

Wat andere sectoren kunnen leren van de pensioensector



Introductie

Geschikte bestuurders en toezichthouders. Dat klinkt natuurlijk als een open deur. Vanzelfsprekend wil iedere organisatie dat. Maar hoe krijg en behoud je bekwame personen en: hoe toets je dat?

Titel : Wat andere sectoren kunnen leren van de pensioensector
Auteur : Monica Swalef
Verschenen in : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht Nr 2/20)
Publicatiedatum : 15-06-2020
Tags : goed bestuur en toezicht
Geselecteerd door : Monica Swalef (monica@swalef.nl) op 16-06-2020

In het tweede deel van het tweeluik over governance in de pensioensector belicht **Monica Swalef** een aantal specifieke onderwerpen. Zij beschrijft de geprofessionaliseerde werkwijze op het vlak van geschiktheid, die overigens niet alleen van toepassing is op bestuurders maar ook op anderen die (mede) verantwoordelijk zijn voor het pensioenfonds, de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd en waarop besluiten – met oog voor alle belanghebbenden – worden genomen.

Dit artikel is een vervolg op ‘Hoezo is paritair passé?’ uit het vorige nummer van *Goed Bestuur & Toezicht*.

Haar gedachte is dat andere sectoren op een aantal aspecten de kunst kunnen afkijken van de pensioensector

WAT ANDERE SECTOREN KUNNEN LEREN VAN DE PENSIOEN- SECTOR

Geschikte bestuurders en toezichthouders. Dat klinkt natuurlijk als een open deur. Vanzelfsprekend wil iedere organisatie dat. Maar hoe krijg en behoud je bekwame personen en: hoe toets je dat? In veel sectoren wordt de geschiktheid van bestuurders, leden van Raden van Toezicht en Commissarissen ‘getoetst’ door te checken of de kandidaat bestuurder of toezichthouder voldoet aan het opgestelde profiel. In dat profiel staan deskundigheidseisen vermeld, zoals aantoonbare ervaring en scholing, en eisen ten aanzien van de competenties en vaardigheden die noodzakelijk zijn om de functie in de betreffende organisatie en sector te kunnen uitoefenen. Voor een aantal sectoren gelden zelfs wettelijke vereisten. Dat gaat dus een stuk verder dan eisen in een profiel.

De pensioensector is één van deze sectoren. Je kunt dus niet zomaar pensioenfondsbestuurder, lid van een Raad van Toezicht of lid van een belanghebbenden-

orgaan worden en blijven. Het geschiktheidsvereiste voor pensioenfonds is namelijk verankerd in de Pensioenwet, Wet verplichte beroepspensioenregeling en lagere wetgeving. Daarin is bepaald dat beleidsbepalers, medebeleidsbepalers, leden van het intern toezicht, leden van het belanghebbendenorgaan, functiehouders van de risicobeheerfunctie, de interne auditfunctie en de actuariële functie van pensioenfonds (deze laatste functies worden in de pensioensector geduid als sleutelfunctiehouders) geschikt moeten zijn voor de uitoefening van hun functie. Kortom, iedereen die (mede)verantwoordelijk is voor het pensioenfonds, en ieder vanuit zijn eigen rol. Dus niet alleen de bestuurders moeten voldoen aan de geschiktheidsvereisten. Personen die het beleid van het pensioenfonds bepalen voldoen wettelijk gezien aan de vereiste geschiktheid indien hun kwalificaties, kennis en ervaring – waaronder vaardigheden en professioneel gedrag – volstaan om een gezond en

prudent bestuur van het fonds mogelijk te maken, met inachtneming van de samenstelling en het functioneren van het collectief. Voor sleutelfunctiehouders geldt dat de personen die de interne auditfunctie of actuariële functie bekleden voldoen aan de vereiste geschiktheid indien hun beroepskwalificaties, -kennis en -ervaring volstaan om de positie naar behoren te vervullen. Dezelfde kwalificaties en eisen gelden voor de personen die de risicobeheerfunctie vervullen.

In de zogenaamde Beleidsregel 2012¹ van DNB en AFM, voor het eerst in werking getreden in 2011 en recent herzien per 15 januari 2020, worden begrippen als beleidsbepaler, geschiktheid, kennis, vaardigheden en professioneel gedrag toegelicht en uitgewerkt. Maar ook komt aan de orde wie op welk moment door DNB moet en kan worden getoetst op geschiktheid, evenals de variabelen van toetsing. Daarmee wordt bedoeld dat functie, aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel van een pensioenfonds worden meegenomen in de toetsing door DNB, en dat ook naar geschiktheid en diversiteit in het collectief wordt gekeken.

(Mede) beleidsbepalers in de pensioensector moeten ten aanzien van de volgende vijf onderwerpen cumulatief maar niet limitatief, geschikt zijn:

1. bestuur, organisatie en communicatie;
2. producten, diensten en markten waarop de onderneming actief is;
3. beheerste en integere bedrijfsvoering;
4. evenwichtige en consistente besluitvorming;
5. voldoende tijd.

Met deze wettelijk ingevulde geschiktheidseisen wil DNB bereiken dat beleidsbepalers in de pensioensector zich (meer) bewust zijn van hun taak en hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en dit ook laten zien in hun functioneren².

Verantwoording afleggen, oordelen en medezeggenschap

In elk van de vijf bestuursmodellen die door pensioenfondsen kunnen worden gehanteerd, is verankerd dat er altijd een orgaan is aan wie het intern toezicht en het

bestuur verantwoording afleggen. Tegelijkertijd is dat het orgaan met diverse medezeggenschapsrechten en aan wie het toekomt om te oordelen. Dat betreft het zogenaamde verantwoordingsorgaan voor de paritaire bestuursmodellen, waarin deelnemers en pensioengerechtigden vertegenwoordigd zijn. De werkgever kan vertegenwoordigd zijn in het verantwoordingsorgaan als de werkgever of de deelnemers en pensioengerechtigden dat willen. Voor de onafhankelijke bestuursmodellen bestaat hiervoor het zogenaamde belanghebbendenorgaan, waarin deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers vertegenwoordigd zijn.

Verantwoording afleggen

In de drie paritaire modellen leggen het intern toezicht en het bestuur aan het verantwoordingsorgaan verantwoording af over het beleid en de wijze waarop dit is uitgevoerd. In de onafhankelijke modellen leggen het intern toezicht en het bestuur verantwoording af aan het zogenaamde belanghebbendenorgaan.

Oordeel geven

Het verantwoordingsorgaan en het belanghebbendenorgaan hebben beiden 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 uitgevoerde beleid, evenals over beleidskeuzes voor de toekomst. Dit oordeel wordt, samen met de reactie van het bestuur hierop, bekendgemaakt en in het bestuursverslag opgenomen.

Medezeggenschap

Ook hebben zowel het verantwoordingsorgaan als het belanghebbendenorgaan diverse medezeggenschapsrechten in de vorm van adviesrechten ten aanzien van een aantal voorgenomen besluiten van het bestuur. Het belanghebbendenorgaan heeft daarnaast nog een aantal goedkeuringsrechten ten aanzien van een aantal voorgenomen besluiten van het bestuur, waardoor deze ook medebeleidsbepaler is.

Evenwichtige belangenafweging is de essentie van het pensioenbeleid

Zowel het belanghebbendenorgaan als het verantwoordingsorgaan zijn onderdeel van de governance driehoek, waar ook bestuur en intern toezicht onderdeel van zijn. Deze veelheid aan taken en bevoegdheden voor het verantwoordingsorgaan en belanghebbendenorgaan zorgen ervoor dat het deelnemen aan zo'n orgaan bijzondere vaardigheden vereist van de leden. Ook heeft het als resultaat dat degene voor wie het bestuur en intern toezicht 'aan het werk' is, directe bevoegdheden heeft in de organisatie zelf. Met de juiste rolopvatting zijn deze organen wat mij betreft dan ook een waardevolle toevoeging in de governance van pensioenfondsen. Wie weet kunnen andere sectoren hiervan leren, omdat het, bij de juiste toepassing, voor maximale transparantie kan zorgen.

Evenwichtige belangenafweging

Zoals de Code Pensioenfondsen 2018 heel treffend verwoordt, staat de pensioenfondsensector voor de uitdaging de verschillende generaties ervan te overtuigen dat het uitgangspunt van een evenwichtige belangenafweging, ondanks de onzekerheid van pensioen, nog steeds de essentie van het pensioenbeleid van elk fonds is.

Ongeacht het bestuursmodel is de kern van het besturen van een pensioenfondsbestuur dan ook dat bij de besluitvorming alle belangen van (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden, andere aanspraakgerechtigden en werkgever(s) altijd evenwichtig moeten worden afgewogen. Dat dat gebeurt, moet kwalitatief en kwantitatief kunnen worden aangetoond door middel van het overleggen van notulen en zogenaamde voorleggers bij de besluitvorming. De norm van evenwichtige belangenafweging is vastgelegd in artikel 105 lid 2 van de Pensioenwet: 'De

personen die het beleid van een pensioenfonds bepalen of mede bepalen richten zich bij de vervulling van hun taak naar de belangen van de bij het pensioenfonds betrokken deelnemers, gewezen deelnemers, andere aanspraakgerechtigden, de pensioengerechtigden en de werkgever en zorgen ervoor dat dezen zich door hen op evenwichtige wijze vertegenwoordigd kunnen voelen.'

De evenwichtige belangenafweging is ook vastgelegd in norm 24 van de Code Pensioenfondsen 2018, waarin is bepaald dat het bestuur waarborgt dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. En dat elk bestuurslid zich bij de besluitvorming onafhankelijk opstelt ten opzichte van zijn eventuele achterban, waarbij hij of zij handelt in het belang van alle belanghebbenden van het fonds. Een evenwichtig besluitvormingsproces houdt ook rekening met de korte- en langetermijneffecten van maatregelen op de genoemde belanghebbenden. Om een evenwichtig besluitvormingsproces te kunnen waarmaken, waarborgt het bestuur dat de leden onafhankelijk zijn ten opzichte van elkaar en kritisch kunnen opereren. Dit doet niets af aan het feit dat een bestuurslid oog heeft voor de verschillende deelbelangen en deze transparant aan de orde stelt.

De belangenafweging werkt niet alleen door op 'bestuursniveau'. Ook de andere organen moeten deze norm toepassen in hun taakuitoefening. Ook dat is vastgelegd in de Code Pensioenfondsen, norm 52 voor de Raad van Toezicht en norm 53 voor het belanghebbendenorgaan, waarbij het belanghebbendenorgaan bewaakt of het bestuur alle belangen van de verschillende groepen belanghebbenden evenwichtig afweegt. Een goed en passend bestuursmodel, samenstelling van het bestuur en overige organen, voldoende dialoog tussen de verschillende bestuurders (en *countervailing power* binnen het bestuur) en organen (*countervailing power* tussen de verschillende organen)

zijn dan ook noodzakelijk om de evenwichtige belangenafweging te bevorderen.

Omgekeerd gemengd paritair bestuursmodel

In het wetsvoorstel bestuur en toezicht rechtspersonen, op dit moment in behandeling in de Eerste Kamer, wordt het zogenaamde monistisch model toegestaan. Voor pensioenfondsen is die mogelijkheid er sinds de inwerkingtreding van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen in 2014, waarbij voor deze fondsen drie monistische (ook wel one tier of gemengd model genoemd) mogelijk zijn. Met name het omgekeerd gemengd paritair model is bij steeds meer pensioenfondsen in trek. Zij maken dan ook de overstap van het dualistisch paritaire bestuursmodel naar het omgekeerd gemengd bestuursmodel (een one-tier board) of hebben daar plannen voor. In dit bestuursmodel vormen uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders het bestuur. De niet-uitvoerend bestuurders zijn tevens intern toezichthouder en hebben daarmee een dubbele rol. Het uitvoerend bestuur bestaat in dit model uit externen (beroepsbestuurders), het niet-uitvoerend bestuur bestaat uit belanghebbenden (vertegenwoordigers van deelnemers, pensioengerechtigden en werkgever(s)). Daarnaast is aan dit bestuur een onafhankelijk voorzitter toegevoegd.

Het mooie van dit bestuursmodel is dat de operatie geschiedt door professionals, waarbij de belanghebbenden voor de besluitvorming medebestuurder zijn, alsmede als intern toezichthouder goed geïnformeerd zijn en de juiste 'voelsprietten' hebben voor hun toezichthoudende taak.

Leren van anderen is vereiste

Leren van anderen is een vereiste voor een sterke en optimale governance van organisaties. De pensioensector heeft een specifiek voor die sector bij wet vormgegeven governance, waarbinnen overigens wel een aantal keuzes mogelijk zijn. In dit tweede deel van het tweeluik heb ik een aantal belangrijke governance

aspecten voor pensioenfondsen verder toegelicht, zodat andere sectoren daarvan kunnen leren. Daarbij is het stringent beoordelen van geschiktheid van iedereen die (mede)verantwoordelijk is voor de organisatie, dus niet alleen bestuurders, een aanbeveling voor andere sectoren. Maar ook het nauwgezet afleggen van verantwoording over onder meer het gevoerde beleid en de evenwichtige belangenafweging bij genomen beslissingen kan andere sectoren inspireren om nadrukkelijker verantwoording af te leggen en dat ook op andere manieren te doen dan tot nu toe gebruikelijk is. Tot slot is het one-tier-model ook het overwegen waard voor andere sectoren, omdat deze nauwere vorm van samenspel tussen bestuur en toezicht kan leiden tot een meer betrokken invulling van de governance.

Voetnoten

1. Beleidsregel van De Nederlandsche Bank en de Stichting Autoriteit Financiële Markten inzake de toetsing van de geschiktheid van beleidsbepalers krachtens de Wet op het financieel toezicht, de Pensioenwet, de Wet verplichte beroepspensioenregeling, de Wet toezicht trustkantoren 2018, de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme en de Europese verordeningen CSDR en EMIR.
2. Meer over geschiktheid in de pensioensector in TPV nummer 2 april 2020, M. Swalef, met een uitgebreide uitwerking van de vernieuwde Beleidsregel geschiktheid.

Over de auteur

Mr. **Monica Swalef** is managing partner, senior pensioenjurist, opleider bij Swalef en arbiter. Zij is auteur van het pension fund governance boek *Wet versterking bestuur pensioenfondsen, voor als je het precies wilt weten* (tweede volledig herziene druk editie 2019) en het boek *Best Practices & Trends Governance Pensioenfondsen* (2019).

