

Rollen, taken en bevoegdheden als rode draad voor ethische dilemma's

Met de juiste werkmethode zijn er betere eindresultaten

Vakbekwame en vaardige pensioenfondsbestuurders zijn noodzakelijk, om alle belangen die in een pensioenfonds vervat zijn, continue evenwichtig af te wegen. Daarbij zal ook countervailing power van de bestuurders op hun vermogensbeheerders noodzakelijk zijn, evenals tegenkracht van het intern toezicht en het verantwoordingsorgaan c.q. het belanghebbendenorgaan op het bestuur. Dat en meer is ingeregeld in de Wet versterking bestuur pensioenfondsen.

DOOR MONICA SWALEF

Een boek is wat mij betreft een ideaal instrument om snel te leren, ook van de ervaringen van anderen. Net voor de zomervakanties, 25 juni 2019 publiceerden wij twee governance boeken, waaronder 'Best practices & trends governance pensioenfondsen', met overwegingen van pensioenfondsbestuurders over hun bestuursmodel en trends in de governance van pensioenfondsen. Dat boek 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 het tweede 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?

In dit artikel focus ik op verzoek van de hoofdredacteur op ethische dilemma's van bestuurders. De geïnterviewden in het best practices boek zijn hierover niet bevraagd. Des te interessanter om te onderzoeken of in ons best practices boek een leidraad zichtbaar is hoe om te gaan met ethische dilemma's die natuurlijk op elke bestuursstafel, binnen of buiten de pensioensector, ter sprake komen. Maar eerst staan we stil bij 'best practices', wat zijn dat nu eigenlijk? Dat zelfde doen we met 'ethische dilemma's'.

Best practices

Een zoekopdracht in Google levert interessante resultaten op. De in onze ogen meest passende defi-

nitie, waar we hierna ook van uitgaan, staat in Wikipedia en luidt als volgt:

"Een best practice is een werkmethode, proces of activiteit die zich als effectiever heeft bewezen dan enige andere werkmethode, proces of activiteit. De gedachte is dat met de juiste werkmethode een project uitgevoerd kan worden met minder problemen, minder onvoorziene complicaties en betere eindresultaten."

Ethische dilemma's

Ook deze definitie haal ik van Wikipedia, en luidt: "Een ethisch dilemma is een situatie waarbij iemand verschillende keuzen tot handelen heeft die betrekking hebben op moraliteit. Deze beslissing kan uitmonden in onwenselijke situaties. Een ethisch dilemma bevat altijd verschillende waarden. Van het handelen bij ethische dilemma's kan men leren voor nieuwe vergelijkbare situaties. Dit noemen we 'moresprudentie'."

Voorbeeld van een ethisch dilemma:

Een voorbeeld van een ethisch dilemma in de pensioensector kan zijn hoe het vermogen van de belanghebbenden wordt belegd. Want is een zo hoog mogelijk rendement op iedere ingelegde euro voor een zo hoog mogelijk pensioenresultaat niet de missie van ieder pensioenfonds? Of zijn daar nuances op te maken en hoe doe je dat dan als pensioenfonds?

Waar namelijk alweer even geleden pensioenvermogen in clusterbommen bleek te worden belegd,



Mr. Monica Swalef
is managing partner, governance specialist, senior pensioenjurist, opleider bij Swalef en arbiter.

en Nederland daarna in shock was, is dat inmiddels alweer een tijd lang bij wet verboden. Sinds 2013 is in artikel 135 lid 4 in de Pensioenwet opgenomen dat een pensioenfonds in zijn jaarverslag vermeldt op welke wijze in het beleggingsbeleid rekening wordt gehouden met milieu en klimaat, mensenrechten en sociale verhoudingen. Dit artikel is volgens de guidance van De Nederlandsche Bank van 2016 toegevoegd als gevolg van de toenemende aandacht vanuit de samenleving en de politiek voor duurzaamheid. Vanwege het maatschappelijke belang van pensioen, het omvangrijke pensioenvermogen en de impact die dit als belegd vermogen heeft, wordt nu ook expliciete aandacht voor duurzaamheid verwacht in het beleggingsbeleid. De wet is niet normerend over de mate waarin duurzaam wordt belegd. Het beleggingsbeleid dient gericht te zijn op een zo goed mogelijk pensioen tegen een aanvaardbaar risico en een betaalbare prijs conform de prudent person regel in artikel 135 van de Pensioenwet. Ook worden geen wettelijke vereisten gesteld aan de inhoud van de rapportageverplichting.

Recent, in juli 2019 heeft een groot deel van de pensioensector de doelen van het klimaatakkoord ondertekend, waar eerder al eind 2018 zeventig pensioenfondsen het Convenant Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen Pensioenfondsen (IMVB-convenant) ondertekenden.

Alhoewel de maatschappelijke normen en waarden over vermogensbeheer in de pensioensector zijn verschoven in de afgelopen periode, en duurzaam beleggen min of meer de norm is geworden, blijft onzes inziens dit ethisch dilemma voor een pensioenfonds aan de orde. Vakkbekwame en vaardige pensioenfondsbestuurders zijn dan noodzakelijk, om alle belangen continue evenwichtig af te wegen, waarbij de countervailing power van de bestuurders op hun vermogensbeheerders noodzakelijk zal zijn, evenals tegenkracht van het intern toezicht en het verantwoordingsorgaan c.q. het belanghebbendenorgaan op het bestuur. Dat en meer is ingeregeld in de Wet versterking bestuur pensioenfondsen.

Wet versterking bestuur pensioenfondsen

Het doel van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen is driedig, namelijk om de deskundigheid van het pensioenfondsbestuur te verbeteren, het intern toezicht te versterken en een adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers tot stand te brengen. De countervailing power uit zich door de versterking van de zogenaamde 'governance driehoek', bestuur – intern toezicht – verantwoording/medezeggenschap. Zodat zoals de Handreiking Geschikt Pensioenfondsbestuur 2017 vermeldt: 'Achteren op het besef dat de omgeving voortdurend beweegt, stimuleert besturen om ervoor te zorgen dat ze hun tegenmacht (countervailing power) behouden en versterken. Dat is nodig om te kunnen handelen in de dynamiek van de contacten met mondige stakeholders en specialisten.'

Een belangrijk onderdeel van deze governance wetgeving is de Code Pensioenfondsen, welke wettelijk verankerd is in artikel 11 van het Besluit uitvoering Pensioenwet. De Code is een gedragscode voor de pensioensector en bestaat uit normen die de sector zichzelf oplegt.

Normen en waarden

Een ethisch dilemma bevat altijd verschillende waarden staat in de zojuist vermelde definitie. Als je 'waarden' zegt, zeg je ook vaak 'normen' (normen en waarden). Maar is dat hetzelfde?

Volgens (wederom) Wikipedia zijn normen en waarden de omgangsvormen en principes volgens welke men publiekelijk en in sociaal verband handelt. Vaak worden de termen in de politiek en de media als één enkel containerbegrip aangeduid, of onterecht als synoniemen door elkaar gebruikt. De samenstelling betreft de waarden – de voorkeur die een groep of samenleving heeft met betrekking tot doeleinden of gedragspatronen – die worden vertaald in concrete normen met concrete gedragsregels en voorschriften. Daarmee sturen normen mede het sociaal handelen, meer specifiek het waarderamenteel handelen.

De Code Pensioenfondsen is daar het voorbeeld van in de pensioensector.

Code Pensioenfondsen 2018

In het najaar van 2018 verscheen de herziene Code Pensioenfondsen waarin op pagina 5 het volgende staat onder andere over het doel van deze Code:

"Deze nieuwe indeling maakt dat bestuur en intern toezicht veel gericht met elkaar in gesprek kunnen gaan over de essentialia van deze Code, de acht thema's waar goed pensioenfondsbestuur om draait: 'Vertrouwen waarmaken', 'Verantwoordelijkheid nemen', 'Integer handelen', 'Kwaliteit nastreven', 'Zorgvuldig benoemen', 'Gepast belonen', 'Toezicht houden en inspraak waarborgen' en 'Transparantie bevorderen'.

Rollen, taken en bevoegdheden, maar ook tijd

Tijdens de interviews, maar ook nu het is opgeschreven in een boek, constateer ik dat ook voor het thema 'ethische dilemma's' houvast kan worden gevonden in de interviews. Met name vertellen eigenlijk alle bestuurders dat het zo belangrijk is dat ieder zijn rol, taken en bevoegdheden kent, en voldoende tijd heeft. Ik onderschrijf dat van harte, het is van cruciaal belang dat je weet welke rol je hebt. Als je dat weet, dan kun je in een ethisch dilemma makkelijker een standpunt innemen als bestuur, omdat de countervailing power dan ook goed is ingeregeld.

Graag deel ik de hierna volgende teksten van geïnterviewden, rechtstreeks overgenomen uit ons boek ter inspiratie voor het omgaan met dit thema.

Roeland van Vledder interviewden wij als niet-uitvoerend bestuurder bij De Nationale APF.

Hij vertelde ons: "Ik ben ooit een jaar of zes geleden een week op Harvard geweest. In Boston. Dat was een cursus over 'one tier' en 'two tier' bestuursmodellen. Mijn 'take away' daar was wel echt 'het maakt niet zo heel veel uit voor welk model je kiest, als de mensen zich maar zeer goed bewust zijn van de rol die ze hebben'. In een 'one tier board' geldt dat misschien nog wat meer omdat je er heel dicht op zit. Met name de niet-uitvoerend bestuurders moeten niet te veel meebesturen. Zij moeten vooral de strategische beleidsbeslissingen (mee) nemen. En de uitvoering echt overlaten aan het uitvoerend bestuur. Als iedereen zijn rol daar goed in pakt, is het een compact en efficiënt bestuursmodel. Zeker toegesneden op een pensioenfonds."

Ook Petra de Bruijn, voorzitter van Bpf Meubel, heeft een duidelijke visie. Zo zegt zij:

"Als niet-uitvoerend bestuurder in een omgekeerd model heb je een aantal vliegijaren nodig om goed intern toezicht te kunnen houden. En de juiste vragen stellen. Dus niet handelen, maar vragen stellen. Dat is echt een andere rol. In mijn rol als onafhankelijk voorzitter moet ik er voor zorgen dat de overige bestuurders hun rollen goed kennen en ook toepassen. Het bevalt mij goed. Ik



heb me vooraf goed verdiept in mijn rol binnen het nieuwe bestuursmodel, kende mijn taak en ben daarnaar gaan acteren". Evenals José Suarez Menendez, voorzitter van het onafhankelijke bestuur van Het Nederlandse pensioenfonds, die ons het volgende vertelde: "In het dualistisch onafhankelijk model is de scheiding tussen intern toezicht, de raad van toezicht en de bestuurlijke verantwoordelijkheid duidelijker. Dus de rollen zijn helderder en je hebt daardoor minder diffuse functies. Per fonds werkt natuurlijk ieder bestuur ook anders. En daarom kun je trouwens ook nooit zeggen dat iets per se in een bepaald model altijd op dezelfde manier werkt. Het is heel erg afhankelijk van de samenstelling en de dynamiek van het bestuur."

Cor van der Sluis interviewden wij als niet-uitvoerend bestuurder in een paritair gemengd model. Hij gaf ons het volgende mee over de effectiviteit van de besluitvorming:

"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 dubbel-functie 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."

Dick Mik, die bij verschillende fondsen te maken heeft (gehad) met een zogenaamd one tier board, is van mening dat je 'samen gewoon goed moet blijven nadenken':

"Ik heb problemen met de vinkjescultuur in de sector. Blijf samen gewoon goed nadenken. Het hoeft allemaal niet zo ingewikkeld te zijn als je integer aan tafel zit, goed nadent, je klanten centraal stelt, spreekt van klanten in plaats van deelnemers, transparant bent en gewoon alles open bespreekt met iedereen die ermee te maken heeft. En natuurlijk moet je rekening houden met

alle wetgeving en regels, maar je hoeft er niet bang voor te zijn. Als je zelf heel goed hebt nagedacht, geen wetten of regels overtreedt en je vindt het verantwoord, moet je er ook gewoon voor staan.”

Een ethisch dilemma kun je met die instelling natuurlijk goed bespreekbaar maken, en tackelen, denk ik.

Het hebben van voldoende tijd is daarbij cruciaal. Soms is dat één van de redenen om over te stappen naar een ander bestuursmodel, zoals in het najaar van 2019 bij Pensioenfonds KLM Cabine zal gebeuren. Wij interviewden Rob Koster en Eugène van Halderen, die als beweegredenen van de transitie van het paritair gemengd model naar het omgekeerd gemengd model onder andere aangaven: “Daarnaast kiezen we voor dit model omdat we een kleiner bestuur willen. We kunnen geen continuïteit uit eigen geleiding garanderen, omdat het tijdsbeslag te groot wordt. Je bent vooral bezig met alle bordjes in de lucht houden en niet meer met besturen. Tijd voor wezenlijke vragen als ‘wie zijn we?’ en ‘waar gaan we naartoe?’ is er bijna niet.”

Die benodigde tijd was ook voor BPF StiPP één van de redenen om over te stappen van het paritaire naar het omgekeerd gemengd model, zo gaf Paul Citroen, (sinds kort voormalig) voorzitter van het bestuur van Bpf StiPP, in zijn interview ons te kennen: “Het inrichten van de governance is makkelijker in het omgekeerd gemengd model, omdat mensen meer ‘committed’ zijn en meer tijd hebben, althans, dat vinden wij. Zij zijn fulltime met StiPP bezig, althans Paul.”

Door de wijziging van bestuursmodel creëren deze pensioenfonds extra tijd, zodat zij waar er ethische dilemma’s optreden beter kunnen acteren.

De ethische dilemma’s die op kunnen treden ten aanzien van duurzaam beleggen kunnen zo voldoende worden besproken.

Sleutelfuncties als gevolg van IORP II

Ik denk dat, alhoewel niet eenvoudig, de inrichting van de drie sleutelfuncties (risicobeer, interne audit en actuariel) ten gevolge van de invoering van IORP II, ook bij kunnen dragen aan het zorgvuldig omgaan met ethische dilemma’s.

Het pensioenfonds moet de houders van de risicobeheerfunctie, interne auditfunctie en actuariële functie in staat stellen deze functies op een objectieve, eerlijke en onafhankelijke manier te vervullen.

De geïnterviewden deelden ook openhartig hoe zij met deze extra governance eisen om zijn gegaan.

Board room dynamics

Naast het kennen en doorleven van de juiste rollen, taken en bevoegdheden van de diverse pensioenfondsorganen om ethische dilemma’s het hoofd te bieden is, een belangrijk hulpmiddel om het gewenste resultaat te bereiken het gebruik maken van een besluitvormingsmodel, zodat de juiste processen worden doorlopen. Swalef is voorstander van het hanteren van het zogenaamde BOB-model, dat staat voor de opeenvolgende fasen van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Dit model helpt om

de kwaliteit van de besluitvorming te vergroten en het zorgt voor meer draagvlak. Zoveel mogelijk gezichtspunten worden meegenomen in het besluit. Het geeft een heldere structuur. Door dit te volgen verklein je de kans in veel voorkomende valkuilen te stappen. Bijvoorbeeld te snel beslissen op basis van onvolledige informatie of vastlopen in discussies en machtspelletjes.

Daarnaast adviseren we het zogenaamde PIP-model te hanteren, dat staat voor procedure, inhoud en proces. Mensen kunnen boodschappen op deze drie niveaus afgeven. Samenwerking en communicatie zijn alleen mogelijk als deze drie niveaus op elkaar zijn afgestemd. Het is daarbij noodzakelijk dat procesopmerkingen worden gemaakt. Het PIP model geeft mogelijkheden om de interactie tijdens een overleg te verhogen en te interveniëren als het besluitvormingsproces vastloopt.

Het rapport van DNB ‘Leading by example, gedrag in de bestuurskamer van financiële instellingen’ uit 2013 is so wie so een must om er regelmatig op na te slaan bij het tackelen van ethische dilemma’s op de bestuurstaafel. Daarin staat onder meer dat je moet zorgen voor een flexibele leiderschapstijl van voorzitters, het organiseren van tegenspraak, zorgvuldige besluitvorming en concrete acties om aandacht voor gedrag en groepsdynamiek te stimuleren.

Samenvattend

Daniëlle Melis die wij interviewden als bestuurder bij Stap heeft het naar onze mening mooi gezegd. “Ik hoop dat voor pensioenfonds – en specifiek APF-en – ‘pension fund governance’ veel meer als een vak gezien gaat worden. Een vak dat je er niet zomaar bij doet. Een vak dat – net als binnen de bestuurlijke context van ‘corporate governance’ – als professie gezien gaat worden. Ik heb het idee dat ‘governance’ in de pensioensector door veel middelgrote en kleine fondsen nog te vaak als een ‘moetje’, als noodzakelijke toezichteisen wordt gezien. En daarmee wordt volstrekt voorbijgegaan aan de ontwikkeling en het doel van ‘pension fund governance’, namelijk governance die bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van pensioenen en professionalisering van bestuur en toezicht. Pensioenfondsbestuur is een vak. Toezicht op pensioenfonds eveneens.”

Dat is gelijk ook de drijfveer dat wij veel tijd en energie hebben gestoken in het vervaardigen van de tweede geheel herziene druk met meer dan 700 pagina’s voor de pensioensector over hun governance, om het precies te weten, en tegelijkertijd een best practices boek maakten om deze ervaringen te delen. Wellicht dat het uitwerken van het principe pensioenakkoord hier ook inspiratie uit kan opdoen, opdat alle belangen telkens evenwichtig worden afgewogen, want de uitwerking van het pensioenakkoord, dat is pas een ethisch dilemma.

Graag sluit ik daarom af met de volgende zin van Else Bos in het voorwoord van deze tweede geheel herziene druk: ‘... een goede governance vergt voortdurende en onverminderde aandacht van alle betrokkenen. Dat geldt voor alle financiële instellingen, maar ook voor pensioenfonds in het bijzonder’. ■