

BEST PRACTICES & TRENDS

GOVERNANCE

PENSIOENFONDSEN

Met overwegingen van
pensioenfondsbestuurders
over hun bestuursmodel en trends
in pension fund governance

BEST PRACTICES & TRENDS

GOVERNANCE

PENSIOENFONDSEN

Met overwegingen van
pensioenfondsbestuurders
over hun bestuursmodel en trends
in pension fund governance

mr. Monica Swalef



Betracht de nodige zelfreflectie

Cor van der Sluis



De tijd is rijp om 'pension fund governance' veel serieuzer te nemen

Daniëlle Melis



Communiceren is en blijft tip nummer één

José Suarez Menendez



Als het allemaal heel makkelijk gaat, dan heb je de kern niet geraakt

Paul Citroen



Veiligheid creëren is belangrijk

Petra de Bruijn



Het model dat je kiest maakt niet zoveel uit

Roeland van Vledder



Het is een kwestie van elkaar heel scherp houden in de praktijk

Dick Mik



In een veranderende wereld is continu verbeteren noodzakelijk

Rob Koster en Eugène van Halder



Dus niet langer blijven kiezen voor het bekende maar lef gaan tonen

Hedda Renooij en Leonne Jansen

Swalef pensioenjuristen en academie

BEST PRACTICES & TRENDS GOVERNANCE PENSIOENFONDSEN

Met overwegingen van
pensioenfondsbestuurders
over hun bestuursmodel en trends
in pension fund governance

mr. Monica Swalef

INHOUD

Best practices & trends governance pensioenfondsen

Met overwegingen van pensioenfondsbestuurders over hun bestuursmodel en trends in pension fund governance

© 2019 Swalef Pensioenjuristen en Academie

Eerste druk 2019

ISBN: 978-94-92926-77-7

NUR: 820

Een interviewboek met bevlogen bestuurders waardoor de bestuursmodellen nog meer tot leven komen. Ontwikkeld om iedereen extra te motiveren de tweede geheel herziene druk van ons boek 'Wet versterking bestuur pensioenfondsen, voor als je het precies wilt weten' erop na te slaan om de governance inrichting te optimaliseren.

Suggesties zijn van harte welkom. Deze kunt u uitsluitend per e-mail verzenden aan monica@swalef.nl.

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten, onjuistheden en/of onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur, de uitgever en Swalef Pensioenjuristen en Academie deswege geen aansprakelijkheid.

Copyright

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit boek mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Swalef Pensioenjuristen en Academie.

Redactie

Dit boek is vervaardigd door mr. Monica Swalef en Thamar Sikkes LLB.

PDF versie

In het bezit van dit boek en geïnteresseerd in de beveiligde pdf versie? Vraag dan op www.swalef.nl/pdf-bestpractices de pdf versie aan.

Dankwoord	9
Aanleiding.....	11
De vijf bestuursmodellen.....	15
Interviews pensioenfondsbestuurders	21
1. Interview met Cor van der Sluis	23
2. Interview met Daniëlle Melis	33
3. Interview met José Suarez Menendez.....	45
4. Interview met Paul Citroen	55
5. Interview met Petra de Bruijn.....	63
6. Interview met Roeland van Vledder.....	71
7. Interview met Dick Mik	79
8. Interview met Rob Koster en Eugène van Halder.....	87
Verbetering diversiteitsbeleid pensioenfondsen	97
Bescherming van leden van fondsorganen	103
Geschiktheidstoets en permanente educatie.....	109
Overzicht trends en ontwikkelingen	113
Slotwoord	121
Over Swalef	125
Hoe nu verder?	129

DANKWOORD



Het begon als een idee

Dankwoord

Lieve mensen,

Het begon als een idee, en is nu realiteit. Een interviewboek met bevlogen bestuurders waardoor de bestuursmodellen nog meer tot leven komen. Ontwikkeld om iedereen extra te motiveren de tweede geheel herziene druk van ons boek 'Wet versterking bestuur pensioenfondsen, voor als je het precies wilt weten' erop na te slaan om de governance inrichting te optimaliseren. Want als je de spelregels niet kent en je eigen en elkaars taken en bevoegdheden, hoe kun je dan je rol uitoefenen?

Het is dan ook geweldig dat een aantal bestuurders hun ervaringen en gedachtegoed wil delen met de pensioensector. Met veel waardevolle tips voor jou als lezer, en heb je meer vragen, dan mag je ze vast nog eens bellen.

Wij zijn alle geïnterviewden heel erkentelijk voor hun tijd en bereidwilligheid om aan dit boek mee te werken.

Heel graag bedank ik daarom: Paul Citroen, Roeland van Vledder, Petra de Bruijn, Cor van der Sluis, Daniëlle Melis, José Suarez Menendez, Dick Mik, Rob Koster en Eugène van Halder. Dank jullie wel!

Ook bedank ik graag Hedda Renooij en Leonne Jansen voor hun column over diversiteit.

Het afnemen van de interviews was telkens weer heel plezierig. Van de interviews hebben wij bovendien veel opgestoken en nieuwe inzichten opgedaan. Dat wensen we jou als lezer ook toe.

Graag bedank ik ook mijn collega Tamar Sikkes voor haar enthousiasme en vele werk. Het was weer erg leuk samenwerken om dit voor elkaar te krijgen. En bedank ik mijn andere teamleden en mijn gezin, want natuurlijk ging er aardig wat tijd mee gemoeid. Graag presenteer ik daarom het resultaat.

Veel leesplezier!

Hartelijke groet,

Monica Swalef

AANLEIDING



Leren van de ervaring van anderen

Ervaar en raadpleeg ook echt de tweede geheel herziene druk van ons boek **Wet versterking bestuur pensioenfondsen, voor als je het precies wilt weten**. Dat boek lijkt dikker dan het is. Het is een 'ik zoek het op' boek, zodat je het precies kunt weten. Natuurlijk mag je dat boek van a tot z lezen, maar ik zou vooral de leeswijzer raadplegen, en dan de onderwerpen die voor jou relevant zijn direct raadplegen.

Aanleiding

Wat zijn de overwegingen van pensioenfondsbestuurders om een bepaald bestuursmodel te hanteren of om over te stappen? Een vraag die mij bezig houdt.

Deels is deze vraag beantwoord gedurende de evaluatie van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen (hierna ook: Wvbp), waar Swalef aan mee mocht werken. Aansluitend op de publicatie van deze evaluatie in maart 2018 organiseerde Swalef twee bijeenkomsten voor de pensioensector om de uitkomsten ervan door te spreken. Wat mij daarvan bijbleef was dat voor een aantal bestuursmodellen gold 'onbekend maakt onbemind'.

Daar wilde ik graag wat aan doen. En zo ontstond dit boek.

Wie mij een beetje kent, weet dat ik enthousiast ben en graag kennis deel. Vanuit mijn overtuiging dat pensioen een maatschappelijk product is. Geld van nu voor inkomen later waar goed op moet worden gepast door pensioenuitvoerders. Met de juiste governance en een goed bij het pensioenfonds passend bestuursmodel gaat dat beter. En je weet pas of het model goed past als je als bestuur ook echt alle andere bestuursmodellen hebt verkend en dat regelmatig opnieuw doet.

Leren van de ervaring van anderen is één van de instrumenten daarbij. Dat kan natuurlijk uitstekend door met andere bestuurders en intern toezichthouders het gesprek aan te gaan.

Maar ook door deze ervaringen te lezen en nog eens na te kunnen slaan bij de evaluatie van het bestuursmodel.

Ook diversiteit, het beschermen van leden van pensioenfondsenorganen, geschikt zijn en blijven ligt mij na aan het hart. Daarnaast volg ik graag ontwikkelingen en trends.

Dat heeft er toe geleid dat wij het voor je liggende boek hebben gemaakt, met best practices, maar ook met columns over diversiteit, bescherming, geschiktheid en trends gebundeld in één boek, zowel gedrukt als digitaal beschikbaar.

Hoe de selectie van de geïnterviewden tot stand kwam? Eigenlijk heel eenvoudig uit ons eigen netwerk, omdat wij deze bestuurders interessant, goed en leuk vonden, en zij bereid waren om ook echt iets te zeggen, zodat andere pensioenfondsen er wat aan hebben. Zij hebben dan ook echt hun nek uitgestoken door hun ervaringen aan het papier toe te vertrouwen. Ook over IOPR II, waarvan natuurlijk nog lang niet alles duidelijk is. Goed daarom om te laten weten dat de interviews zijn afgenomen tussen midden januari en eind maart 2019.

We hebben over ieder bestuursmodel minimaal één bestuurder geïnterviewd.

Samen werken we aan een hoger niveau.

DE VIJF BESTUURSMODELLEN

INTERVIEW MET

Cor van der Sluis



Cor van der Sluis



Je hebt extra vaardigheden nodig als mens

Betrokkenheid met gepaste afstand

Cor van der Sluis, is- sinds 1 juli 2014- één van de drie niet uitvoerend bestuurders en voorzitter van het intern toezicht in het paritair gemengd model bij het KPN Pensioenfonds. Eén van de andere niet uitvoerend bestuurders is voorzitter van het fonds. Die taken zijn gesplitst.

Een uniek model

Voor juli 2014, voor de invoering van de wet versterking bestuur pensioenfondsen, werkte het fonds met een paritair model en een visitatiecommissie als intern toezicht. Hoewel het bestuur een jaar voor de invoering reeds bezig was met de gedachtevorming over een ander model, weet ik, uit wat ik erover gelezen heb, dat het betrekken van het intern toezicht bij de besluitvorming een belangrijk argument was. Een andere overweging voor het paritair gemengd model was dat je daarmee extra specifieke deskundigheid binnen het bestuur haalt. Als je een aantal specifieke expertises in je intern toezicht hebt is het jammer om die alleen in het intern toezicht te laten functioneren. In dit model maak je er meer gebruik van. En daarnaast behoud je zo pariteit in de uitvoering. Het is een redelijk uniek model, waarbij je de betrokkenheid en de pariteit van de sociale partners in stand houdt. Dat past goed bij een ondernemingspensioenfonds.

Continu alert

Natuurlijk zijn er altijd verbeterpunten, maar de ervaringen tot nu toe zijn erg goed. Het was voor mij ook een uniek model. We hadden destijds als intern toezicht (de drie niet uitvoerend bestuurders) tegelijk het toetsingsgesprek bij De Nederlandsche Bank. Een heel belangrijk thema daarin was, vanzelfsprekend, de vraag hoe wij met de natuurlijke spanning tussen bestuur en intern toezichthouder zouden omgaan. Want als intern toezichthouder ben je medeverantwoordelijk voor de besluitvorming je bent immers ook bestuurder. En je merkt ook in het intern toezicht dat je je continu bewust moet zijn van die natuurlijke spanning; bestuurder en intern toezichthouder in één en dezelfde persoon. Dat was voor zowel de uitvoerend als niet uitvoerend bestuurders een gewenningsproces.

Geen adviseur

Belangrijk om te vermelden is dat ik in het bestuur ten eerste bestuurder ben. En als ik vind dat er op de inhoud dingen anders moeten of beter kunnen ten behoeve van de besluitvorming dan zeg ik dat ook primair als bestuurder. Ik ben immers mede verantwoordelijk voor de collectieve besluitvorming. Ik kan als intern toezichthouder dan later wel een mening hebben over bijvoorbeeld het gevolgde proces of de werking van de “soft controls”.

Betrokkenheid met gepaste afstand

Wat de effectiviteit van de besluitvorming, naar mijn mening ten goede komt is dat het intern toezicht dicht op het proces zit. Je moet daar wel mee om kunnen gaan. Dat vraagt in zo'n dubbelfunctie om wat ik altijd maar noem: “betrokkenheid met gepaste afstand”. Dit kan door als niet uitvoerend bestuurder in dit model dan niet als eerste het woord te nemen.

Fundamenteel vraagstuk

Als er een vraagstuk voorbij komt, waarbij wij als intern toezicht fundamenteel van mening zouden verschillen met de uitvoerend bestuurders, hebben wij als intern toezicht de mogelijkheid om de vergadering te schorsen, om ons nader te beraden. Dat is trouwens nog niet voorgekomen, maar die optie is er wel. Dat moet ook, want als de besluitvorming heeft plaats gevonden kun je niet meer zeggen dat je het er niet mee eens bent.

We vergaderen natuurlijk ook regelmatig als niet uitvoerend bestuurders, intern toezicht, om onder meer ons jaarlijks toezichtplan uit te voeren.

Intern toezicht on the go

Wij werken als intern toezicht vanaf het begin met een jaarlijks toezichtplan. Met een normenkader gebaseerd op de Pensioenwet, de VITP code en de Code Pensioenfondsen. Zo hebben we ook de wettelijke intern toezichttaken gecombineerd met onze specifieke aandachtspunten. Wij bepalen het plan van het intern toezicht, maar we delen dit vooraf met de uitvoerend bestuurders. Zij kunnen ons dus

bevragen waarom we sommige dingen wel of niet bekijken en suggesties doen. En dat is prima. Wij beslissen, maar houden wel rekening met de wensen van de collega-bestuurders en de VO-leden. Als extra borging van de onafhankelijkheid hebben wij als intern toezicht een set van spelregels opgesteld die gedragen worden door het gehele bestuur. We hebben naast dat reguliere intern toezichtproces het intern toezicht ook als apart agendapunt bij iedere bestuursvergadering. Dat betekent dat wij dan de mogelijkheid hebben om zaken terug te koppelen uit de vorige bestuursvergadering. We voorkomen daarmee dat wij pas, na bijvoorbeeld een jaar, in ons jaarlijks toezichtrapport opschrijven dat er iets niet goed gaat. Vergelijkbaar met een functioneringsgesprek waarbij je aangeeft dat het hele jaar niet zo geweldig verliep. Maar dat die persoon daar het hele jaar nog niet eerder iets over gehoord heeft. Dat willen wij niet, en dat wordt voorkomen door onze structuur. Ik vind het een vorm van pro actief toezicht.

Verschillende intern toezichtmomenten

Er zijn verschillende momenten waarop we de werking van het intern toezicht zichtbaar maken. Zoals eerder gezegd de terugkoppeling in elke bestuursvergadering. Eén keer per kwartaal rapporteren we de ‘highlights’ uit die terugkoppelingen en geven aan hoe het bestuur daarmee is omgegaan. Na elke bestuursvergadering komen we als niet uitvoerend bestuurders bij elkaar om de punten te bespreken, die we de volgende vergadering dan weer willen terugleggen in het bestuur.

Verschillende instrumenten

We hebben zo een verschillende set van instrumenten van intern toezicht. Ieder van ons is ook lid van een commissie. Om het niet ingewikkeld te maken zit je daar niet primair als intern toezichthouder, maar vanuit je expertise. Je haalt natuurlijk wel dingen op die je nog wilt delen met je collega intern toezichthouders. We hebben ook de optie dat ik als intern toezichthouder, dus niet als bestuurder, bij een andere commissie aanschuif. Dat dicht op het proces zitten is heel belangrijk. Het jaarrapport is een verzameling van belangrijke zaken die we als intern toezicht nog kwijt willen, maar dan gericht op kernpunten van bestuur en interne beheersing.

BEST PRACTICES & TRENDS

GOVERNANCE PENSIOENFONDSEN

Met overwegingen van pensioenfondsbestuurders over hun bestuursmodel en trends in pension fund governance

Vanuit de overtuiging dat pensioen een maatschappelijk product is, vinden wij het bij Swalef belangrijk om kennis over pensioen te delen. Pensioen is geld van nu voor inkomen later, waar goed op moet worden gepast door pensioenuitvoerders. Met de juiste governance en een goed bij het pensioenfonds passend bestuursmodel gaat dat beter. En je weet pas of het model goed past als je als bestuur ook echt alle andere bestuursmodellen hebt verkend en dat regelmatig opnieuw doet.

Leren van de ervaring van anderen is één van de instrumenten daarbij. Dat kan natuurlijk uitstekend door met andere bestuurders en intern toezichthouders het gesprek aan te gaan. Dat hebben we gedaan, en het resultaat daarvan vind je terug in dit boek. Daarnaast vind je in de tweede volledig herziene versie van het boek 'Wet versterking bestuur pensioenfondsen, voor als je het precies wilt weten', alles over de governance van pensioenfondsen.

In dit boek delen de pensioenfondsbestuurders hun ervaringen en gedachtegoed met de pensioensector. Met veel waardevolle tips voor jou als lezer.

Met overwegingen van: Paul Citroen, Roeland van Vledder, Petra de Bruijn, Cor van der Sluis, Daniëlle Melis, José Suarez Menendez, Dick Mik, Rob Koster, Eugène van Halder, Hedda Renooij en Leonne Jansen.



Samen werken aan
een hoger niveau



mr. Monica Swalef

