

Best practices bestuur

Hieronder treft u een compilatie van ervaringen uit de praktijk aan:

- 1 Bedenk dat het pensioenfonds een ontmoetingsplek is van verschillende, en vaak tegengestelde, belangen. Vandaar ook de wettelijke opdracht aan het bestuur tot evenwichtige belangenafweging. Een goede vervulling van die opdracht vergt mensen die niet de confrontatie zoeken maar van nature bruggen bouwen, verbinden, oplossingen zoeken. Besteed daar aandacht aan bij het opstellen van profielen voor bestuursfuncties, in het bijzonder die van de voorzitter. Hetzelfde geldt overigens voor de directeur van het bestuursbureau.
- 2 Een goede governance van uw fonds heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het gevoerde beleid. Een goed beleid leidt tot een zekerder pensioen tegen lagere kosten. Voor een goede governance zijn *checks and balances* essentieel. Organiseer daarom uw eigen tegenspraak. Dat geldt zowel binnen uw bestuur als daarbuiten. Stuur binnen uw bestuur op diversiteit en wees alert op 'kloonedrag', waarbij vooral nieuwe bestuurders worden geselecteerd die sterk lijken op de zittende bestuurders. Zorg voor kritisch intern toezicht en neem hun observaties en aanbevelingen serieus.
- 3 Leg als bestuur verantwoording af over de gemaakte keuzes ten aanzien van de vorm van intern toezicht, de frequentie en de gekozen personen.
- 4 Beoordeel zeer kritisch of de managementinformatie die u ontvangt, u het benodigde inzicht geeft. Neem geen genoegen met 'bijna goed'; de kwaliteit van de managementinformatie die u ontvangt, bepaalt in hoge mate of u uw werk als bestuurder goed kunt doen. Bedenk ook dat te veel informatie net zo fnuikend kan zijn als te weinig.
- 5 Bespreek als bestuur regelmatig of u de bestuurscyclus goed en (dus) op volgorde toepast.
- 6 Laat het bestuursbureau een lijst opstellen met alle beleidsbeslissingen die het bestuur periodiek moet vaststellen en agendeer die lijst eenmaal per jaar voor bespreking in het bestuur. Dat geeft het bestuur de gelegenheid om regelmatig het hele beleidsveld te overzien en om te beoordelen of er misschien beleidsterreinen ontbreken.
- 7 Wat besturen in de praktijk vaak nalaten, is om een waarderingsmanual vast te stellen en een accounting manual. Beide zijn nodig, de waarderingsmanual om te weten wat de cijfers betekenen die u in de managementrapportages onder ogen krijgt, en de accounting manual om te weten wat u ondertekent als u uw handtekening onder de jaarrekening zet.

8 Ontwikkel een integraal risicobeheersingsysteem (Risk Control Framework) voor uw fonds en veranker de risicobeheersing als continu proces in uw pensioenfonds. En evalueer minimaal jaarlijks planmatig.

9 Het vergroot vaak de efficiëntie van de bestuursvergadering en verhoogt de kwaliteit van de voorbereiding, als het bestuur agendapunten (compleet met alternatieven en besispunten) van de bestuursvergadering laat voorbereiden door bestuurscommissies, zoals voor pensioenbeleid, beleggingen, communicatie en audit. Een van de voordelen van het werken met commissies is dat daar gemakkelijker externe deskundigen kunnen aanschuiven.

10 Om 'in control' te zijn, moet het bestuur en moeten dus de bestuurders begrijpen wat er in het fonds gebeurt. Dat geldt ook voor de beleggingsportefeuille. Een bestuur dat de beleggingsportefeuille niet meer goed begrijpt, heeft in principe twee opties: zijn eigen kennis vergroten of de complexiteit van de beleggingsportefeuille verkleinen. Dat laatste is vaak de betere, goedkopere en eenvoudiger te realiseren optie.

11 Bedenk dat vermogensbeheerders vaak niet dezelfde belangen hebben als u als bestuurder. Bekijk hun glanzende, en altijd overtuigende, presentaties dan ook kritisch. Bereid u daarom ook goed voor op gesprekken met de vermogensbeheerder en bedenk van tevoren, bij voorkeur in overleg met een onafhankelijke beleggingsadviseur, wat u wel en niet wilt zodat u niet als een onbeschreven blad aan tafel verschijnt. Neem gerust uw onafhankelijke beleggingsadviseur mee naar deze gesprekken.

12 Sta kritisch tegenover fiduciair managers die een deel van de beleggingsmandaten aan hun eigen organisatie willen toedelen.

13 Vermogensbeheerders hebben vaak een voorkeur voor actief beheer en voor complexe beleggingsproducten. Dat komt omdat ze daar meer aan kunnen verdienen dan aan eenvoudiger alternatieven en omdat het hun status onder collega's verhoogt. Bovendien willen ze hun duurbetaalde traders en derivatenspecialisten graag aan het werk houden. Dat wil niet zeggen dat actief beheer en complexe beleggingsproducten ook per se goed zijn voor uw fonds.

14 Ga niet akkoord met het opnemen in de beleggingsportefeuille van producten die u niet begrijpt.

15 Kijk, vóór u met uw vermogensbeheerder spreekt, altijd eerst – in overleg met een onafhankelijke beleggingsadviseur – of het gewenste risicoprofiel van het fonds niet in eenvoudige onderliggende producten kan worden opgebouwd, in plaats van door middel van derivaten.

16 Bedenk dat sommige derivaten en andere complexe beleggingsproducten weliswaar bescherming kunnen bieden tegen bepaalde marktontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld stijging van de inflatie, maar bij tegengestelde marktontwikkeling tot een betalingsplicht leiden.

17 Vaar niet blind op de theorie van 'mean reversion' : de verwachting dat de waarde van beleggingen weliswaar fluctueert maar zich op de langere termijn altijd weer naar een evenwichtsniveau beweegt. Er is geen hard bewijs dat 'mean reversion' bestaat. En ook al zou het wel bestaan, dan weet u nog niet of de termijn waarop na een waardedaling het evenwichtsniveau weer wordt bereikt – een termijn die niemand kent – voor uw fonds acceptabel is.

18 Bespreek en bepaal in het bestuur de overall risicoappetijt van uw fonds voordat u het beleggingsbeleid bespreekt en vaststelt. Het risicoprofiel van de beleggingsportefeuille moet immers een vertaling zijn van, en passen binnen, de algemene risicoappetijt. Zo voorkomt u dat de beleggingsportefeuille geheel vanuit rendementsverwachtingen wordt ingericht, zonder daarbij na te gaan of uw fonds de daarmee verbonden risico's wel kan of wil dragen.

19 Laat u niet gek maken door de discussie over de zogenaamde 'parameterwaarden': de verwachte rendementen. Bedenk dat de kosten van het pensioen niet bepaald worden door de verwachte, maar door de werkelijke rendementen.

20 Laat uw eerdere beleggingsbeslissingen periodiek door een onafhankelijke beleggingsadviseur backtesten, dat wil zeggen laat berekenen wat de uitkomst zou zijn geweest als u toen een ander besluit zou hebben genomen, bijvoorbeeld actief-passief beheer, actief beheer met een ruim of juist beperkt mandaat, wel/geen derivatenstrategie, enz.

21 Bedenk dat, als u kiest voor een actief beheer van een deel van de portefeuille, een ruimer mandaat vermoedelijk zinvoller is dan een zeer beperkt mandaat. In dat laatste geval wegen de kosten die met het actieve beheer zijn gemoeid vaak niet op tegen de mogelijke outperformance van de benchmark.

22 Als u een serieus probleem bij uw fonds heeft, meld dat dan bij DNB en wacht niet af tot DNB het zelf ontdekt. Zorg dat u, als u het bij DNB meldt, een antwoord paraat heeft op de vraag wat het bestuur gaat doen om het probleem op te lossen en hoe het bestuur denkt te kunnen voorkomen dat het probleem zich in de toekomst nog eens voordoet.

23 In verband met de overlap van de verschillende rollen in de organisatie van het pensioenfonds verdient het aanbeveling minimaal eenmaal per jaar een overleg te organiseren tussen voorzitters van bestuur, verantwoordings- of belangenorgaan, intern toezicht en directeur van het bestuursbureau om eventuele plooiën in de samenwerking glad te strijken.