

Nieuwe eisen aan deskundigheid en structuren van pensioenfondsen

Er wordt al jaren gesproken over de deskundigheid van pensioenfondsbestuurders. Die zou onder de maat zijn. Misschien was dat jaren geleden zo, zeker als je toen de relatie legde naar het belegde vermogen van pensioenfondsen. Dan kon de deskundigheid wel beter volgens een onderzoek in 2003 van het toenmalige Register voor Bestuursleden van Pensioenfondsen (nu opgenomen in het Nationaal Register).

Grote verbeteringen

Als we nu kijken naar de pensioensector, dan zien we grote verschillen met 2003. De Pensioenkoepels en de Stichting Pensioen Opleidingen hebben veel tijd gestoken in het formuleren van deskundigheidsniveaus (1 en 2). Ook andere opleidingsinstellingen (meest bij de consultants) hebben dit ook opgepakt. Die stellen bestuurders in staat hun deskundigheid op peil te brengen. Door de mogelijkheid van toetsen kunnen bestuurders zien op welk niveau hun deskundigheid zich bevindt. Dat heeft geleid tot opleidingsplannen binnen pensioenfondsen en forse tijdsinvestering in de realisatie hiervan.

Zonder dat dit nu direct is onderzocht, moet worden aangenomen dat de deskundigheid van de zittende bestuursleden daardoor is verbeterd.

De Nederlandsche Bank

DNB heeft van oudsher de controle op de deskundigheid van pensioenfondsbestuurders. Dat ging jaren met behulp van een zogenaamde deskundigheidsmatrix, waar het gehele bestuur op invulde welke individuele deskundigheid aanwezig was. Alleen wanneer er bij een pensioenfonds iets aan de hand was, kwam deze deskundigheidsmatrix uit de la.

Die situatie is nu radicaal veranderd. Samen met AFM heeft DNB ingaande 1 januari 2011 de Beleidsregel Deskundigheid ingesteld. Het doel hiervan is te verduidelijken welke eisen DNB en AFM stellen aan de deskundigheid van beleidsbepalers bij de financiële instellingen die bij hen onder toezicht staan. Onder deskundigheid wordt door de toezichthouders kennis, vaardigheden en professioneel gedrag verstaan; met andere woorden competenties en deskundigheid.

Het doel van dit alles is een grotere kennis van zaken, betere risicobeheersing en een bestuur dat proactief is.

DNB en AFM onderscheiden daarbij zeven deskundigheidsgebieden:

1. Besturen van een organisatie
2. Relevante wet- en regelgeving
3. Pensioenregelingen en pensioensoorten
4. Financieel technische en actuariële aspecten, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering
5. Administratieve organisatie en interne controle
6. Communicatie
7. Uitbesteding

Met name de countervailing power van het bestuur zal daardoor toenemen en het bestuur onafhankelijker maken van externe adviseurs en uitvoerders.

Aanbevelingen van de Pensioenfederatie

In mei 2011 zijn de 'Aanbevelingen Deskundig en Competent Pensioenfondsbestuur' (Aanbevelingen) gepubliceerd door de Pensioenfederatie. Reden was 'alle hens aan dek' wat betreft het versterken van de besturen en individuele bestuursleden van alle pensioenfondsen na de jongste crisis en de nieuwe eisen van AFM en DNB.

Het doel van de Pensioenfederatie is het scheppen van een kader waarbinnen elk pensioenfonds werkt aan de vereiste (of gewenste) deskundigheid en competenties.

Al direct valt een verschil op in de benadering van AFM en DNB met die van de Pensioenfederatie. AFM en DNB spreken alleen over deskundigheid (en bedoelen ook competenties), terwijl de Pensioenfederatie spreekt over deskundigheid apart van competenties. Wat is het toch jammer dat deze drie organisaties niet dezelfde taal spreken.

In de Aanbevelingen wordt begonnen met de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur. Dat is inderdaad heel mooi. Vanuit risicomanagement bekeken zou hieraan vooraf kunnen gaan:

1. De visie op de pensioenmarkt voor de komende jaren;
2. De analyse van de pensioenregeling; en
3. Van de risicobereidheid van de deelnemers in het fonds.

Basis is visie, pensioenregeling en risicobereidheid

De visie, pensioenregeling en de risicobereidheid vormen de basis voor de missie van het pensioenfonds. Hieruit zal de gewenste structuur gekozen moeten worden. Welke organisatie is hiervoor nodig en als die gekozen is:

1. Welke taken horen daarbij;
2. Wie is er beschikbaar om de taken binnen het fonds uit te voeren;
3. Beschikken deze mensen over de gewenste deskundigheid en competenties;
4. Wat wordt zelf gedaan en wat wordt uitbesteed?

Bestuursmodellen

Voor de keuze van de organisatievorm heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) eind juni 2011 voorstellen aan de Tweede Kamer gestuurd. Als er op dit punt een wijziging in de Pensioenwet komt, dan hebben besturen van pensioenfondsen de mogelijkheid te kiezen uit drie modellen:

1. Een paritair bestuur, zoals nu bij de meeste pensioenfondsen het geval is, waar nu ook wordt voorgesteld dat de pensioengerechtigden een (werknemers)plaats innemen bij bedrijfstakpensioenfondsen;
2. Een one-tier bestuur (gemengd model genoemd door SZW), met uitvoerende (minimaal twee personen, die niet de belanghebbenden vertegenwoordigen) leden en niet-uitvoerende leden in een bestuur, waaronder gepensioneerden. De voorzitter komt uit de kring van niet-uitvoerende leden;
3. Een extern bestuur, waar minimaal twee externe deskundigen in zitten, die niet een vertegenwoordiging zijn van de belanghebbenden van het fonds. Dit fonds dient een belanghebbendenorgaan aan te stellen, waarin werknemers, de werkgever en de gepensioneerden vertegenwoordigd zijn.

En als er een keuze is gemaakt kunnen de volgende vragen worden gesteld:

1. Moet er dan nog een algemeen en een dagelijks bestuur zijn of een bestuur waarin alle taken zijn verenigd?
2. Door welke commissies wordt het bestuur ondersteund. Waaruit bestaat de bemensing van de commissies: alleen uit deelnemers van het pensioenfonds of ook uit externe deskundigen?

Interessant is te overleggen met de sponsor hoe diens visie is op de toekomst en de levering van kandidaten voor het bestuur en commissies. Dat kan bepalend zijn voor de keuze van het bestuursmodel. Zoals bijvoorbeeld veel Amerikaanse bedrijven het maar lastig vinden hoog gekwalificeerde mensen beschikbaar te stellen met voldoende tijd.

Intern toezicht en verantwoording

Dan is er de keuze van het interne toezicht: een apart orgaan of opgenomen in het bestuur: de one-
tiert optie. Dit laatste zal veel Angelsaksische sponsors aanspreken, waar dit een algemeen aanvaard
model is.

In de nieuwe voorstellen van SZW is er voor bedrijfstakpensioenfondsen een raad van toezicht
genoemd. Voor ondernemingspensioenfondsen is er de keuze tussen een raad van toezicht of een
jaarlijkse visitatie

En als de mening van de sponsor bekend is, hoe denken deelnemersraad en verantwoordingsorgaan
(of de gecombineerde belangenraad) over de voorstellen?

Duidelijk is dat de oriëntatiefase en de keuzes niet op een achternamiddag te nemen zijn. Het vraagt
om zorgvuldig opgestelde notities, veelvuldig overleg, afstemming met sociale partners,
deelnemersraad en verantwoordingsorgaan en uiteindelijk een consensus met alle betrokken
partijen. Benoem een kleine 'governance commissie' en trek daar gerust een jaar of anderhalf voor
uit. Ervaringen van ondergetekende met het Pensioenfonds AKZO Nobel, dat al een belangrijke
structuurverandering onderging, bevestigen dit.

Beloning

Het is duidelijk: de tijd, dat bestuursleden het besturen van een pensioenfonds er op een
achternamiddag bij doen, is definitief voorbij. Voor een bestuurslid geldt nu al dat hij moet rekenen
op een dag per twee weken en voor de voorzitter op een dag per week werk voor het pensioenfonds
(opleiding, bijscholing, voorbereiding vergaderingen en de vergaderingen met bestuur en/of
commissie). Dat kost de actieve deelnemer en de onderneming tijd (en dus geld) en de
gepensioneerde vrije tijd. Met een SER-vergoeding kom je er niet meer. Een redelijke beloning zal
ook, mits die bij een actieve deelnemer aan de werkgever wordt vergoed, ook de werkgever
motiveren goede mensen ter beschikking te stellen.

Tot slot

Kortom besturen die dachten dat er een rustige tijd zou aanbreken, nu herstelplannen lopen, zullen
tot de ontdekking komen dat de huidige tijd een andere aanpak vergt en een andere organisatie. De
Aanbevelingen van de Pensioenfederatie, de SPO Competentiereflector en de Themadagen
Deskundigheidsbevordering van de Federatie vormen een uitstekende basis voor de aanzet en
realisatie van efficiënte en effectieve bestuursmodellen en invulling voor de komende jaren.

Olav Loeber

Adviseur van Nationaal Register

oloeber@nationaalregister.nl