

In het eerste deel van dit tweeluik over pension fund governance schetst **Monica Swalef** de ontwikkelingen van de governance in de pensioensector. Sinds de invoering van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen in 2014 zijn er al veel aanvullende maatregelen getroffen. Allemaal hebben ze als doel de governance in deze sector te versterken.

Sommigen gaat die verandering echter niet snel en niet ver genoeg, zoals uit de hartenkreet van Paul Frentrop blijkt. Met name zijn er twijfels over de toegevoegde waarde van pariteit. Maar is pariteit echt passé?

HOEZO IS PARITAIR PASSÉ?

Pension fund Governance, deel 1

‘Het paritaire model kan echt niet meer’, luidde een van de krantenkoppen in november 2019. In het bewuste artikel stelde Paul Frentrop, senator in de Eerste Kamer, dat het dualistisch paritaire pensioenmodel moet verdwijnen. Hij vindt het onhoudbaar dat vakbonden en werkgevers samen besluiten hoe pensioenfondsen worden bestuurd. Daarnaast vermeldde hetzelfde krantenartikel dat Paul Frentrop het eerder in de senaat een ‘ernstige omissie’ in het pensioenakkoord noemde dat de kwaliteit van het pensioenfondsbestuur buiten beschouwing blijft’.

Pensioenfondsen kunnen sinds 2014 kiezen uit maar liefst vijf bestuursmodellen. Elk bestuursmodel zorgt voor een andere governance inrichting van het pensioenfonds. Het gekozen model beïnvloedt daarom de governance van pensioenfondsen in hoge mate. Heeft Paul Frentrop gelijk en kan het dualistisch paritair model echt niet meer? Door het in juni 2019 gesloten pensioenakkoord en de discussies over kortingen bij pensioenfondsen, staan pensioenfondsen in het brandpunt van de maatschappelijke aandacht. Toch weten weinig mensen wat hier nu eigenlijk speelt.

Het is mijn veronderstelling dat een goede governance leidt tot betere pensioenresultaten voor de deelnemer

Een goede governance is dus, net als bij andere organisaties, ook bij pensioenfondsen van wezenlijk belang.

In dit eerste artikel van het tweeluik over de governance van pensioenfondsen verken ik daarom het begrip governance, het doel van pension fund governance, de vijf mogelijke bestuursmodellen, de introductie van sleutelfuncties en de trends en ontwikkelingen in de governance van deze sector.

In het tweede deel, dat in de volgende uitgave van dit blad zal verschijnen, sta ik stil bij wat andere sectoren kunnen leren van de pensioensector.

Betekenis governance

Volgens Wikipedia is het woord *governance* afgeleid van het Griekse werkwoord κυβερνάω (*kubernáo*), wat sturen betekent. Governance is een oorspronkelijk Engelstalig begrip dat duidt op de handeling of de wijze van besturen, de gedragscode, het toezicht op organisaties. Het wordt in verband gebracht met beslissingen die verwachtingen bepalen, macht verlenen of prestaties verifiëren. Het bestaat ofwel uit een afzonderlijk proces, ofwel uit een specifiek deel van management- of leiderschapsprocessen, aldus Wikipedia.

Wet versterking bestuur pensioenfondsen

De governance van pensioenfondsen is belegd in de Wet versterking bestuur pensioenfondsen (Wvbp) die per 1 juli 2014 volledig in werking is getreden, in de Code Pensioenfondsen 2018 en in lagere wetgeving. Het doel van de Wvbp was de deskundigheid van het

pensioenfondsbestuur te verbeteren, het intern toezicht te versterken en een adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers tot stand te brengen. Door de ruimere mogelijkheid om deskundigen op te nemen in het bestuur, de instelling van een Raad van Toezicht en het verplicht opnemen van pensioengerechtigden in het paritaire bestuur, bood de wet een basis voor kwaliteitsverbetering. Per 13 januari 2019 is de governance van pensioenfondsen verder versterkt door de invoering van de zogenaamde sleutelfuncties, ten gevolge van de inwerkingtreding van de IORP II richtlijn (Institutions for Occupational Retirement Provision). Waar we het hierna hebben over pensioenfondsen, bedoelen we de ondernemingspensioenfondsen (OPF), bedrijfstakpensioenfondsen (BPF) en de algemeen pensioenfondsen (APF). De governance van beroepspensioenfondsen is deels afwijkend en wordt in dit artikel buiten beschouwing gelaten.

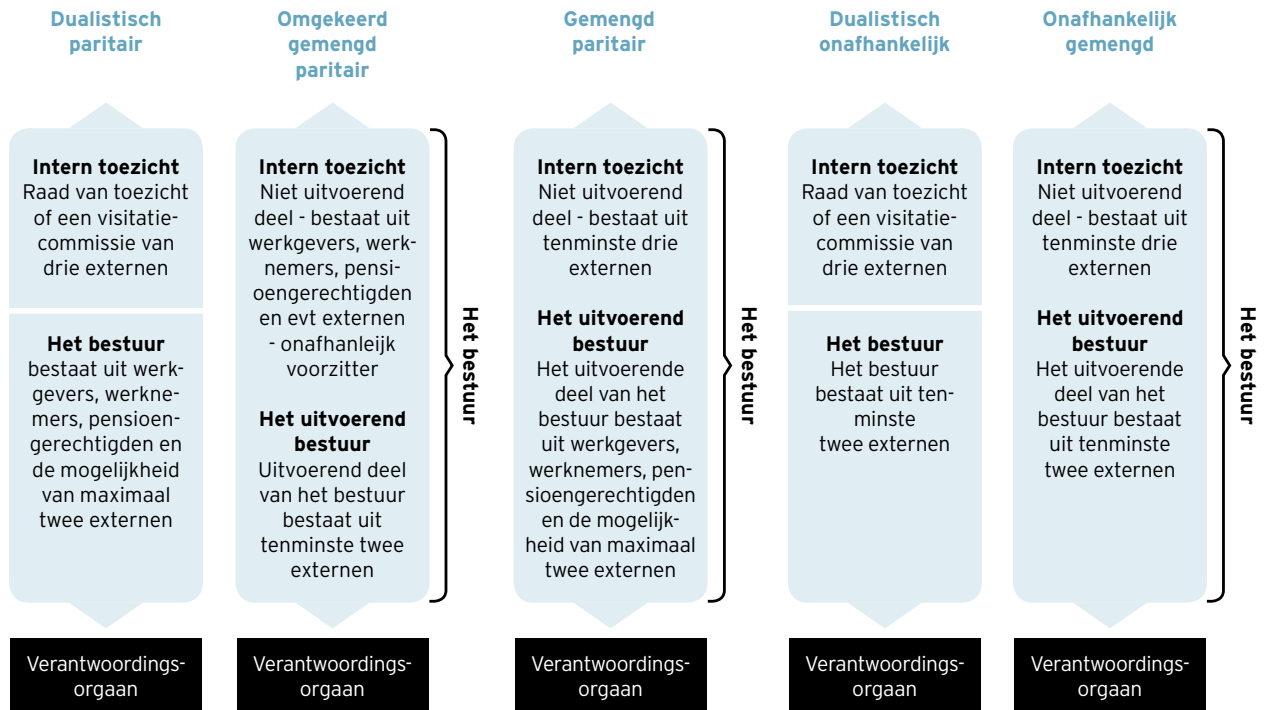
Invloed op pensioenresultaat

Pensioenfondsen hebben een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. De bestuurlijke inrichting van organisaties is altijd van invloed op het resultaat. Dat geldt ook voor pensioenfondsen. Het is daarom mijn veronderstelling dat een goede governance leidt tot betere pensioenresultaten voor de deelnemer. Een sterke governance met een bestuursmodel dat past bij het pensioenfonds, is dus een must.

Vijf bestuursmodellen

Pensioenfondsen kunnen sinds de invoering van de Wvbp kiezen uit twee dualistische modellen en drie

DE 5 BESTUURSMODELLEN VAN DE WVBP - DE SAMENSTELLING



Bron: M.C. Swalef

one-tier boards (gemengde modellen). Deze vijf modellen betreffen (1) het dualistisch paritair model, (2) het gemengd paritair model, (3) het omgekeerd paritair model, (4) het dualistisch onafhankelijk model en (5) het gemengd onafhankelijk model. In al deze modellen is de pariteit – in meerdere of mindere mate – gewaarborgd. De gedachte is dat de noodzakelijke binding met de achterban - om ‘het maatschappelijk product pensioen’ door pensioenfondsen als financiële

instelling zo goed mogelijk te laten uitvoeren - hierdoor gewaarborgd wordt.

Alhoewel de Wvbp maar een aantal wetsartikelen behelst, wordt de toepassing ervan in de praktijk als complex wordt ervaren. Voor een goed begrip is in het kader een beschrijving van deze modellen opgenomen, met daarin het bestuur, intern toezicht en de medezeggenschap/verantwoording.

De trend naar meer onafhankelijke bestuurders in pensioenfondsbesturen lijkt door te gaan

De vijf bestuursmodellen

Dualistisch paritair model

In het dualistisch paritair model bestaat het bestuur uit de vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden (belanghebbenden) met de mogelijkheid om maximaal twee externe beroepsbestuurders toe te voegen. Met externe beroepsbestuurders worden onafhankelijke bestuurders bedoeld, die geen enkele binding hebben met het pensioenfonds. Het intern toezicht op dit paritaire bestuur wordt gehouden door een Raad van Toezicht of een visitatiecommissie. De visitatiecommissie is slechts toegestaan bij ondernemingspensioenfonds met een belegd vermogen tot 1 miljard euro en bij ondernemings- en bedrijfstakpensioenfonds die volledig verzekerd zijn bij een verzekeraar. Zowel de Raad van Toezicht als de visitatiecommissie bestaat uit drie onafhankelijke (externe) natuurlijke personen.

De Raad van Toezicht heeft net als de visitatiecommissie tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in het pensioenfonds. De Raad van Toezicht is ten minste belast met het toezien op adequate risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging door het bestuur. Zij legt verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden aan het verantwoordingsorgaan c.q. het belanghebbendenorgaan en de werkgever. De Raad van Toezicht staat het bestuur tevens met raad terzijde. Daarnaast heeft de raad goedkeuringsrechten op een aantal onderwerpen, zoals neergelegd in de Pensioenwet.

De medezeggenschap en verantwoording is in dit model geregeld in het zogenaamde verantwoordingsorgaan (VO). Hierin hebben vertegenwoordigers van de deelnemers en pensioengerechtigden zitting. Ook de werkgever (of een vertegenwoordiging daarvan) kan deel uitmaken van het verantwoordingsorgaan, indien de werkgever of de deelnemers en pensioengerechtigden hiervoor kiezen.

Het VO heeft een aantal bij wet genoemde rechten. Zo heeft het VO over een aantal in de Pensioenwet genoemde onderwerpen adviesrecht. Hierbij vraagt het bestuur het advies aan het VO op een zodanig tijdstip, dat het van wezenlijke invloed kan zijn op deze besluiten. Daarnaast heeft het VO de bevoegdheid een oordeel te geven over het handelen van het bestuur aan de hand van het bestuursverslag, de jaarrekening en andere informatie, waaronder de bevindingen van het intern toezicht over het door het bestuur gevoerde beleid, evenals over beleidskeuzes voor de toekomst. Dit oordeel wordt, samen met de reactie van het bestuur hierop, bekendgemaakt en in het bestuursverslag opgenomen. Iedere deelnemer en belanghebbende kan via de websites van de pensioenfonds van dit oordeel kennisnemen.

In de Code Pensioenfonds 2018, die onderdeel uitmaakt van de lagere wetgeving en als zodanig verplicht moet worden gevolgd (comply) tenzij onderbouwd wordt afgeweken (explain), is nu geregeld dat leden van het VO slechts kunnen worden ontslagen door het VO zelf en niet door het bestuur.

Gemengd paritair model

Het intern toezicht vindt in dit bestuursmodel plaats *binnen* het bestuur, ofwel in het niet uitvoerend bestuur (NUB). Het NUB en het uitvoerend bestuur (UB) samen vormen het bestuur. Het NUB bestaat uit ten minste drie onafhankelijke (externe) natuurlijke personen. Het UB bestaat uit de belanghebbenden met ook, net als in het dualistisch paritair model, de mogelijkheid om maximaal twee externe beroepsbestuurders toe te voegen. De medezeggenschap en verantwoording is in dit model identiek aan het paritaire model geregeld, dus ook belegd in het verantwoordingsorgaan.

Omgekeerd gemengd paritair model

Dit is het omgekeerde model van het hiernaast genoemde gemengd paritair model. Dat betekent dat het intern toezicht, het NUB, wordt gevormd door de belanghebbenden met de mogelijkheid om maximaal twee externe beroepsbestuurders toe te voegen. Het UB bestaat in dit model uit ten minste twee onafhankelijke (externe) natuurlijke personen. In dit bestuursmodel is daarnaast een onafhankelijk voorzitter verplicht. In dit model stelt het NUB verplicht een door anderen bemenste auditcommissie bedrijfseconomische aspecten en risicobeheer in, tenzij DNB daar ontheffing van verleent. Deze auditcommissie adviseert het NUB, om zodoende voldoende countervailing power te kunnen bieden aan het UB. De auditcommissie is in ieder geval belast met toezicht op de risicobeheersing, het beleggingsbeleid en de financiële informatieverschaffing door het fonds. De medezeggenschap en verantwoording is belegd in het verantwoordingsorgaan.

Dualistisch onafhankelijk model

Het bestuur van dit model bestaat uit ten minste twee externe beroepsbestuurders. Net als in het dualistisch paritair model vormt of de Raad van Toezicht of een visitatiecommissie het intern toezicht. In het belanghebbendenorgaan (BO), waarin de belanghebbenden zitting hebben, is de medezeggenschap en verantwoording van dit model geregeld. Het BO heeft een aantal adviesrechten, een aantal goedkeuringsrechten op belangrijke onderwerpen en net als het VO een oordeelsvormende taak. Dit bestuursmodel wordt met name gebruikt door de APF'en, die sinds 1 januari 2016 kunnen worden opgericht.

Gemengd onafhankelijk model

Ook dit model wordt met name gebruikt door de APF'en. In dit model wordt zowel het UB als het NUB gevormd door onafhankelijke externe beroepsbestuurders/toezicht-houders. Het NUB bestaat uit ten minste drie en het UB uit ten minste twee natuurlijke personen. Ook hier is de medezeggenschap en verantwoording geregeld in het BO.

Nieuw: sleutelfuncties in het bestuur

Pensioenfondsen moeten per 13 januari 2019 als gevolg van de IORP-II richtlijn drie sleutelfuncties inrichten, te weten (1) de risicobeheerfunctie, (2) de interne auditfunctie en (3) de actuariële functie.

Bij het inrichten mag onderscheid gemaakt worden tussen 'personen die sleutelfuncties vervullen' (betrokken zijn bij de uitvoering) en 'houders' (personen die eindverantwoordelijk zijn voor de uitoefening van de taken).

De Nederlandsche Bank (DNB) geeft er de voorkeur aan dat bestuurders houder worden van de sleutelfuncties. Maar wettelijk kunnen ze ook belegd worden bij dezelfde personen die bij de werkgever een dergelijke

functie uitoefenen of worden uitbesteed aan derden. Bij de inrichting ervan mag rekening worden gehouden met de omvang en interne organisatie van het pensioenfonds en de omvang, aard, schaal en complexiteit van de werkzaamheden van het pensioenfonds (proportionaliteitsbeginsel). Discussies tussen de verschillende pensioenfondsen en DNB over de inrichting van de sleutelfuncties zijn er nog volop.

De actuariële functie mag bij de certificerende actuaire belegd worden. Een certificerende actuaire, ook wel waarmede actuaire genoemd, geeft krachtens zijn bevoegdheden conform de Pensioenwet een onafhankelijk deskundig oordeel over de jaarrekening van een pensioenfonds, met inachtneming van de geldende wettelijke eisen. Een certificerende actuaire doet net als de accountant over het afgelopen boekjaar verslag en

verklaart dat het fonds het goed heeft gedaan. Een pensioenfonds schakelt meestal ook een adviserend actuaaris in die het fonds gedurende het jaar bijstaat. De adviserend en de certificerend actuaaris mogen niet dezelfde zijn.

De risicobeheerfunctie en de actuariële functie kunnen door dezelfde persoon worden uitgeoefend, behalve als hij of zij naast het uitoefenen van de actuariële functie ook certificerend actuaaris is.

De interne auditfunctie kan niet met een andere sleutelfunctie worden gecombineerd, omdat deze ook toeziet op de andere twee functies. Het pensioenfonds moet de houders van de drie sleutelfuncties in staat stellen deze functies op een objectieve, eerlijke en onafhankelijke manier te vervullen.

Voor de drie sleutelfunctiehouders heeft DNB aparte geschiktheidseisen gepubliceerd die proportioneel worden toegepast, al naar gelang de omvang, aard, schaal en complexiteit van de werkzaamheden. Helikopterzicht, onafhankelijke oordeelsvorming, authenticiteit, communicatief vermogen, overtuigingskracht en omgevingssensitiviteit zijn de kernwoorden bij de vereiste competenties.

De houders van de drie sleutelfuncties rapporteren materiële bevindingen en aanbevelingen aan het pensioenfondsbestuur. Indien de houder van een van de drie functies tevens bestuurder is van het pensioenfonds, worden de materiële bevindingen en aanbevelingen ook gerapporteerd aan de Raad van Toezicht of de visitatiecommissie.

De houders van de risicobeheerfunctie, interne auditfunctie of actuariële functie melden het de toezichthouder (DNB) zo spoedig mogelijk indien het bestuur van het pensioenfonds niet tijdig passende corrigerende maatregelen treft, nadat het bestuur op de hoogte is gesteld van (a) een substantieel risico dat het pensioenfonds niet aan een bij of krachtens de wet gesteld vereiste van significante betekenis zal voldoen en dit ernstige gevolgen kan hebben voor de belangen van deelnemers, gewezen deelnemers, andere aanspraakgerechtigden of pensioengerechtigden, of (b) een significante inbreuk op de voor het pensioenfonds en zijn activiteiten geldende bij of krachtens de wet gestelde vereisten.

In praktijk zien we, in lijn met de voorkeur van DNB,

dat vooral gekozen wordt voor het invullen van de sleutelfuncties door bestuurders. In dat geval treedt er hiërarchie op in het bestuur. De bestuurder heeft immers nog een sleutelfunctierol met de daarbij behorende bevoegdheden. Wij zijn benieuwd hoe met deze functiedubbeling wordt omgegaan. Hoe zal bijvoorbeeld worden omgegaan met de evenwichtige belangenafweging, zoals bepaald in artikel 105 lid 2 Pensioenwet, waarbij de belangen van alle belanghebbenden door het bestuur telkens moeten worden afgewogen? De praktijk zal het leren.

Trends en ontwikkelingen

Sinds de inwerkingtreding van de Wvbp zijn er zowel vanuit de wetgever als vanuit de pensioensector een aantal ontwikkelingen en trends waar te nemen om de governance verder te verstevigen.

Van visitatiecommissie naar Raad van Toezicht

Per 1 januari 2019 verplicht de Pensioenwet ondernemingspensioenfondsen met een paritair of dualistisch onafhankelijk bestuur met meer dan 1 miljard euro beheerd vermogen een Raad van Toezicht in te stellen. Een visitatiecommissie is bij die fondsen niet meer mogelijk.

Van paritair naar paritair plus

In de Pensioenwet is de mogelijkheid opgenomen om in het paritaire bestuursmodel, naast de paritaire bestuurders ook maximaal twee externe bestuurders op te nemen. Steeds meer paritaire besturen maken gebruik van deze mogelijkheid. Bij grote pensioenfondsen vanwege de complexiteit. Bij kleinere pensioenfondsen ook vanwege de problemen om geschikte paritaire bestuurders te vinden met voldoende kennis, vaardigheden en tijd. Overigens zien we ook dat deskundigen (vaak professionals uit het pensioenveld) namens een geleding, bijvoorbeeld de werkgever, in het bestuur worden voorgedragen voor paritaire bestuurszetels. Dit is anders dan bij een externe bestuurder, omdat deze deskundige in het bestuur zetelt als paritair bestuurder en dezelfde wettelijke status heeft als de andere paritaire bestuurders.

Van paritair naar omgekeerd gemengd

In opdracht van SZW voerden Swalef en Regioplan een evaluatie uit van de Wvbp. Deze werd op 8 maart 2018 gepubliceerd. Hieruit blijkt dat eind 2016 de overgrote meerderheid (89 procent) van de pensioenfondsen het zogenaamde dualistisch paritaire bestuursmodel hanteerde. 9 Procent gebruikte het voor deze sector nieuw geïntroduceerde one-tier model (gemengd bestuursmodel). Opmerkelijk was dat bestuurders die gebruikmaken van de one-tier board daar heel tevreden over zijn. Paritaire bestuurders waren juist wat afhoudend ten aanzien van de gemengde modellen. In de praktijk zien we echter dat sinds deze evaluatie steeds meer paritaire besturen overstappen naar het gemengd model. Met name wordt het omgekeerd gemengd model als nieuw bestuursmodel gekozen.

Onafhankelijke besturen

Ieder jaar liquideren een flink aantal pensioenfondsen. Een aantal hiervan kiest ervoor om de pensioenverplichtingen door middel van collectieve waardeoverdracht onder te brengen in een APF. De bestuurders en/of leden van de verantwoordingsorganen nemen dan vaak plaats in het belanghebbendenorgaan. Deze APF's worden bestuurd door onafhankelijke besturen.

Diversiteit

Een zorgvuldige samenstelling van pensioenfondsen is noodzakelijk om de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren. Uit de evaluatie van de Wvbp en de Code Pensioenfondsen blijkt dat de diversiteit van pensioenfondsenbesturen, intern toezicht en verantwoordingsorganen een extra impuls nodig heeft. Daarop hebben de Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie op 14 november 2018 een plan van aanpak gepubliceerd.

Ook is in de herziene Code Pensioenfondsen 2018 aan norm 33 toegevoegd dat het bestuur een stappenplan opstelt om diversiteit in het bestuur te verbeteren.

Geschiktheid verantwoordingsorganen

Alhoewel de wetgever de verantwoordingsorganen niet verplicht te voldoen aan geschiktheidsniveau A, willen steeds meer VO-leden zelf aan dit niveau voldoen om tot betere oordeelsvorming, betere adviezen en meer *countervailing power* te komen.

Conclusie

Toenemende eisen aan de governance worden in de praktijk steeds als één van de belangrijkste redenen genoemd voor de toenemende consolidatie van pensioenfondsen. Aan de andere kant professionaliseren de resterende pensioenfondsen zich steeds verder. Dat bevordert naar verwachting uiteindelijk de pensioenresultaten, hetgeen immers het bestaansrecht van een pensioenfonds is.

De trend naar meer onafhankelijke bestuurders in pensioenfondsenbesturen lijkt door te gaan. Betekent dit dan het einde van het paritaire model? Laten we even teruggaan naar de opmerking van Paul Frentrop aan het begin van dit artikel: 'Het paritaire model kan echt niet meer'. De wetgever heeft, zoals we zagen in de beschrijving van de bestuursmodellen, de pariteit in alle bestuursmodellen in meerdere of mindere mate geborgd. Wanneer de wetgever geen nieuwe bestuursmodellen introduceert – wat de verwachting is – zal deze pariteit dus toch behouden blijven.

Bronnen

- Artikel Paul Frentrop: <https://pensioenpro.nl/pp-magazine/30036421/paritair-model-kan-echt-niet-meer>
- Evaluatie Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen, 2018. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/03/08/evaluatie-wet-versterking-bestuur-pensioenfondsen>
- *Wet versterking bestuur pensioenfondsen, voor als je het precies wilt weten* (Swalef, tweede volledig herziene druk editie 2019), Best Practices & Trends Governance Pensioenfondsen (Swalef, 2019)

Over de auteur

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

