begrip governance staat voor een samenhangend geheel van het besturen van een organisatie, het toezicht daarop en de verantwoording over het beleid, het bestuur en het toezicht.'
Meurs 1999
- De regels voor goed bestuur en toezicht van zorgorganisaties zijn vastgelegd in de Zorgbrede Governancecode van BoZ, de vereniging Brancheorganisaties Zorg, waarin ActiZ (ouderenzorg), GGZ Nederland, NFU (academische ziekenhuizen), NVZ (ziekenhuizen) en VGN (gehandicaptenzorg) samenwerken (2017)



Governance Code Zorg



De principes

- 1** De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
- 2** De raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
- 3** De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
- 4** De raad van bestuur en raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
- 5** De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
- 6** De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
- 7** De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

Good governance= goed bestuur + goede zorg

RVZ, december 2013

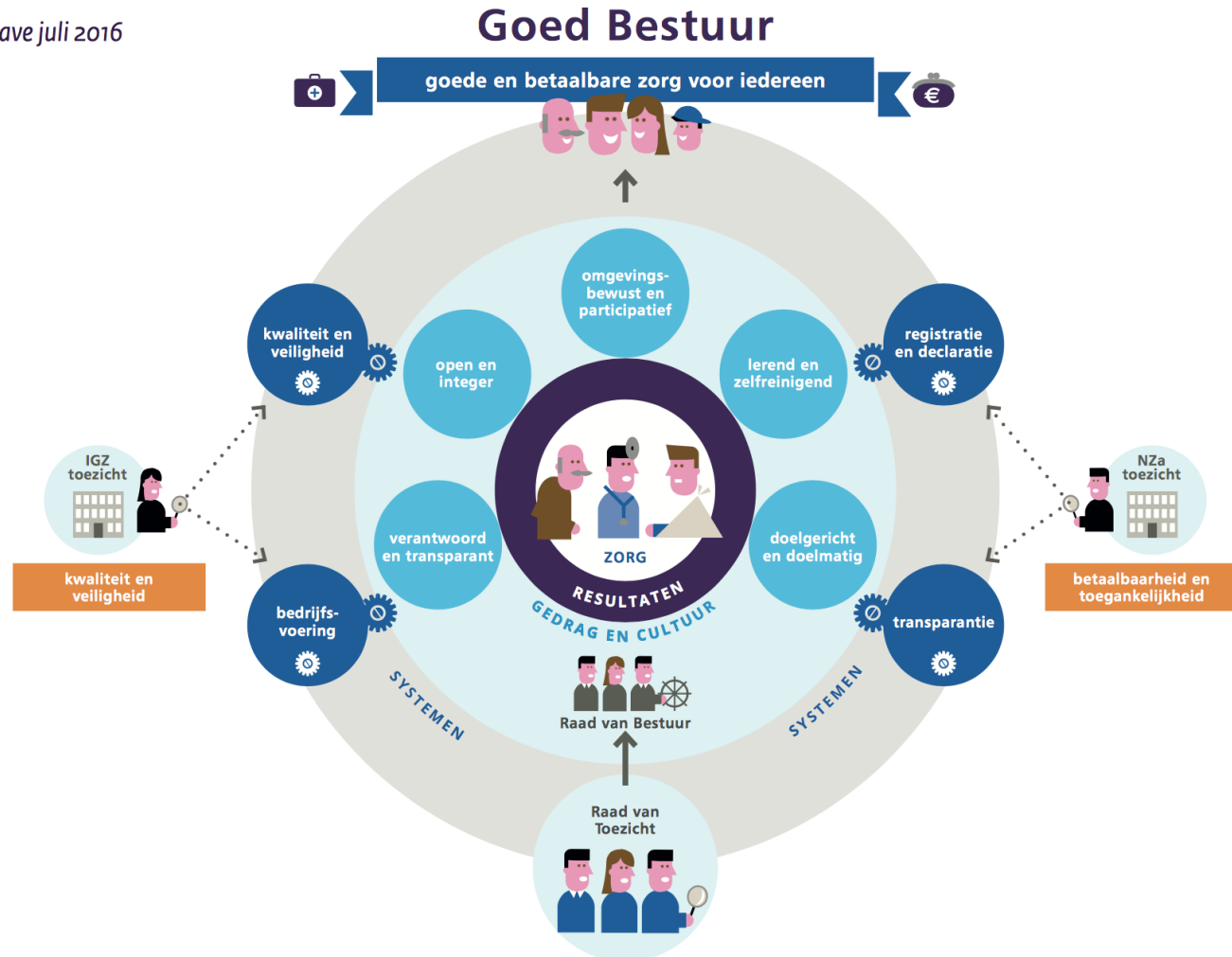
‘De kunst is de systeemverantwoordelijkheid (corporate en clinical governance) van de **RvB** en de individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid van de **professionals**

(clinical en professional governance) voor de op de patiënt gerichte zorg aanvullend aan elkaar te laten zijn.

Die verantwoordelijkheden moeten elkaar ontmoeten aan de basis en een RvB moet in staat zijn daar verantwoording over af te leggen.’

Kader Goed Bestuur

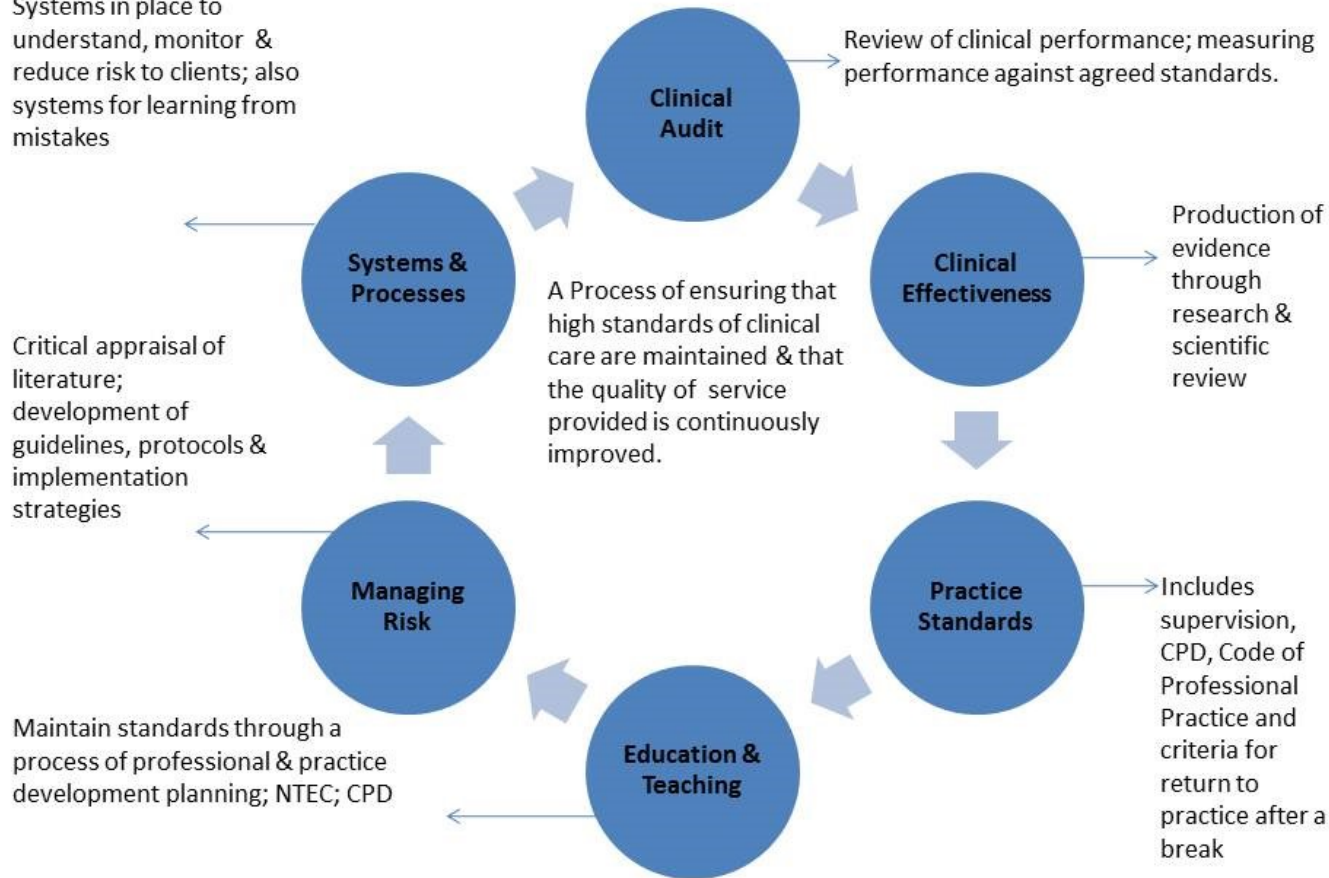
Factsheet, uitgave juli 2016



IGJ

CLINICAL GOVERNANCE

Systems in place to understand, monitor & reduce risk to clients; also systems for learning from mistakes



Complexiteit: Professionele governance

- Bestaat uit alle systemen voor evaluatie eigen prof handelen en leren van uitkomsten.
- Is geïntegreerd met evaluatiesysteem van het ziekenhuis: professionals in the lead.
- Draagt bij aan risico reductie en kwaliteitsbevordering
- Professionals dragen proactief bij aan geïntegreerde P&C cyclus
- Professionals zijn intrinsiek gemotiveerd om verantwoordelijkheid te dragen en verantwoording af te leggen
- Belangrijke rol wetenschappelijke verenigingen
- Goed Bestuur van de Divisies, Coöperaties, extramurale maatschappen en andere financiële constructen....



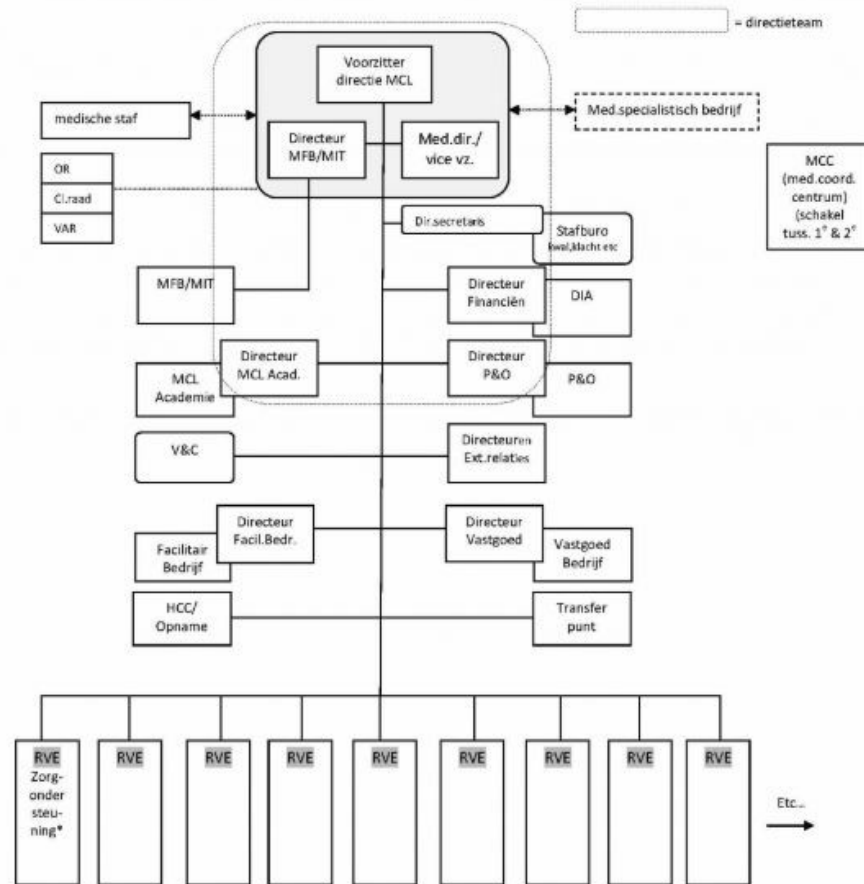
Goede zorg: Wkkgz = Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg

- Een zorgaanbieder is op grond van artikel 2 Wkkgz gehouden om **'goede zorg'** aan te bieden. De aangeboden zorg moet van goede kwaliteit en van een goed niveau zijn. Deze norm is door de wetgever verder ingevuld.
- Op grond van artikel 2, tweede lid, onder a van de Wkkgz moet de zorg in ieder geval **veilig, doeltreffend, doelmatig en cliëntgericht zijn, tijdig worden verleend en afgestemd op de reële behoefte van de cliënt.**
- Uit artikel 2, tweede lid, onder b, van de Wkkgz volgt verder dat het een dynamische norm betreft, die grotendeels wordt ingevuld door de geldende professionele standaard. De norm impliceert dat zorg moet worden verleend zoals een redelijk bekwaam hulpverlener dat doet
- De zorgaanbieder moet de zorgverlening zo inrichten dat **goede zorg** het resultaat is.



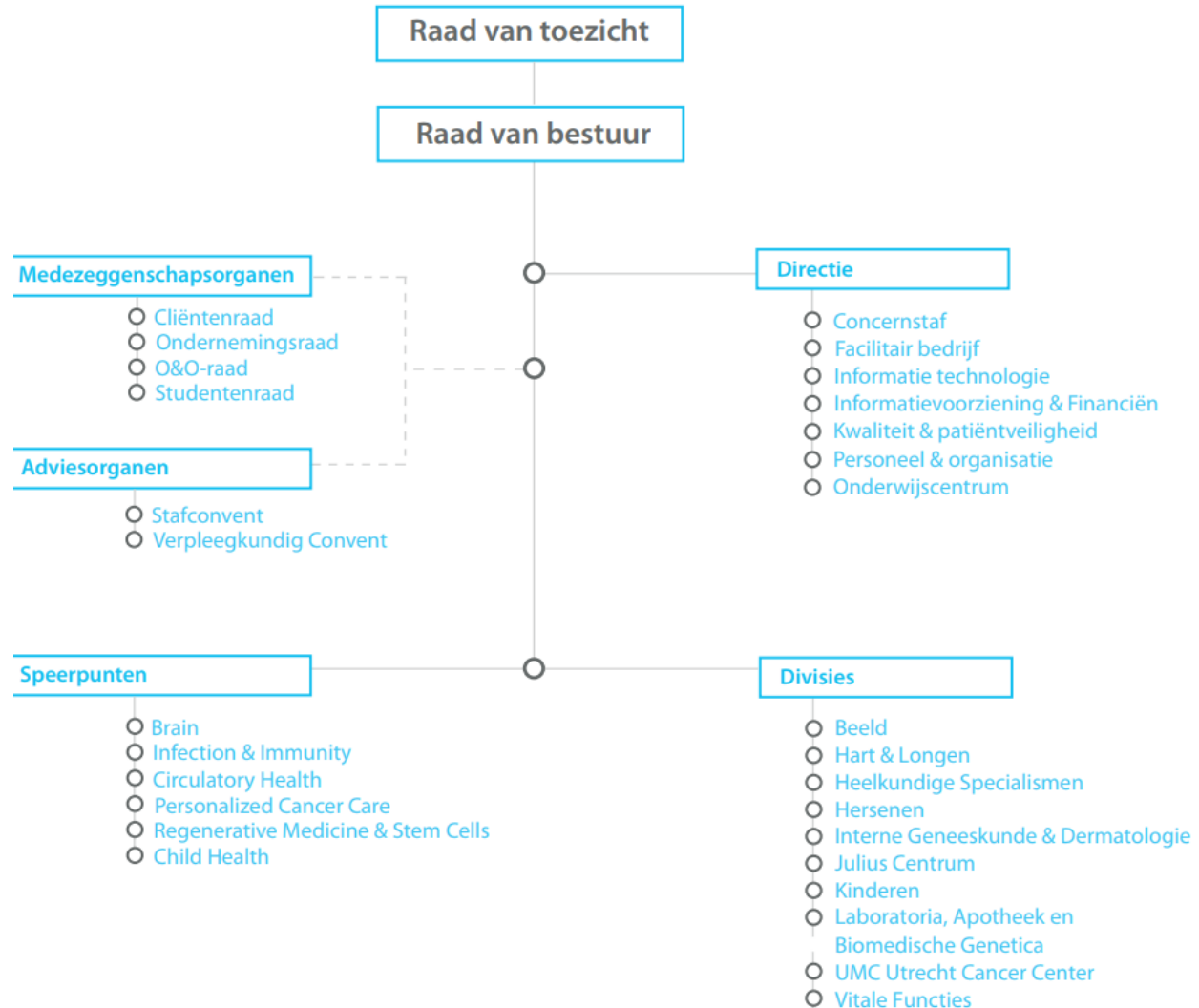
Professional Bureaucracy Mintzberg

- Professional bureaucracy has the operating core as its key part, uses standardization of skills as its prime coordinating mechanism, and employs vertical and horizontal decentralization
- The organization is relatively formalized but decentralized to provide autonomy to professionals. Highly trained professionals provide nonroutine services to clients
- Top management is small; there are few middle managers; and the technostructure is generally small
- However, the support staff is typically large to provide clerical and maintenance support for the professional operating core
- The goals of professional bureaucracies are to innovate and provide high-quality services. Existing in complex but stable environments, they are generally moderate to large in size. Coordination problems are common
- Examples of this form of organization include universities, hospitals, and large law firms
- The clear disadvantage with the professional structure is the lack of control that senior executives can exercise, because authority and power are spread down through the hierarchy. This can make these organizations hard to change



RVE Zorgondersteuning:

H&IP, Geestelijke verzorging, Fysiotherapie, Med.Psychologie, Activiteitenbegeleiding, Diëtetiek



Diversiteit in de pensioensector

Leonne Jansen en Hedda Renooij

■ https://www.youtube.com/watch?v=gf_nhwvUUTo



**Alleen maar vrouwen toelaten:
discriminatie of een goeie stap?**

Van paritair naar omgekeerd gemengd: een reis met hindernissen?

Rob Koster en Eugène van Halder



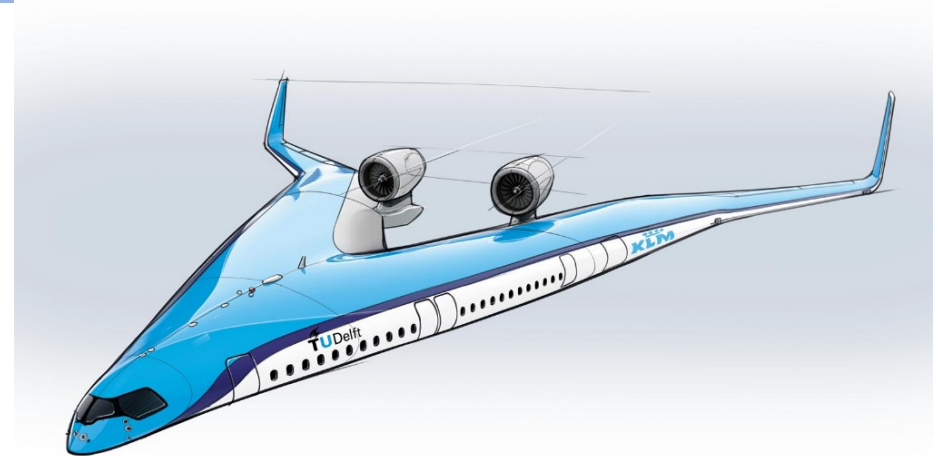
Blue Sky Group

Kerncijfers (31 december 2018)

Deelnemers	$9.838 + 2.577 + 1.701 = 14.116$
Beleidsdekkingsgraad	115%
Beleggingen	3.181,9 mln

Kernproblemen/knelpunten

- Beschikbaarheid bestuursleden
- Countervailing power op langere termijn
- Continuïteit uit eigen geleding



Do's

- Terug naar de basis: keuze model
- Stakeholders blijven informeren
- Bestuur langszij houden
- Projectgroep en projectleider instellen
- Mijlpalenplanning maken en bijhouden
- Rapportages maken
- Workshops houden
- Verslaglegging
- De tijd nemen

Het paritaire model staat haaks op het principe van evenwichtige belangenafweging

Roeland van Vledder

Intern toezicht is geen doel op zich, maar een middel om een organisatie goed te laten functioneren

Cor van der Sluis

Vanuit ervaring

- Directeur Pensioenfonds UWV
- Bestuurder bij meerdere fondsen met een RvT
- Niet uitvoerend bestuurder/toezichthouder
- Toezichthouder bij meerdere fondsen als RvT en VC

“Er zijn dus meerdere wegen die naar Rome leiden”

Paritair Gemengd Model

Overwegingen:

- Pariteit in de uitvoering/betrokkenheid sociale partners
- Toezicht niet op afstand
- Toezicht betrekken bij de besluitvorming
- Extra expertise binnen bestuur/commissies

Dus:

- Meerdere taken: Bestuurder/Intern toezichthouder/expert

Paritair Gemengd Model

Natuurlijke spanning tussen bestuurder en toezichthouder

Dit vraagt:

- Betrokkenheid met gepaste afstand
- Set van spelregels (huishoudelijk reglement)
- Transparantie in toezicht
- Evaluatie en zelfreflectie
- Respect voor ieders rol
- Competenties om er mee om te kunnen gaan.

Instrumentarium:

- Jaarlijks toezichtplan met normenkader
- Elke bestuursvergadering terugkoppeling als IT
- Elk kwartaal terugkoppeling “high-lights”
- Eigen NUB vergadering met verslaglegging
- Meerdere informatiebronnen
- Jaarlijks toezichtrapport

Resultaat:

- Direct invloed kunnen uitoefenen op kwaliteit
- Grotere kennis van het fonds en betrokkenheid
- Betere waarneming werking soft controls
- Meer constaterend dan beschouwend
- Aanjaagfunctie
- Kost en geeft (mij) Energie

Goede governance komt niet vanzelf, dat is hard werken voor iedereen

Petra de Bruijn

- Keuze
- We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt - Einstein

Board room dynamics

- Open en transparante discussie
- Meer dan het verleden interesseert mij de toekomst, want daarin ben ik van plan te leven – Einstein

Ander model : wat nu?

- Als we wisten wat we deden, heette het geen onderzoek - Einstein

Uitreiking eerste exemplaren boeken

door mr. Monica Swalef



Boek wet versterking bestuur pensioenfondsen 'voor als je het precies wilt weten'

Uitreiking eerste exemplaar aan Liesbeth Goverse, Afdelingshoofd Toezicht Middelgrote Pensioenfondsen bij De Nederlandsche Bank



Boek best practices & trends governance pensioenfondsen

Uitreiking eerste exemplaar aan Erik Bakker, Directeur BSG Pension Management B.V. en
voorzitter Raad van Advies Swalef Academie

Slotwoord

door mr. Monica Swalef

Afspraken



Formule 1

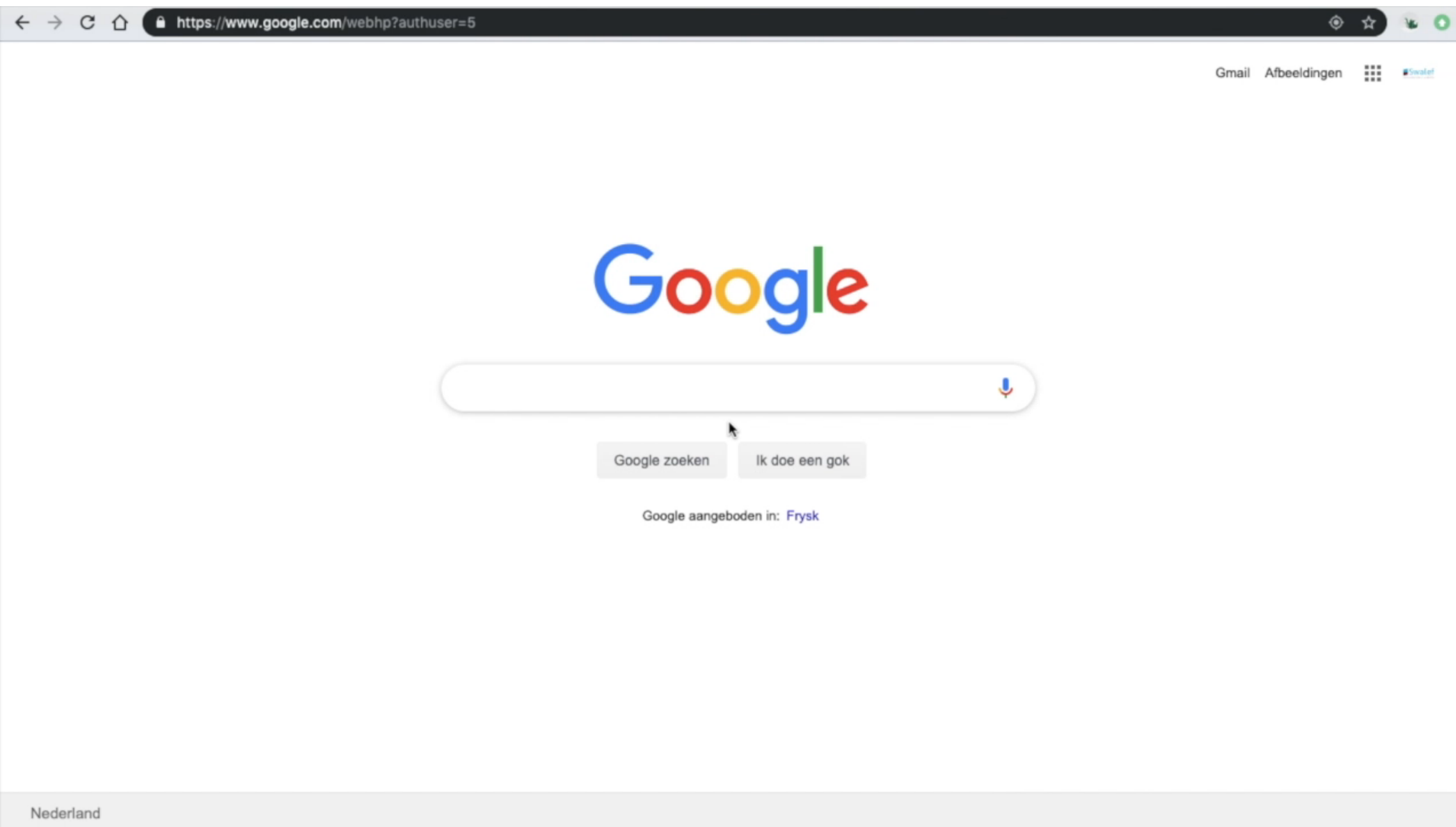


Sebastian Vettel wisselt de borden 1 en 2 © BSR Agency

KNVB gooit Eredivisie-speelschema op de schop voor kwartfinale Ajax



Governance informatiewebsite



Bedankt!

Dit event en de boeken zijn mede mogelijk gemaakt door:

- De inleiders van vandaag waarvan een deel ook geïnterviewden/column schrijvers:
 - Cor van der Sluis
 - Daniëlle Melis
 - Roeland van Vledder
 - Eugène van Halder
 - Rob Koster
 - Petra de Bruijn
 - Hedda Renooij
 - Leonne Janssen
 - Franske Keuter
- De geïnterviewden die hier niet aanwezig konden zijn
 - Paul Citroen
 - Dick Mik
 - José Suarez Menendez
- Dagvoorzitter
 - Ernst van Win
- Boekontvangers
 - Erik Bakker
 - Liesbeth Goverse
- DNB:
 - Else Bos
- De aanbevelers
 - Peter Borgdorff
 - Sandra Smits
 - Erik Bakker
 - Monique van der Poel
- Tamar Sikkes
- Team Swalef
- Kornelis Wetsema
- Daisy Goddijn, vormgever en regelaar drukwerk
- Mijn gezin 😊
- Jullie! Geweldig dat jullie er zijn!

“Samen werken aan een hoger niveau”

BEDANKT EN TOT ZIENS!

