

25. maj 2004

Rapport om god og effektiv selskabsledelse
for arbejdsmarkedspensioner

Indholdsfortegnelse

	side
1. Indledning	1
1.1. Arbejdsgruppens kommissorium	1
1.2. Arbejdsgruppens sammensætning	1
1.3. Arbejdsgruppens arbejdsform	1
2. Definitioner og afgrænsninger	2
2.1. Begrebet god selskabsledelse	2
2.2. anbefalingernes målgruppe	3
2.2.1. Tværgående pensionskasse	4
2.2.2. Livsforsikringselskaber	5
2.3. Kerneinteressenter	6
3. Arbejdsgruppens overvejelser og anbefalinger	6
3.1. Indledning	6
3.2. Bestyrelsens og direktionens opgaver og ansvar	7
3.2.1. Bestyrelsens overordnede opgaver	7
3.2.2. Bestyrelsens økonomiske/administrative opgaver	8
3.2.3. Bestyrelsens opgaver vedrørende ydelsessiden	8
3.2.4. Bestyrelsens opgaver vedrørende investeringssiden	9
3.3. Bestyrelsens sammensætning	10
3.3.1. Skærpet opmærksomhed ved udpegning	11
3.3.2. Bestyrelsens uafhængighed	12
3.4. Bestyrelsens størrelse, uddannelse og bestyrelsens og direktionens aflønning	12
3.4.1. Størrelse	12
3.4.2. Uddannelse	13
3.4.3. Aflønning	13
3.5. Bestyrelsens arbejdsform	14
3.6. Åbenhed og gennemsigtighed	14
Bilag 1. Pensionsinstitutter omfattet af arbejdsgruppens anbefalinger	16
Bilag 2. Udenlandske erfaringer	
2.1. Indledning	18
2.2. England	18
2.3. Holland	19
2.4. Irland	20
2.5. Østrig	20

1. Indledning

1.1. Arbejdsgruppens kommissorium

Arbejdsgruppens kommissorium er formuleret i brev af 1. december 2003 fra Formanden for Pensionsmarkedsrådet til Arbejdsgruppens formand. Af brevet fremgår, at Pensionsmarkedsrådet af økonomi- og erhvervsministeren er blevet anmodet om at igangsætte et arbejde med at udarbejde forslag til anbefalinger om god og effektiv selskabsledelse for arbejdsmarkedspensioner. Det fremgår endvidere af brevet, at god selskabsledelse er ganske velbelyst for de børsnoterede virksomheder, hvorfor det er vigtigt og relevant at få beskrevet, på hvilke ledelsesmæssige områder arbejdsmarkedspensions-selskaber og pensionskasser eventuelt afviger fra de børsnoterede selskaber beskrevet i Nørby-udvalgets rapport med henblik på at undersøge, om der er behov for særlige regler m.v. for arbejdsmarkedspensionsselskaber og pensionskasser.

Pensionsmarkedsrådet vil efter arbejdsgruppens afgivelse af rapport knytte sine bemærkninger hertil.

1.2. Arbejdsgruppens sammensætning

Bestyrelsesformand Bent Nyløkke Jørgensen (Arbejdsgruppens formand)
Borgmester Erik Fabrin
Formand Svend Jakobsen
Professor Lennart Lyng Andersen
Seniorkonsulent Erik Ross Pedersen

Sekretariat
Finansinspektør Charlotte Brandeborg, Finanstilsynet
Kontorchef Anne Seiersen, Forsikring & Pension

1.3. Arbejdsgruppens arbejdsform

Arbejdsgruppen afholdt sit første møde den 22. december 2003 og sit 10. og afsluttende møde den 19. maj 2004.

Arbejdsgruppen har, som kommissoriet angiver, taget udgangspunkt i beskrivelserne i Nørby-udvalgets rapport¹, men kunne på et relativt tidligt tidspunkt konstatere, at arbejdsmarkedspensionsinstitutter på en række afgørende punkter adskiller sig væsentligt fra børsnoterede virksomheder, hvorfor overvejelser og anbefalinger om god ledelse for børsnoterede virksomheder kun i begrænset omfang er relevante for arbejdsmarkedspensionsinstitutter.

Arbejdsgruppen har endvidere hentet inspiration til sit arbejde ved at gennemgå et års bestyrelsesdagsordner fra tre forskellige pensionsinstitutter. Dette har givet et godt indblik i, hvilke typer beslutninger bestyrelsesmedlemmerne skal være i stand til at træffe.

¹ Rapport om god selskabsledelse i Danmark – Fondsbørsens komité for god selskabsledelse, december 2003.

Arbejdsgruppen har ikke systematisk koordineret de opstillede anbefalinger om god selskabsledelse med den eksisterende lovgivning. Arbejdsgruppen har som hovedregel undladt at gentage lovregulerede forhold i anbefalingerne, men visse steder, hvor det er naturligt, at lovgivning og anbefaling ses i sammenhæng, er det valgt at medtage krav, der følger af lovgivningen.

Arbejdsgruppen har desuden indhentet information om anbefalinger m.v. for god selskabsledelse for arbejdsmarkedspensioner fra en række europæiske lande jf. bilag 2. De udenlandske erfaringer har ikke givet anledning til særlige anbefalinger.

2. Definitioner og afgrænsninger

Arbejdsgruppens anbefalinger retter sig mod tværgående pensionskasser og mod de livsforsikringselskaber, der er kendetegnet ved som altovervejende forretningsområde at have overenskomstbaserede arbejdsmarkedspensioner. Den præcise afgrænsning og begrundelse herfor fremgår af afsnit 2.2. nedenfor.

2.1. Begrebet god selskabsledelse

Begrebet "god selskabsledelse" har hverken en entydig definition eller en alment anerkendt forståelse. Begrebet er i vidt omfang kædet sammen med det engelske begreb "corporate governance". Dette begreb har for institutionelle investorer imidlertid udviklet sig til især at vedrøre, hvorledes investor varetager sin ejerrolle i forhold til de virksomheder, der investeres i. I denne rapport's definition af "god selskabsledelse" knytter begrebet sig til det engelske begreb "pension fund governance".

I Bremer-udvalgets rapport², som arbejdsgruppens arbejde udspringer af, beskrives begrebet god selskabsledelse på følgende måde:

"god selskabsledelse er en sammenfattende betegnelse for regler og principper, der styrer forholdet mellem et selskabs ledelse og ejerne. Begrebet dækker både interne aspekter af dette forhold i forbindelse med selskabets organisering og aktionærernes indflydelse ved bestyrelsesvalg m.v., og eksterne aspekter i forbindelse med et selskabs informationspolitik, revisors rolle m.v.

Det helt centrale i debatten vedrørende god selskabsledelse er at indrette politikker og procedurer, således at bestyrelsen og den professionelle direktioner afspejler aktionærernes interesser...

Politikker vedrørende god selskabsledelse spiller dermed en central rolle for aktionærernes bedømmelse af en virksomhed, og det kan forbedre et selskabs adgang til kapital og sænke dets finansieringsomkostninger..."

² "Større valgfrihed i pensionsopsparingen" udarbejdet af Økonomi- og Erhvervsministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Finansministeriet og Skatteministeriet maj 2003.

Når der tales om arbejdsmarkedspensionsinstitutter, jf. den nedenstående beskrivelse i afsnit 2.2. som målgruppen for denne rapport anbefalinger, gør der sig særlige vilkår gældende både i forholdet mellem ejer og virksomhed og i forhold til behovet for at fremskaffe ekstern kapital til virksomheden.

I Nørby-udvalgets rapport om god selskabsledelse lægges følgende definition af god selskabsledelse til grund:

"De mål et selskab styres efter, og de overordnede principper og strukturer, der regulerer samspillet mellem ledelsesorganerne i selskabet, ejerne samt andre, der direkte berøres af selskabets dispositioner og virksomhed (her kollektivt benævnt selskabets "interessenter"). Interessenterne omfatter blandt andet medarbejdere, leverandører, kunder og lokalsamfund."

Arbejdsgruppen har taget udgangspunkt i Nørby-udvalgets definition, men bemærker, at den type virksomhed, som anbefalingerne i denne rapport retter sig mod, på en række centrale punkter adskiller sig fra målgruppen for Nørby-udvalgets anbefalinger. Netop disse forskelle er årsagen til, at det er relevant at overveje særlige anbefalinger for god selskabsledelse i arbejdsmarkedspensionsinstitutter. De centrale forskelle er:

- I livsforsikringselskaberne er arbejdsmarkedets parter ejere og i pensionskasserne er medlemmerne ejere.
- I de fleste af de omfattede pensionsinstitutter kan ejerne ikke trække midler ud af instituttet og i de få institutter, hvor det kan lade sig gøre, kan det alene ske i stærkt begrænset omfang.
- Pensionsinstituttet har ikke behov for at tiltrække eksterne investorer.
- Pensionsinstituttets medlemmer/kunder har i henhold til kollektiv aftale en ret og en pligt til medlemskab af en pensionsordning i instituttet.

Arbejdsgruppen definerer herefter god selskabsledelse for arbejdsmarkedspensionsinstitutter som:

"De mål, et pensionsinstitut styres efter, og de overordnede principper og strukturer, der regulerer samspillet mellem pensionsinstituttets ledelse, arbejdsmarkedets parter og pensionsinstituttets medlemmer/kunder."

2.2. Anbefalingernes målgruppe

Arbejdsgruppens anbefalinger vedrørende god selskabsledelse for arbejdsmarkedspensionsinstitutter er som nævnt rettet mod tværgående pensionskasser og visse livsforsikringselskaber. De omfattede pensionsinstitutter fremgår af bilag 1.

Firmapensionskasser kan også karakteriseres som arbejdsmarkedspensionsinstitutter. Firmapensionskasserne er imidlertid underlagt anden lovgivning,³ der er i færd med at blive ændret som følge af implementering af pensionsfondsdirektivet.⁴ Direktivet skal

³ Lov om tilsyn med firmapensionskasser LBK 148 af 7. marts 2003.

⁴ Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2003/41/EF om arbejdsmarkedsrelaterede pensionskassers aktiviteter og tilsynet hermed.

være implementeret inden 23. september 2005.⁵ Arbejdsgruppen har derfor ikke udarbejdet anbefalingerne med henblik på firmapensionskasserne.

Arbejdsgruppen har valgt den angivne målgruppe med udgangspunkt i den internationalt anerkendte model for det tre-søjlede pensionssystem. Den første søjle i pensionssystemet består af de offentlige pensioner, der har til formål at sikre hele eller brede dele af befolkningen et grundlæggende forsørgelsesniveau i alderdommen. Den anden søjle er arbejdsmarkedspensioner, der har til formål som supplement til søjle 1 at sikre befolkningen et forsørgelsesniveau i alderdommen, der står i rimeligt forhold til den indtægt, de har haft som erhvervsaktive. Den tredje søjle består af de individuelle pensionsordninger.

Arbejdsgruppen deler den opfattelse, som fremgår af Bremer-rapporten, at de lovbase-rede ordninger, som ATP og LD, ikke falder ind under den traditionelle opfattelse af begrebet arbejdsmarkedspensioner.

Arbejdsgruppen har overvejet, hvilke typer livsforsikringsselskaber der bør være omfattet af anbefalingernes målgruppe, og har i afgrænsningen heraf lagt til grund, at

- der er tale om obligatoriske ordninger,
- der er tale om overenskomstbaserede ordninger,
- i det omfang livsforsikringsselskaber administrerer mere end én pensionsordning, er der tale om relativt ensartede ordninger.

Der er således for de omfattede livsforsikringsselskaber tale om, at de pensionsordninger, de administrerer, er indrettet på en måde, der minder om de pensionsordninger, der administreres i tværgående pensionskasser.

Der findes også obligatoriske arbejdsmarkedspensioner i traditionelle livsforsikringsselskaber. Disse ordninger er som oftest baseret på aftaler mellem pensionsinstituttet og den enkelte virksomhed, hvis ansatte er omfattet af pensionsordningen. Disse pensionsinstitutter administrerer som oftest både arbejdsmarkedspensionsordninger og individuelle pensionsordninger, ligesom pensionsinstitutternes ejerkreds og dermed ledelsesstruktur har en helt anden karakter end de typer pensionsinstitutter, der her fokuseres på.

I det følgende gives en kort beskrivelse af den organisatoriske og beslutningsmæssige struktur i de pensionsinstitutter, arbejdsgruppens anbefalinger er rettet mod.

2.2.1. Tværgående pensionskasser

Tværgående pensionskasser er foreninger eller sammenslutninger af medlemmer, der enten er uddannet inden for et bestemt uddannelsesområde eller er ansat i virksomheder af en bestemt art.

De tværgående pensionskasser er etableret med det formål efter ensartede regler at sikre pensionskassens medlemmer pension som led i ansættelsesvilkårene. En tværgående pensionskasse er etableret af den lønmodtagerorganisation, der er part i den kollektive

⁵ De tværgående pensionskasser er ligesom livsforsikringsselskaberne omfattet af Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2002/83/EF om livsforsikring.

overenskomst, der giver de ansatte ret og pligt til medlemskab af pensionskassen. Ofte har lønmodtagerorganisationens største arbejdsgivermodpart været med til etableringen af pensionskassen. Der findes ligeledes eksempler på, at mere end een lønmodtagerorganisation står bag pensionskassen.

De tværgående pensionskasser er underlagt de bestemmelser om ledelsesforhold, der fremgår af lov om finansiel virksomhed (FIL)⁶ samt en række af de ledelsesforhold, der fremgår af lov om aktieselskaber (ASL)⁷. Særligt gør det sig gældende for tværgående pensionskasser⁸, at medmindre økonomi- og erhvervsministeren tillader en anden sammensætning af bestyrelsen, skal denne bestå af en formand og et lige antal bestyrelsesmedlemmer, hvoraf mindst halvdelen skal vælges af og blandt medlemmerne i pensionskassen. Derudover udpeger arbejdsgiver- og lønmodtagersiden (ordningernes aftalparter) typisk også medlemmer af bestyrelsen. I nogle pensionskasser er det alene lønmodtagersiden, der er repræsenteret i bestyrelsen.

Tværgående pensionskasser har derudover som højeste myndighed en generalforsamling, hvor enten alle medlemmer har stemmeret, eller hvor valgte delegerede har stemmeret, men hvor alle medlemmer har møderet. Desuden giver lov om finansiel virksomhed⁹ mulighed for, at det i vedtægterne for pensionskassen kan fastsættes, at valg af bestyrelsen og ændring af vedtægterne foretages af foreningens medlemmer ved urafstemning. Dog er det ikke ualmindeligt, at visse beslutninger om pensionsordningens indretning og ændring af vedtægter truffet på generalforsamlingen efterfølgende skal godkendes af overenskomstparterne.

2.2.2. Livsforsikringselskaber

Livsforsikringselskaber, hvis altovervejende forretningsområde er overenskomstbaseret arbejdsmarkedspension, er oprettet af arbejdsmarkedets parter med henblik på at levere de pensionsordninger, der er truffet aftale om i de kollektive overenskomster. Aktieselskaberne ejes i de fleste tilfælde af de lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer, der har oprettet dem. Disse organisationer er de eneste aktionærer og derfor udpeger de - ofte på baggrund af aktionæroverenskomster - bestyrelsesmedlemmerne.

En række af de omhandlede livsforsikringselskaber er såkaldte arbejdsmarkedsrelaterede livsforsikringsaktieselskaber, jf. bilag 1.

Ejerne udpeger som nævnt bestyrelsesmedlemmerne i livsforsikringselskabet sædvanligvis med et flertal udpeget af lønmodtagerorganisationerne. En bestyrelse i et livsforsikringselskab har typisk mellem 10 og 15 medlemmer. Udover ejerne er medarbejderne repræsenteret i bestyrelsen efter de sædvanlige regler i lovgivningen.

Livsforsikringselskaberne er som de tværgående pensionskasser omfattet af lov om finansiel virksomhed. Livsforsikringselskaberne er desuden etableret i aktieselskabsform og er dermed også omfattet af aktieselskabsloven, herunder lovens ledelsesbestemmelser.

⁶ LBK nr. 1268 af 19. december 2003

⁷ LBK nr. 9 af 9. januar 2002 som ændret ved lov nr. 303 af 30. april 2003.

⁸ Jf. FIL § 115, stk. 1

⁹ Jf. FIL § 115, stk. 2

2.3. Kerneinteressenter

Kerneinteressenterne i de arbejdsmarkedspensionsinstitutter, der er omfattet af denne rapport, er de organisationer på arbejdsmarkedet, der er aftaleparter bag den pågældende pensionsordning og medlemmerne/kunderne af den pågældende pensionsordning. Arbejdsgruppen finder, at der som udgangspunkt er andre indbyggede interesse modsætninger mellem kerneinteressenterne i pensionsinstitutterne, end de modsætninger der er mellem kerneinteressenterne i sædvanlige erhvervsvirksomheder.

Arbejdsgruppen finder ikke, at der er behov for særligt fokus på aktionærerne, da "aktionærgruppen" i de omhandlede pensionsinstitutter er meget forskellig fra almindelige aktionærer. Leverandører og lokalsamfund er af begrænset relevans for pensionsinstitutterne, hvorimod medarbejderne i sagens natur også er relevante interessenter i et pensionsinstitut.

Herudover gør det sig gældende, at der er en almen samfundsmæssig interesse i og derfor stor politisk interesse for den virksomhed, pensionsinstitutterne driver.

3. Arbejdsgruppens overvejelser og anbefalinger

3.1. Indledning

Arbejdsmarkedspensionsinstitutterne er etableret af arbejdsmarkedets aftaleparter med det formål på en effektiv måde at administrere de aftalte pensionsordninger. I konsekvens heraf har parterne ønsket at sikre sig en vis kontrol over ordningernes administration og videreudvikling.

Arbejdsmarkedspensionsinstitutter adskiller sig på tre afgørende punkter fra andre pensionsinstitutter.

For det første er ordningerne obligatoriske for de personer, der er omfattet af ordningerne. Der må derfor ske en anden kontrol af kvalitet og konkurrenceevne, end den som kundetilgang og -afgang er et udtryk for på markedet for ikke obligatoriske ordninger. Det kan dels ske ved, at medlemmerne/kunderne har en indflydelse på og indseende med pensionsordningens indretning, udvikling og opnåede resultater, dels ved opstilling af performancekrav med hensyn til f.eks. omkostninger, afkast, service og rådgivning.

For det andet betyder det forhold, at aftaleparterne både er rekvirenter og leverandører af pensionsydelse, at der er et ganske særligt behov for en bevidsthed om kvalitets sikring og konkurrencedygtighed i øvrigt.

For det tredje er det arbejdsmarkedets parter, der ejer livsforsikringsselskaberne, og medlemmerne, der ejer de tværgående pensionskasser

Det er derfor naturligt at formulere særlige anbefalinger om god selskabsledelse for arbejdsmarkedspensionsinstitutter. Arbejdsgruppen har koncentreret sig om de punkter, hvor institutternes særlige forhold medfører behov for anbefalinger.

En række af anbefalingerne vil også kunne være til inspiration for virksomheder uden for de pågældende institutters kreds.

Det er op til det enkelte institut at beslutte, i hvilket omfang anbefalingerne skal følges. Arbejdsgruppen **anbefaler**, at det enkelte pensionsinstitut i årsrapporten redegør for sin stillingtagen til de anbefalinger, der er indeholdt i denne rapport.

I det følgende vil arbejdsgruppens overvejelser og anbefalinger vedrørende følgende forhold blive gennemgået:

- bestyrelsens og direktionens opgaver og ansvar,
- bestyrelsens sammensætning,
- bestyrelsens størrelse, uddannelse og bestyrelsens og direktionens aflønning,
- bestyrelsens arbejdsform,
- åbenhed og information.

3.2. Bestyrelsens og direktionens opgaver og ansvar

3.2.1. Bestyrelsens overordnede opgaver

Bestyrelsen skal varetage den overordnede strategiske ledelse, den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af pensionsinstituttet samt løbende vurdere direktionens arbejde.

Bestyrelsens væsentligste opgave er at fastlægge de overordnede mål for pensionsinstituttet og strategierne for opnåelse af disse mål.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at pensionsinstituttets bestyrelse vedtager en politik for pensionsinstituttets forhold til sine kerneinteressenter (aftaleparterne bag ordningen og medlemmerne/kunderne). I en række pensionsinstitutter, herunder de arbejdsmarkedsrelaterede livsforsikringsaktieselskaber, vil det samme gælde i forhold til de virksomheder, der i henhold til overenskomst foretager indbetalinger til pensionsinstituttet. Politikken **bør** bl.a. indeholde pensionsinstituttets idegrundlag, grundlæggende værdier og formål, herunder at det fremmeste mål er at give instituttets medlemmer/kunder de bedst mulige pensioner.

Ved fastlæggelse af strategier for opnåelse af målene, **bør** den mest formålstjenlige organisering af opgavevaretagelsen overvejes, og der **bør** løbende følges op herpå. Dette indebærer bl.a. en løbende benchmarking af instituttets resultater for så vidt angår f.eks. omkostninger, afkast, service og rådgivning. Desuden indebærer fastlæggelse af strategier, at bestyrelsen forholder sig til, hvorledes de enkelte opgaver bedst varetages, herunder overvejer, om det eksempelvis vil være formålstjenligt at out-source dele af instituttets virksomhed, at samarbejde med andre institutter, at indgå i administrationsfællesskaber m.v.

For så vidt angår den ledelsesmæssige arbejdsfordeling mellem bestyrelse og direktion, er det bestyrelsens opgave og ansvar at forestå den overordnede ledelse af pensionsinstituttet samt fastlægge retningslinierne for og udøve kontrol med direktionens arbejde.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen i samarbejde med direktionen sikrer, at der løbende sker en udvikling og opfølgning på de nødvendige strategier, og at bestyrelsen

løbende evaluerer sit eget arbejde. I denne evaluering bør indgå en opfølgning på de trufne ledelsesbeslutninger og deres implementering, ligesom der bør finde en evaluering sted af de processer og metoder, der anvendes. I den forbindelse bør samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen inddrages, hvilket bestyrelsesformanden har et særligt ansvar for at tilvejebringe grundlaget for.

Der **bør** ske en evaluering af bestyrelsens arbejde mindst en gang om året på et særligt møde, hvor det sikres, at der er den fornødne tid til rådighed.

3.2.2. Bestyrelsens økonomiske/administrative opgaver

Bestyrelsen har en række opgaver af økonomisk og administrativ karakter. Rammerne for disse opgaver er i vidt omfang reguleret af lovgivningen, primært lov om finansiel virksomhed og aktieselskabsloven.

Bestyrelsen skal således ansætte en kvalificeret direktion, fastlægge direktionens ansættelsesforhold, herunder aflønning samt fastlægge retningslinierne for direktionens interne opgave- og ansvarsfordeling.

Bestyrelsen skal ansætte en ansvarshavende aktuar og fastlægge ansættelsesvilkårene for vedkommende.

Bestyrelsen skal sikre at såvel ekstern som intern revision varetages i overensstemmelse med lovgivningen og føre en løbende dialog med revisionen.

Bestyrelsen skal være opmærksom på bestemmelsen i FIL § 70 om, at bestyrelsen skal udfærdige skriftlige retningslinier for instituttets væsentligste aktivitetsområder, hvori arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion fastlægges. Processen for udarbejdelse af retningslinierne kan forløbe på flere måder. Det afgørende er den samlede bestyrelsens forståelse af retningsliniernes indhold og af deres efterlevelse.

3.2.3. Bestyrelsens opgaver vedrørende ydelsessiden

Bestyrelsen **bør** i samspil med kerneinteressenterne fastlægge og løbende vurdere pensionsinstituttets ydelser til medlemmerne/kunderne. Bestyrelsen **bør** desuden overveje og analysere de valgmuligheder, der kan tilbydes pensionsinstituttets medlemmer/kunder og drage omsorg for, at der træffes beslutning herom i pensionsinstituttets kompetente forum.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen påser, at direktionen fører en aktiv dialog med pensionsinstituttets kerneinteressenter for at udvikle og styrke varetagelsen af kerneinteressenternes interesser.

Bestyrelsen **bør** endvidere af hensyn til instituttets samlede risikostyring være opmærksom på karakteren og størrelsen af de risici, der knytter sig til de allerede indgåede forsikringsaftaler. Derudover **bør** bestyrelsen forholde sig til, hvilke forsikringsmæssige risici instituttet fremadrettet kan og bør påtage sig.

3.2.4. Bestyrelsens opgaver vedrørende investeringssiden

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen udarbejder en investeringsstrategi for pensionsinstituttet.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen som fast dagsordenspunkt på bestyrelsesmøder drøfter instituttets investeringsstrategi, og at bestyrelsen orienteres om, hvorledes strategien er blevet implementeret i praksis og med hvilket resultat. Bestyrelsen **bør** på denne baggrund forholde sig til eventuelle ændringer af den fastlagte investeringsstrategi.

Et led i pensionsinstituttets investeringsstrategi er instituttets risikostyring. De forsikringsmæssige risici knyttet til allerede indgåede aftaler er vanskelige at ændre. Risikostyringen knytter sig derfor i vidt omfang til aktivsiden, idet pensionsinstituttet jf. lovgivningen på ethvert tidspunkt skal have afdækket sine forpligtelser.

Bestyrelsen **bør** i forbindelse med fastlæggelsen af instituttets risikostyring inddrage følgende elementer:

- risikoidentifikation
- risikovurdering
- fastlæggelse af risikoprofil
- valg af instrumenter til risikostyring
- rapportering om risikostyring.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsens investeringsstrategi indeholder instituttets politik i forhold til udøvelse af sine ejerbeføjelser.

FIL §§ 158-169 om midlernes anbringelse danner den lovgivningsmæssige ramme for pensionsinstituttets investeringsstrategi. Herudover har Finanstilsynet udarbejdet supplerende krav om rapportering af pensionsinstituttets risiko. I den forbindelse har de såkaldte trafiklys til formål at øge opmærksomheden om instituttets risiko. Trafiklysene fratager ikke bestyrelsen ansvaret for at beslutte, hvilken risikoprofil pensionsinstituttet skal have. Bestyrelsen skal således beslutte, hvorledes situationer, hvor instituttets risiko ligger uden for det ønskede spektrum, håndteres, og hvorledes der skal ageres, hvis instituttet nærmer sig Finanstilsynets og de lovgivningsmæssige rammer for acceptabel og tilladt risiko.

Idet pensionsinstituttet primært har mulighed for at påvirke den samlede risiko gennem investeringerne **bør** bestyrelsen træffe beslutning om, hvilken investeringsmæssig risikoprofil, der ønskes. Det vil sige, at bestyrelsen **bør** fastsætte rammerne for selskabets investeringer i forskellige aktivkategorier. Bestyrelsen **bør** herefter løbende holdes orienteret om resultatet af direktionens efterlevelse af de udstukne rammer, og bestyrelsen skal træffe beslutning om konsekvenserne, såfremt investeringer i overensstemmelse med de udstukne rammer ikke giver det tilsigtede resultat.

Både i forhold til ydelsessiden og investeringssiden skal bestyrelsen være bekendt med og forholde sig til de lovgivningsmæssige krav, og de krav Finanstilsynet stiller til pensionsinstituttet og til dialogen herom med Finanstilsynet.

Herudover findes der også risici, der knytter sig til samfundsmæssige ændringer, herunder ændringer i lovgivning med betydning for pensionsinstituttets forhold.

3.3 Bestyrelsens sammensætning

Ejerforholdene i arbejdsmarkedspensionsinstitutter afspejler sig i den måde, hvorpå bestyrelserne i de pågældende institutter udpeges.

Bestyrelsen **bør** være sammensat på en sådan måde, at den på en effektiv og fremadrettet måde er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige, herunder de strategiske opgaver i instituttet, og samtidig være en konstruktiv og kvalificeret sparringspartner for direktionen jf. også bestemmelsen i FIL § 64, der fastlægger, at et medlem af bestyrelsen (og direktionen) i en finansiel virksomhed skal have fyldestgørende erfaring til at udøve hvervet eller stillingen.

I arbejdsmarkedspensionsinstitutter på det private arbejdsmarked har overenskomstparterne udpeget bestyrelsesmedlemmer, der indtager positioner på højeste ansvars- og kompetenceniveau i de respektive organisationer. Typisk er der tale om forbundsformænd i fagforbundene og administrerende direktører i arbejdsgiverorganisationerne.

I arbejdsmarkedspensionsinstitutterne på det offentlige arbejdsmarked udpeges lønmodtagerrepræsentanterne på samme måde som i institutterne på det private område. Eventuelle repræsentanter for de offentlige arbejdsgivere er typisk udpeget af Kommunernes Landsforening eller Amtsrådsforeningen og er oftest borgmestre med sæde i disse foreningers bestyrelser eller løn- og pensionsudvalg.

Der er således tale om personer, som i organisationerne har ansvar for de relevante overenskomster, og som har stort kendskab til brancheforholdene og medlemmernes behov og forventninger. Fra den daglige beskæftigelse i organisationerne er de pågældende samtidig typisk i besiddelse af bred ledelseserfaring.

Ud over organisationsrepræsentanterne er der i bestyrelserne for de tværgående pensionskasser tillige repræsentanter valgt af og blandt medlemmerne af den pågældende pensionskasse - repræsentanter, der naturligvis også har et indgående kendskab til medlemmernes arbejdsforhold, behov og forventninger.

I de tværgående pensionskasser udgøres generalforsamlingen af kassens medlemmer eller repræsentanter valgt af og blandt kassens medlemmer, men som regel således, at en række væsentlige beslutninger tillige kræver godkendelse fra de organisationer, der er part i overenskomsterne.

I livsforsikringselskaberne udgøres den øverste myndighed - generalforsamlingen - af repræsentanter for de organisationer, der er aktionærer og samtidig part i de relevante overenskomster.

Bestyrelsessammensætningen afspejler således den indflydelse, som de forskellige interessenter har på beslutningerne på generalforsamlingsniveau i pensionsinstituttet.

Det er naturligvis væsentligt for et instituts effektivitet og handlekraft, at man som alt-overvejende hovedregel kan regne med, at bestyrelsens beslutninger er i overensstemmelse med organisationernes og medlemmernes interesser og efterfølgende kan forventes godkendt på en generalforsamling.

Man bør dog også være opmærksom på, at den nævnte sammensætning af bestyrelsen rummer en risiko for en vis ensidighed og ensartethed i bestyrelsesmedlemmernes indsigter og kompetencer, således at bestyrelsen i sin helhed ikke afspejler de kompetencer, der bør være repræsenteret i et pensionsinstitut, der administrerer obligatoriske pensionsordninger, og hvis medlemmer/kunder har en berettiget forventning om et højt og alsidigt kompetenceniveau.

Denne risiko kan efter arbejdsgruppens opfattelse imødegås ved skærpet opmærksomhed ved udpegning/valg af bestyrelsesmedlemmer, jf. 3.3.1. nedenfor, og ved uddannelse af bestyrelsesmedlemmer, jf. nedenfor i afsnit 3.4.2.

3.3.1. Skærpet opmærksomhed ved udpegning

Det kan være svært for den generalforsamling/de organisationer, der skal udpege bestyrelsesmedlemmer til et pensionsinstitut præcist at vide, hvilke krav der stilles, og hvilke kompetencer og kvalifikationer der bør være til stede i en bestyrelse.

Arbejdsgruppen **anbefaler** derfor, at bestyrelsen i et arbejdsmarkedspensionsinstitut udarbejder en beskrivelse af de opgaver bestyrelsen skal tage sig af, hvilke kompetencer og kvalifikationer både af generel og speciel karakter det vil være ønskeligt at have repræsenteret i bestyrelsen og ligeledes de formelle krav, som lovgivning og bekendtgørelser stiller til bestyrelsesmedlemmer i de finansielle virksomheder. Det **bør** desuden af beskrivelsen fremgå, hvor meget tid bestyrelseshvervet kræver, og bestyrelsen **bør** overveje, om der skal være en grænse for, hvor mange bestyrelsesposter et bestyrelsesmedlem kan/bør bestride samtidig. Hvis en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer ikke fremgår af instituttets vedtægter, **bør** bestyrelsen forholde sig til, om der skal være en aldersgrænse.

Denne beskrivelse skal naturligvis stilles til rådighed for og kunne diskuteres på generalforsamlinger og med de udpegende organisationer.

De udpegende organisationer **bør** blandt andet på baggrund af denne beskrivelse overveje, om den samlede bestyrelse kan forventes at få den nødvendige bredde med hensyn til ønskelige kompetencer og kvalifikationer.

Arbejdsgruppen **anbefaler** derfor, at de udpegende organisationer tager kontakt til hinanden før udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer for at drøfte hvilken sammensætning af bestyrelsen, der kan sikre bredden, uden at dette påvirker organisationernes ret til udpegning.

Selv om også medlemskredsen i de tværgående pensionskasser vælger et antal bestyrelsesmedlemmer, der naturligvis hver for sig skal være kvalificerede, finder arbejdsgruppen det naturligt, at det i særlig grad er de udpegende organisationer, der **bør** påtage sig et fælles ansvar for, at bestyrelsen har den fornødne bredde med hensyn til kompetencer og kvalifikationer.

Da der er stor forskel på pensionsinstitutternes størrelse og da tilrettelæggelsen af administrationsforholdene, herunder omfanget af outsourcing af opgaver er meget forskellige, har arbejdsgruppen ikke forsøgt at udarbejde et standardudkast til en sådan beskrivelse af kompetencer og kvalifikationer. Bestyrelsen **bør** overveje følgende kvalifikati-

onskravs relevans for det pågældende pensionsinstitut: bred ledelseserfaring, erfaring med strategisk planlægning, indsigt i relevante branche- og overenskomstforhold, indsigt i regnskabsmæssige forhold, indsigt i finansielle og investeringsmæssige forhold, relevant udenlandsk erfaring, kendskab til centrale juridiske forhold, herunder lovgivningsmæssig regulering af betydning for pensionsinstituttet, kendskab til centrale forsikringstekniske forhold af betydning for pensionsinstituttet samt kendskab til IT-relaterede problemstillinger.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at Pensionsmarkedsrådet følger med i, om der sker registrerbare ændringer i bestyrelsernes sammensætning.

3.3.2. Bestyrelsens uafhængighed

Det er væsentligt, at bestyrelsen kan handle uafhængigt af irrelevante særinteresser.

Bestyrelsesmedlemmerne i et pensionsinstitut har generelt til opgave at varetage pensionsinstituttets og dets medlemmers samlede interesser. Det forhold, at bestyrelsesmedlemmerne i et vist omfang udpeges af aftaleparterne bag pensionsordningen, betyder, at bestyrelsesmedlemmerne har et forskelligt - og i nogle tilfælde modsatrettet - udgangspunkt for at varetage pensionsinstituttets og dets medlemmers interesser. Det er ganske legitimt og uundgåeligt, at disse særinteresser smitter af på bestyrelsesarbejdet i pensionsinstituttet. Derimod kan der være andre særinteresser af personlig eller forretningsmæssig karakter, der ikke bør spille ind på bestyrelsesmedlemmernes ageren i forhold til bestyrelsesarbejdet i pensionsinstituttet.

I nogle tilfælde er der i pensionsinstituttet flere aftaleparter på såvel arbejdsgiver- som lønmodtagerside. Dette betyder, at der i bestyrelsen søges en balance mellem de forskellige involverede faggrupper. På samme måde kan nogle af de medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer i pensionskassen være valgt, fordi de forventes at være særligt opmærksomme på visse medlemsgruppers interesser eksempelvis de allerede pensionerede.

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at overholdelse af bestemmelserne i kapitel 8 om varetagelse af andre hverv m.v. i lov om finansiell virksomhed er tilstrækkeligt til at sikre den ønskede uafhængighed.

3.4. Overvejelser og anbefalinger om bestyrelsens størrelse, uddannelse og bestyrelsens og direktionens aflønning

3.4.1. Størrelse

Arbejdsgruppen finder det vigtigt, at bestyrelsens størrelse begrænses til det nødvendige, for at bestyrelsens opgaver og ansvar kan løftes på en kvalificeret og hensigtsmæssig måde. Arbejdsgruppen finder, at store bestyrelser indebærer en risiko for, at ikke alle bestyrelsesmedlemmer indgår lige aktivt i bestyrelsens drøftelser og arbejde i øvrigt. Samtidig medvirker en bestyrelse af en begrænset størrelse til, at bestyrelsen kan fungere effektivt.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at en bestyrelse normalt ikke består af mere end 5 til 7 medlemmer, hvortil kan komme medarbejderrepræsentanter.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at bestyrelserne i visse pensionsinstitutter af historiske og organisatoriske grunde er betydeligt større.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at det for de pågældende pensionsinstitutter overvejes, om og hvorledes antallet af bestyrelsesmedlemmer på sigt kan nedbringes.

3.4.2. Uddannelse

Ifølge gældende lovgivning kan man ikke udpeges eller vælges som bestyrelsesmedlem i en finansiel virksomhed uden at have fyldestgørende erfaring til at udøve hvervet. Dette påses af Finanstilsynet.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen gør sig klart f.eks. i forbindelse med den opgavebeskrivelse, som er nævnt ovenfor i afsnit 3.3.1., hvilke kompetencer og kvalifikationer bestyrelsen samlet er i besiddelse af.

Det er en selvfølge, at alle bestyrelsesmedlemmer bør være i stand til at medvirke til at træffe alle væsentlige beslutninger. Derfor **bør** bestyrelsen overveje, hvorledes bestyrelsesmedlemmerne kan få styrket deres kvalifikationer til at varetage hvervet som bestyrelsesmedlem og iværksætte de ønskede aktiviteter hertil.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen fastlægger et generelt introduktionsforløb til bestyrelsesarbejdet. Derudover **bør** bestyrelsen i forbindelse med nye bestyrelsesmedlemmers indtræden i bestyrelsen tilbyde et individuelt uddannelsesforløb. Herudover **anbefaler** arbejdsgruppen, at bestyrelsen i forbindelse med den løbende evaluering af sit arbejde overvejer den samlede bestyrelses efteruddannelsesønsker og planlægger, hvorledes disse ønsker kan imødekommes.

Formålet med uddannelsen er at give bestyrelsesmedlemmerne de nødvendige redskaber til at varetage alle aspekter af bestyrelseshvervet på en kvalificeret måde. Derfor bør det tilbudte uddannelsesforløb have et generelt introducerende element i forhold til det konkrete pensionsinstitut og det miljø, det fungerer i samt et tilbud om et mere individuelt tilpasset forløb.

3.4.3. Aflønning - af bestyrelse og direktion

Bestyrelsens og direktionens aflønning bør reflektere de opgaver og det ansvar, der er forbundet med hvervet.

Bestyrelsesmedlemmernes baggrund, som tilknyttet aftaleparterne bag pensionsinstituttet eller som medlemmer af pensionsinstituttet, har betydning for fastsættelse af bestyrelsens honorar. Arbejdsgruppen **anbefaler**, at honoraret under alle omstændigheder er rimeligt i forhold til de krav, der stilles til bestyrelsesmedlemmerne.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at aflønningen af direktionen ligger på et rimeligt og konkurrencedygtigt niveau og afspejler direktionens selvstændige indsats for pensionsinstituttet.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at der hverken for bestyrelse eller direktion udformes incitamentsprogrammer eller resultataflønning, fordi det kan medføre, at bestyrelsen og di-

rektionen får en kortsigtsinteresse, der er i modstrid med pensionsinstituttet og dermed medlemmernes/kundernes langsigtede interesse.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at der er åbenhed om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af henholdsvis bestyrelsens og direktionens samlede aflønning.

Ligeledes **anbefaler** arbejdsgruppen, at der er åbenhed om de fratrædelsesordninger, der etableres.

3.5. Bestyrelsens arbejdsform

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsens forhandlinger og alle væsentlige beslutninger finder sted i den samlede bestyrelse.

I det omfang bestyrelsens størrelse nødvendiggør nedsættelse af bestyrelsesudvalg **anbefaler** arbejdsgruppen, at disse udvalg alene har til formål at forberede den egentlige bestyrelsesbehandling af sagerne.

Information fra direktion til bestyrelse

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen fastlægger procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen og for bestyrelsens og direktionens kommunikation i øvrigt. Dette skal sikre, at der løbende tilgår bestyrelsen de oplysninger om instituttets virksomhed, som bestyrelsen har behov for. Direktionen skal herunder sikre, at alle væsentlige oplysninger tilgår bestyrelsen.

Forretningsordenen

Det er væsentligt, at bestyrelsens forretningsorden er et effektivt og operationelt redskab ved løsning af bestyrelsens opgaver. Arbejdsgruppen **anbefaler**, at forretningsordenen altid er tilpasset det enkelte instituts behov, og at den regelmæssigt gennemgås af den samlede bestyrelse med henblik på at sikre dette.

3.6. Åbenhed og gennemsigtighed

Åbenhed og gennemsigtighed, herunder omfanget og kvaliteten af den information kerneinteressenterne modtager, er afgørende for, at samspillet mellem ledelsen og pensionsinstituttets kerneinteressenter kan lykkes.

Der er en særlig kommunikationsmæssig udfordring for pensionsinstitutterne, da information om pensionsforhold af mange opfattes som svært tilgængeligt stof. Arbejdsgruppen er vidende om, at Pensionsmarkedsrådet arbejder med denne problemstilling og har derfor valgt ikke at gå nærmere ind på disse forhold.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen vedtager en informations- og kommunikationspolitik.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at der udarbejdes retningslinier, der sikrer, at alle væsentlige oplysninger af betydning for kerneinteressenternes vurdering af pensionsinstituttet, dets aktiviteter og resultater offentliggøres.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at ledelsen sikrer, at såvel mundtlig som skriftlig kommunikation virker forståelig og tilstrækkelig. Desuden **bør** pensionsinstituttets hjemmeside indgå som et led i offentliggørelse af information.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen er særligt opmærksom på de informationsbehov, der foreligger, hvis pensionsinstituttets medlemmer har mulighed for at træffe individuelle valg om ydelser og investeringer.

Årsrapporten

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen i forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten udover de krævede årsregnskaber offentliggør en årsberetning for pensionsinstituttet, der giver et overordnet indtryk af pensionsinstituttets forhold.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at bestyrelsen redegør for pensionsinstituttets investeringsstrategi, jf. afsnit 3.2.4., og for hvorledes disse principper er blevet efterlevet i den faktiske investeringspolitik. Desuden **bør** der redegøres for resultatet af den førte investeringspolitik, samt de ændringer resultatet af den førte politik må give anledning til at overveje. Et led i denne information kan være at gøre aktielister samt information i øvrigt om større enkeltinvesteringer offentligt tilgængelige. Derudover **bør** der redegøres for, hvorledes pensionsinstituttet har udøvet sine ejerbeføjelser.

Om det enkelte bestyrelsesmedlem **anbefaler** arbejdsgruppen, at årsrapporten omtaler den pågældendes stilling, den pågældendes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i selskaber og relevante organisationer, herunder om posten er foranlediget af pensionsinstituttets delvise ejerskab af det pågældende selskab, hvor længe den pågældende har siddet i bestyrelsen, hvem der har valgt/udpeget vedkommende samt den pågældendes alder.

Arbejdsgruppen **anbefaler**, at det enkelte pensionsinstitut redegør for sin stillingtagen til de anbefalinger, der er indeholdt i denne rapport.

Bilag 1 - Pensionsinstitutter omfattet af arbejdsgruppens anbefalinger

Arkitekternes Pensionskasse/PJD

Arkitekternes Pensionskasse
Pensionskassen for Jordbrugsakademikere og Dyr læger

Bankpension, Pensionskasse for finansansatte

Danske civil- og akademiingeniørers Pensionskasse

FarmaPension

Pensionskassen for Apotekere og Farmaceuter
Pensionskassen for Farmakonomer

Finanssektorens Pensionskasse

Finanssektorens Pensionskasse
Sparekassernes Afviklingspensionskasse

FunktionærPension, pensionsforsikringsaktieselskab*

Industriens Pensionsforsikring A/S*

Juristernes og Økonomernes Pensionskasse

Lægernes Pensionskasse

Lærernes Pension, forsikringsaktieselskab

Magistrenes Pensionskasse

Pen-Sam

Pen-Sam Liv forsikringsaktieselskab
Pensionskassen for amtsvejmænd m.fl.
Pensionskassen for portører
Pensionskassen for sygehjælpere, beskæftigelsesvejledere, plejere og plejehjemsassistenter
Pensionskassen for trafikfunktionærer ved Hovedstadsområdet Trafikselskab

PensionDanmark

Bygge- og Anlægsbranchens Pensionsforsikring A/S *
Handels-, Transport- og Servicebranchens Pensionsforsikring A/S*
Pensionskassen for Kvindelige arbejdere og Specialarbejdere

Pensionskassen for Børne- og Ungdomspædagoger

PHI/PNN

Pensionskassen for Håndværk og Industri
Pensionskassen for Nærings- og Nydelsesmiddelområdet

Pensionskassen for teknikum- og diplomingeniører

Pensionskassen for Værkstedsfunktionærer i Jernet

PKA

Pensionskassen for Bioanalytikere
Pensionskassen for Ergoterapeuter og Fysioterapeuter
Pensionskassen for Jordemødre
Pensionskassen for Kontorfunktionærer ved Institutioner under Amtskommunerne m.v.
Pensionskassen for Lægeseekretærer inden for Sygehusvæsenet
Pensionskassen for Socialrådgivere og Socialpædagoger ved Institutioner under Amtskommuner m.v.
Pensionskassen for Sygeplejersker
Pensionskassen for Økonomaer

Sampension

Kommunernes Pensionsforsikring Aktieselskab
Grafisk Pension Forsikringsaktieselskab
PMF-Pension, Forsikringsaktieselskab

SISA Arbejdstagernes Pensionskasse

* Er etableret som et arbejdsmarkedsrelateret livsforsikringsaktieselskab.

Bilag 2 - Udenlandske erfaringer

2.1. Indledning

Interessen for god selskabsledelse er ikke et enestående dansk fænomen, og det er derfor nærliggende at overveje, i hvilket omfang erfaringer gjort i andre lande kan være til inspiration for danske overvejelser. Der er imidlertid mindst to forhold, man skal være opmærksom på, hvis man på pensionsområdet søger at drage paralleller mellem forskellige lande. Dels kan der være stor forskel på landenes pensionssystemer og dermed de arbejdsmarkedspensionsinstitutter, der findes i de forskellige lande. Dette smitter også af på den form for lovgivningsmæssig regulering, der er af arbejdsmarkedspensionsinstitutter i forskellige lande. Dels kan der være en ikke ubetydelig forskel på ledelsesstrukturen i forskellige lande, som spiller ind på, hvilket fokus der er i overvejelserne om god selskabsledelse. Det en-strengede og det to-strengede ledelsessystem er beskrevet i Nørby-udvalgets rapport.

Et særkende ved Danmark er, at livsforsikringsselskaber og tværgående pensionskasser er underlagt den samme lovgivning, som udspringer af livsforsikringsdirektiverne. Ikke mindst for de tværgående pensionskasser betyder det, at niveauet for regulering i lovgivningen er betydeligt mere detaljeret end i mange andre lande.

Et andet særkende ved Danmark sammenlignet med mange andre europæiske lande er, at firmapensionskasserne spiller en beskeden rolle som leverandør af arbejdsmarkedspension. Firmapensionskasser har nogle særlige problemstillinger i forhold til god selskabsledelse sammenlignet med andre typer pensionsleverandører - livsforsikringsselskaber og tværgående pensionskasser. Det skyldes firmapensionskassernes tætte forbindelse til en enkelt virksomhed, hvilket giver et andet styrkeforhold og nogle andre potentielle interessekonflikter i pensionskassens ledelse.

2.2. England

Corporate governance er i den engelske pensionsverden primært blevet associeret med investeringer og de krav, investor skal stille til de virksomheder, der investeres i. Derfor er udtrykket også tæt forbundet med begrebet SRI (social responsible investments), som der også har været megen fokus på de senere år.

I forhold til god ledelse af pensionsinstitutter har der især været opmærksomhed om, hvorledes the Board of Trustees varetager sine kontrolfunktioner i forhold til pensionsordningen.

I the Myners Review of Institutional Investment, der blev offentliggjort i foråret 2001, blev blandt andet dette spørgsmål berørt, og der har i England været fokus på, hvorledes trustees - især trustees valgt af og blandt pensionsordningens medlemmer - sættes i stand til at varetage deres kontrolfunktioner.

I februar 2004 blev der fremsat forslag til en ny pensionslov i England. Loven har bl.a. til hensigt at følge op på anbefalingerne i Myners Review og gør det derfor lovpligtigt for trustees at have tilstrækkelig viden til at varetage deres hverv. Dette indebærer blandt andet viden om og forståelse af den relevante pensions- og trustlovgivning, af

principper for fundering af pensionsordninger og investering af aktiver i sådanne ordninger samt andre forhold, der må blive stillet krav om. Loven fastlægger også nogle af de opgaver, en trustee har, herunder at der skal udformes en "Statement of Investment Principles", der skal revurderes mindst hvert 3. år.

Investeringsprincipperne skal ifølge forslag til pensionslov bl.a. dække:

- hvilke typer investeringer, pensionsinstituttet vil foretage,
- balancen mellem forskellige typer investeringer,
- risiko,
- det forventede afkast,
- i hvilket omfang der er taget sociale, miljømæssige eller etiske hensyn i forbindelse med investeringsbeslutningerne,
- instituttets politik i forhold til udnyttelse af rettigheder, herunder stemmerettigheder forbundet med investeringerne.

2.3. Holland

Holland er på mange måder det land, der har en arbejdsmarkedspensionsstruktur, der mest ligner den danske struktur. Dog har Holland en række meget store firmapensionskasser, der blandt andet knytter sig til de store multinationale selskaber i Holland. Men ligesom i Danmark findes der også mange store tværgående ordninger, der i deres tilknytning til arbejdsmarkedet minder om de danske livsforsikringsselskaber, der omfattes af denne rapport, dog med den forskel, at de er etableret som pensionskasser.

De to forskellige typer pensionskasser har hver deres brancheorganisation, der på opfordring af den hollandske regering begge arbejder på retningslinier for god pensionskasseledelse på hvert sit område.

Der tages i dette arbejde afsæt i Peters-rapporten fra 1997 og i The Dutch Corporate Governance Code - de såkaldte Tabaksblat-retningslinier, der i 2003 blev udgivet af en corporate governance komite nedsat af den hollandske finans- og økonomiminister.

Den hollandske organisation for firmapensionskasser har i maj 2004 udgivet en række anbefalinger om pension fund governance for firmapensionskasser. Organisationen fremhæver selv følgende hovedpunkter i anbefalingerne:

- bestyrelsen skal handle uafhængigt og fremme alle medlemmers interesse på en ensartet måde.
- før en firmapensionskasse begynder sit virke, skal bestyrelsen sikre sig, at firmapensionskassen er lovlig og økonomisk levedygtig
- der skal etableres procedurer for, hvorledes man håndterer situationer, hvor bestyrelsen ikke opnår tilfredsstillende resultater.
- pensionsordningen skal have en tilfredsstillende klageprocedure for medlemmerne
- pensionskassens medlemmer skal jævnligt have information om pensionskassens økonomiske forhold
- medlemmer, tidligere medlemmer og pensionister skal have let adgang til information om deres egen pension
- bestyrelsen skal redegøre for sin pension fund governance i årsrapporten.

Det kan desuden bemærkes, at der i Holland er etableret "The Foundation for Corporate Governancen Research for Pension Funds". Formålet hermed er at etablere retningslinier m.v. for god selskabsledelse og kontrol og regler for fordeling af opgaver og ansvar med det formål at sikre en balanceret indflydelse for et selskabs interessenter.

Arbejdet har hidtil primært været fokuseret på pensionskassernes rolle som investorer og hvorledes aktivt ejerskab kan medvirke til at sikre pensionskassen et bedre udbyttet af sine investeringer med henblik på at opnå de bedst mulige pensioner for medlemmerne. I det omfang spørgsmålet om god ledelse af pensionskasser er berørt, fokuseres der primært på information til medlemmerne om deres pensionsmæssige situation og information om pensionskassens investeringspolitik og -resultat.

2.4. Irland

I Irland har IAPF (Irish Association of Pension Funds), der er pensionskassernes brancheorganisation, udarbejdet en række retningslinier til deres medlemmer om forskellige governance spørgsmål. Derudover findes der i forskellig lovgivning regler for, hvorledes pensionskasser skal ledes, herunder hvilken rolle de såkaldte trustees har.

I relation til de forhold, der i nærværende rapport menes med god selskabsledelse, er det især værd at hæfte sig ved IAPF-håndbogen "Trustee Governance: Guidance for Irish Pension Schemes".

I disse retningslinier gives der er en meget operationel beskrivelse af, hvorledes man udfører sin opgave som trustee, herunder hvilke forhold the Board of Trustees skal føre tilsyn med, nøgleelementer man skal være opmærksom på i dette tilsyn, hvorledes man kan uddanne sig til at kunne varetage hvervet forsvarligt, og hvor man kan søge rådgivning og vejledning i sin vurdering af disse forhold.

2.5. Østrig

I Østrig findes der dels en "Compliance Code" for pensionskasser, som branchen har udarbejdet i fællesskab med myndighederne. Disse retningslinier fastsætter en minimumsstandard, som de enkelte pensionsinstitutter selv skal implementere. Disse retningslinier vedrører forbud mod insiderhandel, krav om at informere ansatte om forbud mod insiderhandel og direktiver om hvorledes man forholder sig til insiderviden.

Derudover findes der en generel, frivillig Corporate Governance Code, der gælder for alle virksomheder.

Endelig fastlægges det i den østrigske Pensionskasselov, at pensionskasser skal handle i medlemmernes interesse. Dette mål nås gennem forskellige midler:

- en Board of Trustees bliver valgt af generalforsamlingen, hvor arbejdsgivere og medlemmer er repræsenterede. Både medlemmer og arbejdsgivere skal være repræsenteret i the Board of Trustees,
- for hvert enkelt investerings- og risikofællesskab skal der nedsættes rådgivende komiteer, der skal diskutere investeringsstrategi,
- staten fører tilsyn med pensionskasserne,

- alle pensionskasser deltager frivilligt i en objektiv performance måling foretaget af Oesterreichische Kontrollbank AG.