

activiteit in Myanmar. Veel bedrijven zien mogelijkheden vanwege Myanmar's rijke hoeveelheden aan gas, olie, mineralen en teak.'

Sommige ondernemingen waarin MN voor opdrachtgevers investeert waren al actief in Myanmar, andere overwegen het. Douma 'Deze meeting gaf ons de gelegenheid om ons verantwoord beleggingsbeleid en de criteria van de UN Principles for Responsible Investment (PRI) nogmaals onder de aandacht te brengen. Zo hebben wij gesproken met Posco/Daewoo over onze zorgen over mensenrechten-schendingen, milieu-issues en het be-

trekken van de lokale gemeenschap bij de economische ontwikkelingen. In dat gesprek hebben we gezien dat we maatschappelijk verantwoord kunnen beleggen in dergelijke bedrijven. Bijvoorbeeld door structureel aandacht te besteden aan de gevolgen voor mens en milieu, sociale investeringen en mensenrechten. Bedrijven in de sectoren olie en gas werken vaak nauw samen met de overheid. Zij kunnen ook in hun relatie met de overheid een belangrijke bijdrage leveren aan respect voor mensen- en arbeidsrechten, duurzame sociaaleconomische ontwikkeling en aan het scheppen van een gunstig investeringsklimaat voor andere ondernemin-

gen. Voor onze opdrachtgevers moeten wij monitoren of ze hun geld stoppen in bedrijven die zich aan de criteria van UNGC houden. Transparantie is hierbij heel belangrijk om het vertrouwen te winnen van zowel de lokale bevolking als van de zakenwereld.' Al met al heeft Douma het idee dat voor ondernemingen en investeerders de tijd rijp is om in Myanmar terug te keren en bij te dragen aan duurzame ontwikkeling van het land. 'Maar voorzichtig. Er zijn nog heel wat hindernissen te nemen.' ■

De ontwikkelingen in Myanmar gaan snel. MN is zich hiervan bewust en blijft deze op de voet volgen.



Beleid

MN en haar opdrachtgevers streven ernaar het vermogen te beheren in lijn met de VN-Principes voor Verantwoord Beleggen, de UN PRI (Principles for Responsible Investment). De UN PRI omvatten een serie beginselen voor verantwoord beleggen die door vermogensbeheerders en pensioenfondsen kunnen worden onderschreven. Hiermee tonen zij betrokkenheid bij verantwoord beleggen. De beginselen bieden praktische handreikingen voor het integreren van factoren als milieu, sociale omstandigheden en goed ondernemingsbestuur in de beleggingspraktijk. Deze principes zijn door meer dan duizend investeerders wereldwijd ondertekend. Daarmee vormen ze de leidraad ter bevordering van verantwoord beleggen. MN en haar opdrachtgevers sluiten naast de UN PRI zoveel mogelijk aan bij breed gedragen internationale verdragen. Principe 1 van de UN PRI luidt als volgt: 'Wij zullen milieu-, sociale en governance-aspecten betrekken bij ons beleggingsbeleid en investeringsbeslissingen'. Dit principe raakt de kern van ons verantwoord beleggingsbeleid. In 2011 hebben we voortgang geboekt met het integreren van ESG-aspecten in de verschillende beleggingscategorieën. Wij schatten in dat ongeveer voor 70 procent van het belegde vermogen ESG-aspecten geïntegreerd zijn. Uiteraard blijven we hier ook de komende jaren hard aan werken. De komende periode proberen wij de precieze resultaten inzichtelijker en meetbaarder te maken.

'WETTEN DWINGEN GEEN BETERE GOVERNANCE AF'

Mijntje Lückerrath heeft begrip voor de maatschappelijke roep om beter pensioenfondsbestuur. Maar wetgeving is niet altijd de beste manier om meer diversiteit, deskundigheid en onafhankelijkheid tot stand te brengen. 'Harde regels leiden snel tot een afvinkcultuur', zegt de hoogleraar corporate governance.



Foto's: Hollandse Hoogte |

Kaders

'Er is blijkbaar veel behoefte om duidelijke kaders te stellen'

Het verslag van de Raad van Commissarissen van Vestia zag er best goed uit.' Mijntje Lückerrath bedoelt maar: transparantie en goede communicatie willen niet gelijk zeggen dat er geen grote fouten kunnen worden gemaakt in een organisatie. Alleen is de kans wel een stuk kleiner als een bestuur op heldere wijze aan de buitenwereld moet uitleggen wat ze doet en hoe ze dat doet.

Lückerrath is sinds mei vorig jaar hoogleraar corporate governance aan Nyenrode Business Universiteit. Haar oratie ging over het belang van 'mores' in een bestuur: de ongeschreven en soms onbewuste regels op basis waarvan bestuurders opereren. De zogenaamde 'soft controls' waarmee gewenst gedrag wordt afgedwongen. Aan het andere einde van het spectrum staat de wetgeving: harde regels die hetzelfde doel beogen, maar lang niet altijd bereiken. Een impliciete waarschuwing aan de pensioensector, die te maken heeft met wetsvoorstellen die de deskundigheid van pensioenfondsbesturen moeten verbeteren.

'Het valt me op dat voor de pensioensector wordt getracht veel in de wet te regelen', zegt Lückerrath. 'In de wetgeving voor beursgenoteerde ondernemingen staat vrij weinig over de invulling van het toezicht. Wel geeft de wettelijk verankerde corporate

governance-code richting. In de pensioensector ontbreekt die. Daar wordt de wetgeving nu veel concreter ingevuld. Met passages over adequate risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging. Die detaillering vind ik opmerkelijk. Er is blijkbaar veel behoefte om duidelijke kaders te stellen.'

Scherpere wetgeving voor de governance van pensioenfondsen is een logisch gevolg op de ontwikkelingen van de laatste jaren. Een uitvloeisel van de discussie over goed beleggen, lage dekkingsgraden en de dreiging van afstempelen. 'Als er iets mis is in een sector of als de prestaties achterblijven, ontstaat er wantrouwen. De standaardreactie is meer toezicht en meer wetgeving. Zo probeert de maatschappij grip te krijgen op een sector. De wet beschrijft hoe de bestuurders zich moeten gedragen. Maar die regels kunnen makkelijk leiden tot een afvinkcultuur. Dan verandert er niets wezenlijks. Als je daarentegen de mores door middel van een eigen gedragscode probeert te veranderen, is de kans groter dat de verandering breed wordt gedragen. Dat er daadwerkelijk iets verandert in de bestuurskamer.'

Transparantie, onafhankelijkheid, diversiteit en een goede evaluatie van het bestuur zijn ingrediënten van goede governance. De mate waarin ze

toepasbaar zijn op de pensioensector verschilt. De discussie over corporate governance in de pensioensector loopt achter bij die in het bedrijfsleven, constateert Lückerrath. Daar ziet ze hoopgevende ontwikkelingen, waar de pensioensector van kan leren.

Diversiteit

'Hoe eenvoudiger de groep bestuurders, hoe eenvoudiger het is om consensus te bereiken. Dat is prettig. Het grote gevaar van homogeniteit is tunnelvisie en groepsdenken. Diversiteit is niet per se positief. Hoe meer verschillen in een bestuur, hoe langer discussies duren, hoe groter de kans op onvrede bij bestuurders, hoe meer verloop. Diversiteit leidt tot compromissen, niet per se tot betere besluiten. De kans dat alle belangen worden meegewogen wordt natuurlijk wel groter. Discussie over of de juiste mensen in het bestuur zitten is hoe dan ook goed. Het lijkt mij een goede ontwikkeling als bijvoorbeeld ook gepensioneerden een plaats in het bestuur krijgen. Dat is een manier om andere belangen in een bestuur te borgen. Je kunt ook denken aan meer mensen met specifieke kennis, van ICT of van risicobeheersing. Hoe je dat andere geluid in een bestuur krijgt, is een tweede. Vergelijk het met de discussie over het aantal vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Moet je dat wettelijk regelen of moet je ervoor zorgen dat besturen zelf het belang

Tegendraads

'Het helpt als je tegendraadse denkers in huis hebt'

van diversiteit inzien? Ik ben voorstander van dat laatste. Een bestuur moet weten aan welk soort mensen en competenties behoefte is en daar duidelijke profielschetsen voor maken. En zich daar ook aan houden.'

Onafhankelijkheid

'Bestuursleden van pensioenfondsen vertegenwoordigen een bepaald belang en zijn evident niet onafhankelijk. Dat is niet per se erg. Als een bestuur maar oog heeft voor andere belangen. En als de bestuurders maar deskundig genoeg zijn. Daar gaat nu net de discussie over in de pensioensector. Worden de belangen van gepensioneerden of jongeren voldoende geborgd? Komen er door het bestaande paritaire systeem voldoende deskundige mensen in het bestuur? Daar kan ik niet over oordelen. Ik denk wel dat deskundigheid belangrijker is dan geforceerd op zoek gaan naar de juiste afspiegeling in een bestuur van alle belangen.'

Transparantie

'Je kunt als bestuur veel discussies over je functioneren voorkomen door helder en transparant uit te leggen hoe je tot je beslissingen komt, hoe je alle belangen meeweegt. Een pensioenfonds moet uitleggen hoe het de afweging maakt tussen rendement en risico, hoe de risico's over de belanghebbenden worden verdeeld. Ingewikkelde materie. Dat maakt goede communicatie niet eenvoudiger,

maar ook niet onmogelijk. Ga de dialoog aan met de belanghebbenden. Ik vind het een goede ontwikkeling dat pensioenfondsen aan hun deelnemers en gepensioneerden vragen wat zij aanvaardbare risico's vinden.'

Evaluatie

'Een pensioenbestuur moet kunnen oordelen over het eigen functioneren. Dat is niet eenvoudig. Zeker niet als er geen Raad van Toezicht is. Goed dus dat die er komt bij pensioenfondsen. Maar daarmee ben je er nog niet. Zo'n toezichtsorgaan moet op zijn beurt zijn eigen functioneren durven onderzoeken. Raden van Commissarissen of besturen zouden eens in de drie jaar een externe "evaluator" of "facilitator" moeten aanstellen om het functioneren van de raad en individuele bestuurders tegen het licht te houden. In een bestuursvergadering spreek je een collega-bestuurder die de stukken niet goed leest, of te weinig kennis heeft, niet openlijk aan. Je gaat niet snel filosoferen of je gezamenlijk niet te veel en te makkelijker consensus zoekt. En vindt, omdat je er allemaal hetzelfde over denkt. Met zo'n "evaluator" kan je het gedrag van een bestuur bespreken. Dat moet een onafhankelijk iemand zijn, een zwaar gewicht. Iemand die het bestuur kan aanspreken op kuddedrag, op intransparantie.'

In het bedrijfsleven wordt de discussie over onafhankelijkheid, transparantie, diversiteit en evaluatie volop gevoerd. Er werd al eerder geconstateerd dat de samenstelling van Raden van Commissarissen te homogeen van aard is. Te veel het 'old boys network'. Te veel mensen met een bestuursachtergrond, te weinig mensen met specifieke kennis. In het bedrijfsleven stromen inmiddels nieuwe types bestuurders in. Lückerrath: 'Gegeven de wijze waarop pensioenbesturen worden samengesteld uit vertegenwoordigers van werkgevers en vakbonden is daar het risico van te veel homogeniteit ook aanwezig. Te veel van hetzelfde. Dat kun je doorbreken. En niet alléén focussen op deskundigheid. Bij besturen gaat het ook om groepsdrag. Dan helpt het als je tegendraadse denkers in huis hebt.' ■



Meer weten? Kijk op pagina 47