

Seminar

“Goed Pensioenfondsbestuur Na de Crisis”

Erasmus Universiteit Rotterdam

31 mei 2010

Dagvoorzitter:

Prof. dr. Jaap Koelewijn

Sprekers:

Prof. dr. Eduard Bomhoff

drs. David van As RA

mr. Leon Mooijman

dr. Pieter Omzigt

Colofon:

Pensioenbestuurders.nl

Westplein 9B

3016 BM Rotterdam

Telefoon: 010-455 08 32

info@pensioenbestuurders.nl

Vormgeving en drukwerk

Grafisch bedrijf Kapsenberg van Waesberge



PROGRAMMA SEMINAR *'Goed Pensioenfondsbestuur na de crisis'*

Locatie: Rotterdam, Erasmus Universiteit, Gebouw M, Westhal, Zaal Rochester, 2^{de} Verdieping

Datum: 31 mei 2010

Op 31 mei 2010 organiseert Pensioenbestuurders.nl het seminar 'Goed Pensioenfondsbestuur na de crisis'.

Programma:

13.00 - 13.30: koffie, Inschrijving, M-gebouw, Westhal, tweede verdieping, zaal M2-4

13.30 - 13.45: Opening door dagvoorzitter Prof. dr. Jaap Koelewijn, zaal Rochester (M2-10)

13.45 - 14.15: Invalshoek vermogensbeheer door Prof. dr. Eduard Bomhoff

14.15 - 14.35: Invalshoek deskundigheidstoetsing pensioenfondsbestuur door drs. David van As RA, Hoofd Afdeling Toezicht Pensioenfondsen, De Nederlandsche Bank

14.35 - 14.50: Pauze (zaal M2-4)

15.05 - 15.20: Invalshoek AWWN door mr Leon Mooijman, coördinator Adviesunit Pensioen AWWN

15.20 - 15.40: Invalshoek politiek door dr. Pieter Omtzigt, Lid Tweede kamer (CDA)

15.40 - 15.55: Discussie tussen sprekers, ingeleid door de dagvoorzitter

15.55 - 16.00: Nawoord en afsluiting door de dagvoorzitter

16.00 - 17.00: Prof. Dr. Eduard Bomhoff signeert zijn boek 'Uitgekleed' en borrel

17.00 EINDE

Pensioenfondsen in Nederland

Beleggingen en besturing

Eduard J. Bomhoff
Un. of Nottingham Malaysia
(from July: Monash Malaysia)

Inhoud

- Griekenland failliet
- Zo veel controverse over de economie
- Banken en bankiers
- Beleggingsbeleid van pensioenfondsen
- Accountability bij pensioenfondsen

2

Athenian citizens meeting at the Forum to calmly
discuss macroeconomics



3

Griekenland failliet

- Peru 1889: 2 miljoen ton guano voor de crediteuren
- Argentinië 2002: defaulted op 82 md \$ - vergelijkbaar bedrag als in Griekenland
- Gemiddeld laatste 25 jaar: 41% voor de crediteuren

4

The real Eurozone problem



5

Geen consensus over Griekenland

- failliet en moet zelf probleem oplossen (Meltzer, Cochrane)

Of:

- Duitse en Franse banken voor 100% vergoeden met geld van EU en IMF (EU)

6

Monuments to a crisis



7

Allowing for shocks

- Old econometrics: “I adorn the equation with an error term” (Houthakker).
- Realistic: three types of shocks, temporary, permanent to the level and permanent to the growth rate.

8

Contours of a crisis



9

Keynes

- Krugman, Stiglitz : Keynes as advocate of fiscal and monetary stimulus.
- Meltzer: Keynes as advocate of policies that reduce uncertainty.
- Record of 1930s does not decide the issue.

10

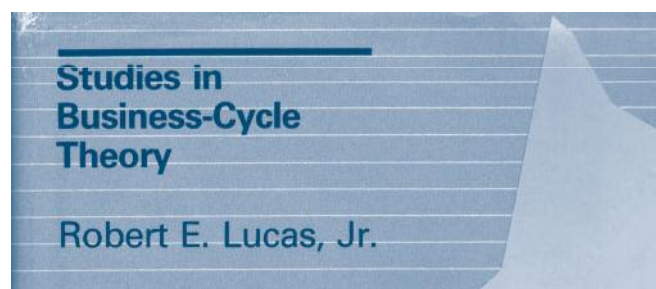
Keynes privé

- When he gambled in areas where he wrote books and was a world expert, exchange rates and interest rates, he tended to lose because of poor timing (and had to be bailed out once by his parents).
- When he acted on inside information from friends in the City, he made money for King's College and for himself and his ballerina spouse.

11

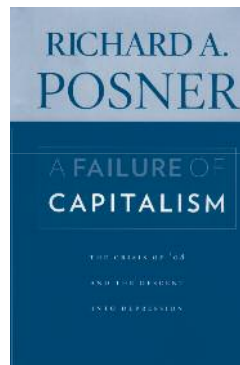
Economics or mathematics?

Lucas and almost all other Nobel laureates in macroeconomics are still fighting each other



12

The one percent rule



- Individual bank: cannot cover a one percent risk of major disaster.
- Society: needs to cover small risks of crisis also.

13

Banks

- Leverage, not only in investment banks and hedge funds, but also in commercial banks that grew more rapidly with capital markets funding.
- Very homogeneous sector –make the same mistake at the same time

14

Workplace for many MBA's



15

Bankers

- Very homogeneous, where bankers talk too much to other bankers.
- Repeat same mistakes (pressure of competition; sudden changes in covariance between different assets).

16



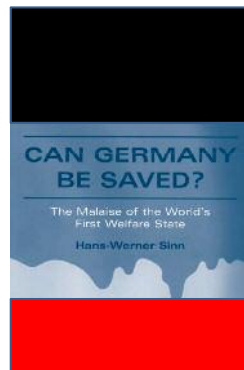
17

CSR

- Aandringen op meer CSR bij Goldman Sachs is even zinvol als eisen dat de minister-president van Israël zich uitspreekt voor het pacifisme.
- Wetgeving kan het kader voor Goldman veranderen; vrede tussen Israël en haar vijanden kan de politieke context veranderen.

18

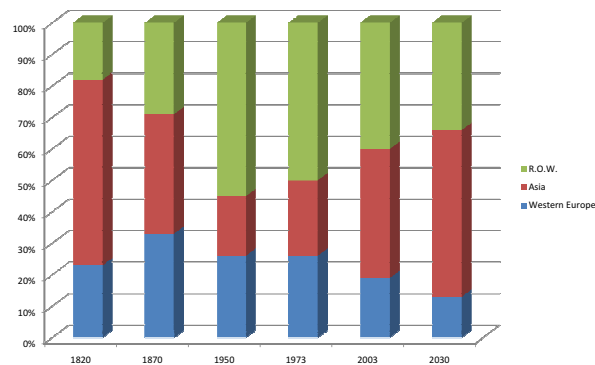
Demographics



- Trends for Japan, Korea and Western Europe very different from US.
- Immigration will not solve the demographic threat.
- Children as an investment.

19

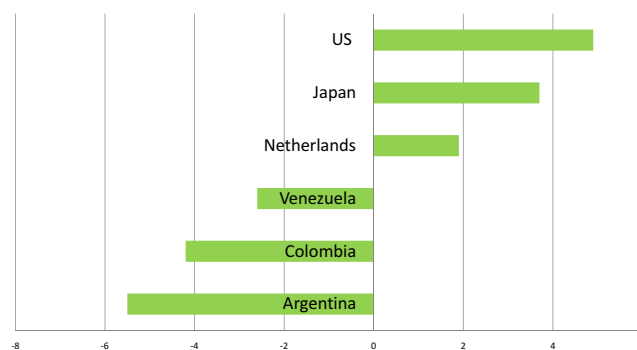
Wereldwijd beleggen



20

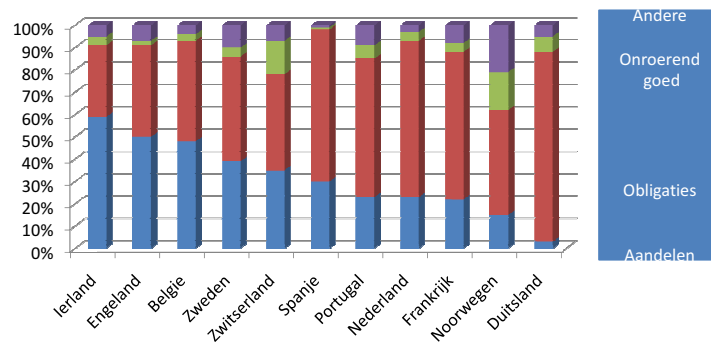
Beleggen in de pampa's?

reële return over complete periode tot 1999 (Ph. Jorion, JF)



21

Beleggingen pensioenfondsen



22

Reel of nominaal doel voor een pensioenfonds

- Reel: past bij ideaal voor de verplichtingen
- Rendement op geïndexeerde staatsschuld laag
- Dwingt tot nadruk op geïndexeerde schuld wanneer andere titels in waarde dalen
- Daarom op lange termijn niet aantrekkelijk

23

Nederland: conditionele indexatie

- 1998: 67 % van de pensioenen gebaseerd op eindloon met conditionele indexatie.
- 2000-2 drie slechte jaren op de beurs: bijna alle pensioenfondsen gaan over op middelloon systemen.
- In combinatie met conditionele indexatie geeft dat veel meer flexibiliteit bij de mix van de beleggingen.

24

Hoger rendement met meer flexibiliteit in de doelstelling

- Bij een nominale doelstelling in combinatie met conditionele indexatie kan een fonds meer en langer in aandelen beleggen.
- Flexibiliteit in de doelstelling is daarom aantrekkelijker voor sponsor en deelnemers.

25

- Geindexeerde overheidsschuld (UK) rendeert heel matig



Accountability

- Custodian voor formulering en controle op mandaten – cruciaal bij wisseling van mandaten.
- Custodian voor evaluatie van bereikte resultaten (witte vlek in rapport Cie Frijns!).
- Gedisciplineerde strategie: alle beleggingen uitbesteden – slecht voorbeeld van hoe niet: ABP en PFZW (PGGM) kopen NIB voor hun bijzondere beleggingen.

27

Deskundigheidseisen pensioenbestuur – perspectief vanuit toezichthouder –

David van As
Afdelingshoofd toezicht pensioenfondsen
Seminar 'Goed pensioenfondsbestuur na de crisis'
Rotterdam, 31 mei 2010



Indeling

- Context – pensioenfondsen tijdens crisis
- Deskundigheidseisen pensioenfondsbestuur
- Toetsingspraktijk, observaties en leerpunten
- Uitdagingen goed bestuur – hoe verder?



Pensioenfondsen - context crisis

- Dynamiek financiële markten
- Herstelplannen – korte termijn en lange termijn
- Op zoek naar nieuw evenwicht, herziening pensioencontracten, inzet stuurinstrumenten
- Mondiger maatschappij, eisen PFG
- Aandacht voor integriteit, cultuur en gedrag
- Herijking bestuursmodellen en relatie naar:
- Collectieve en individuele deskundigheidseisen



Deskundigheidseisen bestuur

Pensioenfondswet

- Waarborging goed bestuur
- Vele eisen, principes en open normen op gebieden zoals inhoud contract, uitvoeringsovereenkomst, zorgplicht, meldings- en communicatie-eisen, beheersing uitbestedingsrisico's, consistent geheel tussen gewekte verwachtingen, financiering en realisatie voorwaardelijke toeslagen, etc. etc.



Deskundigheidseisen bestuur

- Tenminste twee natuurlijke personen bepalen dagelijks beleid
- Evenwichtige belangenafweging in beleidsbepaling, geldt voor ieder bestuurslid
- Deskundigheid is eis voor ieder die het beleid bepaalt of mede bepaalt
- Doel deskundigheid: in staat om het bedrijf van een pensioenfonds uit te oefenen.
- Betrouwbaarheid buiten twijfel



Deskundigheidseisen

- Besluit Pensioenwet, artikel 14:
- Fonds beschikt over toereikende procedures, maatregelen, deskundigheid en informatie om de uitvoering van uitbestede werkzaamheden te kunnen beoordelen.



Deskundigheidseisen

Uitgangspunt: Behoorlijke besturing vereist.

- In de *kring van personen* moet voldoende kennis en ervaring aanwezig zijn.
- Twee personen *meerjarige ervaring* in het besturen van een organisatie.



Deskundigheidsterreinen

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



Deskundigheidseisen

- Nadere invulling door pensioenkoepels
- Stappenplan deskundigheidsbevordering
- Opleidingsplannen, toetsing naleving hiervan



Toetsingspraktijk observaties en leerpunten

- Deskundigheidsplannen zijn vaak verouderd
- Opleidingsplannen onvoldoende toegesneden op risicoprofiel van betreffende pensioenfonds
- Deskundigheidsmatrix te algemeen, normeringen onduidelijk
- Consequenties bij blijvende ondeskundigheid of onvoldoende functioneren worden onvoldoende getrokken



Uitdagingen goed bestuur – hoe verder?

- Deskundigheidsplannen moet meer toegesneden zijn op:
- Complexiteit pensioenfonds
- Risicokarakteristieken
- Bestuursmutaties, continuïteit
- Verantwoording afleggen hoe deskundigheid op peil gehouden wordt.



Risicogebaseerd toezicht DNB (FIRM)

Organisatie

- Organisatiestructuur
- Managementinformatie
- Human resources
- Interne samenwerking en communicatie
- Controlemaatregelen

Management

- Kwaliteit en structuur
- Strategie, business model
- Risico-/control houding
- Besturing en besluitvorming



Toets individueel

- Artikel 29 Besluit PW: Voorafgaand aan benoeming toetst DNB de betrouwbaarheid en deskundigheid van de betreffende *persoon*.
- Artikel 105, lid 3: Iedere bestuurder is bevoegd een deskundige te raadplegen.
- Of: zich krachtens bestuursbesluit *ter vergadering* door een deskundige te laten bijstaan.

Ergo: Deskundigheid inhuren mag.



Deskundigheid collectief

- Beleid bevordering en handhaving vereist deskundigheidsniveau moet er zijn, met aandacht voor:
- Wie is met welke beleidstaken belast?
- Wie moet over welke deskundigheid beschikken?
- Hoe worden tekortkomingen opgelost (concreet)?



Kenmerken goed bestuurder (individueel)

- Deskundigheid passend bij toebedeelde taak
- Onafhankelijkheid (zorgvuldige en evenwichtige belangenafweging, transparantie van eigenbelangen, nevenfuncties)
- Beschikbaarheid (tijdsfactor)



Kenmerken goed bestuur (collectief)

- Deskundigheidsniveau is geregeld (nu en voor de toekomst, rekening houdend met roosters van aftreden)
- Durft periodiek eigen functioneren te evalueren, zowel collectief als individueel;
- Toont voldoende kritisch vermogen, organiseert inspraak en tegenspraak;
- Onderneemt actie bij onvoldoende functioneren
- Legt transparant verantwoording af aan stakeholders, toont lerend vermogen.



Deskundigheidstoets nieuwe stijl?

- Op zoek naar *principes* van deskundigheid om beheerste en integere bedrijfsvoering te waarborgen
- Combinatie van kennis, ervaring en competenties
- Aanvangstoets blijft, maar functioneren is de lakmoesproef
- Deskundigheid intern toezichthouder is een andere deskundigheid van die van bestuurder



Toetsing competenties?

- Toetsing *vaardigheden* bij aanvangstoetsing?
- Schriftelijk, gesprek, referenten benaderen?
- Toetsing aan bestuurdersprofiel bij voordrachten en benoemingen, door wie?

Voorbeelden van competenties:

Samenwerkingsvermogen, leiderschap, onafhankelijkheid, loyaliteit, communicatief vermogen, helicopterzicht, authenticiteit, overtuigingskracht, besluitvaardigheid, omgevingssensitiviteit, stressbestendigheid, voorzittersvaardigheid, etc.





Goed pensioenfondsbestuur

- Leon Mooijman
- Aanvoerder pensioenteam
- Werkgeversvereniging AWWN
- Dienstverlenende vereniging
- Arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsverhoudingen; goed werkgeverschap

5/26/10

Ervaringen van AWWN



Ervaringen

- AWWN kijkt vooral naar pensioen als arbeidsvoorwaarde
- Wij ondersteunen de werkgever
- Pensioen moet bij voorkeur “eenvoudig” zijn:
 - De regeling zelf
 - Efficiënte/effectieve uitvoering
 - Duidelijk financieel kader

5/26/10

Ervaringen van AWWN



Ervaringen

- Veel regelingen nodeloos ingewikkeld:
 - Niet voldoende begrijpelijk werknemers (en dat is jammer bij deze dure arbeidsvoorwaarde)
 - Lastig in de uitvoering, maar schaal maakt alles anders
 - Voor werknemers moeilijk budgetteerbaar

5/26/10

Ervaringen van AWWN





Ervaringen

- Pensioencollega's van AWWN al in verschillende besturen, altijd namens werkgevers; betreft meestal kleine OPF-en (Bonden vaker in BPF bestuur; betreft pensioenspecialisten)
- Sinds VPL tijdperk
- Opvallend bij fondsen: betrokkenheid, kennis van de eigen zaak, fondsbestuur vaak belangrijk adviseur van sociale partners in pensioenkwesies

5/26/10

Ervaringen van AWWN



Ervaringen

- Maar ook: bestuurders weten niet altijd wat ze niet weten
- Kennis opbouw vaak wat eenzijdig; (teveel) vertrouwen op de vaste adviseurs en daardoor onvoldoende inzicht in hoe zaken soms ook anders (i.c. beter) geregeld kunnen worden
- Kennis van beleggen lang niet altijd voldoende, en dat geldt voor actuariële kwesies

5/26/10

Ervaringen van AWWN



"Frijns"

- Aanbevelingen voor professionalisering van bestuur; logisch gezien de enorme financiële belangen en de complexiteit van het belangrijkste werk van een bestuur: beleggen. In deze roerige tijden is dat een heel lastige taak, waarbij zelfs professionals er naast kunnen zitten, voorzichtig gezegd

5/26/10

Ervaringen van AWWN





Ervaring

- Als pensioenspecialist worden wij regelmatig toegevoegd aan pensioenbestuur. Grote voordelen; vooral de buitenwereld komt ook naar binnen, sterke stijging van de gemiddelde pensioen- (en een beetje) beleggingskennis. Meer sturing op hoofdzaken dan op bijzaken (heel lang notulen bespreken). Meer afstand en kritische blik op al die andere adviseurs

5/26/10

Ervaringen van AWWN



Betrokken partijen

- Veel partijen zijn betrokken bij pensioen: vermogensbeheerders, pensioenadviseurs, toezichthouders, accountants, communicatiedeskundigen, administrateurs, juristen, fiscalisten, actuarissen, ambtenaren, risk managers, leden van visitatiecommissies, fondsbestuurders, de politiek, de wetenschap

5/26/10

Ervaringen van AWWN



Wat te doen?

- Professionalisering! Zeker! Bijvoorbeeld door opleiding; toevoeging van specialisten. Let wel op commerciële belangen.
- Geheel professioneel bestuur: Moeten partijen zelf beslissen maar ik geloof er niet in. Fnuikend voor de betrokkenheid en nog maar weinig verschil met pensioen geheel buiten de onderneming oplossen

5/26/10

Ervaringen van AWWN





Wat te doen?

- Vereenvoudiging kan veel doen! Werkgevers en werknemer moeten echt aan de slag (lukt nog niet zozeer, overigens)
- Eenvoudige regeling betekent eenvoudige uitvoering; efficiency in meer handbereik
- Bestuurder vraag je steeds af: weet ik/begrijp ik, wat ik besluit? Zijn er best cases op dit vraagstuk? Hoe ziet de belangenkaart eruit? Ben ik goed in staat om zo'n groot belang te dienen?