



HET PENSIOENFONDS VOOR METALEKTRO HEEFT  
EEN ONE-TIER BOARD

# PENSIOENFONDSEN MET ONE TIER BOARD

## *Eerste observaties van een nieuw bestuursmodel*

In de nieuwe Pensioenwet kunnen pensioenfondsen zelf bepalen welk bestuursmodel zij hanteren. Enkele fondsen hebben voor een one tier board gekozen. Vooral snog komen de dilemma's over de dubbelrol van bestuurder en intern toezichthouder in de jaarverslagen niet aan de orde. Het zou goed zijn als de niet uitvoerende bestuursleden duidelijk gaan rapporteren over de wijze waarop zij het intern toezicht uitoefenen.

**Geraldine Leegwater en Paulien Siegman**

Op 1 juli 2014 is de Wet versterking bestuur pensioenfondsen in werking getreden (Stb 2013, 302). Het doel van de wet is om het vertrouwen in het aanvullend pensioenstelsel te behouden dat na de financiële crisis sterk was gedaald. De nieuwe wet dwingt pensioenfondsen hun bestuursmodel te heroverwegen. Veel fondsbesturen hebben gekozen voor het vertrouwde paritaire bestuursmodel. Een klein aantal pensioenfondsen heeft het zogenaamde

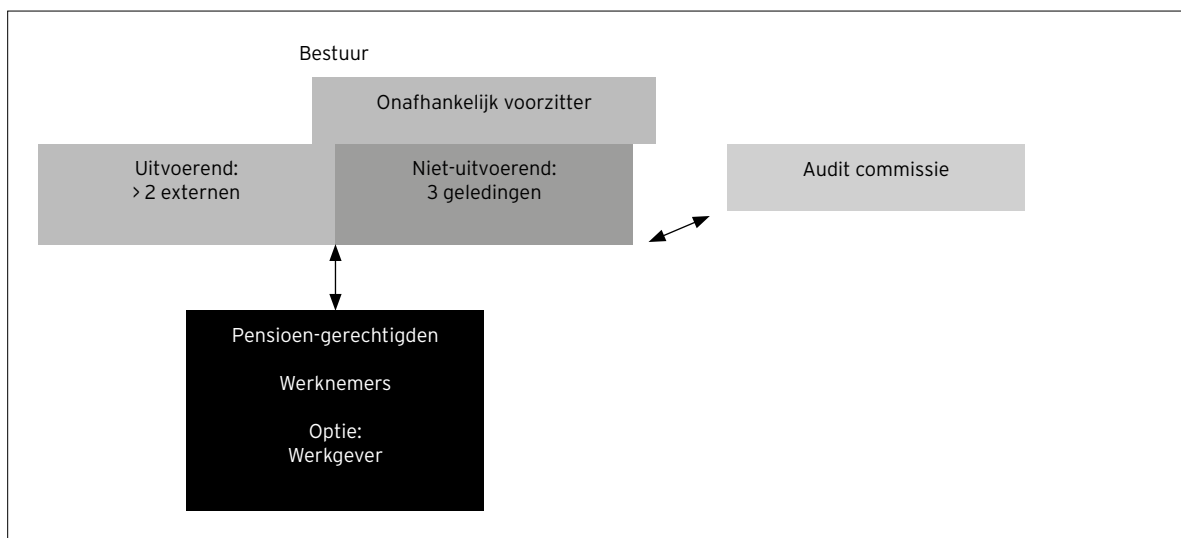
omgekeerd gemengd bestuursmodel geïntroduceerd. Dit model kent een vorm van "one tier board", zoals we die kennen voor bedrijven in de Angelsaksische wereld is relatief nieuw voor pensioenfondsen.

Een kritisch punt bij dit model is de countervailing power van het intern toezicht. In dit artikel schetsen wij onze bevindingen over de werking en daarmee de kwaliteit van het intern toezicht in het omgekeerd gemengd bestuursmodel. Hiertoe hebben wij de jaarverslagen, inclusief verslagen van het intern toezicht, onderzocht van de negen bij ons bekende pensioenfondsen met dit bestuursmodel. (zie volgende pagina).

### **Het omgekeerd gemengd bestuursmodel**

#### *Bestuurssamenstelling*

In het omgekeerd gemengd bestuursmodel bestaat het bestuur uit uitvoerende bestuursleden (UB) en niet uitvoerende bestuursleden (NUB). Het bestuur heeft een onafhankelijk voorzitter. De UB dienen onafhankelijk te zijn van de stakeholders - de werkgever, de werknemers en de pensioengerechtigden. De NUB



worden voorgedragen door de stakeholders. Binnen het niet uitvoerende bestuursdeel bezetten de werknemers- en pensioengerechtigdenvertegenwoordigers ten minste evenveel zetels als de werkgeversvertegenwoordigers. De Pensioenwet geeft in hoofdstuk 5 (artikel 99-114) slechts beperkt voorschriften ten aanzien van de taakverdeling binnen het bestuur.

#### *Intern toezicht*

Sinds begin 2006 kennen pensioenfondsen intern toezicht. Een visitatiecommissie bracht in dit kader bij de meeste pensioenfondsen eenmaal in de drie jaar een rapport uit over het functioneren van (het bestuur van) het fonds. Het intern toezicht in een omgekeerd gemengd bestuursmodel wordt uitgeoefend door de NUB. Voor fondsbesturen derhalve een grote verandering. Daarbij zijn zij verplicht een auditcommissie in te stellen, die hen ondersteunt op het gebied van financiële informatieverschaffing door het fonds, beleggingsbeleid en risicobeheersing. Toezichthouder DNB kan echter ontheffing van deze verplichting verlenen, indien op andere wijze wordt voorzien in adequaat toezicht op de bovengenoemde drie terreinen<sup>1</sup>.

Het is interessant de inrichting en het functioneren van het intern toezicht nader te bekijken. Allereerst

omdat voor pensioenfondsen intern toezicht nog relatief nieuw is. Ten tweede omdat in het omgekeerd gemengd bestuursmodel de NUB een dubbelrol vervullen; die van bestuurder en toezichthouder. Belangrijke vraag is of pensioenfondsen met dit bestuursmodel in staat zijn om de toezichtsfunctie adequaat in te richten, gegeven de natuurlijke spagaat tussen besturen en toezichthouden indien dit door dezelfde personen uitgeoefend wordt. De niet uitvoerende bestuurder houdt immers niet alleen toezicht op de uitvoerende bestuursleden, maar ook op het bestuur als geheel.

#### *Wettelijke taken intern toezicht*

In de Pensioenwet (hoofdstuk 5, artikelen 99-114) zijn de verschillende bestuursmodellen opgenomen, maar wordt geen onderscheid gemaakt in de wettelijke hoofdtaken van het intern toezicht. Voor alle vormen van intern toezicht gelden dezelfde taken: het toezicht houden op het bestuursbeleid en de algemene gang van zaken in het pensioenfonds. Daarnaast wordt specifiek gesteld dat het intern toezicht ten minste belast is met het toezicht op adequate risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging. Er dient verantwoording afgelegd te worden aan het belanghebbendenor-

gaan en in het jaarverslag.

Uit deze samenvatting van de wettelijke bepalingen over het intern toezicht concluderen wij dat de wetgever bij het opstellen hiervan te weinig rekening heeft gehouden met de specifieke omstandigheden bij een one tier board.

Wij denken met name aan de dubbelrol van de niet uitvoerende bestuursleden bij het toezien op de evenwichtige belangenafweging. Juist het afwegen van de belangen bij de strategische beleidsbepaling is een taak van het voltallige bestuur. Dit betekent dat de NUB in hun rol als intern toezichthouder moeten toezien op de evenwichtigheid van hun eigen vastgestelde beleid. Het toezien op de algemene gang van zaken en de adequate risicobeheersing zijn minder controversieel omdat hier een natuurlijke taakverdeling kan liggen tussen uitvoerende en niet uitvoerende bestuursleden.

In de volgende alinea zullen we, aan de hand van verslaglegging in het jaarverslag, beoordelen op welke wijze het intern toezicht bij pensioenfondsen met het omgekeerd gemengd bestuursmodel is vormgegeven. Is bijvoorbeeld het spanningsveld als gevolg van de dubbelrol van de niet uitvoerende bestuursleden zichtbaar in de wijze waarop over het intern toezicht wordt gerapporteerd?

### **Het intern toezicht in de praktijk**

Om een eerste indruk te krijgen van het intern toezicht bij de negen pensioenfondsen die het omgekeerd gemengd bestuursmodel hebben geïntroduceerd, hebben we de volgende aspecten aan de hand van informatie uit het jaarverslag beoordeeld:

#### *Tijdsbesteding*

In drie van de negen jaarverslagen wordt niets vermeld over vergaderingen van de intern toezichthouders. Bij de overige pensioenfondsen varieert het aantal vergaderingen tussen de een en vijf in 2014. Verder valt op dat bij drie pensioenfondsen er sprake is van aparte vergaderingen. Bij de drie andere pensioenfondsen vindt de vergadering van de niet uitvoerende bestuursleden in hun toezichtsrol plaats aansluitend voor of na de reguliere bestuursvergadering. Tot slot vermeldt één pensioenfonds dat het intern toezicht wordt besproken in de vergadering van

de auditcommissie.

#### *Diversiteit*

Volgens de Code Pensioenfondsen van de Stichting van de Arbeid moeten de pensioenfondsen divers zijn samengesteld. Concreet moet er in ieder geval een vrouw en een man in het bestuur zitting hebben en een jongere (40 min) en een oudere (40 plus).

De besturen van pensioenfondsen met het omgekeerd gemengd bestuursmodel kennen weinig diversiteit. Bij vijf van de negen pensioenfondsen bestaan de niet uitvoerende bestuursleden alleen uit mannen. Voor vier van deze geldt dat het voltallige bestuur uit mannen bestaat. Bij de overige fondsen zijn er respectievelijk een, twee, vier en vijf vrouwen. Er is slechts één pensioenfonds met een bestuurslid jonger dan veertig jaar. Dit is overigens niet anders bij andere bestuursmodellen, zo blijkt uit onderzoek<sup>2</sup>.

#### *Aantal onderwerpen*

We hebben bekeken of de NUB verslag doen over het aantal onderwerpen dat zij voor het intern toezicht hebben beoordeeld. In vier van de negen jaarverslagen wordt hierover niets vermeld. Bij vier andere pensioenfondsen wordt gerefereerd aan de vier wettelijke taken van het intern toezicht. Bij een pensioenfonds wordt vermeld dat de auditcommissie in het kader van de uitoefening van het intern toezicht naar de wettelijke taken heeft gekeken. In een jaarverslag wordt toegelicht dat de NUB drie andere onderwerpen onder de loep hebben genomen. Van een van de pensioenfondsen die de vier wettelijke taken noemen, wordt gesteld dat ze daarnaast twee andere toezichtsonderwerpen op de agenda hebben gehad.

#### *Onderscheid uitvoerende en niet uitvoerende bestuursleden*

In vier van de negen jaarverslagen wordt niet beschreven op welke wijze het onderscheid gemaakt wordt tussen het bestuur, uitvoerende bestuursleden en niet uitvoerende bestuursleden. Bij vier andere pensioenfondsen volgt het onderscheid in het jaarverslag met name uit de aparte vergaderingen die er zijn voor de NUB. Bij een van deze vier betrof dit overigens slechts een vergadering. Er is een pensioenfonds waar in het jaarverslag het onderscheid met name wordt gemaakt door in te zoomen op de (wettelijke) taken van de niet

uitvoerende bestuursleden. Twee pensioenfondsen gaan in op de specifieke toezichtstaken van de NUB, naast het noemen van de aparte vergaderingen.

#### *Auditcommissie*

Hierboven hebben wij beschreven dat een auditcommissie verplicht is bij het omgekeerd gemengd bestuursmodel. Tenzij hiervan ontheffing is verkregen.

Op basis van de jaarverslagen concluderen wij dat vier van de negen pensioenfondsen besloten heeft geen auditcommissie in te stellen en hiervoor ook ontheffing hebben gekregen. Bij drie van de resterende vijf fondsen die wel een auditcommissie hebben, lijkt deze commissie belast te zijn met het (gehele) intern toezicht. Hierdoor kunnen de niet uitvoerende bestuursleden zich voornamelijk op de bestuurstaak richten. Bij een pensioenfonds wordt melding gemaakt van de auditcommissie, maar wordt geen omschrijving van de taken gegeven. Er is een pensioenfonds waar in het jaarverslag wordt beschreven dat de auditcommissie de taken vervult die in de wet zijn opgenomen.

#### *Verwijzing naar intern toezicht uit voorgaande jaren*

Het is gebruikelijk dat het intern toezicht in het jaarverslag teruggrijpt op bevindingen van het intern toezicht uit voorgaande jaren. Dit is ook als norm opgenomen in de Code van de VITP<sup>3</sup>. Hierdoor wordt inzicht gegeven in welke mate bevindingen door het bestuur zijn overgenomen en opgelost. We vonden het interessant om te kijken op welke wijze de NUB om zijn gegaan met de bevindingen van de visitatiecommissie of raad van toezicht die bij het “oude bestuursmodel” de rol van intern toezichthouder vervulde. Bij acht van de negen pensioenfondsen is niets opgenomen over bevindingen van het intern toezicht uit de voorgaande jaren. Een pensioenfonds refereert wel aan eerdere bevindingen van de visitatiecommissie.

#### *Begeleiding bij de rol van intern toezichthouder*

Bij meerdere pensioenfondsen die in 2014 het nieuwe bestuursmodel hebben geïntroduceerd, zijn bestuursleden uit het “oude bestuursmodel” teruggekeerd in het “nieuwe bestuursmodel”. Als zij niet uitvoerend bestuurder zijn geworden hebben zij bij de introductie

van het omgekeerd gemengd bestuursmodel een nieuwe taak gekregen; die van (intern) toezichthouder. We vinden het interessant om te weten in welke mate besturen educatie hebben gevolgd op het gebied van intern toezicht of hierin zijn begeleid. Bij vier pensioenfondsen kunnen we in de jaarverslagen niets terugvinden over de wijze waarop de niet uitvoerende bestuursleden zich hebben geschoold in het toezichtsvak. In drie jaarverslagen wordt melding gedaan van het volgen van een opleiding op het gebied van intern toezicht door de niet uitvoerende bestuursleden. Ook is er bij drie pensioenfondsen sprake van betrokkenheid van een externe deskundige op het gebied van intern toezicht. Tot slot meldt een pensioenfonds dat een zelfevaluatie op het gebied van intern toezicht heeft plaatsgevonden.

#### *Verantwoording afleggen aan het Verantwoordingsorgaan*

De wet stelt dat het intern toezicht verantwoording aflegt aan het Verantwoordingsorgaan (VO). Uit onze beoordeling van de jaarverslagen blijkt dat het voor pensioenfondsen met het omgekeerd gemengd bestuursmodel nog niet gebruikelijk is om dit te doen, of in ieder geval om hiervan verslag te doen in het jaarverslag. In drie jaarverslagen wordt geen verantwoording afgelegd aan het VO. Uit vier jaarverslagen valt onvoldoende op te maken of er sprake is van het afleggen van verantwoording van de niet uitvoerende bestuursleden aan het VO. In deze jaarverslagen volgt uit de verslaglegging van het VO namelijk wel dat er verantwoording is afgelegd door het bestuur. Onduidelijk blijkt of de niet uitvoerende bestuursleden dit (ook) in hun rol als toezichthouder hebben gedaan. In twee jaarverslagen wordt door de niet uitvoerende bestuursleden verantwoording afgelegd aan het VO.

#### **Kwaliteit van het intern toezicht**

Om de kwaliteit van de uitoefening van het intern toezicht door de uitvoerende bestuurders te beoordelen hebben wij naar vijf elementen gekeken, die hieronder worden uitgewerkt.

De meest opvallende bevinding is dat niet altijd een verslag of een oordeel van de interne toezichthouder in het jaarverslag is opgenomen; In vier van de negen

## DE TOEZICHTSTAAK IS BIJ DE HELFT VAN DE ONDERZOCHE PENSIOENFONDSEN WEL INGEVULD, MAAR DE VERSLAGLEGGING IS NOG SUMMIER

\*\*\*\*\*

onderzochte fondsen was er geen verslag van de NUB. En bij twee fondsen hebben de NUB alleen een (beperkt) verslag uitgebracht, zonder oordeel. Onduidelijk is of de niet uitvoerende bestuursleden geen intern toezicht hebben uitgeoefend, of dat het jaarverslag hier niets over bevat. Dit laatste is overigens in strijd met de wet.

Soms is er overigens wel een verslag van en beoordeling door de auditcommissie opgenomen. Ondanks dat de rol van de auditcommissie is om de niet uitvoerende bestuurders bij hun interne toezichtsfunctie te ondersteunen, sluiten wij niet uit dat deze commissie in plaats van de NUB het gehele intern toezicht bij sommige onderzochte fondsen heeft uitgeoefend.

Hieronder gaan wij echter (alleen) in op de interne toezichtstaak van de NUB en laten we het eventuele toezicht door de auditcommissie buiten beschouwing.

### *Organisatie NUB*

Wij hebben bekeken hoe de niet uitvoerende bestuursleden het intern toezicht hebben georganiseerd. De meeste van de negen onderzochte pensioenfondsen hebben commissies opgericht waar de NUB in plaatsnemen. Het aantal commissies varieert van twee tot zes per fonds. Uit de jaarverslagen maken wij op dat dit met name bestuurscommissies zijn die zich bezighouden met beleidsvoorbereiding en niet met intern toezicht. Ook uitvoerende bestuursleden zijn in deze commissies vertegenwoordigd. Soms is er alleen de auditcommissie. Twee pensioenfondsen noemen expliciet dat er gebruik wordt gemaakt van externe expertise voor de uitvoering van het intern toezicht. Een derde fonds geeft aan dat de uitvoering van het intern toezicht bestaat uit het voeren van gesprekken met experts van binnen en van buiten.

### *Diepgang oordeel*

Onze beoordeling van de diepgang van het oordeel van het intern toezicht bij een omgekeerd gemengd bestuursmodel beperkt zich noodgedwongen tot drie fondsen waarvan de NUB (wel) een verslag in het jaarverslag hebben opgenomen. In alle drie de rapporten van de niet uitvoerende bestuursleden zien we dat vooral een *verslag* van bestudeerde onderwerpen is opgenomen. Daarnaast bevatten de rapporten in mindere mate oordelen, conclusies en aanbevelingen. De onderbouwing van deze oordelen en conclusies is vaak kort gehouden of soms zelfs afwezig. Er valt bijvoorbeeld te lezen dat: “de UB op een adequate en professionele wijze het dagelijks bestuur van ... (het fonds) hebben gevoerd”, zonder dat dit verder wordt toegelicht. Voor de lezer is daarom soms niet of maar beperkt duidelijk waarop de bevindingen van het intern toezicht zijn gebaseerd.

In andere gevallen wordt een korte toelichting geven van twee tot drie regels. De diepgang van het oordeel van de NUB is vooralsnog beperkt.

### *Normering oordeel*

Door toezichthouder DNB is in 2013 opgemerkt dat zij het belangrijk vindt dat rapporten van het intern toezicht tenminste normstellend, onderbouwd en materieel zijn.<sup>4</sup> In dit onderzoek veroordeelde DNB het feit dat in het merendeel van de rapporten van de onderzochte visitatiecommissies “geen kader (is opgenomen) waar het functioneren van het bestuur tegen wordt afgezet en waarop de kwaliteit van de beleids- en bestuursprocedures en – processen worden beoordeeld.” Het huidige beeld onder niet uitvoerende bestuurders is niet veel anders; een normenkader ontbreekt in de meeste gevallen. Als beoordelingscrite-

# HET INTERN TOEZICHT IN DE PENSIOENSECTOR STAAT WAARSCHIJNLIJK NOG IN DE KINDERSCHOENEN

\*\*\*\*\*

rium wordt een enkele keer de evenwichtige belangenafweging genoemd, maar hoe dit wordt gemeten is niet duidelijk. Eén fonds formuleert wel duidelijke toetsingsnormen. Deze normen zijn echter zo ruim, dat het voor de toetsing weinig hou-vast geeft.

## *Hoe kritisch*

Tevens hebben wij gekeken hoe kritisch het intern toezicht de uitvoerende bestuurders en het bestuur als geheel heeft beoordeeld. Ook hier hebben we dit in maar drie verslagen kunnen constateren. In de verslagen worden veel verschillende onderwerpen genoemd, maar, zoals al hierboven aangegeven, niet altijd (voldoende) onderbouwd. Daarom is dit punt lastig te beoordelen.

## *Reactie UB*

Tenslotte hebben wij gekeken of, en zo ja, hoe de uitvoerende bestuurders hebben gereageerd op de bevindingen van het intern toezicht. Zij zijn immers degenen op wie de NUB, naast het bestuur als geheel, toezicht houden, dus een reactie op het rapport van de NUB ligt voor de hand. Van de drie fondsen die oordelen hebben opgenomen in hun rapport (en niet alleen een beschrijving van werkzaamheden), gaan de UB in twee van de drie gevallen serieus in op de verschillende constatering van de NUB. In één geval wordt niet inhoudelijk gereageerd. Nu was in dat laatste rapport geen kritiek te lezen op de uitvoerende bestuursleden, maar er werd wel gevraagd om focus en aandacht voor bepaalde zaken. Hierop hadden de UB kunnen reageren, maar dat is niet gedaan.

Van de twee niet-inhoudelijke verslagen van de niet uitvoerende bestuurders zien we dat de UB in één geval gereageerd hebben. Deze reactie is niet inhoudelijk. Tenslotte hebben in één geval de uitvoerend bestuurders gereageerd op het rapport van de auditcommissie.

## **Conclusie**

Dit verslag is een eerste beoordeling op basis van slechts een zeer korte periode van verse ervaringen. Toch hadden wij meer informatie verwacht van de niet uitvoerende bestuursleden in de jaarverslagen. Juist omdat de overgang naar een nieuw bestuursmodel een vooruitstrevende keuze is en daarmee een uitgebreide verslaglegging en verantwoording hierover essentieel is voor het draagvlak onder stakeholders.

Onze inschatting is dat de besturen letterlijk de handen vol hebben gehad aan het tijdig opzetten van de nieuwe governance, waarbij de werking in de praktijk nog verder ingevuld lijkt te moeten worden. Wij concluderen dat de toezichtstaak bij circa de helft van de onderzochte pensioenfondsen wel is ingevuld, maar dat de verslaglegging en verantwoording hierover nog summier is. Voorts concluderen wij dat de dilemma's ten aanzien van de dubbelrol als bestuurder en intern toezichthouder in de jaarverslagen niet aan de orde komen. Het kritische punt van dit bestuursmodel, de countervailing power van het intern toezicht, kunnen wij derhalve bevestigen noch weerleggen op basis van de verslaglegging over dit model in de jaarverslagen.

Wij sluiten echter niet uit dat het intern toezicht in de pensioensector sowieso nog in de kinderschoenen staat. Om dit te beoordelen is het interessant om vergelijkend onderzoek te doen bij pensioenfondsen met andere bestuursmodellen met (daardoor) andere vormen van intern toezicht.

## **Aanbevelingen**

Ondanks bovengenoemde voorbehouden omtrent beperkte ervaring en verslaglegging, willen wij ons wagen aan enige aanbevelingen.

Allereerst zou het goed zijn als de niet uitvoerende bestuursleden duidelijk aangeven op welke wijze zij

het intern toezicht uitoefenen. Hier doelen wij op de organisatorische aspecten, zoals het aantal vergaderingen, de wijze waarop de NUB de toezichtstaken uitoefenen en daarbij worden ondersteund en de eventuele rol van de auditcommissie hierbij.

Een andere aanbeveling betreft het naleven van de wettelijke voorschriften, zoals het afleggen van verantwoording in het jaarverslag en aan het verantwoordingsorgaan. Daarbij zouden ten minste de vier wettelijke toezichtsonderwerpen herkenbaar naar voren moeten komen. Om de stakeholders inzicht te geven in het uitgeoefende toezicht achten wij het van belang dat de rapporten normstellend, onderbouwd en materieel zijn.

Als laatste bevelen wij aan dat de NUB zichtbaar de opvolging van eerdere toezichtsbevindingen monitoren, zoals ook de VITP-code voorschrijft.

Indien deze aanbevelingen worden opgevolgd én hierover verantwoording wordt afgelegd in het jaarverslag, zou de countervailing power van de niet uitvoerende bestuursleden als interne toezichthouders niet ter discussie hoeven te staan.

#### **Noten**

1. artikel 28b Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte
2. Onderzoek in 2015 door de Erasmus Universiteit Rotterdam in samenwerking met het Nationaal Register (uit FD 8 juli 2015 'Aantal jongeren en vrouwen in fondsbesturen nauwelijks gegroeid').
3. Code van de vereniging intern toezichthouders pensioensector, vastgesteld 14 april 2014, norm 5.9
4. DNB Sectorbrief Onderzoek Intern Toezicht 24 juni 2013, Bijlage I

#### **Over de auteurs**

Drs Geraldine Leegwater CFA is CEO van de Stichting Pensioenfonds van de ABN AMRO Bank NV. Mr Paulien Siegman is partner bij d'Hooghe Siegman.

