

## **VITP-voorzitter Flip Klopper tijdens congres over intern toezicht op pensioenfondsen:**

### **‘We zijn in de sector gelukkig niet bang voor de *one-tier* board**

**Wat kunnen pensioenfondsen leren van andere sectoren? Betrokken stakeholderschap tonen, zelfcorrigerend vermogen organiseren en voor het intern toezicht: het bestuur durven doorzagen, zo bleek tijdens het congres van de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector (VITP). De ‘rolhygiëne’ tussen sociale partners enerzijds en het pensioenfondsbestuur anderzijds blijkt nog steeds een heet hangijzer te zijn. En wie moet straks de keuze maken tussen de bestuursmodellen die de wet voorstelt? De *one-tier* board lijkt in elk geval geen brug te ver meer.**

Het zijn woelige tijden voor bestuurders en intern toezichthouders van pensioenfondsen. Geen wonder dat de Forumzaal van de Erasmus Universiteit Rotterdam goed gevuld is tijdens het congres van de ruim een half jaar geleden opgerichte VITP: *Intern toezicht op de pensioenfondsen: is er een benchmark?* Het donkergrijs overheerst: diversiteit is kennelijk nog steeds een issue in de pensioenwereld. Gelukkig valt er hier en daar ook een lichter ensemble te bespeuren en wordt het congrespodium die middag niet alleen bevolkt door mannen, maar ook door enkele vrouwen. De inleidingen en het latere paneldebat op dat podium staan alle in het teken van de turbulentie in de sector: sinds 2003 wordt een tweede crisis doorgemaakt, het Nederlandse pensioenstelsel wordt de komende jaren ingrijpend herzien en de governance van pensioenfondsen is sterk in beweging. Daarbij heeft de sector ook nog eens te maken met een wetvoorstel voor een vergaande wijziging van het bestuursmodel van pensioenfondsen. Al deze ontwikkelingen hebben ook grote gevolgen voor het intern toezicht.

#### **Actueel thema**

‘Intern toezicht vormt dus een actueel thema’, aldus middagvoorzitter Boudewijn Dessing, adviseur van het Nationaal Register, een van de sponsors van het congres, naast APG/Cordares en Van Doorne. ‘Toezicht op pensioenfondsen staat volop in de schijnwerpers. Niet alleen binnen de sector, maar ook daarbuiten: bij maatschappij, politiek en wetgever.’ Intern toezichthouders doen er ook zèlf verstandig aan om over de grenzen van de pensioenwereld heen te kijken naar collega-toezichthouders in andere sectoren, zoals het bedrijfsleven en de publieke sector, waaronder de zorgsector. Het hart van het congres bestaat dan ook uit een drieluik aan governance-ervaringen uit die andere sectoren. Die ervaringen kunnen tegelijkertijd fungeren als een benchmark en als best practices voor intern toezichthouders van pensioenfondsen. De principes voor good governance zijn immers universeel, stelt VITP-voorzitter Flip Klopper: ‘De Verenigde Naties hanteren zeven principes voor de beoordeling van de kwaliteit van landsbestuur. Die principes gaan ook op voor het bestuur van een voetbalclub, een provincie of Koninklijke Shell. We kunnen als pensioenwereld dus leren van andere sectoren, temeer daar de ontwikkeling van good governance in de pensioensector later op gang is gekomen.’

### **Intern toezicht is 'vak apart'**

Maar eerst schetst Klopper de actualiteit in de sector en met name het Wetsvoorstel Versterking Bestuur Pensioenfondsen. Het wetsvoorstel beoogt het versterken van de deskundigheid en het intern toezicht, een adequate vertegenwoordiging van alle 'risicodragers', een stroomlijning van taken en bevoegdheden en het stimuleren van de al eerder genoemde diversiteit. Het wetsvoorstel lag al bij de Tweede Kamer, toen er kritiek kwam op het *one-tier* bestuursmodel dat ontbrak, de geïntroduceerde goedkeuringsrechten van de raad van toezicht en de inperking van de rol van de werkgever. Nu het gevraagde SER-advies is uitgebracht, wordt in november de nota van wijziging verwacht, waarmee verdere kamerbehandeling kan plaatsvinden. Ook de VITP heeft advies uitgebracht over het wetsvoorstel. Daarin wordt gewezen op de specifieke geschiktheidseisen voor toezichthouders ('Het is een vak apart!', aldus Klopper) en op het belang van onafhankelijkheid van toezichthouders. Ook heeft de VITP een wettelijke regeling bepleit voor benoemingsrechten en rapportage-eisen. 'Wie benoemt de bestuurders en toezichthouders en wat moet er in de rapportages staan?', licht Klopper toe. 'In het wetsvoorstel blijft dat soort cruciale zaken ongeregeld.' Verder pleit de VITP ervoor om de goedkeuringsrechten voor de raad van toezicht (rvt) tot hoofdlijnen te beperken: de rvt sterkere rechten te geven bij falend bestuur (zoals schorsingsrechten), het adviesrecht van de rvt ook te laten gelden voor de visitatiecommissie en de keuze voor een rvt of visitatiecommissie te koppelen aan de complexiteit van het bewuste pensioenfonds. Tot slot bepleit de VITP een eigen 'Irrgang'-regeling voor de pensioensector: parttime bestuurders van pensioenfondsen worden anders immers ten onrechte over één kam geschoren met fulltime ondernemingsbestuurders.

### **De klok tikt**

Er wordt dus nog geknutseld aan het wetvoorstel. Uiteindelijk verwacht Klopper dat er gekozen zal kunnen worden tussen drie bestuursmodellen: paritair, 'onafhankelijk' (met daarbij een paritair samengesteld Belanghebbendenorgaan met zware goedkeurings- en adviesrechten) en 'gemengd' (*one-tier*). Verder verwacht hij een verbeterde vertegenwoordiging van de 'risicodragers', het verdwijnen van het Verantwoordingsorgaan en een beperking van de adviesrechten van de Deelnemers- en Pensioengerechtigdenraad. Daarentegen zal de positie van de rvt naar verwacht juist worden versterkt: met een meer inhoudelijke opdracht, een algemene adviestaak en goedkeuringsrechten. Voor bedrijfstakpensioenfondsen zal die rvt waarschijnlijk verplicht worden; ondernemingspensioenfondsen en beroepspensioenfondsen zullen naar verwacht ook kunnen kiezen voor jaarlijkse visitatie. Als het wetgevingstraject volgens plan verloopt, zal de wet op zijn snelst per 1 juli 2013 in werking kunnen treden. Er is haast bij, benadrukt Klopper, want de klok tikt: als het niet lukt om het wetvoorstel tijdig door de Tweede en Eerste Kamer te krijgen, treedt het wetsvoorstel-Koser Kaya/Blok over bestuursdeelname van pensioengerechtigden in werking. Dat zou betekenen dat pensioenfondsen twee keer hun bestuursmodel moeten aanpassen.

### **Fatsoenlijk zakendoen**

Het bedrijfsleven heeft al eerder te maken gehad met governance discussies, codes en wetgeving voor goed bestuur binnen de driehoek bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Frederik van Beuningen vertegenwoordigt die laatste categorie, als oprichter van private equity-investeerder Teslin, dat met de drie fondsen Darlin, Todlin en Modlin 400 miljoen euro vermogen belegt in kleine Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen (small caps). ‘Wij stellen ons op als betrokken aandeelhouders’, aldus Van Beuningen. ‘Samen met de directie creëren we waarde voor de lange termijn en alle stakeholders. Pensioenfondsen noemen dat met een mooi woord ESG (engagement, social & governance, red.), wij noemen het gewoon fatsoenlijk zakendoen. Wij zien een onderneming niet als handelswaar en hechten niet aan liquiditeit. Wij voelen ons mede-eigenaar. En dat betrokken aandeelhouderschap loont: wij doen het twee keer zo goed als de AEX.’ Naast een zorgvuldige selectie, maakt Van Beuningen – die ook lid was van de commissie-Tabaksblat - maximaal gebruik van de weinige rechten die aandeelhouders in Nederland volgens hem hebben: het benoemen en belonen van bestuurders en commissarissen (‘Wanneer kunnen we langs komen voor een kopje koffie?’), zeggenschap over de verdeling van de winst (‘Een beetje vent betaalt behoorlijk dividend’) en betrokkenheid bij majeure beslissingen (‘Overnames zijn vaak een hobby van de directie’).

### **Opstappende commissarissen**

Van Beuningen maakte dankbaar gebruik van die drie rechten bij investering Grontmij. Allereerst signaleerde Teslin dat de zittende raad van commissarissen sector kennis ontbeerde. De raad bevatte een advocaat, een bankier en een bestuurder uit de koffie- en theebranche, maar geen technische expertise. Teslin droeg Imtech-ceo René van der Bruggen voor als vierde commissaris. Vervolgens bleek Grontmij te breken met het beleid van organische groei en ‘kralen rijgen’ door een grote overname te doen, gevolgd door drie winstwaarschuwingen. Van Beuningen meldde zich dan ook vastberaden aan voor de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders waar een nieuwe directeur benoemd zou worden. ‘We kunnen als betrokken aandeelhouder ook onze tanden laten zien.’ Hij stelde bij de rondvraag voor dat de drie langstzittende commissarissen bij de eerstkomende AvA hun zetel ter beschikking zouden stellen. Tot zijn verbazing en ongenoegen stapten twee commissarissen per direct op, later gevolgd door vier directeuren. ‘Ik vond het laakbaar, dat die commissarissen meteen voldeden aan ons verzoek. Ze zitten er voor alle stakeholders.’ Teslin droeg vervolgens nieuwe commissarissen voor. Zelf zal Van Beuningen of een van zijn medewerkers nooit plaatsnemen in de raad van commissarissen van een investering, antwoordt hij op een vraag uit de zaal. ‘Commissarissen moeten breder kijken dan alleen het belang van de aandeelhouder.’

### **Incidenten bagatelliseren**

Bij publieke organisaties is die disciplinerende invloed van de aandeelhouder (de overheid) vaak juist afwezig, stelt Cor van Montfort, Visiting Fellow van de WRR, werkzaam bij de Rekenkamer en bijzonder hoogleraar Universiteit van Tilburg. Hij hield zich de afgelopen jaren intensief bezig met de governance in het HBO, de kinderopvang en de woningcorporaties en ziet die afwezige aandeelhouder als een van de knelpunten waaruit pensioenfondsen lering

kunnen trekken. 'De codes in de publieke sector zijn allemaal gekopieerd van de code-Tabaksblad, alleen heeft men de rol van de aandeelhouder weggeknippt. Dat maakt kwetsbaar: het is onduidelijk van en voor wie de raad van toezicht is. Bovendien is er geen partij die de raad van toezicht bij de les houdt. Zorg als pensioensector dus voor een goede positie en verankering van de risicodragers.'

Van Montfort constateert ook een moeizame verhouding tussen intern toezicht en extern toezicht: wie doet wat? Bovendien praat het ministerie liever met bestuurders dan met de commissarissen. 'Vreemd, omdat de raad van commissarissen toch als werkgever van het bestuur fungeert en daarmee feitelijk de baas is.' Aan de andere kant vertrouwt het ministerie er soms teveel op dat intern en extern toezicht elkaar aanvullen. 'Dat is ook weer gevaarlijk, want het is vaak volstrekt niet transparant hoe er toezicht gehouden wordt.' Een ander knelpunt is de attitude ten aanzien van governance in de sectoren. Ondanks de gekloonde codes denkt iedere sector anders te zijn en daarom te kunnen afwijken van de code. Affaires worden gebagatelliseerd of luchtig weggezet als incidenten, veroorzaakt door een aantal zwakke broeders. 'Men spreekt elkaar niet aan en loopt om de zondebokken heen. Het zelfcorrigerend vermogen is nul. Als je dat vermogen als sector niet organiseert, grijpt de overheid binnen vijf jaar in, of smeekt de sector uiteindelijk zelf om strenger en strakker extern toezicht.'

### **Vreemde ogen versus eigen gedrag**

Gelukkig zijn er ook alternatieven die governance een impuls kunnen geven. Bijvoorbeeld vreemde ogen (waarbij een visitatiecommissie het intern toezicht nooit helemaal kan vervangen, aldus Van Montfort), een governancecode (die dan wel nageleefd moet worden), zelfcorrectie binnen organisatie en branche, mede afgedwongen door een derde partij (in de bancaire wereld en het bedrijfsleven spelen DNB, AFM en de Ondernemingskamer die rol) en vooral houding & gedrag van de toezichthouders zelf. 'Een gemankeerd governancemodel kun je met rolvast gedrag van bestuurders en toezichthouders grotendeels compenseren, maar andersom gaat dat niet op. Met een volmaakt governancemodel red je het nooit zonder het juiste gedrag.' Van Montfort besluit met een welgemeend advies: 'Wees als sector niet te defensief ten opzichte van verbetering van de governance. Dit is een kans om als sector goed voor de dag te komen en te laten zien dat u het vertrouwen van de samenleving waard bent.'

### **'Zeg gewoon dat je het niet snapt'**

Ook in de zorg zijn er de afgelopen jaren incidenten geweest. In de geestelijke gezondheidszorg nog niet. Afkloppen, zegt Marleen Barth, voorzitter GGZ Nederland en onder meer voorzitter raad van toezicht Bureau Jeugdzorg Noord-Holland en lid van een visitatiecommissie voor twee fondsen (SPF en SPOV). Ze koppelt het toenemend aantal incidenten in de zorg aan de scheiding tussen bestuur en toezicht. 'Toezicht houden is een ander ambacht dan besturen, met eigen kennis en vaardigheden', stelt Barth. 'Je moet het door veel doen in je vingers krijgen.' Haar *tricks of the trade*: houd voldoende afstand, maar toon ook betrokkenheid, pleeg inspanning en zoek de verdieping. Een goede rolhygiëne is cruciaal voor effectief toezicht. Verklein verder de kennisvoorsprong van het bestuur door als toezichthouder zelf de organisatie in te gaan: 'Praat met de OR en de werkvloer, ga in de kantine eten. Als je een school binnenkomt, ruik je vaak al of er goed bestuurd wordt. Een

goed bestuurde school heeft geen vieze toiletten.’ Niet bang zijn om het bestuur door te zagen is een andere eigenschap van goede toezichhouders, betoogt Barth. ‘Je moet niet bang zijn om een zeurpiet gevonden te worden.’ Dat betekent ook doorvragen naar een ongrijpbaar thema als de kwaliteit van de verleende zorg. ‘Neem er als toezichhouder geen genoegen mee wanneer de directie zegt geen invloed te kunnen uitoefenen op de resultaten, dwing tot transparantie en ga samen op zoek naar de *triggers* voor kwaliteit.’ Barth waarschuwt ook voor de alomtegenwoordigheid van de techniek in sectoren als de zorg, maar ook de pensioenwereld. ‘Voorkom dat je daarin verdrinkt en eis behapbare informatie. Durf te zeggen: ik snap het niet. Domme vragen bestaan niet.’

### **Moeten sociale partners hun rol herpakken?**

Tijdens de plenaire discussie gaat de zaal onder leiding van middagvoorzitter Dessing in gesprek met een panel, bestaande uit Edith Snoeij (commissaris bij APG en voormalig voorzitter AbvaKabo FNV), Ap Fraterman (secretaris Pensioenbeleid VNO-NCW) en Kick van der Pol (voorzitter Pensioenfederatie). Het debat spitst zich al snel toe op de positie en de rol van de sociale partners binnen de governance van pensioenfondsen. Hoe ver mag de invloed van de sociale partners gaan, als vijfde partij in het governancepentagram dat de pensioenwereld kenmerkt? Panel en zaal hebben uitgesproken meningen over deze kwestie, die soms behoorlijk uiteenlopen. Fraterman: ‘De sociale partners moeten hun rol herpakken als architect van het pensioenstelsel. Ik pleit voor een minder grote afstand tussen sociale partners en bestuur.’ Een aanwezige in de zaal is het daar niet mee eens: ‘Als de afspraken eenmaal van de cao-tafel zijn en het pensioenfondsbestuur zich gaat bezighouden met de uitvoering, moet de deur dicht.’ ‘Maar het pensioenfondsbestuur zal strenger moeten worden op ambitie, risico en premie’, vult Van der Pol aan. ‘Als die drie niet in evenwicht met elkaar zijn, moet het bestuur terug kunnen naar de sociale partners: jullie afspraken zijn niet haalbaar.’ Snoeij: ‘Het blijft een wisselwerking.’ Die wisselwerking lijkt overigens ook al besloten in de huidige structuur. De sociale partners hebben nu immers zitting in het bestuur. ‘Je zit daar ook namens je achterban’, aldus Snoeij. ‘Natuurlijk moet je als pensioenfondsbestuurder breder kijken, maar je kunt niet van mensen verwachten dat ze degenen verloochenen die ze vertegenwoordigen.’ Een standpunt waarin ze wordt bijgevallen door Xander den Uyl, bestuurslid bij ABP.

Een ander punt van discussie: zijn werkgevers en werknemers richtinggevend bij de aanstaande keuze voor een nieuw bestuursmodel, of is dat een eigen verantwoordelijkheid van het bestuur? Albert van Marwijk Kooy, pensioenspecialist van Van Doorne: ‘De Pensioenwet verbiedt dat de sociale partners de keuze voor het bestuursmodel bepalen. Het bestuur zal natuurlijk overleggen met de sociale partners, maar heeft zijn eigen verantwoordelijkheid, moet zijn eigen keuze maken en niet naar het pijpen van de sociale partners dansen.’

### **Bouwen aan toezichtcultuur**

Een van die mogelijke bestuursmodellen is de one-tier board. Gevaarlijk in een sector waarin cultuur, gedrag en houding nog niet zijn ingericht op zakelijk en streng toezicht, zoals een van de discussiestellingen luidt? 'Als er één sector die is ingeregeld op streng extern toezicht, is het de pensioensector wel', aldus Van der Pol. 'Nu moeten we nog bouwen aan een cultuur van intern toezicht, waarin minder geleund wordt op het extern toezicht. De *one-tier* board kan het intern toezicht daarbij op weg helpen. Ik heb in elk geval nog geen enthousiasme gezien voor het deskundigheidsmodel, waarin geen aansluiting meer is met de cao-tafel.' Met de juiste afspraken, een heldere bestuurlijke inrichting en een goede zelfevaluatie vormt de one-tier board een werkbaar bestuursmodel, vindt ook de zaal. 'We zijn in de sector dus niet bang voor de one-tier board', concludeert Klopper in zijn slotwoord. 'Dat is goed nieuws, want veel pensioenfondsen liggen op koers met de invoering van de one-tier board. Als hier gebleken zou zijn dat de sector daar eigenlijk nog niet aan toe is, zou dat een ongemakkelijke waarheid zijn.' En met die geruststellende gedachte stroomt de zaal leeg.

In de lift op weg naar de uitgang, zegt de ene pensioenfondsbestuurder tegen de andere: 'Wat was dat een leuke en geanimeerde discussie. De leden van het panel waren het natuurlijk met elkaar eens, maar gelukkig zat er in de zaal een aantal houwdegens die het levendig hielden.' De ander beaamt het lachend. Voorlopig zal het nog wel even woelig blijven in de pensioenwereld.