

Meer toezicht bij het pensioenfonds of zijn er alternatieven?

Wat staat er te gebeuren

Lage dekkingsgraden, geen indexaties, kans op afstempelen. De deelnemers aan regelingen van pensioenfondsen vragen zich af waar ze aan toe zijn. Waar gaat dat heen, meneer Sonneberg...(uit een conferance van Wim Zonneveld)

Is meer toezicht de oplossing? Daarover wordt heel wat geschreven in verband met de problemen bij de banken, bij woningcorporaties en ziekenhuizen. Ook in geval van pensioenfondsen gaan hier stemmen over op.

Wat er nu gebeurt bij de pensioenfondsen, heeft niemand kunnen voorzien: tegelijk zakken de koersen van de aandelen en de rente in een rap tempo. Normaal gesproken gebeurt of het één of het ander. Dit is dus een unieke abnormale situatie. Daar zou intern toezicht of meer toezicht niet geholpen hebben.

Pension Fund Governance

Het doel van governance is ondermeer de kwaliteit van het bestuurlijk proces te verhogen. En ook transparantie te realiseren, want pensioenfondsen zijn de resultante van een sociaal akkoord binnen een bedrijfstak of bedrijf en hebben een sociale functie waarvoor zij grote bedragen beheren.

Het artikel in IPNederland (20 februari 2009) van Lepoultre, Nagtegaal en Wijnanda Rutten spreekt duidelijke taal. 'Er is nog onvoldoende besef bij besturen, en vooral bij partijen die hen benoemen, dat Pension Fund Governance geen op zichzelf staande papieren werkelijkheid is.' Er wordt terecht de vraag gesteld: 'Wat draagt nu in het algemeen het meeste bij aan goed bestuur? Dat is de aanwezigheid van countervailing power, een intern tegenwicht, omdat dat tot discussie dwingt en dus tot betere besluitvorming leidt.' Zij stellen voor het verantwoordingsorgaan (ook belast met toezicht achteraf) af te schaffen en in de plaats hiervan een professioneel intern toezichtorgaan in het leven te roepen, dat op permanente basis als een raad van toezicht functioneert. Voor veel fondsen lijkt dit een goede oplossing, maar is het voor de kleintjes niet veel te zwaar? Zou daar een one tier board een betere oplossing zijn?

Ook OPF heeft aangekondigd zich te willen inzetten voor minder organen binnen pensioenfondsen. 'De governance structuur moet zodanig worden aangepast, dat ze niet langer wordt ervaren als een molensteen om de nek van de onderneming.'

Het Rapport Inventarisatie Principes voor goed pensioenfondsbestuur (SER 19 januari 2009) geeft aan dat bijna 80% van de pensioenfondsen intern toezicht heeft georganiseerd. Er staat niet bij of er al intern toezicht heeft plaatsgevonden. Als dat wel het geval was geweest in 2008, zou dan de financiële situatie bij veel fondsen anders zijn geweest?

Niemand zal het ooit weten, al denken wij dat intern toezicht, voorzien van vakkundige buitenstaanders, een rol had kunnen spelen bij het in kaart brengen van de risico's die het fonds loopt.

DNB heeft aangekondigd meer nadruk te zullen gaan leggen op risicomanagement bij pensioenfondsen. Dat zal besturen dwingen nog meer de risico's te wegen en af te dekken, als ze te groot worden. Komen we dan in een helemaal risicoloze wereld terecht of zijn we ons dan beter bewust van de risico's die we lopen? Hopelijk is het laatste het geval.

Goed pensioenfondsbestuur is, zoals corporate governance bij beursfondsen, bedoeld als een integraal bouwwerk gericht op een optimale beheersing. Het gaat dan over het monitoren van operationele processen, checks and balances, risicomanagement, kortom: het in control zijn. De vraag rijst hoever de pensioenfondsen hiermee zijn en wat er moet gebeuren om dicht bij het optimale te komen. Bij ondernemingspensioenfondsen ontbreekt het element van 'vreemde ogen'. Ook zouden besturen moeten openstaan voor externe deskundigen. Dat zou kunnen beginnen met onafhankelijke voorzitter van het bestuur en de voorzitter van het auditcomité.

Intern toezicht organen kunnen helpen

Goede raad is duur. Dat geldt ook voor pensioenfondsen. De adviseurs staan in de rij om het fonds te raden. Hiermee zijn meestal behoorlijke bedragen mee gemoeid: uurtje factuurtje. Wat we nu zien bij de pensioenfondsen die intern toezicht hebben ingericht, is dat het bestuur een mogelijkheid heeft deze experts, want in de meeste gevallen is hierop het intern toezichtorgaan geselecteerd, te hulp te roepen bij het vinden van oplossingen. Vaak goedkoper en vanuit een andere hoek dan die van de vaste adviseurs. Het moet natuurlijk niet overdreven worden, maar de waarde van interne toezichtorganen heeft zich al in een flink aantal gevallen bewezen. Niet alleen controle op het gevoerde beleid, maar een stapje verder in de richting van een zinnige gedachtewisseling.

Intern toezicht, de volgende fase (seminar op 26 maart 2009)

Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders heeft, samen met Cordares en Van Doorne, wederom een congres georganiseerd over intern toezicht. Han Thoman, adviseur van een aantal pensioenfondsen heeft op zijn eigen sprankelende wijze een aantal deskundigen ondervraagd.

Nu de volgende fase. Het bespreken van de ervaringen van de pensioenfondsen die een visitatieronde achter de rug hebben en wat pensioenfondsen, die nog geen visitatie achter de rug hebben, kunnen opsteken.

Wat kunnen we leren van de ervaringen van raden van toezicht, visitatie- en auditcommissies, maar ook van one tier besturen.

De mening van DNB, VB en OPF

DNB, VB en OPF in de personen van David van As, Leny van der Heiden en Mila Hoekstra hebben op 26 maart hun ervaringen tot nu toe weergegeven.

Daar waar intern toezicht al tot rapportages heeft geleid, is de toegevoegde waarde gebleken. Door intern toezicht organen is aan besturen een spiegel voorgehouden. Mede door personen van buiten de pensioensector in zo'n commissie komt ervaring van buitenaf in de gesprekken en rapportage.

Wel wordt een langdurige relatie tussen bestuur en intern toezichtorgaan van belang geacht, zodat vertrouwen over en weer zich kan ontwikkelen. Daarbij ontstaat steeds weer de vraag of eenmaal per drie jaar visiteren de noodzakelijke diepgang geeft. Drie jaar is weliswaar toegestaan, maar hoe effectief is het? Men is het er over eens dat de frequentie in de loop van de jaren zal worden opgevoerd, zeker als besturen het nut van intern toezicht ervaren.

Voor kleine en middelgrote pensioenfondsen is de huidige structuur met deelnemersraad, verantwoordingsorgaan en intern toezicht binnen een pensioenfonds een grote belasting. Er zijn voorstanders van het samengaan van deelnemersraad en verantwoordingsorgaan, maar ook van verantwoordingsorgaan en intern toezicht, zoals hierboven is geciteerd. Op het programma van OPF staat om in het komende jaar opnieuw aandacht aan de structuur te besteden.

Mede door de uitgebreide structuur komen kleine pensioenfondsen voor hoge kosten per deelnemer te staan. Daarom is het begrijpelijk dat deze fondsen tegen de extra kosten van selectie en van externe deskundigen in intern toezichtorganen aankijken. Hierop bezuinigen is niet de oplossing voor het voortbestaan van een klein pensioenfonds. In tegendeel juist kleine fondsen kunnen voordeel hebben van het betrekken van externen in hun structuur om sneller op het gewenste deskundigheidsspeil te komen en te blijven. En daarmee ook op kosten voor het inhuren van externe adviseurs te besparen. Dat pleit ook voor externen in het bestuur, one tier of externe voorzitters en/of commissieleden, waar Nationaal Register nu ook voor kan zorgen.

Tot slot van dit programmaonderdeel wordt de vraag gesteld wanneer uiterlijk de eerste visitatie moet plaatsvinden. Moet men tellen vanaf 1 januari 2008, de ingangsdatum van de Pensioenwet, of vanaf het moment dat de commissie is aangesteld. DNB gaat uit van binnen drie jaar vanaf 1 januari 2008, dus uiterlijk in 2010 (dus tevens over het boekjaar 2009). Een pensioenfonds maakt zich echter kwetsbaar door zich zo laat te laten visiteren, is de mening van DNB.

De mening van de deelnemers

Aan de deelnemers van het seminar zijn in deelsessies een aantal stellingen voorgelegd. Onder deskundige leiding van Ria Vedder, Jos van Niekerk, Albert van Marwijk Kooij en Ad van Hulst zijn hierop meningen gevormd en plenair besproken. Ook zijn er per groep nieuwe stellingen toegevoegd.

1. Het intern toezichtorgaan moet aandringen op zelfevaluatie van het bestuur en deze willen inzien.

Het antwoord op deze stelling is volmondig ja. De gegevens van de evaluatie dragen bij aan het inzicht op het functioneren van het bestuur als geheel en de leden afzonderlijk. Samen met de deskundigheidsmatrix en het deskundigheidsplan ontstaat een prachtige 'actiefoto' van het bestuur.

Gepleit wordt om het intern toezichtorgaan of een onafhankelijk derde bij de evaluatie procedure te betrekken.

2. *Het intern toezichtorgaan moet de volledige risicomaneagementsrapportage (o.b.v. FIRM) ter inzage krijgen.*

Ook hier antwoorden de aanwezigen bevestigend op. Intern toezicht kijkt naar processen, procedures en risicomponenten. Een belangrijke component in besturen van het pensioenfonds is de risico's te herkennen.

Sinds 2005 is de FIRM beschikbaar op de DNB site en pensioenfondsen doen er goed aan FIRM te gebruiken bij het in kaart brengen en wegen van de risico's die zij lopen.

DNB is na verzoek bereid de FIRM rapportage ter inzage te geven, zodat de fondsen daarmee meer duidelijkheid kunnen krijgen hoe DNB hen heeft beoordeeld en wat het fonds te doen staat.

Een interessante vraag in dit kader is of het eigen functioneren van het bestuur ook als risico wordt herkend.

3. *Leden van een intern toezichtorgaan moeten door een onafhankelijke partij op basis van een door het bestuur vastgesteld profiel geworven worden (geen vriendjespolitiek).*

Het betrekken van onafhankelijke deskundigen bij intern toezicht wordt alom bevestigd, selectie door een onafhankelijke partij kan zijn voordelen hebben, maar acht men niet strikt noodzakelijk.

Het profiel opstellen van de leden van het intern toezichtorgaan vergt wel de nodige aandacht van het bestuur, want dat is de basis voor een goede taakafbaking van de werkzaamheden van intern toezicht. De vraag rijst of het niet verstandig in dit stadium al het verantwoordingsorgaan bij de opzet van intern toezicht te betrekken. Moeten in de toekomst niet de leden van een intern toezichtorgaan benoemd worden door het verantwoordingsorgaan?

Van belang is dat de diverse bevoegdheden duidelijk worden gemaakt aan deelnemersraad, verantwoordingsorgaan en intern toezichtorgaan. Dat is in de praktijk een probleem, daarvoor is, zoals eerder aangegeven, een aanpassing van de structuur van het pensioenfonds misschien heel wenselijk.

4. *Het intern toezichtorgaan moet ook kijken naar inhoud, doel en middelen.*

De aanwezigen zijn het er over eens, dat intern toezicht niet betekent dat het werk van een bestuur moet worden overgedaan. Wel te beoordelen hoe het bestuur acteert en de verschillende onderwerpen aanpakt. Het intern toezichtorgaan moet toezien hoe het gebeurt en wat mogelijk niet gebeurt en toch zou moeten.

5. *De visitatiecommissie is een prachtig kwaliteitsinstrument, maar geen serieuze invulling van intern toezicht.*

Dit geldt niet alleen voor de visitatiecommissie, maar voor alle vormen van intern toezicht. Intern toezichtorganen hebben geen wettelijke sanctiemogelijkheden gekregen.

Heel belangrijk is dus hoe het wordt ingevuld, hoe de afspraken zijn met bestuur (en verantwoordingsorgaan).

De mening van het intern toezichtorgaan komt in een rapport, dat aan bestuur en verantwoordingsorgaan wordt overlegd en met het bestuur wordt besproken. Het bestuur zal zich verantwoorden als zij gegeven adviezen niet opvolgt; het verantwoordingsorgaan kan het bestuur daarvoor op het matje roepen. Dit verschilt wezenlijk met andere sectoren, waar aan het intern toezicht meer gewicht en verantwoordelijkheid wordt verleend.

Een andere conclusie naar aanleiding van deze stelling is, dat het vooral gaat om de invulling van de functie van intern toezicht en dat de frequentie daarmee minder belangrijk is.

6. *Bij het beantwoorden van de vraag over intern toezicht gaat het om de kernvraag waarom.*

De discussie over dit onderwerp is kort. Vooral van belang zijn duidelijke afspraken over de taak van het verantwoordingsorgaan en die van het intern toezicht. Samengevat is de taak van het verantwoordingsorgaan vooral gericht op het 'wat en waarom', die van het intern toezichtorgaan gericht op het 'hoe'.

7. *Het beste pensioenfonds heeft het beste intern toezicht.*

Besturen vragen zich af wat het effect is van intern toezicht. Een bestuur met kennis van zaken heeft niets te vrezen van intern toezicht. Dat pleit er ook voor dat je intern toezicht moet instellen als het goed gaat met het fonds. Naar schatting 100 pensioenfonds hebben 2008 benut om zich te laten visiteren en zijn daar over het algemeen heel tevreden over. Zij zien het als een toegevoegde waarde.

De mening van de ervaringsdeskundigen

In de paneldiscussie tot slot hebben de bij intern toezicht betrokkenen hun ervaringen gedeeld; Piet Molenaar, Haddo Meijer, Jeroen Steenvoorden, Rob Kragten en Olaf Sleijpen.

Hierbij komt de discussie eerst op beloning van bestuurders en intern toezicht. In de sfeer van pensioenfonds past geen prestatiebeloning. Wel worden bestuursleden bij beroepspensioenfonds, vakbondsleden bij bedrijfstakpensioenfonds beloond; bij OPF'en komt dat, behoudens vacatiegeld voor gepensioneerden, niet voor.

De vraag rijst of met het belonen van bestuursleden ook de deskundigheid sneller stijgt. Ten aanzien van intern toezicht geldt, dat belonen ook samenhangt met de gevraagde kwaliteit van de externe deskundigen.

Pension fund governance wordt beschouwd als dé mogelijkheid om een brevet te krijgen van zorgvuldigheid. Vooral omdat het bestuur een grote verantwoordelijkheid heeft voor het sociale karakter van pensioen, zou intern toezicht niet uitgesteld mogen worden.

In het algemeen wordt een visitatie verder weg van het pensioenfonds ervaren dan de uitgebreide auditcommissie, raad van toezicht of one tier board.

De ervaring van de betrokkenen leert dat intern toezicht veel toevoegt aan de professionaliteit van het pensioenfonds in zijn totaliteit. Een defensieve houding met 'hebben wij dat wel nodig' verandert langzamerhand in het erkennen van de toegevoegde waarde. Het kijken naar de totale governance zal winst opleveren, ook al is een pensioenfonds iets anders dan een commerciële onderneming.

De compliance cultuur, die nu binnen de crisis wordt aangewakkerd, is onvoldoende. Checklisten zijn een handig hulpmiddel maar bij goed bestuur en toezicht komen ook de niet direct meetbare elementen aan de orde.

Over de tijdsbesteding van het intern toezicht verschillen de meningen. Sommige commissies besteden veel tijd aan de nulmeting de eerste keer. De werkelijke werkzaamheden van het interne toezicht variëren van 3 dagen voor een voorgeprogrammeerd toezichtprogramma tot 10 dagen voor het ultieme maatwerk en de daarop volgende gedachtewisseling met bestuur (en soms rechtstreeks met het verantwoordingsorgaan).

De complexiteit van de regelingen en mede daardoor van de structuur van het fonds spelen een belangrijke rol bij het tijdsbeslag van intern toezicht.

De nadruk die DNB nu legt op risicomanagement dwingt bestuur en intern toezicht dit onderwerp ieder jaar aan de orde te stellen. Dat geldt mede voor de afspraken met externe partijen zoals met de vermogensbeheerders.

Intern toezicht verschaft ook een belangrijk deel van de gewenste transparantie voor bestuur en deelnemers. Samen met de werkzaamheden binnen de auditcommissie en die van het verantwoordingsorgaan worden alle factoren voor het 'in control zijn' van het bestuur gewaarborgd.

Meer informatie

Nationaal Register Commissarissen & Toezichthouders
Olav Loeber, adviseur. E-mailadres: loeber@nationaalregister.com.

Algemene conclusie

Intern toezicht kan, mits ingericht met deskundigen (van verschillende disciplines), veel toevoegen aan goed bestuur van een pensioenfonds. Voorwaarde is ook dat het bestuur zich hiervoor openstelt en niet de kosten als argument gebruikt om intern toezicht voor zich uit te schuiven of maar half te doen.

Opmerkelijk is ook dat binnen de koepels het idee leeft dat de huidige structuur van een pensioenfonds wel heel gecompliceerd is en dat nagedacht moet worden over vereenvoudiging.

Olav Loeber

Adviseur

Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders