

Wat betekent de nieuwe Corporate Governance Code voor pensioenfondsen?

Sinds de introductie van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen in 2014 zijn bedrijfstakpensioenfondsen met een paritair of onafhankelijk bestuur verplicht om een raad van toezicht in te stellen. Binnenkort gaat dit waarschijnlijk ook gelden voor ondernemingspensioenfondsen met vergelijkbare bestuursmodellen en een omvang van 1 miljard euro of meer. Het intern toezicht op pensioenfondsen is met de introductie van raden van toezicht en de niet-uitvoerende bestuurders binnen een one tier board bestuursmodel permanent geworden. Doelstelling van het instellen van permanent intern toezicht is het versterken van de governance. Maar wat is adequaat intern toezicht? En hoe wordt hier in de praktijk invulling aan gegeven? In dit artikel bekijken we de positie van de raad van toezicht, maar in veel gevallen is een en ander ook van toepassing op de niet-uitvoerende bestuurders, de andere vorm van permanent intern toezicht.

De afgelopen jaren is de pensioensector niet alleen zoekende geweest om de raad van toezicht en de niet-uitvoerende bestuurders een plek te geven in de complexe governancestructuur. De sector heeft ook gezocht naar de juiste inhoudelijke invulling van het intern toezicht. De Code Pensioenfondsen en de toezichtcode van de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector (VITP), die beide zijn voortgekomen uit de sector zelf, hebben een belangrijke rol gespeeld in de wijze waarop het intern toezicht zich heeft ontwikkeld. Beide codes zijn bepalend voor hoe de raad van toezicht in de sector zijn relatie met het pensioenfondsbestuur vormgeeft en hoe de taakverdeling en werkwijze is opgezet. Inmiddels hebben de meeste raden van toezicht ruim drie jaar ervaring opgedaan. Tevens hebben bestuurders van pensioenfondsen een beter beeld van wat ze van hun raad kunnen verwachten.

Maar wij verwachten niet dat daarmee de ontwikkeling van het intern toezicht in een rustig vaarwater terecht is gekomen. Onze inschatting is dat besturen en raden van toezicht in de sector zich klaar moeten maken voor een nieuwe fase in het intern toezicht. Wij zien dat dit mede wordt bepaald door de ontwikkeling van het toezicht door raden van commissarissen in andere sectoren, met name de financiële. In dit artikel schetsen we een aantal trends, waarbij we ons onder andere baseren op de in 2016 vernieuwde Nederlandse Corporate Governance Code en op uitspraken van toezichthouder DNB, bijvoorbeeld in haar Nieuwsbrief Pensioenen van juni 2017.

■ ONTWIKKELINGEN INTERN TOEZICHT: WAAR STAAN WE NU?

Zoals gezegd heeft het intern toezicht in de pensioensector de afgelopen jaren een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Met de komst van de verplichte raden van toezicht voor bedrijfstakpensioenfondsen is het intern toezicht daar permanent en doorlopend geworden. Daarnaast neemt de kwaliteit van het intern toezicht toe door de verhoogde belangstelling van zowel de belanghebbenden in de sector als de toezichthouder, die elk lid van een raad van toezicht vooraf toetst. De verankering van de Code Pensioenfondsen in de Pensioenwet, maar ook zelfregulering zoals



Geraldine Leegwater en Paulien Siegman

Drs. G.A.C. Leegwater CFA is ceo van ABN AMRO Pensioenfondsen en mr. P.M. Siegman bekleedt als partner van GPSS diverse functies bij pensioenfondsen

vormgegeven in de VITP toezichtcode, dragen bij aan de verbetering van de kwaliteit van het intern toezicht. Zowel het 'hoe' als het 'wat' van het intern toezicht is sterk in beweging geweest.

In de beginperiode worstelden veel bestuurders en leden van de raad van toezicht met het 'hoe' van het intern toezicht. Veel pensioenfondsbesturen stonden onwennig tegenover de rol van de raad van toezicht:

- Waar zijn leden van de raad van toezicht wel en niet bij aanwezig?
- Welke informatie krijgen de leden? Hoe frequent vindt er overleg plaats?
- In welke fase van de bestuursbesluitvorming wordt de raad van toezicht betrokken?
- Wat is de toegevoegde waarde van het werk van de raad van toezicht?

Bij de meeste pensioenfondsen is een modus operandi gevonden over de samenwerking tussen bestuur en raad van toezicht. Maar ook in de driehoek bestuur, raad van toezicht en verantwoordingsorgaan (VO). Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de leden van de raad van toezicht vooral niet op de stoel van de bestuurder moeten gaan zitten. Vanzelfsprekend geldt dit ook voor de leden van het VO.

Belangrijk uitgangspunt is dat de leden van de raad van toezicht vooral niet op de stoel van de bestuurder moeten gaan zitten

Ook de invulling van adequaat toezicht – het 'wat' – bleek bij veel pensioenfondsen een zoektocht. Het gaat hier om de vraag welke taken en verantwoordelijkheden de raad van toezicht heeft. De Pensioenwet geeft hier in art. 104, lid 2 slechts beperkt guidance: 'De raad van toezicht heeft 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 (...).' Verder heeft de raad van toezicht volgens art. 104, lid 3 PW een aantal goedkeuringsrechten: 'De goedkeuring van de raad van toezicht is conform artikel 104, lid 3 PW nodig voor besluiten tot vaststelling van het bestuursverslag en de jaarrekening, de profielschets voor bestuurders. Maar ook goedkeuring tot vaststelling van het beloningsbeleid, overdracht van de verplichtingen of een overname, liquidatie, fusie of splitsing van het pensioenfonds. Tot slot vallen het beleid tot het aangaan of beëindigen van een uitvoeringsovereenkomst door een algemeen pensioenfonds en het omzetten van het pensioenfonds in een andere rechtsvorm ook tot de goedkeuringsrechten.'

Met name ten aanzien van de brede taakomschrijving van de in art. 104, lid 2 PW genoemde zaken zijn raden van toezicht zoekende geweest om hier invulling

aan te geven. Overigens treffen we deze ruime taakomschrijving ook aan in andere sectoren, zoals voor de woningcorporaties in de Woningwet en voor beursgenoteerde ondernemingen in de Corporate Governance Code. In de praktijk zien we dat diverse raden van toezicht in de pensioensector de 'kernelementen behorend tot de scope van het intern toezicht', zoals opgenomen in bijlage 5 van de VITP toezichtcode, hiervoor gebruiken.

■ DE CORPORATE GOVERNANCE CODE

Ook in andere sectoren heeft het intern toezicht een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Mede veroorzaakt door schandalen en misstanden stellen overheid en samenleving steeds hogere eisen aan toezichthouders en commissarissen als het gaat om het adequaat functioneren van organisaties. Er is sprake van een toename van wetgeving en zelfregulering in de vorm van codes. Ook stellen steeds meer sectoren eisen aan permanente educatie van de interne toezichthouders, zoals in de volkshuisvesting en de zorg. Het toezicht op beursgenoteerde ondernemingen in Nederland en de daarbij behorende Nederlandse Corporate Governance Code lijken hierbij voorloper en inspiratiebron te zijn voor de ontwikkeling van het intern toezicht in andere sectoren.

Zo ook voor die in de pensioensector. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de bepalingen in de Pensioenwet en het bijbehorende Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling waarin de taakomschrijving van de raad van toezicht is opgenomen. Niet alleen staat in de Corporate Governance Code letterlijk dezelfde taakomschrijving voor de raad van commissarissen, ook de adviesfunctie kent dezelfde bewoordingen. En verder is ook de taakomschrijving van de voorzitter van de raad van toezicht voor een deel gelijk aan die van de voorzitter van de raad van commissarissen. Daarnaast blijkt de Corporate Governance Code als inspiratiebron uit de ontwikkeling in het denken over intern toezicht bij De Nederlandsche Bank (DNB). Zo besteedt ze in haar Nieuwsbrief Pensioenen van juni 2017 aandacht aan een onderzoek naar het functioneren van het intern toezicht. Hierin wordt niet gesproken over de wettelijke taken uit de Pensioenwet, maar over het 'onderhouden van een effectieve werkrelatie'. DNB kijkt hierbij naar kenmerken als het hebben van een gedeeld beeld over wat je wilt bereiken en op welke manier, en naar afstemming over dilemma's tussen bestuur en toezicht. Maar ook naar het schakelen tussen adviseren en controleren door het intern toezicht.

Dit sluit aan bij de ontwikkeling die wij zien in andere sectoren, waarbij raden van commissarissen of raden van toezicht nauwer betrokken raken bij het bestuur. In diverse gesprekken heeft DNB bovendien laten blijken dat ze ook voor de pensioensector naar de Corporate Governance Code kijkt. Als reden geeft ze hiervoor aan dat het aan de buitenwereld niet valt uit te leggen dat het intern toezicht bij de ene soort organisatie veel strenger of anders is dan bij de andere. De Corporate Governance Code kent echter een veel grotere rol aan het intern toezicht toe dan in de pensi-

oensector. Belangrijke extra bevoegdheden zijn bijvoorbeeld het voordragen voor benoeming van de externe accountant, het benoemen van de bestuurders en het verantwoordelijk zijn voor het formuleren en vaststellen van het beloningsbeleid van de bestuurders.

In diverse gesprekken heeft

DNB laten blijken dat ze ook voor

de pensioensector naar de

Corporate Governance Code kijkt

■ GEVOLGEN HERZIENE CODE VOOR DE RELATIE BESTUURDER-COMMISSARIS

Zoals gezegd is de Corporate Governance Code in 2016 herzien.¹ Dit was voor ons aanleiding om te analyseren wat de wijzigingen betekenen voor de rol van de raad van commissarissen. Hierna volgt een overzicht op basis van wat de Monitoring Commissie Corporate Governance Code – MCCG, beter bekend als de commissie-Tabaksblat – heeft aangedragen in haar document ‘De belangrijkste wijzigingen in vogelvlucht’.² De rode draad die wij hierin lezen, is dat bestuurders en raden van commissarissen voor belangrijke aandachtsgebieden naar elkaar toe bewegen. Dit heeft consequenties voor de wijze waarop intern toezicht wordt uitgeoefend, voor zowel het ‘hoe’ als het ‘wat’.

Lange termijn waardecreatie

De belangrijkste wijziging is het centraal stellen van lange termijn waardecreatie. Misstanden van de afgelopen jaren zijn aanleiding geweest om in de code de focus van waardecreatie op korte termijn naar die op lange termijn te verleggen. In de artikelen 1.1.2 en 1.1.3 worden de betrokkenheid en de rol van de raad van commissarissen direct benoemd: ‘Het bestuur betreft de raad van commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie.’ Ten aanzien van zijn rol verlangt de Code dat de raad de strategie regelmatig bespreekt, toezicht houdt op de uitvoering ervan en de daarmee samenhangende risico’s beoordeelt. Uit gesprekken met en brieven van DNB is ons bekend dat ze vindt dat de raad van toezicht altijd bij strategiesessies van het bestuur aanwezig dient te zijn.

Cultuur

De Monitoring Commissie stelt dat realisering van waardecreatie onlosmakelijk verbonden is met de cultuur binnen de onderneming. In haar ‘Belangrijkste wijzigingen in vogelvlucht’ noemt ze bestuurders en commissarissen in één zin als het gaat om het creëren van een cultuur die het gewenste gedrag en integer handelen stimuleert.

Risicobeheersing

In de herziene code wordt verwacht dat bij risicobeheersing wordt vooruitgekeken door aan te geven wel-

ke risico’s de continuïteit van de onderneming in gevaar kunnen brengen. De interne auditfunctie wordt hierbij sterker geïntegreerd. De raad van commissarissen wordt nauwer betrokken bij benoeming, beoordeling en eventueel ontslag van de leidinggevende internal auditor.

Checks and balances

De Monitoring Commissie draagt het onderwerp ‘checks and balances’ aan als belangrijke verandering in de herziene code, omdat hierin nieuwe accenten zijn aangebracht. Het gaat vooral om wijzigingen gericht op het versterken van diversiteit en het vergroten van de scherpheid van het toezicht in een snel veranderende wereld.

Verantwoord belonen

Ten aanzien van verantwoord belonen laat de herziene code een verschuiving zien naar principle based bepalingen. De gedachte is dat bestuurders en commissarissen moeten tonen dat ze zelf invulling weten te geven aan hun verantwoordelijkheid op dit gebied. Ook hier is zichtbaar dat de rollen van bestuurder en commissaris naar elkaar toeschuiven. De nieuwe code stelt namelijk dat commissarissen de visie van het bestuur betrekken bij het vaststellen van de hoogte en structuur van diens beloning.

Wijziging van de indeling: van functioneel naar thematisch

Door de kanteling van functioneel naar thematisch in de Code worden de interactie en de verhouding tussen bestuur en de raad van commissarissen inzichtelijker. Het beoogt te stimuleren dat beide organen de vraagstukken integraal benaderen. Dit lijkt een weinig inhoudelijk punt, maar wij lezen hierin een essentiële modificatie van de relatie tussen bestuur en raad van commissarissen (het ‘hoe’). In deze relatie is steeds meer sprake van gezamenlijk optrekken in het belang van de langetermijndoelstellingen van de onderneming. Ten aanzien van strategische vraagstukken en de daarbij optredende onzekerheden wordt verwacht dat bestuurder en commissaris tegelijkertijd betrokken zijn. Weliswaar ieder vanuit het eigen perspectief van taken en verantwoordelijkheden, maar niet onafhankelijk van elkaar.

Veranderingen in de Code die raken aan het ‘wat’ van het intern toezicht brengen de commissaris eveneens dichterbij de bestuurder, en vice versa. Zo krijgt de commissaris een grotere rol bij het functioneren van de internal auditor en krijgt de bestuurder juist een nieuwe rol ten aanzien van beloningen, vanouds het domein van de commissaris.

- 1 De oorspronkelijke code dateert uit 2003 en is in 2008 voor de eerste maal herzien. De versie uit 2016 is een herziening van de Code van 2008.
- 2 Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen, werken aan vertrouwen, Rapportage naleving code pensioenfondsen over 2015.

■ TRENDS BIJ HET INTERN TOEZICHT VAN PENSIOENFONDSEN

Hiervoor hebben we laten zien dat het intern toezicht in de pensioensector is geïnspireerd op diverse bepalingen uit de Corporate Governance Code en dat DNB steeds explicieter naar deze code kijkt. In de herziene Corporate Governance Code zien we een versterking van de relatie tussen het bestuur en de raad van commissarissen. We verwachten dat de verschuiving van functionele indeling van verantwoordelijkheden naar thematische indeling van de integrale vraagstukken navolging zal vinden in de pensioensector. Dit leiden wij allereerst af uit conclusies van DNB in haar onderzoeken naar het functioneren van het intern toezicht.

Ook in het rapport van de Monitoringcommissie Code Pensioenfonds van januari 2017 vinden we hierover enkele indicaties. In hoofdstuk 7 schetst ze de toekomstige ontwikkelingen en het werkprogramma. Hierin is onder 7.10 'Algemene ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de code' de herziene Nederlandse Corporate Governance Code opgenomen. Voorts wordt in 7.2 gesteld dat de commissie de rol van het intern toezicht nader zal onderzoeken. En in het 'Overzicht bevindingen uit de rondetafelbijeenkomsten' wordt enkele keren gerefereerd aan de (ontwikkeling in de) relatie en rolverdeling van bestuur en raad van toezicht. Al met al voorzien we dan ook de volgende vijf trends.

1. Bestuur en Raad van Toezicht trekken gezamenlijk op in strategische vraagstukken

De pensioensector heeft tijd nodig gehad om de raad van toezicht een volwaardige rol te geven in de governance van het pensioenfonds. Dit orgaan heeft zijn toegevoegde waarde nog maar beperkt kunnen bewijzen. Het cement van het fundament onder de relatie tussen bestuur en raad van toezicht is nauwelijks droog. Toch denken we dat bestuurder en toezichthouder zich moeten opmaken voor de volgende fase van volwassenheid in hun relatie. Het bestuur zal niet langer eerst besturen, waarna de raad van toezicht achteraf concludeert. Bij de strategische langetermijnvraagstukken van pensioenfonds, die zich toch al op een verhoogde aandacht mogen verheugen, gaan bestuur en raad van toezicht gezamenlijk optrekken. Dit lezen we ook in een publicatie van een governance-specialist van DNB waarnaar deze toezichthouder in haar nieuwsbrief van juni 2017 verwijst.³

De wet stelt een duidelijke rolverdeling, waarbij het bestuur besluit en de raad van toezicht adviseert en controleert. In de praktijk kan de zwaardere invulling van de adviesfunctie tot spanningen in de prille relatie leiden: wanneer wordt 'met raad terzijde staan' gevoeld als 'op de stoel van de bestuurder gaan zitten'? En hoe wordt dat bespreekbaar gemaakt?

2. De controlefunctie van het intern toezicht wordt volwassen

Naast de eerste trend, die vooral gevolgen heeft voor de relatie tussen beide organen, verwachten we dat de controlefunctie van het intern toezicht zichtbaar

der wordt in de pensioenorganisatie. De afgelopen jaren hebben raden van toezicht geworsteld met de zwaarte van hun controlefunctie. Anders dan bij raden van commissarissen is binnen de raad van toezicht geen sprake van een verplichte auditcommissie. Als de ontwikkelingen op het gebied van controle uit de Corporate Governance Code navolging vinden in de pensioensector, zal de auditfunctie specifiekere worden gemaakt. Daarnaast krijgt de raad van toezicht een zwaardere rol in het toezicht op de interne risicobeheersing van de pensioenorganisatie.

Wij verwachten dan ook dat er explicietere richtlijnen komen voor de ex post controle, als gevolg van het conceptbesluit aanwijzing organisaties van openbaar belang (oob) in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties. Dit besluit stelt dat grote pensioenfonds worden aangemerkt als organisaties van openbaar belang, waarop specifieke wettelijke waarborgen voor de kwaliteit van de accountantscontrole van toepassing zijn.⁴ Als dit besluit ongewijzigd van toepassing wordt, is een van de consequenties dat pensioenfonds die als oob worden aangemerkt, een auditcommissie moeten instellen. Explicietere richtlijnen zijn nodig om te voorkomen dat verschillende organen hetzelfde werk doen.

Wij verwachten dat er explicietere richtlijnen komen voor de ex post controle

3. Adviesfunctie intern toezicht wordt nadrukkelijker vormgegeven

De Pensioenwet voorziet in een adviesfunctie voor de raad van toezicht. Hoewel het beoordelen achteraf in een precare verhouding staat tot het adviseren vooraf als het om hetzelfde onderwerp gaat, verwachten we dat raden van toezicht deze functie nadrukkelijker gaan invullen. Naast de impact die dit heeft op de relatie (trend 1), heeft dit ook gevolgen voor de invulling van de werkzaamheden van de raad van toezicht. De raad zal een keuze moeten maken bij welke vraagstukken de adviesfunctie wordt ingezet en hoe de advisering wordt vormgegeven. De Corporate Governance Code legt de nadruk op vraagstukken gerelateerd aan de lange termijn waardecreatie en de risico's hiervan.

4. Verplichting tot permanente educatie

Volgens de Pensioenwet moet een medebeleidsbepaler, zoals een lid van de raad van toezicht, geschikt zijn. De toets hierop vindt in veel gevallen alleen plaats bij aanvang van een functie. En ondanks het feit dat de wet een permanente vorm van geschiktheid vraagt, kent de pensioenfondssector geen nadrukkelijke eis van permanente educatie voor interne toezichthouders. Voor bestuurders is deze

verplichting overigens wel in de Code Pensioenfondsen opgenomen (norm 50). En al ontbreekt deze eis voor het intern toezicht in de Corporate Governance Code, in veel andere sectoren zien we haar al wel. Gezien de toenemende taken zal een grotere deskundigheid van de raad nodig zijn dan nu het geval is. Een verplichting tot permanente educatie vloeit hier logischerwijs uit voort en is momenteel onderwerp van discussie binnen de VITP.

Een verplichting tot permanente educatie is momenteel onderwerp van discussie binnen de VITP

5. Toenemende tijdsbesteding en beloning

Als gevolg van de in de eerste drie trends geschetste uitbreiding van de taken van de raad van toezicht en de daarmee samenhangende noodzaak van een hoger deskundigheidsniveau zal de tijdsbesteding van de leden van de raad van toezicht toenemen. Een logisch gevolg hiervan is dat ook hun beloning stijgt. In de memorie van toelichting bij het wetsvoorstel Verzamelwet pensioenen 2017 stelde de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dat raden van toezicht *in totaal* € 25.000 per jaar kosten.⁵ Hoewel wij in de praktijk zien dat deze bedragen hoger liggen, komen ze bij lange na niet in de buurt van de vergoedingen voor raden van commissarissen bij beursgenoteerde ondernemingen: gemiddeld ruim € 56.000 *per persoon* per jaar.⁶

■ CONCLUSIE

In dit artikel hebben we een aantal recente ontwikkelingen in het intern toezicht bij pensioenfondsen geschetst. Wij hebben vervolgens de verwachting uitgesproken dat de ontwikkelingen de komende tijd verder zullen gaan. Aan de hand van de Corporate Governance Code is de veranderende rol van de raad van commissarissen beschreven. Wij denken dat deze veranderingen navolging krijgen bij het intern toezicht van pensioenfondsen. Dit baseren wij mede op berichtgeving van de toezichthouder en het verslag van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen. Onze conclusie is dat minimaal vijf trends de toekomst zullen bepalen van het intern toezicht:

1. bestuur en raad van toezicht trekken gezamenlijk op in strategische vraagstukken;
2. de controlefunctie van het intern toezicht wordt volwassen;
3. de adviesfunctie intern toezicht wordt nadrukkelijker vormgegeven;
4. er komt een plicht tot permanente educatie van het intern toezicht;
5. tijdsbesteding en beloning van het intern toezicht zullen toenemen. ●

3 A.G. van Dijk Mjur, Governance van een pensioenfonds betekent ook effectieve taakuitoefening door de RvT, TPV 2016, 30 pagina 17.

4 Zie hierover ook mr. E.L. Vijverberg en M.M. Klaver-Drost RA, Grote pensioenfondsen worden oob: wat moeten ze daarmee?, Pensioen Magazine nr. 6/7, 2017.

5 TK 34 674, nr. 3, pag. 10.

6 Nationaal Commissarissen Onderzoek 2015.