

De governance van pensioenfondsen

Jaap Winter

12 november 2009

Overzicht

- Governance fundamentals
- De eigenaardigheid van pensioenfondsen
- Functies en modellen

Governance Fundamentals

- *principals en agents*
- macht moet gecontroleerd
- systeem en gedrag

Principals en Agents

- Wie handelt en wie draagt de gevolgen?
- Scheiding eigendom en controle
- Hoe groter afstand hoe meer noodzaak tot bijsturing
- Hoe te zorgen dat de agent handelt in belang van principalen?
 - benoemingsrechten
 - besluitvorming
 - transparantie/verantwoording
 - toezicht
 - beloning

Macht moet gecontroleerd

- Macht corrumpeert, uiteindelijk
- Checks and balances
- Verdeling van bevoegdheden
 - CEO-Chairman (Führer, PDG)
 - Zonnekoningen
 - Permanente onderpresteerders
- Toezicht
- Verantwoording

Stysteem en gedrag

- Governance gaat over gedrag van mensen
- Stysteem beïnvloedt mensen, maar vaak onverwacht, contra-productief
 - regels verwateren verantwoordelijkheid en moreel vermogen
 - incentives vernietigen morele wil
- Instiutionele inflatie
- Uitdaging is gedrag onder ogen te zien en nieuwe, niet-institutionele manieren te ontwikkelen voor beheersing: cultuur, conversatie, taal

Eigenaardigheid van pensioenfondsen

- Historisch: pensioen onderdeel van arbeidsverhouding
- Eigen zaak van werkgevers en werknemers
- Regeling: contract ts wg en wn (organisaties)
- Uitvoering: fonds onder bestuur van wg en wn
- Drie verschillende principalen
 - wg: kostenprincipaal
 - wn: kosten en (toekomstige) opbrengstprincipaal
 - gepensioneerden en slapers (p+s): opbrengstprincipaal

Eigenaardigheid van pensioenfondsen

- Twee principalen met tegengestelde belangen oefenen als contractspartners controle uit (principaal = agent)
- Contractuele band bij regeling begrijpelijk
- Maar overmatige invloed op governance fonds
 - Een principaal, p+s, geen deel aan controle
 - Vakorganisatie als agent voor p+s?
 - Verplaatst belangenconflict naar black box binnen de vakorganisatie: zwak governance model
 - Beetje medezeggenschap in fonds

Eigenaardigheid van pensioenfondsen

- Fonds in toenemende mate complex
- Pensioenbeheer en vermogensbeheer
- Groeit kennis en kunde van veel pensioenbestuurders boven hoofd
 - Professionele directies
 - Uitbesteding aan derden
 - Verzelfstandigde uitvoeringsorganisaties
- Contractuele denken belemmert ontwikkeling van goede governance
 - onderontwikkeling intern toezicht
 - achterblijvende verantwoording over governance
 - principalen staan ver weg (wn en p+s (en wg bij bpf) en zijn vaak apatisch

Andere maatschappelijke organisaties

- Woningcorporaties
 - diffuse principalen, machtige agenten
 - zwak intern toezicht in kwetsbare omgeving
 - specifieke en gedetailleerde code, versterking intern toezicht en verantwoording
- Zorginstellingen
 - onkundige principalen, almachtige geneesheren
 - rol managers/bestuur bij kwaliteit zorg?
 - langzame versterking intern toezicht en verantwoording
- Schandaal gedreven

Governance functies

- Besturen
- Verantwoording
- Medezeggenschap
- Intern toezicht
- Functies overlappen
- Variatie in combinaties, verschillende modellen
- Bpf en opf: afstand werkgevers als principalen

Medezeggenschap

- Vage positie tussen besturen en verantwoorden:
beïnvloeden
- Oorzaak: p+s niet voor vol, dwz als principaal aangezien
- Opnieuw: contractuele denken tussen wg en wn
(organisaties)
- Ten onrechte
- Niet langer houdbaar:
 - geen baan voor het leven, verschillende pensioenaanspraken
 - demografische ontwikkelingen
- P+s als principaal in bestuur of in verantwoordingsorgaan

Verantwoording

- Niet beïnvloeding maar uiteindelijke beslissing: principalen dragen gevolgen
- Volledige transparantie
- Majeure beslissingen
- Correctiemogelijkheden (ontslag, enquête)
- A: $3 \times \frac{1}{3}$ of B: $50 + (25 + 25)$
- Hangt vooral af van meerderheidseis
- Gewone meerderheid: in A wn en p+s zonder wg, niet mogelijk in B (wg veto)
- $\frac{2}{3}$ meerderheid: in A en B 2 principalen nodig: wn in CDA positie: met p+s mee of met wg (indexatie)
- $\frac{3}{4}$ meerderheid: in A ieder veto, in B 2 genoeg, geen veto

Bestuur

- P+s principaal
- Meedoen aan bestuur zoals beide andere
- Of bestuur met professionals, verantwoording aan principalen
- Professionals beslissen feitelijk zonder verantwoordelijkheid, bestuur verantwoordelijk maar moet zich laten leiden door professionals
- Andere oplossing: uitbesteden fonds uitvoering aan 3^e of uitvoeringsorganisatie verzelfstandigen
- In dat geval alle 3 principalen in bestuur
- Ook dan verantwoording nodig aan principalen: bestuurders per definitie agenten (uit eigen kring)

Intern toezicht

- Ondergesneeuwde functie: principalen toch zelf aan het stuur?
 - Geen VTP (wel VTW en NVTZ)
- Geldt niet voor p+s, voor wn niet als vakorganisatie agent is en voor wg bij bpf ook niet
- Professioneel bestuur creëert afstand en dus behoefte aan intern toezicht
- Complexiteit vraagt om intern toezicht
- Toezicht is geen belangenbehartiging en verantwoording aan principaal
- Voortdurend toetsen en sturen van kwaliteit uitvoering, processen en beslissingen: deskundigheid en onafhankelijkheid
- Visitatie is geen intern toezicht
- NB bij uitbesteding: intern toezicht bij de uitvoerder, verantwoording aan fondsbestuur

- Herinrichting van governance van pensioenfondsen wenselijk
- Vereenvoudiging, verheldering functies
- Verschillende modellen mogelijk: keuze
- Gepensioneerden en slapers zijn principaal
- Versterking intern toezicht en verantwoording