

Pension Fund Governance

Eenheid in Verscheidenheid



Onafhankelijk onderzoek en aanbevelingen
6 september 2004

Inhoudsopgave

	<u>Bladzijde</u>
Inleiding	4
1. Goede pension fund governance is noodzakelijk	6
1.1 Wat is pension fund governance	6
1.2 De urgentie en de (publieke) verantwoording	7
1.3 Het draait om toezicht en verantwoording	8
2. Grote onderlinge verschillen	11
3. Het kader van de te voeren discussie	13
3.1 De Pensioenwet en het Tweede Convenant Medezeggenschap	13
3.2 Zelfregulering leidt tot een beter resultaat	13
3.3 Vrijblijvendheid is de vijand van zelfregulering	14
3.4 Niet de vorm, maar de inhoud	15
3.5 Het proces van discussie en implementatie	16
4. Het bestuur	18
4.1 Het doel van het pensioenfonds	18
4.2 De pariteit	19
4.3 Het bestuur als fiduciaris van de belanghebbenden	20
4.4 Verhoogde zorgplicht	21
4.5 Andere beleidsbepalers	21

	<u>Bladzijde</u>
4.6 Bestuurssamenstelling	22
4.6.1 Onafhankelijkheid	22
4.6.2 Bestuurskwaliteit en deskundigheid	24
4.6.3 Functioneren van het bestuur	26
4.6.4 Zittingsduur	26
4.6.5 De voorzitter/Dagelijks Bestuur	27
4.6.6 Commissies	27
4.6.7 Honorering	28
4.7 De bepaling van het dagelijks beleid	29
4.8 Klokkenluider-regeling	30
5. Toezicht en verantwoording	31
5.1 Begripsvorming	31
5.2 Het begrip toezicht	32
5.3 Het begrip verantwoording	33
5.4 Toezicht en verantwoording in de OPF Aanbevelingen/Concept-VB Code	34
5.5 Aanbevelingen over toezicht en verantwoording	35
5.6 Bevoegdheden van het interne toezichthoudend orgaan en van het vertegenwoordigend orgaan	39
6. Uitvoering en uitbesteding	42
7. Beleggingen	44
8. Herverzekering	45
9. Externe verslaglegging en communicatie	46
9.1 Verantwoording jegens belanghebbenden en samenleving	46
9.2 Jaarverslag	47

	<u>Bladzijde</u>
10. De financiële verantwoording en - rapportage / externe accountant en actuaris	48
10.1 Financiële verantwoording en - rapportage	48
10.2 Controle versus niet-controle werkzaamheden	48
 <u>Bijlagen</u>	
0 Terminologie	51
I Startnotitie onderzoek en studiedag pension fund governance	57
II Onderzoeksteam pension fund governance	63
III Samenstelling en taakstelling van:	65
a. begeleidingswerkgroep	66
b. klankbordgroep	67
c. referentiegroep	68
d. lijst gesprekspartners	69
IV Resultaten enquête- en stukkenonderzoek	71
V De studiedag van 30 juni 2004:	109
a. programma	110
b. lijst genodigden	111
c. presentatie	115
VI Internationale ontwikkelingen ten aanzien van pension fund governance	155
VII Inspiratie voor pension fund governance in andere sectoren	183
VIII One tier board bij een stichting	233
IX Zeggenschap en medezeggenschap bij pensioenfondsen	237
X De taak van de audit commissie, de beleggingscommissie en de beleggingsadviescommissie bij pensioenfondsen	247
XI Varianten voor toezicht en verantwoording	251
XII Décharge en enquêterecht	253
XIII Verantwoording afleggen in het jaarverslag: een voorstel van PricewaterhouseCoopers	259
 <u>Geraadpleegde Literatuur</u>	 275

Inleiding

Dit rapport¹ is op basis van een startnotitie (zie bijlage I) opgesteld in opdracht van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) door Allen & Overy en Boer & Croon (zie bijlage II). Daartoe is door het Ministerie van SZW een begeleidingswerkgroep in het leven geroepen (zie bijlage III). Het rapport is tot stand gekomen na uitvoerig onderzoek (zie bijlage IV), diverse interviews, uitvoerig overleg en een studiedag op 30 juni 2004 (zie bijlage V). Zowel tijdens het overleg als de studiedag is de vraag aan de orde gekomen om aan te tonen waarom pension fund governance een hoge prioriteit verdient, en waarom het nodig zou zijn om naast het pensioenfondsbestuur nog één of meer organen te creëren voor toezicht en verantwoording. Op beide onderwerpen gaan wij hierna in. Over toezicht en verantwoording wordt thans reeds opgemerkt dat desgewenst toezicht en verantwoording ook kunnen worden geregeld zonder het instellen van extra organen (zie paragrafen 1.3, 3.4 en 5.5).

Bij het opstellen van onze aanbevelingen hebben wij veel steun kunnen ontleenen aan de in andere landen opgedane ervaringen (zie bijlage VI), mede gezien onze veronderstelling dat het wenselijk is om, daar waar mogelijk, voor de Nederlandse situatie aansluiting te vinden bij internationale ontwikkelingen. Om die reden hebben wij dan ook uitvoerig rekening gehouden met de OECD Guidelines waarnaar in dit rapport op diverse plaatsen zal worden verwezen. Voorts hebben wij lering getrokken uit governance codes in de culturele en gezondheidssector (zie bijlage VII).

Onze opdracht beperkt zich tot pensioenfondsen. Wij hebben geen studie verricht naar de rechtstreeks verzekerde regelingen die op ruim 1.700.000 begunstigden van toepassing zijn². Het aantal deelnemers in rechtstreeks verzekerde regelingen is ongeveer even groot als het aantal deelnemers van de kleine tot zeer kleine pensioenfondsen. Voor ons is dit een "blinde vlek" die blijft bestaan na ons onderzoek.

Wij hebben deze aanbevelingen opgesteld na afzonderlijk overleg met delegaties van de drie pensioenkoepels, en vanzelfsprekend na kennisname van de Aanbevelingen van de Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen (OPF) van april 2004 en de ontwerp Code Pension Fund Governance van de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen (VB) d.d. 2 juli 2004. Ook hebben wij overleg gevoerd met vertegenwoordigers van de sociale partners. Onze aanbevelingen zijn geen reactie op de OPF Aanbevelingen of de concept-VB Code. Wij rekenen het niet tot onze taak om een code voor te stellen, maar wij beogen wel een bijdrage te leveren aan de over pension fund governance te voeren discussie.

De Staatssecretaris heeft gevraagd om ook aanbevelingen te doen betreffende pension fund governance. Deze aanbevelingen zijn geformuleerd als de benedengrens voor goede pension fund governance; vanzelfsprekend staat het de fondsen vrij om zelf de lat hoger te leggen. Hierbij presenteren wij deze aanbevelingen, steeds met een toelichting. Conform onze afspraken met de Staatssecretaris daaromtrent is bij ons onderzoek en gesprekken vertrouwelijkheid toegezegd. Wij doen geen aanbevelingen over onderwerpen die naar onze waarneming niet controversieel zijn.

¹ Bij het opstellen van dit rapport hebben wij zoveel mogelijk gebruik gemaakt van een uniforme terminologie (zie bijlage 0).

² Bron: Pensioenmonitor PVK 2003. Ultimo 2002 ging het om 845.000 deelnemers, 672.000 slapers en 285.000 gepensioneerden.

Veel dank gaat uit naar allen die ons bij onze werkzaamheden hebben bijgestaan. Een lijst van personen die bereid waren om, veelal bij herhaling, deel te nemen aan door ons gevormde overlegstructuren en afzonderlijke interviews is eveneens opgenomen in bijlage III. Hun bijdragen zijn conform onze toezegging geanonimiseerd, zoals eveneens is geschied met betrekking tot de enquêtegegevens en de door ons ontvangen stukken. De vele personen die daaraan hebben meegewerkt, zijn wij eveneens zeer erkentelijk.

Zoals afgesproken zijn ons onderzoek, de analyses en de aanbevelingen geheel onafhankelijk tot stand gekomen. De verantwoordelijkheid voor dit rapport berust uitsluitend bij de opstellers ervan.

Allen & Overy LLP

Boer & Croon

1. Goede Pension Fund Governance is noodzakelijk

1.1 Wat is pension fund governance

Pension fund governance betreft zorgvuldig bestuur, intern toezicht, verantwoording, deskundigheid, openheid en communicatie.

Pension fund governance is door ons afgebakend met de navolgende zes kernbegrippen:

- **Zorgvuldig bestuur** dat "in control" is en geïnformeerd besluiten neemt na afweging van alle factoren;
- **Intern toezicht** op het bestuur, de uitvoering van de pensioenregeling en het beleggen;
- **Verantwoording** aan belanghebbenden op basis van een dialoog omtrent beleid en uitvoering;
- **Deskundigheid** van het bestuur, van de uitvoerders en degenen die belast zijn met het interne toezicht;
- **Openheid** met betrekking tot besluitvorming, rapportage en resultaten;
- **Communicatie** omtrent het vorenstaande met de belanghebbenden en de samenleving als geheel op een voor hen begrijpelijke wijze.

Wij hebben buiten beschouwing gelaten een aantal onderwerpen die desgewenst eveneens tot pension fund governance kunnen worden gerekend en die al voorwerp zijn van regelingen door DNB/PVK, de OECD Guidelines en de EU Pensioenrichtlijn, zoals:

- de gedragscode;
- de integriteits- en deskundigheidstoetsen van bestuurders;
- de interne controle en toezichtsystemen;
- de risicospreiding;
- de wijze van uitbesteding door pensioenfondsen;
- het beleggingsbeleid.

1.2 De urgentie en de (politieke) verantwoording

De wenselijkheid om thans aandacht te geven aan pension fund governance wordt ook door de fondsen onderkend. De urgentie en de behoefte aan (publieke) verantwoording komt vooral van buiten.

De drie pensioenkoepels hebben blijk gegeven van de noodzaak om op korte termijn te komen tot duidelijke regels met betrekking tot pension fund governance. Daarvan blijkt onder meer uit de Aanbevelingen van de OPF en de ontwerp-Code van VB³. Wij onderschrijven die noodzaak die blijkens uittalingen vanuit de wetgever, de voormalige Staatssecretaris en de huidige Minister, en De Nederlandsche Bank (DNB/PVK) uitdrukkelijk ook door hen wordt gedeeld⁴. Uit ons onderzoek (bijlage IV, paragraaf 3) blijkt dat praktisch alle fondsen het nut van de aandacht voor pension fund governance onderschrijven en dat ruim 80% van de fondsen deze aandacht thans ook noodzakelijk vindt. Opmerkelijk is dat over het algemeen de fondsen zich zelf een goed rapportcijfer geven met betrekking tot pension fund governance; wel blijken de ondernemingspensioenfondsen op dat punt iets meer terughoudend te zijn dan de bedrijfstakpensioenfondsen. Opvallend is dat het beeld dat door politici en buitenstaanders wordt geschetst over de kwaliteit van pension fund governance uiterst kritisch is.

Op basis van het onderzoek, de gevoerde gesprekken en studie concluderen wij het navolgende:

- Pensioenen zijn maatschappelijk en economisch zo belangrijk dat daaromtrent publieke verantwoording vereist is;
- Door allerlei ontwikkelingen in de samenleving als geheel en meer in het bijzonder vanwege recente ontwikkelingen betreffende de dekkingsgraad van pensioenfondsen is blind vertrouwen ("trust me") niet meer aanwezig. Verwacht wordt dat pensioenfondsen aantonen dat zij het vertrouwen verdienen ("show me");
- Het Nederlandse pensioenstelsel geniet in beginsel waardering in brede kring. Wie verwacht dat de Nederlandse overheid het Nederlandse pensioensysteem verdedigt binnen Europa en dit fiscaal faciliteert, accepteert ook dat publieke verantwoording wordt afgelegd.

Het schort aan de publieke verantwoording en dat kan meer in het bijzonder gezegd worden van de communicatie door de meeste pensioenfondsen met de belanghebbenden en de samenleving in het algemeen.⁵ Omdat *begrijpelijke* communicatie nauw samenhangt met "verantwoording", een sleutelwoord voor goede pension fund governance, rekenen wij dit tot een belangrijk onderdeel van goede pension fund governance.

³ Ook de Unie van Beroepspensioenfondsen heeft blijk gegeven dit onderwerp van belang te vinden. De Unie heeft geen eigen code in voorbereiding.

⁴ In het Rapport, Fund Governance in Nederland, Bestuurlijke structuur en beleggingsstrategie bij de Nederlandse Pensioenfondsen, Peter Risseuw en Jan ter Wengel, ESI-VU, Amsterdam, 2001, p. 1, werd de noodzaak tot een principieel debat over de kwestie wie er mee beslist over het beleid van de fondsen, en onder welke voorwaarden dat moet gebeuren reeds onderstreept.

⁵ Zie verder Bijlage IV, paragraaf 8. Zie tevens Koers bepalen; naar verdere professionalisering van de uitvoering van pensioenregelingen. Dit rapport is te raadplegen op de website van Boer & Croon: www.boercroon.nl. Uit hoofdstuk 2, figuur 6, blijkt dat meer dan 60% van alle pensioenfondsen en meer dan 70% van de grootste pensioenfondsen zich tamelijk of erge zorgen maken over de communicatie met de deelnemers.

Het economische succes van het Nederlandse pensioenfonds in vergelijking tot de regelingen in het buitenland schuilt voor een belangrijk deel in het element van risicospreiding dat in de pensioenwereld aangeduid wordt met de “intergenerationele solidariteit”. Het beleggingsrisico wordt uitgesmeerd over alle deelnemers, die meerdere generaties beslaan. Door deze risicospreiding kan het beleggingsbeleid een hoger risicoprofiel accepteren, hetgeen leidt tot een hoger rendement. De prijs die het Nederlandse systeem betaalt voor het optimaal verzekeren van het collectief is de opoffering van de keuzevrijheid van het individu. De sleutel tot het succes van het systeem is dus de verplichting tot deelname in het fonds. Dit legt wel een druk op het fonds en dus op het bestuur: op een markt zonder concurrentie zijn de klachten het hardst. Deelnemers kunnen niet “met de voeten stemmen”. Dit onvermijdelijke kenmerk van een pensioenfonds als dwangorganisatie moet leiden tot een verhoogde aandacht voor pension fund governance.

Een extra reden voor deze verhoogde eis van zorgvuldigheid is nog gelegen in de complexiteit van de materie van pensioenen. Van de deelnemers kan niet verwacht worden dat zij, anders dan bij uitzondering, zich in deze materie bekwamen. Dit stelt grote eisen aan de deskundigheid van de pensioenfondsbestuurders en van de interne toezichthouder⁶.

1.3 Het draait om toezicht en verantwoording

In hoofdstuk 5 gaan wij nader in op het begrip toezicht en het begrip verantwoording. Dit zijn fundamentele noties; zij vormen de kern van onze aanbevelingen. Het gaat ons daarbij primair om de verbetering van de bestuurskwaliteit, om de legitimatie⁷ van de bestuursmacht door verantwoording af te leggen aan de belanghebbenden en om het vergroten van de inkoopmacht die het bestuur dient te hebben bij het afsluiten van uitbestedingscontracten met commerciële partijen. Deze drie onderwerpen hangen samen, maar zij kunnen niet onder één noemer worden gebracht. Bestuur, toezicht en verantwoording dienen niet alleen te worden onderscheiden, maar zij dienen bij voorkeur ook te worden opgedragen aan verschillende organen. Vervolgens doen wij aanbevelingen over toezicht en verantwoording. Gezien het grote belang van deze onderwerpen gaan wij thans reeds in op de noodzaak van afzonderlijk toezicht en afzonderlijke verantwoording.

Bij verantwoording aan de belanghebbenden gaat het om het herstel van vertrouwen en het behoud daarvan. Wij kunnen niet heen om een aantal recente ontwikkelingen die dit vertrouwen hebben ondermijnd, gedeeltelijk buiten de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de pensioenfondsbesturen. Deze situatie dient spoedig te worden geadresseerd om te voorkomen dat deze doorslaat in de richting van wantrouwen. Het afleggen van verantwoording, in dialoog, is een stap die door een aantal pensioenfondsreeds is gemaakt en die spoedig navolging verdient door alle pensioenfondsreeds, ook de zeer kleine. Wij wijzen op het risico dat anders, naar onze inschatting, maatregelen zijn te verwachten van de zijde van de wetgever.

Intern toezicht op het bestuur heeft een hele andere functie⁸. Wie de eindverantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering is van nature geneigd om actuele problemen als eerste op te lossen, eventueel met het doen van concessies ten koste van de toekomst. Dit verschijnsel is bepaald niet specifiek voor pensioenfondsbesturen; het is een verschijnsel dat zich ook voordoet bij commerciële ondernemingen en ook bij de overheid. Een afzonderlijke interne

⁶ In dit rapport wordt het begrip toezicht uitsluitend gebruikt voor een orgaan dat is ingesteld voor een specifiek pensioenfonds en dat deel uitmaakt van de interne organisatie van het betreffende pensioenfonds. De publieke toezichthouder, voorheen de PVK, wordt aangeduid met DNB/PVK (prudentieel toezicht).

⁷ Zie paragraaf 5.3 en paragraaf 5.4 omtrent het aldaar kort besproken agency-probleem. Zie ook mr R.H. Maatman, Het pensioenfonds als vermogensbeheerder, Kluwer, Deventer, 2004, ISBN 90 130 1751 7. Zie ook de in deze publicatie vermelde verwijzingen naar literatuur omtrent de agency-theorie.

⁸ Vanzelfsprekend vindt er ook thans toezicht plaats op de pensioenfondsbesturen, maar naast het externe toezicht van DNB/PVK is dit toezicht niet geformaliseerd. Het vindt plaats door middel van de correctiemechanismen in de relatie die de pensioenfondsbestuurders hebben met de sociale partners.

toezichthouder, meer op afstand van het dagelijks gebeuren, kijkt naar de problemen door een meer afstandelijke andere bril. De interne toezichthouder zou ook geen deel moeten uitmaken van het groepsproces waarbinnen het operationele bestuur functioneert.

De toezichthouder dient, in het kort, kritische vragen te stellen, toe te zien op de handhaving van het (lange termijn) beleid, toe te zien op de goede relatie met de stakeholders, en ook toe te zien op het goed functioneren van het bestuur. Goed toezicht verhoogt de kwaliteit van het bestuur en vermindert het risico van ongelukken. Het verhogen van de bestuurskwaliteit draagt vanzelfsprekend ook bij tot het herstel van het vertrouwen bij de belanghebbenden. Daarnaast ontstaat daardoor ook de mogelijkheid om te komen tot een meer duidelijke afbakening tussen de taken van de externe toezichthouder (DNB/PVK) en de interne toezichthouder. Naar onze waarneming is de bemoeienis van de externe toezichthouder met betrekking tot onderwerpen die liggen op het gebied van pension fund governance uitgedijd bij gebrek aan een interne toezichthouder binnen de fondsen. DNB/PVK heeft reeds aanzienlijke invloed doen gelden op de governance van pensioenfondsen. Wij menen dat de pensioenwereld deze onderwerpen bij wijze van zelfregulering meer effectief zelf tot een oplossing kan brengen (zie paragraaf 3.2) en dat de externe toezichthouder voor deze onderwerpen meer afstand zou kunnen houden. Een vergelijking met de financiële instellingen (zoals banken en verzekeringsmaatschappijen) dringt zich op. Zij kennen een interne toezichthouder in de vorm van een raad van commissarissen; ook zij hebben DNB/PVK als externe toezichthouder.

Voor toezicht (zie paragrafen 5.2 en 5.5) kan een raad van toezicht worden gevormd, vergelijkbaar met een raad van commissarissen bij kapitaalvennootschappen, maar ook is het mogelijk om binnen het bestaande pensioenfondsbestuur een onderscheid te maken tussen de in het bestuur op te nemen professionals, die dan het dagelijks bestuur vormen, waarna het toezicht specifiek wordt uitgeoefend door de thans zittende bestuursleden (algemeen bestuur) (zie paragraaf 5.5 en bijlage VIII). Dit vergt een herschikking en nieuwe invulling van taken binnen het bestaande pensioenfondsbestuur, maar een nieuw orgaan is dan niet nodig (maar wel mogelijk).

Ook voor de verantwoording (zie paragrafen 5.3 en 5.5) is het niet nodig (maar wel mogelijk) om een college van belanghebbenden te vormen, zoals wordt voorgesteld in de concept-VB Code (zie paragraaf 5.4). Goede verantwoording kan ook worden afgelegd aan de bestaande Deelnemersraad (zie bijlage IX), die met één of meer vertegenwoordigers van de werkgever(s) jaarlijks in vergadering bijeenkomt (de Algemene Vergadering van Belanghebbenden ("AvB")) en die zou kunnen worden vergeleken met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ("AvA") bij kapitaalvennootschappen. Opnieuw wordt geen nieuw orgaan gecreëerd, maar kan worden volstaan met een herschikking van de bestaande structuur.

In paragraaf 4.2 wordt uitvoerig ingegaan op de pariteit tussen werkgever(s) en werknemers. Wij bepleiten een handhaving van deze pariteit. Om die reden hebben wij bij onze voorstellen voor het verantwoordingsorgaan (of een AvB) opnieuw gestreefd naar het handhaven van deze pariteit.

Wij hebben ook acht geslagen op de kosten en tijd die gepaard gaan met goede pension fund governance. Wij verwachten dat deze kosten relatief bescheiden zijn, mits de desbetreffende pensioenfondsen deze nieuwe kosten zorgvuldig beheersen. Verantwoording en toezicht vragen ongetwijfeld meer tijd van het bestuur en van de uitvoeringsorganisatie, en ook de verhoogde deskundigheid en communicatie vergen tijd en kosten. Deze tijd en kosten zijn dan wel een factor om mee rekening te houden, maar zij zijn welbestede wanneer daardoor de kans verkleind wordt dat fouten of wellicht zelfs calamiteiten ontstaan. Van calamiteiten is ons niet gebleken, maar dat sluit niet uit dat deze wel kunnen ontstaan in de Nederlandse

pensioenwereld. De put moet niet gedempt worden nadat het kalf al verdrongen is. Wij houden het overigens ook voor goed mogelijk dat een verbeterde pension fund governance leidt tot een meer efficiënte wijze van besturen en tot een verhoogd rendement van de fondsen⁹. Beter bestuur, beter toezicht, meer verantwoording, alles gepaard gaande met meer deskundigheid, zou zeer wel kunnen leiden tot een verbeterde prestatie van het fonds. De belangrijkste horde zit ons inziens echter niet in deze tijd en kosten, maar in de bereidheid om met de belanghebbenden en hun vertegenwoordigers in een georganiseerde dialoog te treden.

Deze dialoog is een onmiskenbaar en onmisbaar element van de intergenerationele solidariteit die het kenmerk is van de Nederlandse pensioenfondsen. Pension fund governance betekent ons inziens zeker niet dat de belanghebbenden de verantwoordelijkheid van het bestuur overnemen, maar het bestuur moet wel de wensen van de belanghebbenden willen kennen, in de besluitvorming betrekken en op de invulling daarvan aanspreekbaar zijn. Bij een aantal pensioenfondsen is daarvan reeds sprake. Wat wij nastreven is een geordend proces naar een verbetering van pension fund governance, aldus dat binnen enkele jaren alle pensioenfondsen aan de minimum eisen zullen voldoen.

⁹ Zie ook bijlage VI, paragraaf 6.3 en bijlage VII. In Canada werd eind jaren negentig al een directe link gelegd tussen pension fund governance en de resultaten van een fonds.

2. Grote onderlinge verschillen

Een code die geen rekening houdt met de grote onderlinge variëteit en met de kleine pensioenfondsen kan ertoe leiden dat vele werkgevers zullen overgaan tot rechtstreeks verzekerde regelingen.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt onder meer¹⁰:

- Circa 75 fondsen beheren 85% van het totale beheerd Nederlandse pensioenvermogen en bedienen 90% van alle gezamenlijke deelnemers;
- De circa 700 resterende fondsen zijn klein tot zeer klein (met minder dan 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden). Zij beheren gezamenlijk 15% van het totale belegde Nederlandse pensioenvermogen en bedienen 10% van de gezamenlijke deelnemers;
- De kleine en zeer kleine pensioenfondsen zijn in overgrote mate ondernemingspensioenfondsen;
- Meer dan 40% van de pensioenfondsen besteedt alle taken uit; alle andere pensioenfondsen besteden één of meer taken uit¹¹;
- De kleine ondernemingspensioenfondsen werken voornamelijk met een eigen organisatie, vaak met medewerkers in dienst van de werkgever; de middelgrote ondernemingspensioenfondsen maken relatief veel gebruik van een juridisch verzelfstandigde uitvoeringsorganisatie;
- Het aantal medewerkers op voltijdsbasis in dienst van eigen uitvoeringsorganisaties bij pensioenfondsen met minder dan 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden is in het algemeen zeer klein (zie bijlage IV, figuur 4.3). Door de kleine omvang zijn de uitvoeringsorganisaties vaak kwetsbaar in termen van bemensing (bijvoorbeeld in het geval van vertrek van sleutelfunctionarissen, onderlinge vervangbaarheid, ontwikkeling van kennis) en de kwaliteit van processen (te denken valt aan het vier ogen-principe op de strikte scheiding van taken en verantwoordelijkheden). Dit knelt temeer omdat bij uitvoering van pensioenregelingen vele specialismen een rol spelen (juridische, actuariële, financiële, IT-, pensioen- en beleggingskennis);
- Aan de kwaliteit van de uitbestedingscontracten, zowel met betrekking tot de pensioenadministratie (bijlage IV, figuur 4.5) en met betrekking tot het vermogensbeheer (bijlage IV, figuur 4.7) ontbreekt veel. Belangrijke onderwerpen zoals boeteclausules, prestatiecriteria, opzeggingsregelingen en regels met betrekking tot gescheiden bestanden, blijken in veel gevallen niet of slecht geregeld te zijn. De grote fondsen blijken relatief meer professioneel uit te besteden dan de kleine fondsen.

¹⁰ Zie paragraaf 2.1 van bijlage IV.

¹¹ Zie bijlage IV, figuur 4.2. Dit zijn fondsen die de uitvoering geheel hebben uitbesteed aan een externe pensioenadministrateur. Echter, ook fondsen met een eigen uitvoeringsorganisatie (al dan niet met medewerkers van de werkgever) en juridisch verzelfstandige uitvoeringsorganisaties besteden vaak een deel van hun pensioenadministratie of vermogensbeheertaken uit. Zie in dit verband bijlage IV, figuur 4.4 (uitbesteding pensioenadministratie) en 4.6 (uitbesteding vermogensbeheer).

De vorenstaande conclusies laten zien dat er een groot verschil bestaat tussen enerzijds de kleine en zeer kleine pensioenfondsen (met minder dan 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden) en anderzijds de middelgrote, grote en zeer grote pensioenfondsen. Dat verschil komt ook tot uitdrukking in de wijze waarop de pensioenfondsen worden bestuurd en waarop de medezeggenschap vorm heeft gekregen. De bestuurssamenstelling en medezeggenschap is ook wezenlijk verschillend geregeld voor ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen. Bij ondernemingspensioenfondsen is de rol van de werkgever in het bestuur vanzelfsprekend meer direct merkbaar en soms ook dominant. De verkiezing van de werknemersleden bij ondernemingspensioenfondsen en bij bedrijfstakpensioenfondsen laat een grote variëteit van oplossingen zien. Vanwege de complexiteit geven wij in bijlage VII een samenvatting van de juridische regeling van de besturing en medezeggenschap bij de verschillende soorten pensioenfondsen.

Pensioenfondsen zijn taakorganisaties. Zij voeren zeer verschillende pensioenregelingen uit, en ook de cultuur verschilt per pensioenfonds. Het spreekt vanzelf dat de verschillen ook sterk worden bepaald door de samenstelling van de begunstigden, met name de mate waarin de vergrijzing zich heeft voltrokken. Ook is natuurlijk niet elke werkgever even genereus. De onderlinge verschillen zijn dus groot, en de daaraan ten grondslag liggende oorzaken hebben een lange termijn karakter.

Een code die slechts binnen het bereik ligt van de relatief kleine groep van circa 75 middelgrote en (zeer) grote pensioenfondsen, en die niet aansluit bij de werkelijkheid van de circa 700 kleine tot zeer kleine pensioenfondsen, laat de problematiek van de pension fund governance in belangrijke mate liggen. Een code die niet aanspreekt en niet aansluit op de realiteit van die talrijke kleinere pensioenfondsen, zal in de praktijk ook niet of nagenoeg niet worden nageleefd. Deze kleine tot zeer kleine pensioenfondsen vervullen wel een belangrijke functie voor het midden- en kleinbedrijf. Een code die met hen geen rekening houdt, zou wel eens een impuls kunnen vormen voor werkgevers om niet langer een actieve bijdrage te leveren aan het instandhouden van een eigen pensioenfonds, en om over te gaan tot een rechtstreeks verzekerde regeling of, nog fundamenteeler, tot een DC-regeling (zie paragraaf 4.2). In de Inleiding wezen wij reeds op de "blinde vlek" die met betrekking tot pension fund governance bestaat bij de rechtstreeks verzekerde regeling.

3. Het kader van de te voeren discussie

3.1 De Pensioenwet en het Tweede Convenant Medezeggenschap

De PSW en het Tweede Convenant bieden voldoende ruimte voor goede pension fund governance.

Wij zijn uitgegaan van de huidige Pensioen- en spaarfondsenwet (PSW) en van onderdelen van de Pensioenwet waarvoor een breed draagvlak lijkt te bestaan. Voor wat betreft de beroepspensioenfondsen hebben wij gekeken naar de toekomstige Wet verplichte beroepspensioenregeling (zie ook bijlage IX). Voorts houden wij rekening met het Tweede Convenant betreffende de medezeggenschap (zie bijlage IX) van februari 2003, dat loopt tot 1 juli 2007 en dat voor 1 juli 2005 zal worden geëvalueerd.

Uit onderzoek in andere sectoren in binnen- en buitenland blijkt dat zelfregulering de beste resultaten oplevert (zie bijlage VII).

Wanneer de aanbevelingen in dit rapport opgevolgd worden, zouden deze voldoende moeten zijn om de Minister, de wetgever of DNB/PVK ervan te weerhouden zelf initiatieven te nemen, althans tot het tijdstip waarop eind 2007 de ontwikkelingen ten aanzien van pension fund governance zijn geëvalueerd. Gezien de zeer grote variëteit van de pensioenfondsen en de belangrijke taak die de sociale partners daarbij hebben, zou het verstandig zijn als ook de wetgever een grote terughoudendheid betracht, ook waar het betreft eventuele wijzigingen met betrekking tot de medezeggenschap van gepensioneerden c.q. de Deelnemersraad.

Wij zijn ons bewust van de belangrijke gevolgen die een mogelijke overstap naar een "defined contribution" regeling kan hebben voor de invulling van het begrip belanghebbenden en de invloed die de invoering van IAS 19 kan hebben op de bereidheid van werkgevers om "defined benefit" regelingen in tact te laten. Wij gaan ervan uit dat voorlopig de DB-regelingen of hybride-regelingen de overhand zullen houden. Onze aanbevelingen zullen echter zoveel mogelijk toekomstbestendig moeten zijn. Binnen dit krachtenveld zal verstandig moeten worden omgegaan met voorstellen voor pension fund governance. Tot nu toe heeft het stelsel van pariteit in de bestuurssamenstelling, zoals ook te continueren in de Pensioenwet, gezorgd voor het juiste evenwicht tussen de sociale partners en wij zouden in de uitwerking van voorstellen met betrekking tot het interne toezicht op het bestuur en de verantwoording door het bestuur, dit stelsel overeind willen houden.

3.2 Zelfregulering leidt tot een beter resultaat

Zelfregulering is nodig vanwege de grote variëteit van pensioenfondsen, de dynamiek van de veranderingen en de eigen verantwoordelijkheid die de sociale partners hebben bij het totstandkomen van pensioenregelingen.

Pension fund governance moet weliswaar passen binnen een bepaald wettelijk kader, maar de primaire verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de sociale partners, de pensioenfondsen zelf en de belanghebbenden, en niet bij de wetgever of DNB/PVK. Voor de Minister, de wetgever of DNB/PVK ligt hier eerst een taak als zou blijken dat binnen een nader te bespreken termijn

de zelfregulering die wij bepleiten niet het beoogde effect heeft gehad. Tot dat moment zouden zowel de Minister, de wetgever als DNB/PVK op dit punt grote terughoudendheid moeten betrachten.

Zelfregulering geniet de voorkeur boven een wettelijke regeling omdat daarmee recht wordt gedaan aan de volgende factoren die bepalend zijn voor goede regels ter zake.

- Pensioenfondsen kennen een groot aantal verschijningsvormen. Die verschijningsvormen zijn veelal een afspiegeling van de wijze waarop in de desbetreffende bedrijfstak, onderneming of beroepsgroep afspraken zijn gemaakt omtrent de arbeidvoorwaarde pensioen (zie hoofdstuk 2). De verscheidenheid onder de pensioenfondsen is aanzienlijk groter dan onder de beursvennootschappen, waarop de Nederlandse Corporate Governance Code van toepassing is. Deze grote verscheidenheid is een gegeven. Een uniforme, wettelijke regeling voor dit onderwerp lijkt dan ook nauwelijks mogelijk;
- De Pensioen- en spaarfondsenwet wordt binnen afzienbare termijn vervangen door een Pensioenwet. Het wettelijk kader waarbinnen pensioenfondsen functioneren wordt derhalve op bepaalde punten gewijzigd, hetgeen reeds om die reden vraagt om een flexibele aanpak van het onderwerp pension fund governance;
- Pension fund governance is onderhevig aan de dynamiek van de veranderingen waaraan de pensioenfondsen onderhevig zijn, vergelijkbaar met corporate governance voor kapitaalvennootschappen. Complexe onderwerpen als defined benefit/defined contribution en eindloon-/ middelloonregelingen, de vergrijzing, het nieuwe Financiële Toetsingskader, IAS en het nieuwe stelsel voor VUT en prepensioen, zullen zeker hun invloed doen gelden op de wijze waarop pensioenfondsen in de loop van de jaren moeten worden bestuurd. Deze veranderingen zouden in alle geleidelijkheid moeten kunnen worden doorgevoerd, zonder wetswijziging.

Om deze reden stellen wij voor dat de sociale partners over een op te stellen code een convenant sluiten (zie paragraaf 3.5) waarin tevens rekening wordt gehouden met de wijze waarop de op te stellen code binnen overzienbare termijn zal dienen te worden aangepast aan opgedane ervaringen en nieuwe ontwikkelingen.

3.3 Vrijblijvendheid is de vijand van zelfregulering

De Code krijgt een wettelijke verankering en geeft door het "pas-toe of leg-uit" principe ruimte aan onderlinge verschillen.

Zelfregulering gaat echter niet gepaard met vrijblijvendheid. In tegendeel, elke belanghebbende bij elk pensioenfonds in Nederland heeft aanspraak op een vergelijkbaar hoog niveau van pension fund governance, ongeacht de aard, het type of de omvang van het pensioenfonds. Om die reden bevelen wij aan dat door de sociale partners op overzienbare termijn, vóór het einde van het jaar 2004, een plan van aanpak wordt opgesteld voor één code die door alle pensioenfondsen ultimo 2007 zou moeten zijn geïmplementeerd, met wellicht een wat latere invoerdatum voor de kleine en zeer kleine fondsen (zie paragraaf 3.5).

Krachtens een in de Pensioenwet op te nemen bepaling zou de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de code verplicht van toepassing kunnen verklaren op alle pensioenfondsen in Nederland. Zodra de code aldus op alle pensioenfondsen van toepassing is, hebben zij krachtens deze wetsbepaling de verplichting om, conform het principe "pas-toe of leg-uit", in het jaarverslag gemotiveerd aan te geven hoe zij de code hebben geïmplementeerd en van welke best practice bepalingen zij zijn afgeweken¹².

Wij geven de voorkeur aan een code met een opbouw die in Nederland vergelijkbaar is met de Tabaksblat Code. Aldus kunnen algemene Principes worden geformuleerd waar alle fondsen zich aan moeten houden, en die vervolgens uitgewerkt worden in meer gedetailleerde Best Practice bepalingen waar fondsen desgewenst van kunnen afwijken.

In het jaarverslag wordt uitleg gegeven over de mate waarin de code is geïmplementeerd, en de bij het pensioenfonds betrokken werkgever(s) en werknemers(-organisaties) stellen vervolgens jaarlijks voor elk pensioenfonds vast of daarmee wordt voldaan aan de verantwoordings-plicht. Dit laatst bedoelde proces vindt plaats onder toezicht van de in de Stichting van de Arbeid samenwerkende sociale partners, die daaromtrent een convenant sluiten (zie paragraaf 3.5). Tot dit convenant behoort een nadrukkelijke afspraak omtrent de evaluatie van de implementatie van de code(s) binnen twee jaar nadien (vóór eind 2007). Eerst wanneer dan zou blijken dat de code(s) onvoldoende navolging heeft gevonden, zou er plaats kunnen zijn voor optreden van de Minister, de wetgever of DNB/PVK.

3.4 Niet de vorm, maar de inhoud

De variëteit van pensioenfondsen vraagt om ruimte voor verschillende modellen voor toezicht en verantwoording, steeds op basis van dezelfde principes.

Tijdens de studiedag op 30 juni 2004 (bijlage V) hebben wij gewezen op de wenselijkheid dat alle pensioenfondsen voorzien in een afzonderlijk intern toezicht en een vorm van verantwoording aan de belanghebbenden. Toezicht en verantwoording kunnen verschillende vormen aannemen.

De door ons op de studiedag gepresenteerde opties waren bedoeld om duidelijk te maken dat, gezien de zeer grote variëteit van verschijningsvormen, binnen de pensioenwereld er vermoedelijk gewerkt moet worden aan verschillende manieren om invulling te geven aan toezicht en verantwoording.

Wij bevelen dan ook aan dat de door sociale partners op te stellen code ruimte geeft aan de diverse structuren en ontwikkelingen binnen het pensioenveld. Deze structuren en ontwikkelingen zijn niet uitsluitend te herleiden tot de vraag of er sprake is van een ondernemings-pensioenfonds, een bedrijfstakpensioenfonds of een beroepspensioenfonds. Zoals is aangetoond, is de omvang van het pensioenfonds van groter belang.

In alle gevallen zullen van de code de onderliggende principes hetzelfde zijn, maar, om tegemoet te komen aan de grote variëteit van pensioenfondsen, adviseren wij dat de code verschillende opties biedt, met name voor de vorm die wordt gegeven aan bestuur, verantwoording en toezicht (zie hoofdstuk 5). Per pensioenfonds kunnen dan keuzes gemaakt worden met betrekking tot de toe te passen bepalingen. De keuzes die gemaakt moeten

¹²

Vergelijk ook de ontwikkelingen op dit punt in Canada, bijlage VI, paragrafen 6.3 en 6.4.

worden betreffen dan enerzijds de structuur die wordt gekozen voor, en de samenstelling van, bestuur, toezicht en verantwoording van het desbetreffende fonds en anderzijds de wijze waarop door deze organen hun taken worden vervuld. Deze keuzes moeten in het jaarverslag worden toegelicht conform het "pas-toe of leg-uit" beginsel en daaromtrent moet ook verantwoording worden afgelegd¹³. De Tabaksblat Code heeft weliswaar nog maar een korte historie, maar daaraan kan wel worden ontleend dat het beginsel van "pas-toe of leg-uit" effectief is. Een apart hoofdstuk in het jaarverslag voorziet in de mogelijkheid om als belanghebbende zich een beeld te vormen van de wijze waarop de keuzes zijn gemaakt en de daarbij gebruikte argumentatie. Door de verplichting die dit meebrengt voor het pensioenfondsbestuur om deze argumentatie in het jaarverslag op te nemen, kan daaromtrent een zinvolle dialoog worden gevoerd in de Algemene Vergadering van Belanghebbenden. Het bestuur kan de gemaakte keuzes dan ook nader toelichten en de belanghebbenden kunnen vervolgens aangeven of zij daarin wijzigingen zouden willen zien aangebracht. De grote institutionele beleggers, waaronder de Nederlandse pensioenfondsen, hebben de toepassing van dit "pas-toe of leg-uit" beginsel krachtig bepleit voor kapitaalvennootschappen. Het zou onwaarschijnlijk zijn wanneer deze pensioenfondsen vervolgens zichzelf aan de werking van dit beginsel zouden willen onttrekken. Wij menen dat de eerder genoemde keuzes periodiek opnieuw moeten worden gemaakt, om te beoordelen of vanwege de gewijzigde omstandigheden er aanleiding is om op eerder gemaakte keuzes terug te komen. Ook op dat punt is verantwoording noodzakelijk.

3.5 Het proces van discussie en implementatie

Een goed geordend proces kan ertoe leiden dat alle pensioenfondsen binnen enkele jaren voldoen aan de minimum-eisen. Voor kleine pensioenfondsen (met minder dan 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden) kan eventueel meer ruimte worden geboden voor de implementatie.

Het proces volgens welke discussie en implementatie omtrent pension fund governance plaatsvindt, verdient veel aandacht.

Zelfregulering veronderstelt een code die voldoet aan hoge eisen van pension fund governance. Onze voorkeur gaat uit naar één code¹⁴. Wanneer de onderlinge verschillen tussen de zeer grote en de zeer kleine pensioenfondsen of tussen de bedrijfstakpensioenfondsen, de ondernemings-pensioenfondsen en de beroepspensioenfondsen echter te groot zijn om in dit stadium te komen tot één code, lijkt het niettemin goed mogelijk om enerzijds een code op te stellen voor pensioenfondsen die groot zijn en anderzijds die klein zijn (met minder dan 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden) zonder afbreuk te doen aan het uitgangspunt dat elke belanghebbende bij elk pensioenfonds in Nederland aanspraak moet kunnen maken op een vergelijkbaar hoog niveau van pension fund governance, ongeacht de aard, het type of de omvang van het pensioenfonds (zie paragraaf 3.2). Voor aparte codes per pensioenkoepel zien wij geen aanleiding. Op het gebied van pension fund governance zijn er grote overeenkomsten tussen de grote bedrijfstakpensioenfondsen en de grote ondernemingspensioenfondsen. Een gezamenlijk optreden, met een gezamenlijke normstelling én zelfregulering, verhoogt de geloofwaardigheid in de richting van de belanghebbenden, de Minister, de wetgever en de externe toezichthouder. Eén gezamenlijke code voor alle Nederlandse pensioenfondsen

¹³ Zie Aanbevelingen OPF, 23 en 24 en concept-VB Code, preambule, punt 9-11 en principe 1 en 1.2 en 1.3.

¹⁴ Zie ook de discussie in Canada, bijlage VI, paragraaf 6.4.

verhoogt deze geloofwaardigheid nog verder; een iets uitgestelde implementatie door de kleine en zeer kleine pensioenfondsen doet daaraan nauwelijks af.

Het proces om te komen tot een code en om deze te implementeren moet hoogwaardig zijn, en binnen een overzienbare termijn voltooid zijn. Wij bevelen aan dat iets meer tijd wordt geboden aan de pensioenfondsen voor het opstellen en implementeren van hun code dan aan de beursvennootschappen werd toegestaan voor het opstellen van de Tabaksblat Code en haar implementatie. Aan de Tabaksblat Code gingen aanbevelingen van de Commissie Peters vooraf en de onderlinge verschillen in de bestuurlijke situatie tussen de Nederlandse beursvennootschappen zijn aanzienlijk kleiner dan tussen de Nederlandse pensioenfondsen.

Alles afwegende stellen wij voor dat althans de grotere en grote pensioenfondsen een code implementeren uiterlijk op 31 december 2007, en dat wellicht voor de kleine en zeer kleine pensioenfondsen (met minder dan 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden) een extra jaar wordt geboden voor de implementatie. Daaraan voorafgaand zou, onder het toezicht van de Minister, een convenant kunnen worden gesloten tussen de sociale partners en CSO, ondersteund door de drie pensioenkoepels, over de wijze waarop dit proces vorm krijgt.

In de Pensioenwet zou dan aan de Minister de bevoegdheid kunnen worden gegeven om deze code van toepassing te verklaren op alle Nederlandse pensioenfondsen, met als gevolg dat alle fondsbesturen gehouden zijn om, met inachtneming van het "pas-toe of leg-uit" beginsel, de code te implementeren in de eigen statuten en reglementen en in de afspraken met derden (zie paragraaf 4.5).

4. Het bestuur

4.1 Het doel van het pensioenfonds

Een pensioenfonds heeft geen eigen, op zich staand belang. Alles staat ten dienste van het belang van de belanghebbenden.

Pensioenfonds worden opgericht ter uitvoering van een collectieve pensioenregeling, de pensioentoezegging door (een) werkgever(s) aan de werknemers. Een pensioenfonds heeft dus (anders dan wel wordt aangenomen voor een kapitaalvennootschap die een onderneming drijft) geen eigen, op zich zelfstaand belang.

"Uit de PSW en uit de positie van het pensioenfonds als fiduciaris volgt mijns inziens dat zijn activiteiten primair moeten bijdragen aan het financiële belang van de begunstigden. De continuïteit van de rechtspersoon c.q. de werkorganisatie dient ondergeschikt te worden gemaakt aan die doelstelling".¹⁵

Het gros van de pensioenfonds gebruikt de rechtsvorm van de stichting (zie bijlage VIII). Het gebruik van de aparte rechtspersoon heeft een privaatrechtelijke reden. Het doel is immers vermogens-afzondering, zodanig dat de pensioenvoorziening beschermd wordt tegen een eventueel faillissement van de werkgever¹⁶.

De stichting is de meest "kale" rechtspersoon die het Nederlandse recht kent. Het is een zelfstandig drager van rechten en plichten, en het kan juridisch volstaan met een enkel orgaan, het bestuur¹⁷. Voor het overige is de inrichting van de stichting praktisch vormvrij, zij het dat een ledenverbod geldt. Dit ledenverbod is echter niet ingegeven om redenen die inherent zijn aan de rechtsvorm van een stichting, maar slechts ter afbakening van rechtspersonen als de vereniging, de coöperatie en de onderlinge waarborgmaatschappij.

Het publieke debat over pension fund governance is ingegeven door een behoefte aan medezeggenschap, de wens om betrokken te zijn bij de besluitvorming en door een toegenomen behoefte aan verantwoording door degenen die de besluiten nemen ten opzichte van degenen wiens belang daardoor wordt geraakt.

¹⁵ Zie Maatman, pag. 165.

¹⁶ De stichting is niet gekozen omdat dit de beste rechtsvorm was voor een organisatie. Strikt genomen is er zelfs geen organisatie nodig. De oorsprong van het pensioenfonds moet volgens Maatman worden gezocht in de Romeinsrechtelijke *fundatio*, de grondvorm van de stichting, en niet de *societas*, de grondvorm van alle overige rechtspersonen in het Nederlandse recht. In Anglo-Amerikaanse "common law"-landen gebruikt men de rechtsfiguur van de trust, die ook in essentie een contract is en geen vennootschap.

¹⁷ Het bovenstaande leidt tot de conclusie dat de problematiek van pension fund governance een wezenlijk andere is dan die van corporate governance. Het gaat hier niet om de machtsverdeling tussen de verschillende organen die bij een organisatie zijn betrokken. Hier speelt echter wel de voorvraag of bepaalde belanghebbenden bij de organisatie betrokken moeten worden, en zo ja, in welke vorm.

4.2 De pariteit

De pariteit tussen werkgever(s) en werknemers draagt bij aan het systeem van (gematigde) defined benefit.

Als gezegd vormt het pensioenfonds geen doel op zich, maar is het uitsluitend opgericht ter uitvoering van een pensioenregeling; het is een taak-organisatie (zie hoofdstuk 2). De vraag ligt dan voor de hand in hoeverre de aard van de pensioenregeling (mede) bepaalt welke organisatievorm het meest geschikt is voor de uitvoering ervan. Pensioenregelingen wereldwijd kunnen worden onderscheiden in defined benefit-regelingen (niet de hoogte van de pensioenpremie, maar de pensioenuitbetaling is gefixeerd) en defined contribution-regelingen (niet de pensioenuitbetaling, maar de pensioenpremie is gefixeerd). In een DC-regeling draagt de begunstigde de risico's, terwijl dit bij een DB-regeling niet het geval is. Het betreft hier risico's van een zeer verschillende aard: het beleggingsrisico, het lang leven-risico, het inflatierisico. Met name de laatste risicofactor heeft grote invloed op de indexatie.

Bij wie het beleggingsrisico in een DB-regeling dan wel ligt is niet helemaal duidelijk. Het beleggingsrisico ligt in eerste instantie natuurlijk bij het pensioenfonds, maar de vraag is wat er gebeurt indien het fonds ontoereikende middelen heeft. Omgekeerd is het de vraag of de werkgever dan ook aanspraak kan maken op een eventueel surplus. Onder meer in de Anglo-Amerikaanse wereld gaat men ervan uit dat bij een DB-regeling het beleggingsrisico (tekort en overschot) ligt bij de sponsor van het plan (de werkgever), terwijl bij een DC-regeling het beleggingsrisico ligt bij de begunstigde¹⁸. In Nederland is dit beeld meer diffuus. De werkgever beperkt zijn aansprakelijkheid voor tekorten in zijn financierings-overeenkomst met het fonds. De juridische gehoudenheid van de werkgever om tekorten te dragen is dus beperkt. Ook economisch (ondanks de veronderstellingen achter IAS 19) is het bepaald niet zo dat het risico feitelijk uitsluitend door de werkgever wordt gedragen: in geval van een tekort zal het merendeel van de herstelplannen een beperking van de indexatie voorschrijven en eventueel zelfs overgaan tot een korting op de aanspraken van de begunstigten. Zodoende wordt in Nederland, ook bij DB-regelingen, het economisch risico door betrokkenen gedeeld (en in zoverre kan men zich afvragen hoe "defined" de toegezegde "benefit" voor pensioengerechtigden is, indien een belangrijk deel van de toezegging, t.w. de indexatie en daarmee de welvaarts-/waardevastheid van hun pensioen, juist *niet* vaststaat maar voorwaardelijk is)¹⁹.

Dit probleem is opgelost met de pariteit tussen werkgevers en werknemers in het bestuur van een bedrijfstak- en ondernemingspensioenfonds. De pariteit reflecteert de economische risicoverdeling tussen betalers en begunstigten, uitgaande van het in Nederland meest voorkomende pensioensysteem van (gematigde) *defined benefit* (waarbij de matiging kan bestaan uit de aftopping van de bijdrageplicht van de werkgever en de voorwaardelijke indexatie van de pensioentoezegging). Zolang die pensioenregeling in grote lijnen gelijk blijft, is er geen economische rechtvaardiging om de pariteit ter discussie te stellen. Indien men zou overstappen naar een DC-regeling, leidt dit tot een herformulering van het belang

¹⁸ Besley, Prat: "Pension fund governance and the choice between defined benefit and defined contribution plans", 4 juni 2003
¹⁹ Het belang van deze beschouwing is niet zozeer juridisch als wel economisch. Degene die het beleggingsrisico draagt, heeft een groter belang bij een juist beleggingsbeleid; hij zal zich dit meer aantrekken en voor de best mogelijke uitvoering waken. Het resultaat is, dat het beleggingsbeleid objectief beter zal zijn indien het onder zijn controle wordt gebracht, beter dan in het geval dat het onder controle zou komen van degene die het ultieme beleggingsrisico niet draagt. Omgekeerd kan men niet vragen van iemand die geen invloed heeft op het beleggingsbeleid, om wel het beleggingsrisico te dragen. Dit groeit pas uit tot een probleem indien de betalers een andere groep vormen dan de ontvangers.

van de werkgever bij een bestuurszetel, terwijl een DB-regeling betekent dat juist de begunstigten minder belang hebben bij een vertegenwoordiging in het bestuur.

4.3 Het bestuur als fiduciaris van de belanghebbenden

Periodiek legt het bestuur in een dialoog met de belanghebbenden verantwoording af over het gevoerde beleid.

Het bestuur van het pensioenfonds staat centraal in de vorming van het beleid, de implementatie daarvan, het besturen van het pensioenfonds en het beleggen van de toevertrouwde middelen. Het bestuur vormt het centrum van de macht over het pensioenfonds. Deze macht wordt uitsluitend ten behoeve van de belanghebbenden uitgeoefend (artikel 5 lid 4 PSW)²⁰. Anders gezegd: het pensioenfonds heeft geen eigen belang²¹. Dit verschijnsel wordt wel aangeduid als een fiduciaire relatie, in belangrijke mate gelijkend op de Anglo-Amerikaanse trust^{22, 23}. In het onlangs verschenen proefschrift van mr R.H. Maatman is deze fiduciaire relatie nader in kaart gebracht²⁴.

Het bestuur heeft een eigen verantwoordelijkheid, die onder meer tot uitdrukking komt in de Pensioenwet neergelegde verhouding tussen enerzijds de sociale partners en anderzijds het pensioenfonds dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de pensioenregeling. Wij menen dat dit uitgangspunt van de Pensioenwet reeds thans door de pensioenfondsen zou moeten worden aangemerkt als een hoeksteen van goede pension fund governance.

De gezamenlijke belanghebbenden kunnen ook gezien worden als de opdrachtgevers van het pensioenfondsbestuur. Het bestuur van het pensioenfonds staat voor het belang van alle belanghebbenden en dus niet alleen van de belanghebbenden die het recht hebben om bestuursleden te benoemen: de werkgevers en werknemers (en in een relatief beperkt aantal gevallen de gepensioneerden). De door de werkgever(s), werknemers (en ouderenorganisaties) benoemde bestuursleden zitten niet in het bestuur als vertegenwoordigers van de benoemende instantie.

Zij zijn als bestuurders door het enkele feit van hun benoeming "onafhankelijk" geworden (vgl. artikel 5, lid 4 PSW). Vanaf dat moment ontstaat hun verantwoordingsplicht, én de plicht om het belang van alle belanghebbenden te dienen.

Uit ons onderzoek blijkt dat een wezenlijke dialoog met belanghebbenden over de bepaling van hun belang bij de door het bestuur te nemen beslissingen maar op bescheiden schaal voorkomt.²⁵ Wij zijn van mening dat het bestuur de plicht heeft om actief deze dialoog na te streven. Om te voorkomen dat deze dialoog een vrijblijvend karakter krijgt, dient de op te stellen code in een procedure te voorzien voor deze dialoog, met de mogelijkheid om bij het ontbreken van effectieve implementatie daarvan een voorziening bij de rechter te vragen.

²⁰ Deze bepaling wordt nader uitgelegd in de inleiding van bijlage IX. Zie ook concept-VB Code, principe 2.2.

²¹ Deze regel wijkt af van de op kapitaalvennootschappen toepasselijke regel; zij kennen wel een eigen belang. Zie ook Maatman, p. 186, nt. 41.

²² Zie ook de paragrafen 5, 6, 7, 8 en 9 van bijlage VI over trustregels in de Verenigde Staten, Canada, Australië, Ierland en het Verenigd Koninkrijk.

²³ Zie concept-VB Code, preambule, punt 8.

²⁴ Wij zijn Mr Maatman zeer erkentelijk voor de inzage die hij voor de promotiedatum heeft gegeven in zijn proefschrift. Dat heeft ons veel onderzoek bespaard.

²⁵ Zie wat betreft de thans bestaande vormen van medezeggenschap Bijlage IV, paragraaf 7.

4.4 Verhoogde zorgplicht

De verhoogde zorgplicht stelt extra eisen aan bestuur, toezicht en verantwoording.

De wet²⁶ vergt van het pensioenfondsbestuur een zorgvuldige uitvoering van de opdracht. Maatman geeft aan deze zorgplicht een extra inhoud door daarop normen van toepassing te verklaren die zijn ontleend aan de effectenrechtelijke zorgplicht. Een professionele effecteninstelling heeft immers een verhoogde zorgplicht in de verhouding met een niet-deskundige opdrachtgever. Deze verhoogde zorgplicht leidt tot extra eisen, vooral in de mate van de gestrengheid in de naleving van de normen betreffende bestuur (hoofdstuk 4) en toezicht en verantwoording (hoofdstuk 5).

4.5 Andere beleidsbepalers

De code kan ook slaan op onderwerpen betreffende de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering, ook door (commerciële) uitvoeringsorganisaties en adviseurs.

Beleidsvoorbereiding, beleidsvaststelling en beleidsuitvoering zijn theoretisch te onderscheiden, maar lopen in werkelijkheid in elkaar over en vormen ook een continuüm: beleidsuitvoering leidt tot nieuwe beleidsvoorbereiding. In werkelijkheid is het onderscheid moeilijk aan te brengen. Wanneer beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering geheel of gedeeltelijk zijn opgedragen aan een (verzelfstandigde) uitvoeringsorganisatie of aan een derde (uitbesteding), dan zijn deze organisaties aan te merken als medebeleidsbepalend²⁷. De code kan derhalve onderwerpen regelen die geheel of gedeeltelijk betrekking hebben op werkzaamheden die worden verricht door een uitvoeringsorganisatie of anderen, waar onder mede begrepen worden adviseurs, accountants en actuarissen²⁸. In de met deze partijen te maken afspraken dient het pensioenfonds contractueel vast te leggen dat zij rechtstreeks gehouden zijn de desbetreffende bepalingen in de code na te leven op de wijze als in deze afspraken wordt bepaald. Daaromtrent wordt vervolgens in het jaarverslag uitleg gegeven. Dit is een belangrijk onderwerp, met name als de beleidsvoorbereidende of uitvoerende taken zijn uitbesteed. In die gevallen wordt de relatie gebruikelijk contractueel vastgelegd met gebruik van service level agreements (SLA's). Goede pension fund governance brengt mee dat deze SLA's voorzien in een hoge mate van beïnvloeding en toetsing door het bestuur en dat het bestuur ook in kan grijpen c.q. sancties kan treffen wanneer aan de gestelde eisen/benchmarks door de uitvoeringsorganisatie niet wordt voldaan²⁹. Veel pensioenfondsbesturen blijken zich voor de onderhandeling van deze SLA's te laten ondersteunen door gespecialiseerde adviseurs.

Dit verschijnsel wordt toegejuicht, mits het bestuur niet geheel of gedeeltelijk van deze adviseurs afhankelijk wordt.³⁰ Ook het toezicht op de naleving wordt soms aan derden

²⁶ Artikel 7:401 BW.

²⁷ Zie ook bijlage VI, paragrafen 8 en 9 over de opvattingen hierover in Ierland en het Verenigd Koninkrijk.

²⁸ Anders: concept-VB Code, 1.1.

²⁹ Zie ook de aanbevelingen uit het Myners Report, bijlage VI, paragraaf 4.

³⁰ Myners zegt over de relatie met investment consultants het volgende: "The review believes that advice alone is an inadequate basis for decision-making, if trustees are not in a position critically to examine the information on which this is based", p. 7.

toevertrouwd; goede pension fund governance brengt mee dat het bestuur ook echt de deskundigheid heeft om deze toezichhoudende derden af te rekenen op hun prestatie^{31, 32}.

Dit onderwerp is in de concept-VB Code en de OPF-aanbevelingen onderbelicht gebleven. Wij bevelen aan dat de op te stellen code rekening houden met de noodzaak dat het bestuur materieel, en niet alleen formeel, verantwoordelijk is voor het beleid, inclusief beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering, in al haar stadia en facetten. Overwogen zou kunnen worden dat door een werkgroep³³ één of meer typen SLA's in model worden ontworpen, voorzien van de nodige minimumeisen.

4.6 Bestuurssamenstelling

4.6.1 Onafhankelijkheid

De bestuurders opereren onafhankelijk van hun achterban. Zij dienen in beginsel niet rechtstreeks bij het overleg over de arbeidsvoorwaarden betrokken te zijn.

Als gesteld is het pensioenfonds een taakorganisatie. Het doel daarvan is het administreren van de rechten en het maximeren van de beleggingsresultaten in het belang van de belanghebbenden. De logica van de pariteit tussen werkgevers en werknemers ligt in de aard van de pensioenregeling, te weten een arbeidsvoorwaardelijke regeling die tot stand komt tussen werkgever(s) en werknemers. Die regeling vergt een economische risicoverdeling onder de belanghebbenden. De wetgever gaat er met de pariteit derhalve van uit dat het bestuur zich richt naar het belang van de achterliggende doelgroep (werkgevers en werknemers). Door iedere doelgroep de helft van de stemmen te geven, heeft de wetgever sociale partners veroordeeld tot het vinden van onderlinge overeenstemming³⁴.

De eis van onafhankelijkheid van het bestuur kan men zien als tegemoetkoming voor het democratisch deficit van de pariteit. De werknemersleden vertegenwoordigen niet alleen de vakbondsleden of actieve deelnemers, maar ook de niet-aangesloten actieven en gewezen deelnemers. Tenzij gepensioneerd in het bestuur zijn benoemd, hebben de laatstgenoemden echter geen formele relatie met “hun” bestuursleden omdat zij geen invloed hebben op de benoeming. Dit democratisch tekort kan men oplossen door van bestuursleden te eisen dat zij onafhankelijk dienen te zijn van de doelgroep die hen heeft benoemd. Daarmee wordt de band met de achterban geheel doorgesneden, ten gunste van degenen aan werknemerszijde die buiten de boot vielen, maar ten laste van de werkgevers: indien de werkgeverszetel wordt bezet door een onafhankelijke verliest de werkgever zijn belangenbehartiger.

³¹ Zie ook art. 6 Beleidsregels uitbesteding pensioenfondsen en art. 5 Beleidsregels beleidsbepaling en toetsing pensioenfondsen.

³² Zie Aanbevelingen OPF, 16.

³³ Deze werkgroep zou bijvoorbeeld onder verantwoordelijkheid van VB en/of OPF kunnen worden ingesteld.

³⁴ Dit systeem is onder druk gekomen door de uitvoering ervan. De bestuursverkiezing geschiedt veelal getrap, soms via vakbonden en verenigingen van werkgevers (bij bpf-en). De representativiteit van vakbonden is in de afgelopen jaren gedaald. Bovendien voelen de gepensioneerd zich soms in het geheel niet vertegenwoordigd door vakbonden (althoewel vakbonden daar wel voor open staan). In theorie zou dit geen probleem hoeven zijn. Bijvoorbeeld: bij een indexatiebeslissing zijn de belangen van actieven, slapers en gepensioneerd hetzelfde: bij de eersten wordt een aanspraak gekort en bij de laatsten een uitkering, maar economisch leveren allen gelijkelijk in. In de praktijk levert het echter wel een probleem op, omdat een korting van een uitkering direct in de portemonnee gevoeld wordt, terwijl de korting van een aanspraak pas in de toekomst speelt. Dit leidt ertoe dat de betrokkenheid van gepensioneerd bij dergelijke beslissingen groter is dan de werknemers. Maar de gepensioneerd hebben in de praktijk geen invloed op de bestuursbenoeming.

Streng doorgeredeneerd leidt een strikte onafhankelijkheidseis tot ondergraving van de logica van de pariteit. De soep wordt echter minder heet gegeten dan zij wordt opgediend. Als hiervoor gezegd betekent de pariteit dat het bestuur veroordeeld wordt tot het vinden van onderlinge overeenstemming. Een akkoord kan alleen bereikt worden indien partijen hun onderlinge meningsverschillen oplossen, en zich dus op een zekere afstand van hun achterban opstellen. Vermoedelijk stelt de concept-VB Code om die reden niet dat bestuurders onafhankelijk moeten “zijn”, maar onafhankelijk moeten “opereren”³⁵.

Uit ons onderzoek blijkt (bijlage IV, paragraaf 5.6) dat een groot aantal bestuursleden direct of indirect betrokken is bij CAO-onderhandelingen. Bij bedrijfstak-pensioenfondsen is de betrokkenheid van bestuurders bij CAO-onderhandelingen aanzienlijk groter dan bij ondernemingspensioenfondsen. Wij zouden dan ook willen bepleiten dat de pensioenfondsbestuurders slechts in beperkte mate rechtstreeks betrokken zijn bij het arbeidsvoorwaardenoverleg en de totstandkoming van CAO's, en dat de directieleden van de werkgever(s) en het hoofd van de met de arbeidsvoorwaarden belaste afdeling van de werkgever(s) bij voorkeur geen voorzitter zouden moeten zijn van het bestuur of het toezichthoudend orgaan.³⁶

Meer in het algemeen geldt dat de leden van het bestuur en het toezichthoudend orgaan geen functies mogen bekleden, die zelfs maar de schijn van belangentegenstelling meebrengen.³⁷ Mede om die reden moeten nevenfuncties³⁸ in het jaarverslag vermeld worden. Uit ons onderzoek blijkt (bijlage IV, paragraaf 8.3) dat ruim 70% van de fondsen geen informatie geeft over nevenfuncties van bestuurders. Ook zouden wij willen bepleiten dat een lid van het bestuur niet binnen de arbeidsorganisatie in een rechtstreekse hiërarchische relatie staat tot een ander bestuurslid van het pensioenfonds.³⁹

Om de onafhankelijkheid van de bestuursleden benoemd door de werkgever(s) en de personen werkzaam in de uitvoeringsorganisatie te bevorderen, zal de werkgever jégens het pensioenfonds daaromtrent toezeggingen moeten doen in de opdrachtbrief.⁴⁰

Vanzelfsprekend dient elk pensioenfonds zorg te dragen voor een regeling voor het geval een bestuurslid een persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is aan het belang van de gezamenlijke belanghebbenden.

Uit ons onderzoek blijkt dat een aanzienlijk aantal pensioenfondsen niet voldoet aan de wettelijk verplichte gedragscode, die onder meer voorziet in het voorkomen van belangenconflicten. Bij kleine en zeer kleine ondernemingspensioenfondsen blijken compliance officers te ontbreken⁴¹.

³⁵ Zie concept-VB Code, onder andere principe 2.3 en Aanbevelingen OPF, onder andere 1.

³⁶ Zie concept-VB Code, 2.3.10.

³⁷ Blijkens het onderzoek bleken bij een aantal OPF'en leden van de directie van de werkgever lid van het bestuur van het fonds te zijn, zie Bijlage IV, paragraaf 5.1.

³⁸ Hieronder zijn te verstaan alle functies die volt ijd s of in deeltijd worden vervuld en die redelijkerwijs van belang kunnen zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de bestuurder of toezichthouder.

³⁹ Zie concept-VB Code, 2.1.2.

⁴⁰ Zie Aanbevelingen OPF, 2.

⁴¹ Zie bijlage IV, paragraaf 5.6.

4.6.2 Bestuurskwaliteit en deskundigheid

Deskundigheidseisen brengen mee dat het bestuur de juiste vragen kan stellen op alle relevante gebieden. Daartoe wordt een profiel opgesteld, waaruit blijkt dat kennis én ervaring betreffende het besturen van organisaties, financiën en beleggen zwaar wegen.

Omtrent de wenselijkheid dat de bestuurskwaliteit en de deskundigheid van het bestuur wordt verhoogd, bestaat naar onze waarneming brede overeenstemming.⁴² Elk bestuurslid dient in staat te zijn om de hoofdlijnen van het beleid te kunnen beoordelen, eventueel na een inwerkperiode.⁴³

Uit ons onderzoek blijkt (bijlage IV, paragraaf 6.2) dat algemeen van belang wordt geacht het volgen van cursussen, maar dat middelgrote en kleine pensioenfondsen relatief weinig doen aan permanente educatie.

In de thans gevoerde discussie over deskundigheid blijft onderbelicht de wenselijkheid dat het bestuur niet alleen beschikt over voldoende kennis, maar ook over:⁴⁴

- bestuurservaring⁴⁵;
- financiële deskundigheid;
- kennis en ervaring met betrekking tot beleggingen;
- pensioenkennis.

Het deskundigheidsplan, zoals elk pensioenfonds dat sinds eind 2000 dient op te stellen op grond van de Regeling beleidsregels beleidsbepaling en toetsing, is voor pension fund governance te vrijblijvend.

In ons onderzoek is herhaaldelijk de tegenwerping naar voren gekomen dat een bestuur zelf minder over inhoudelijke deskundigheid t.a.v. pensioenbeheer en beleggingen hoeft te beschikken naarmate meer wordt uitbesteed. Wat je niet zelf hoeft te doen, hoef je ook niet zelf te kunnen. Daartegenover staat echter dat de belanghebbenden de opdracht tot het uitvoering van de pensioentoezegging niet hebben gegeven aan die uitbestedingsorganisatie, maar aan het fonds zelf. Het fonds geeft die opdracht bij uitbesteding niet door; zij blijft zelf ten opzichte van de opdrachtgevers gehouden tot een behoorlijke vervulling van de opdracht.

⁴² In 2001 stelde Risseeuw vast dat bij de helft van de kleine fondsen, bij bijna veertig procent van de middelgrote fondsen en bij bijna dertig procent van de grote fondsen de benoeming van de voorgedragen bestuurders werd geaccepteerd zonder dat de deskundigheid van deze bestuurders was getoetst, Risseeuw p. 13.

⁴³ Zie concept-VB Code, principe 2.3 en Aanbevelingen OPF, 11.

⁴⁴ Myners zegt over de deskundigheid van trustees het volgende: "(76) First, the level of expertise of pension fund trustees is clearly key to the effectiveness of investment decision-making. The trust structure places them at the heart of pension fund decision-making, yet there is no legal requirement for them to develop the skills they need to carry out their investment duties. They are only expected to show the skill and prudence of an 'ordinary man of business'. (77) The review therefore proposes that there should be a legal requirement that, where trustees are taking a decision, they should be able to take it with the skill and prudence of someone familiar with the issues concerned, as in the US. If trustees do not feel that they possess such a level of skill and care, then they should either take steps to acquire it, or delegate the decision to a person or organisation who they believe does", p. 14.

⁴⁵ Bestuurservaring is minder van belang als het fonds alle taken heeft uitbesteed.

Indien het bestuur de taken vervolgens uitbestedt, doet dit aan haar verantwoordelijkheid niet af. Tot zover bestaat er consensus: uitbesteding doet aan de verantwoordelijkheid niet af.

Het verschil van mening ontstaat bij de vraag of het bestuur aan de verantwoordelijkheid nog wel invulling kan geven indien het deskundigheid ontbeert. Onze reactie op die vraag is dat een bestuur dat de werkzaamheden heeft uitbesteed, de deskundigheid moet bezitten van een kritische afnemer, dus dat het in staat is de kwaliteit van de geleverde dienst in verhouding tot de prijs die daarvoor wordt betaald te beoordelen. Het bestuur moet in staat zijn overzicht te houden over het proces, zonder dat zij het proces zelf hoeft te kunnen uitvoeren. Zij moet kritische vragen kunnen stellen over de geleverde dienst, waar maar mogelijk een toets aanbrengen door middel van een vergelijking van de resultaten met die van andere, vergelijkbare fondsen ("benchmarking") en zonodig ingrijpen. Daarbij moet zij adviseurs inschakelen voor gebieden waar zij expertise ontbeert⁴⁶. In de contractsverhouding staan partijen tegenover elkaar en in deze belangentegenstelling moet het bestuur zijn eigen mannetje kunnen staan.

Kennis en ervaring op deze drie gebieden valt nu nog niet in voldoende mate te verkrijgen. Dit legt een zware claim op de selectie van nieuwe bestuursleden die immers reeds vóór hun benoeming over de kennis en ervaring op deze drie gebieden moeten beschikken. Bij voorkeur beschikt het bestuur over ten minste twee financiële experts, die aantoonbare kennis en ervaring hebben op het gebied van financiën en accounting⁴⁷.

De benoemende instanties, werkgevers en werknemers, onder medeverantwoordelijkheid van het bestuur, stellen om die reden een profiel op, te publiceren in het jaarverslag, waaruit blijkt hoe het bestuur naar behoren zou moeten worden samengesteld, en nemen daarbij in aanmerking dat deze drie en andere aspecten in voldoende mate in het bestuur vertegenwoordigd moeten zijn.⁴⁸ Nieuwe benoemingen worden aan dit profiel getoetst⁴⁹. Wanneer werkgevers of werknemers uit eigen kring deze deskundigheid niet kunnen rekruteren, dient te worden getracht om deze deskundigheid binnen het bestuur te halen door de benoeming van derden. Op dit onderwerp komen wij nog terug in paragraaf 4.6.5, onder meer waar het betreft de deskundigheid van het Dagelijks Bestuur van het pensioenfonds.

⁴⁶ Maar zij moet ook de adviseurs kritisch kunnen beoordelen. Het gaat veelal om hoogst complexe onderwerpen en het bestuur kan niet volstaan met een verwijzing naar de vooronderstelde deskundigheid van deze adviseurs.

⁴⁷ Zie bijlage VI, paragrafen 8 en 9, inzake de eisen die in Ierland en het Verenigd Koninkrijk gesteld worden aan de deskundigheid en opleiding van trustees. Zie ook concept-VB Code, 2.3.3-2.3.5.

⁴⁸ Zie concept-VB Code, 2.3.1. en Aanbevelingen OPF, 11.

⁴⁹ Blijkens het onderzoek wordt thans slechts bij eenderde van de fondsen gebruik gemaakt van een profielschets, zie Bijlage IV, paragraaf 5.1.

4.6.3 Functioneren van het bestuur

Tenminste éénmaal per jaar dient het functioneren van het bestuur aan de orde te komen.

De in paragraaf 4.6.2 bedoelde deskundigheid en ervaring garanderen niet dat het bestuur ook goed functioneert. Dat kan afhankelijk zijn van diverse andere factoren, waaronder de wijze waarop aan het bestuur leiding wordt gegeven door de voorzitter en de vice-voorzitter, het functioneren van de bestuurscommissies (zie paragraaf 4.6.6), de interactie tussen de bestuursleden onderling, de deskundigheid van en de interactie met de directie, het Dagelijks Bestuur en de uitvoeringsorganisaties, en de verhouding tussen het bestuur en de belanghebbenden. Uit ons onderzoek blijkt (bijlage IV, paragraaf 5.4) dat slechts één op de tien fondsen de bestuurders individueel op hun functioneren beoordeelt en dat slechts bij 30% van de fondsen het bestuur zichzelf als geheel beoordeelt. Ook de OPF beveelt in haar Aanbevelingen aan dat fondsen voorzien in een deugdelijke procedure bij disfunctioneren van een bestuurslid.⁵⁰ Op dit moment kent minder dan een kwart van de fondsen een dergelijke procedure. Wij bevelen aan dat deze factoren ten minste éénmaal per jaar aan de orde komen in een intern bestuursoverleg en in een overleg met de afzonderlijke bestuursleden. Vervolgens zal dit leiden tot een korte verantwoording daaromtrent in het bestuursverslag, dat onderdeel is van het jaarverslag⁵¹.

De statuten dienen erin te voorzien dat bij disfunctioneren een bestuurder door de meerderheid van het bestuur kan worden ontslagen.⁵²

4.6.4 Zittingsduur

Een periodieke doorstroming van de bestuursleden bevordert het goed functioneren.

Uit ons onderzoek blijkt (bijlage IV, paragraaf 5.1) dat de bestuurders veelal voor onbepaalde tijd worden benoemd. Wij wijzen op de onwenselijkheid dat een bestuurslid voor onbepaalde tijd of onbepaald herbenoembaar is. Een rooster van gefaseerd aftreden bevordert de continuïteit in de bestuurssamenstelling en een goed functioneren van het bestuur.⁵³ Bij het opstellen van dit rooster van aftreden wordt vanzelfsprekend rekening gehouden met het profiel als bedoeld in paragraaf 4.6.2.

⁵⁰ Zie Aanbevelingen OPF, 8.

⁵¹ Zie de paragrafen 4, 6.4 en 7.3 van bijlage VI inzake de aanbevelingen op dit punt in Canada, Australië en het Myners Report. Zie ook concept-VB Code, 2.2.7 en Aanbevelingen OPF, 22.

⁵² Zie concept-VB Code, 2.3.5 en Aanbevelingen OPF, 8.

⁵³ Zie concept-VB Code, 2.3.2 en 2.3.5 en Aanbevelingen OPF, 7.

4.6.5 De voorzitter/Dagelijks Bestuur

Met een Dagelijks Bestuur bestaande uit deskundige professionals is de rest van het bestuur het toezichthoudend orgaan. De voorzitter en de vice-voorzitter nemen een belangrijke plaats in. Voor het goed functioneren van het bestuur kan het van belang zijn dat een onafhankelijke, externe bestuursvoorzitter wordt aangetrokken, desgewenst zonder stemrecht. Wettelijk gezien is dit reeds mogelijk zonder dat dit gevolgen heeft voor de pariteit.

Een groot aantal pensioenfondsen kent een Dagelijks Bestuur, bestaande uit enkele leden van het bestuur. Uit ons onderzoek blijkt (bijlage IV, paragraaf 5.2) dat meer dan de helft van de pensioenfondsen een Dagelijks Bestuur kent.

Dat is meer in het bijzonder het geval bij ondernemingspensioenfondsen. Wij hebben daarbij geen functioneel onderscheid gezien tussen de taken die zijn opgedragen aan het Dagelijks Bestuur en de rest van het bestuur. Hier kan aansluiting gezocht worden bij de reeds bestaande praktijk. De operationele bestuurstaak zou moeten liggen bij het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur zou dan, meer op afstand, het toezicht op het Dagelijks Bestuur kunnen uitoefenen (zie ook paragraaf 5.5). In dat geval moet het Dagelijks Bestuur wel beschikken over een verhoogde mate van deskundigheid. In dat geval bevelen wij aan om het Dagelijks Bestuur samen te stellen uit professionals die vanwege hun specifieke deskundigheid in het (dagelijks) bestuur zijn benoemd. Vanzelfsprekend wordt in dat geval de honorering van deze Dagelijks Bestuursleden daarop aangepast.

In die situatie ontraden wij om de voorzitter van het bestuur deel te laten uitmaken van het Dagelijks Bestuur. De voorzitter van het bestuur geeft dan immers leiding aan het totale bestuur en ziet erop toe dat de toezichthoudende bestuursleden zich een eigen, zelfstandig oordeel kunnen blijven vormen over de aan de orde komende zaken.

4.6.6 Commissies

Een beleggingscommissie en een audit commissie zijn van belang voor de goede voorbereiding of uitvoering van bestuursbesluiten.

Op aanzienlijke schaal blijkt gebruik te worden gemaakt van beleggingscommissies. Uit ons onderzoek blijkt (bijlage IV, figuur 5.7) dat ondernemingspensioenfondsen op een grotere schaal beleggingscommissies hebben geïnstalleerd dan bedrijfstaking- en beroepspensioenfondsen. Voorts blijkt een duidelijke relatie te bestaan tussen de omvang van een fonds en de mate waarin zij een beleggingscommissie hebben ingesteld. Audit commissies komen aanzienlijk minder voor. Gezien het grote belang van goede beheersings- en controlesystemen en financiële rapportages, zien wij dit als een tekortkoming. Wij bevelen aan dat het bestuur van het pensioenfonds⁵⁴, ongeacht de omvang van het bestuur, beschikt over de navolgende bestuurscommissies.⁵⁵

⁵⁴

Voor een beleggingscommissie ontbreekt vermoedelijk de noodzaak wanneer een fonds volledig verzekerd is.

⁵⁵

Zie concept-VB Code, 2.2.8.

- een beleggingsadviescommissie c.q. een beleggingscommissie⁵⁶;
- een audit commissie.

De taken van de beleggingsadviescommissie, beleggingscommissie en de audit commissie hebben wij omschreven in bijlage X.

Deze commissies kunnen worden samengesteld uit personen die bijzondere deskundigheid bezitten omtrent de genoemde onderwerpen, waaronder ten minste één bestuurslid. Het verdient de voorkeur dat externe deskundigen aan de werkzaamheden van deze commissie kunnen deelnemen. De commissies brengen omtrent hun werkzaamheden verslag uit in het jaarverslag.

Uit het onderzoek blijkt (bijlage IV, paragraaf 5.5) dat één derde van de externe deskundigen in beleggingscommissies werkzaam is bij commerciële beleggingsinstellingen en dat in meer dan de helft van de gevallen tevens medewerkers van de uitvoeringsorganisatie zitting hebben in de beleggingscommissie. Wij wijzen op het grote risico van belangenverstrengeling en op de ongewenste schijn dat de beleggingscommissie niet uitsluitend de belangen van de belanghebbenden dient. Om deze reden zullen bestuurscommissies in hun reglement een regeling moeten opnemen die voorziet in geval leden van de commissie een tegenstrijdig belang hebben.

Teneinde een ongewenste machtsvorming binnen het bestuur te voorkomen, valt het voorzitterschap van deze commissies niet samen met het voorzitterschap van het bestuur. In geval een Dagelijks Bestuur wordt gevormd, wordt in elke commissie ten minste één lid van het Dagelijks Bestuur benoemd die over de desbetreffende deskundigheid beschikt, naast een ander lid van het bestuur (die niet deel uitmaakt van het Dagelijks Bestuur).

4.6.7 Honorering

De honorering van de bestuurders en van de leden van het toezichthoudend orgaan verdient aandacht, gezien de geverge deskundigheid en inzet.

De omstandigheden waaronder de leden van het bestuur worden benoemd zijn per pensioenfonds heel verschillend. Dit staat een algemene uitspraak over honorering in de weg⁵⁷. Wij bepleiten dat de bestuursleden, maar ook de leden van het toezichthoudend orgaan, een honorering ontvangen die in een goede verhouding staat tot de bijzondere verantwoordelijkheid en de inzet die van hen wordt gevraagd⁵⁸. Deze verantwoordelijkheid en inzet kunnen aanzienlijk uitstijgen boven hetgeen binnen de normale werkring van de betrokken bestuurders wordt gevraagd. In die gevallen is een extra honorering noodzakelijk. Dat geldt a fortiori voor deskundigen/professionals die van buiten zijn aangetrokken om deel te nemen in het

⁵⁶ Myners zegt voor zowel defined benefit als defined contribution schemes het volgende: "It is good practice for trustee boards to have an investment subcommittee to provide appropriate focus", Proposed principles, p. 148 en 150.

⁵⁷ Zie concept-VB Code, 2.3.12 en Aanbevelingen OPF, 10.

⁵⁸ Risseeuw beargumenteert dat bestuurders belangrijke keuzes moeten maken, en daarop tevens aanspreekbaar moeten zijn. Bij die verantwoordelijkheid hoort een passende financiële vergoeding, Risseeuw, p. 13.

bestuur als onafhankelijk voorzitter, als lid van één van de commissies van het bestuur of als leden van het dagelijks bestuur.

De honorering dient te worden vastgesteld door het bestuur, in overleg met het toezichthoudend orgaan, en onder goedkeuring door het vertegenwoordigend orgaan.

Voor de omvang van de honorering zouden wij voor de bestuursleden en de leden van het toezichthoudend orgaan die hun taak in deeltijd vervullen willen verwijzen naar de honorering van commissarissen van kapitaalvennootschappen.

De honorering van de bestuurders en van de leden van het toezichthoudend orgaan wordt vermeld in het jaarverslag⁵⁹.

4.7 De bepaling van het dagelijks beleid

De personen die feitelijk het dagelijks beleid bepalen en geen lid zijn van het bestuur voldoen aan alle eisen die ook aan bestuursleden worden gesteld, ook als die personen deel uitmaken van een (verzelfstandigde) uitvoeringsorganisatie of een commerciële opdrachtnemer.

Het dagelijks beleid is ook beleid, en het op juiste wijze voorbereiden, vaststellen en uitvoeren van beleid (ook dagelijks beleid) is een centraal thema van pension fund governance. Verwezen wordt naar artikel 2, lid 3, Beleidsregels beleidsbepaling en toetsing pensioenfondsen⁶⁰.

Zoals aangegeven in paragraaf 4.5 bevelen wij aan dat het dagelijks beleid dat is toevertrouwd aan uitvoeringsorganisaties deel uitmaakt van de op te stellen pension fund governance code(s) en dat de daaruit voortvloeiende eisen die worden gesteld aan bestuursleden ook dienen te worden gesteld aan de personen die binnen deze uitvoeringsorganisaties feitelijk het dagelijks beleid vaststellen⁶¹.

⁵⁹ Blijkens het onderzoek wordt de beloning van bestuurders bij minder dan de helft van de fondsen vermeld in het jaarverslag, zie Bijlage IV, paragraaf 8.6.

⁶⁰ Artikel 2 Bepaling van het beleid

1. Het bepalen van het beleid van een fonds geschiedt door het statutaire bestuur van het fonds.

2. De bepaling van het dagelijks beleid dient te geschieden door tenminste twee personen van het statutair bestuur van het fonds.

3. In afwijking van het tweede lid kan de bepaling van het dagelijks beleid plaatsvinden door andere personen of instellingen dan leden van het statutair bestuur mits het fonds beschikt over een gedetailleerde vastlegging van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de desbetreffende personen en instellingen. Bij toepassing van de vorige volzin blijft het fonds gehouden het dagelijks beleid door tenminste twee personen te doen bepalen.

4. Het staat het fonds vrij de diverse aandachtsgebieden voor het bepalen van het dagelijks beleid over meerdere personen te verdelen zolang bij de bepaling van het dagelijks beleid per afzonderlijk deelgebied tenminste twee personen betrokken zijn.

⁶¹ Anders: concept-VB Code, 1.1.

4.8 **Klokkenluider-regeling**

Een klokkenluider-regeling is onmisbaar voor het handhaven van de integriteit van het fonds.

Wij bepleiten een klokkenluider-regeling⁶² die in belangrijke mate overeenstemt met het daartoe opgestelde reglement van de Stichting van de Arbeid. Aldus wordt voorzien in de mogelijkheid voor werknemers van het pensioenfonds om, zonder het risico van represaille, bestuurlijke en administratieve tekortkomingen te melden. De verantwoordelijkheid voor de klokkenluiderregeling berust in laatste instantie bij de audit committee⁶³.

⁶² Zie concept-VB Code, 2.2.11.

⁶³ Zie de Whistleblowersregeling in Ierland (bijlage VI, paragraaf 8.5).

5. Toezicht en verantwoording

5.1 Begripsvorming

Toezicht en verantwoording zijn te onderscheiden begrippen met een eigen inhoud.

Als gesteld in paragraaf 1.3 zijn verantwoording en toezicht fundamenteel voor goede pension fund governance^{64, 65}.

Wij kiezen voor de volgende uitgangspunten:

- Geen goed bestuur zonder **toezicht**⁶⁶
- Geen goede belangenbehartiging zonder **verantwoording**

De begrippen (intern) toezicht en (interne) verantwoording zijn niet nieuw. In wetgeving, rechtspraak, vakliteratuur en in andere governance regels hebben deze begrippen inhoud gekregen. Wij kiezen voor aansluiting bij deze begripsvorming omdat pension fund governance geen andere begripsvorming vergt. Net als in alle andere gevallen waar (intern) toezicht en (interne) verantwoording wordt verlangd geldt dat voor pensioenfondsen. Anders gezegd: pensioenfondsen zijn niet zo bijzonder dat een andere begripsvorming nodig is.

Wij zullen deze begrippen uitvoerig bespreken in de paragrafen 5.2 en 5.3. Nadien gaan wij in op de wijze waarop deze begrippen inhoud hebben gekregen in de OPF-Aanbevelingen en de concept-VB Code (zie ook paragraaf 5.4). In paragraaf 5.5 doen wij onze aanbevelingen omtrent de wijze waarop toezicht en verantwoording bij pensioenfondsen vorm kunnen krijgen.

⁶⁴ Ook Risseeuw maakt onderscheid tussen verantwoording en toezicht, zie Risseeuw, p. 10 en 11. Hij concludeert tevens dat "het gebrek aan checks and balances in de structuur en dagelijkse praktijk van de fondsen maakt dat ongelukken op de loer liggen", p. 16.

⁶⁵ Zie ook OECD Guidelines for Pension Fund Governance, toelichting bij guideline 2: "2. Governing body - Every pension fund should have a governing body or administrator vested with the power to administer the pension fund and who is ultimately responsible for ensuring the adherence to the terms of the arrangement and the protection of the best interest of plan members and beneficiaries. The responsibilities of the governing body should be consistent with the overriding objective of a pension fund which is to serve as a secure source of retirement income. The governing body should not be able to completely absolve itself of its responsibilities by delegating certain functions to external service providers. For instance, the governing body should retain the responsibility for monitoring and oversight of those service providers. Pension funds are controlled by a governing body or administrator that is responsible for the operation and oversight of the pension fund. The governing body may also be responsible for other (or indeed all) aspects of the administration of a pension plan. This governing body or administrator may be a person, a committee or committees of persons, or a legal entity. In some cases, it may be appropriate to split the operational and oversight responsibilities between different committees. Hence, a separate supervisory board or oversight committee may be established whose main functions are the selection and oversight of the executive board. The supervisory board may have other responsibilities, and may for example appoint the external monitors (auditor) of the pension fund. The supervisory board may form part of the internal governance structure of the pension entity or it may be established externally. Its members may be elected by the plan sponsor and plan/fund members. In pension funds established in the corporate form, the general meeting of plan/fund members also exerts some oversight functions."

⁶⁶ Aan toezicht bestaat vermoedelijk geen behoefte wanneer een pensioenfonds alle taken voor langere duur heeft uitbesteed.

5.2 Het begrip toezicht

Toezicht vergt deskundigheid en ervaring. Het toezichthoudend orgaan is medeverantwoordelijk voor het beleid en de jaarrekening.

Het begrip "toezicht" is in het rechtspersonenrecht het sterkst tot ontwikkeling gekomen in wetgeving, rechtspraak en literatuur betreffende de commissaris van een kapitaalvennootschap. Buitendien komt dezelfde functie tot uitdrukking bij raden van toezicht die worden ingesteld bij (coöperatieve) verenigingen, onderlinge waarborgmaatschappijen en stichtingen. In alle gevallen komt het toezicht neer op de navolgende elementen:

- De zorg voor een goede samenstelling van het bestuur, een evenwichtige leeftijdsopbouw binnen het bestuur en de zorg voor de vervulling van de bestuurlijke taak in de toekomst;
- Het toezien op de goede verhouding tussen het bestuur en de diverse belanghebbenden;
- Het adviseren omtrent het door het bestuur te voeren beleid. Het advies ter zake aan het bestuur is niet vrijblijvend. Het bestuur moet dit advies in beginsel ontvangen met de bereidheid om het op te volgen;
- Het toezien op het verwezenlijken van het beleid zoals het bestuur dit in overleg met de toezichthouder heeft vastgesteld;
- Door medeondertekening van de jaarrekening het nemen van verantwoordelijkheid voor het toezicht op de administratieve organisatie, de controle en de beheersingsmeetsystemen, de verslaggeving en de relatie met de accountant en de actuaris;
- De interne toezichthouder dient de aan haar toezicht onderhevige bestuursbesluiten niet alleen inhoudelijk te toetsen, maar ook te toetsen op de zorgvuldige wijze van totstandkoming.

"De vervulling van de commissariële taak en de uitoefening van de daarbij behorende bevoegdheden veronderstellen kennis van de onderwerpen waarop deze taak en bevoegdheden betrekking hebben"⁶⁷. Juist deze kennis en de bijbehorende bestuurlijke ervaring zijn nodig voor de goede vervulling van de toezichthoudende taak. De toezichthouder moet in staat zijn om weerwerk te bieden aan het bestuur en om het bestuur kritisch te kunnen volgen. Daarvoor is een mate van deskundigheid nodig die niet aanwezig mag worden verondersteld bij degenen die plaatsnemen in een vertegenwoordigend orgaan. De toezichthoudende taak zou moeten worden uitgeoefend door mensen die zelf bestuurder zijn geweest van een pensioenfonds, een commerciële of een financiële instelling, waardoor zij over de noodzakelijke expertise beschikken die nodig is om met een relatieve bescheiden inzet van tijd toch toezicht en advies aan te kunnen bieden dat het bestuur scherp houdt, en zo nodig het bestuur corrigeert.

⁶⁷

Blanco Fernandez (1993), p. 85.

Het bestuur dient de toezichthouder tijdig informatie omtrent alle onderwerpen die voor de uitoefening van haar taak van belang kunnen zijn te verstrekken, en de raad van toezicht dient toezicht te houden op deze informatie. Wanneer de toezichthouder redelijkerwijs moet vermoeden dat zij onvoldoende is geïnformeerd, dient zij terstond maatregelen te treffen. Dat veronderstelt een mate van deskundigheid en ervaring met bestuurlijke processen die hoge eisen stellen aan de samenstelling van de raad van toezicht.

De interne toezichthouder is voor zijn toezichthoudende taak verantwoordelijk en aansprakelijk. Hij moet optreden wanneer het bestuur niet aan de gestelde maatstaven voldoet, afhankelijk van de omstandigheden.

5.3 Het begrip verantwoording

Verantwoording vergt een actieve dialoog met de belanghebbenden. De belanghebbenden vertegenwoordigen daarbij primair hun eigen belang.

Het begrip "verantwoording" is niet alleen in het recht betreffende kapitaalvennootschappen uitgewerkt ten aanzien van de aandeelhoudersvergadering, maar ook in het verenigingsrecht (ten aanzien van de ledenvergadering) en meer in het algemeen in het recht betreffende de "opdracht"⁶⁸ en in het recht betreffende personenvennootschappen.

Verantwoording afleggen betekent in eerste instantie het geven van rekening en verantwoording: het uitbrengen van verslag omtrent het gevoerde beheer over de toevertrouwde middelen⁶⁹.

Maar verantwoording betekent meer, met name in de voor pensioenfondsen kenmerkende fiduciaire verhouding tussen het bestuur en de belanghebbenden (zie paragraaf 4.3). Onder die omstandigheden dient het bestuur zich actief te vergewissen van het belang van alle belanghebbenden, en om afweging van de eventueel onderling strijdige belangen voor de belanghebbenden inzichtelijk te maken.

⁶⁸ Artikel 401 van boek 7 BW.

⁶⁹ Zie ook OECD Guidelines for Pension Fund Governance, toelichting bij guideline 7 accountability: "7. Accountability
The governing body should be accountable to the pension plan members and beneficiaries and the competent authorities. The governing body may also be accountable to the plan sponsor to an extent commensurate with its responsibility as benefit provider. In order to guarantee the accountability of the governing body, this should be liable for its actions. Accountability over governance functions is particularly important in order to allow the supervisory authority and the plan members and beneficiaries to discipline the governing body or seek other means of redress in case of mismanagement. The governing body may also be accountable to the plan sponsor to an extent commensurate with its responsibilities as a benefit provider. In order to guarantee the accountability of the governing body, this should be liable for its actions. Such liability may include in some instances personal financial responsibility. In such cases, insurance of this liability can strengthen the ability of the pension fund to recover losses in case of mismanagement.
The accountability of the governing body also requires:
- regular meetings of the governing body;
- diffusion of decision-making power in the governing body (for example, a requirement for decisions to be taken on a majority basis);
- appropriate disclosure of the decisions reached in these meetings to plan members and beneficiaries;
- reporting of information about the operation of the pension fund to the supervisory authorities;
- transparent selection mechanisms for the members of the governing body (including the possibility of appointments of representatives of plan members and beneficiaries through a fair selection system)
- appropriate succession planning processes.
Disclosure to plan members and beneficiaries may be required for decisions that could have a material impact on future pension benefits, such as a change in the investment policy. In order to reduce the administrative burden on the governing body, disclosure could be made on a regular basis, for example, once a year, rather than after every meeting of the governing body [...]."

Dit verantwoordingsproces dient te geschieden in een dialoog. Gezien de zeer grote aantallen belanghebbenden bij pensioenfondsen, zal daar in de meeste gevallen voor nodig zijn dat een vertegenwoordigend orgaan wordt gevormd. De vergadering van belanghebbenden, of van het vertegenwoordigend orgaan, dient primair gericht te zijn op het behartigen van hun eigen belang. Zij zijn geen toezichthouder, en zij behoeven derhalve niet onafhankelijk te zijn en in beginsel ook niet te beschikken over de mate van deskundigheid die nodig is voor goed toezicht.⁷⁰ Wat de belanghebbenden moeten doen is kennis nemen van het bestuursbeleid en uitdrukking geven aan hun wensen daaromtrent. Wij bepleiten verantwoording in de meest transparante vorm, zoals dit bij kapitaalvennootschappen geschiedt op de algemene vergadering van aandeelhouders. In beginsel behoeven ook aandeelhouders zich niet het belang van mede-aandeelhouders aan te trekken; zij spreken namens zichzelf. Dat geldt ook voor de belanghebbenden die deelnemen aan een belanghebbendenvergadering of die als vertegenwoordiger deelnemen in een vertegenwoordigend orgaan. Zij spreken namens zichzelf, of namens hen die aan een verkiezing hebben bijgedragen. Aldus wordt ook voorkomen dat een nieuw agency-probleem ontstaat⁷¹.

Uit het vorenstaande blijkt dat een Deelnemersraad een goed startpunt kan zijn voor het creëren van een vertegenwoordigend orgaan, mits het belang van de werkgever(s) op gelijkwaardige wijze in het vertegenwoordigend orgaan tot uitdrukking komt. Anders gezegd: een vertegenwoordiging van de werkgever, in vergadering bijeen met een op zorgvuldige wijze samengestelde Deelnemersraad⁷², vormt tezamen een goed vertegenwoordigend orgaan.

Wij wijzen op de mogelijkheid om een "rechtstreekse volksraadpleging" te organiseren in de vorm van een Deelnemersvergadering. Dit is vanzelfsprekend praktisch niet goed mogelijk bij een grotere onderneming, werkzaam op locaties die relatief ver uiteen zijn gelegen.

5.4 Toezicht en verantwoording in de OPF Aanbevelingen/Concept-VB Code

Toezicht en verantwoording dienen bij voorkeur te worden opgedragen aan verschillende organen. Een samenvall daarvan gaat ten koste van het deskundige toezicht.

Zoals blijkt uit het vorenstaande onderscheiden wij toezicht en verantwoording. Wij menen dat het samenvallen van deze functies in één orgaan vermoedelijk in belangrijke mate ten koste zal gaan van de toezichtfunctie⁷³.

De vraag is gesteld waarom toezicht en verantwoording niet in één lichaam kunnen worden ondergebracht zoals dat toch ook geschiedt in het Nederlandse parlement (die in deze beeldspraak dan fungeert ten opzichte van de regering als het bestuur over Nederland). Deze vergelijking miskent de werkelijkheid. Op de regering wordt kritisch toezicht uitgeoefend door de Algemene Rekenkamer (ten aanzien van de uitgaven), de Raad van State (ten aanzien van beleid en wetgeving), door vaste Kamercommissies en inderdaad in laatste instantie door het parlement. De Eerste Kamer heeft de verdienste van het houden van toezicht op de Tweede Kamer, die onvermijdelijk te maken heeft met de waan van de dag. Voorts kunnen bestuursbesluiten op hun rechtmatigheid worden getoetst door diverse nationale en Europese

⁷⁰ Zie concept-VB Code, principe 3.3.

⁷¹ Zie paragraaf 1.3.

⁷² Derhalve een Deelnemersraad die een afspiegeling vormt van de begunstigden; zie ook bijlage IX, paragraaf 3 e.v.

⁷³ Ambachtsheer en Ezra maken een vergelijkbaar onderscheid tussen beleidsbepalers die tevens het toezicht uitoefenen en de directie die het beleid uitvoert. K.P. Ambachtsheer en D.D. Ezra, *Pension Fund Excellence*, John Wiley & Sons, 1998.

gerechtelijke instanties. Dit in het kort samengevatte politieke systeem met checks en balances voorziet inderdaad in talrijke vormen van toezicht en verantwoording gelieerd aan, of onderdeel van het parlement. In theorie is het best denkbaar dat een dergelijk toezicht ook zal worden uitgeoefend door vertegenwoordigers van belanghebbenden bij pensioenfondsen, maar dat vergt dan wel een zeer vergaande mate van deskundigheid, een grote mate van betrokkenheid en een fors beslag op de tijd. Niet valt in te zien waarom voor pensioenfondsen een dergelijk hoogst complexe systeem van checks en balances zou moeten worden opgetrokken, terwijl binnen het commerciële bedrijfsleven en diverse grote stichtingen en verenigingen binnen Nederland toezicht en verantwoording op een eenvoudiger, meer transparante wijze wordt geregeld. Wij hebben bij het laatste aansluiting gezocht.

In de concept-VB Code wordt toezicht en verantwoording opgedragen aan het college van belanghebbenden⁷⁴. Ter ondersteuning van dit voorstel wordt een vergelijking met de aandeelhoudersvergadering van een niet-beursgenoteerde kapitaalvennootschap gemaakt. Deze vergelijking is niet juist. In de meeste van die gevallen dat bij niet-beursgenoteerde vennootschappen het toezicht wordt uitgeoefend door de aandeelhoudersvergadering (omdat een raad van commissarissen ontbreekt) is er sprake van één of meer grootaandeelhouders die rechtstreeks in die hoedanigheid toezicht uitoefenen, ook buiten de aandeelhoudersvergadering om. Het betreft hier veelal familievennootschappen of joint ventures, die hun kracht ontleen aan het verminderde agency probleem omdat de rechtstreeks belanghebbenden (de familie of de grootaandeelhouders) dicht op het bestuur zitten. Dat is met het zeer grote aantal belanghebbenden bij pensioenfondsen praktisch niet goed mogelijk.

5.5 Aanbevelingen over toezicht en verantwoording

Toezicht en verantwoording functioneren het beste als zij een vorm krijgen die past bij de karakteristiek van het fonds. Enige variëteit in vormgeving lijkt wenselijk.

Blijkens ons onderzoek (bijlage IV, paragraaf 5.2) wordt door vrijwel alle besturen onderkend dat hun primaire activiteit is het houden van toezicht op de uitvoering van de pensioenregeling hetzij door een (verzelfstandigde) uitvoeringsorganisatie, hetzij door derden. Ook Maatman wijst erop dat het rechtstreeks dragen van de verantwoordelijkheid voor een uitvoeringsorganisatie bezwaarlijk is als de bestuurders van het pensioenfonds geen professionals zijn en de bestuurstaak als nevenfunctie in deeltijd vervullen⁷⁵. "Als de bestuurder van een pensioenfonds zou inbrengen dat hij *de facto* een non-executive rol vervult, dan legt hij daarmee een zwakte bloot in de bestuurstructuur van het pensioenfonds: de materiële werkelijkheid sluit niet aan bij de formele verantwoordelijkheid"⁷⁶. Maatman komt aldus tot de conclusie dat het orgaan dat formeel verantwoordelijk is voor de leiding van het pensioenfonds *de facto* daar ook de leiding over moet geven⁷⁷.

Uit ons onderzoek (bijlage IV, paragraaf 5.5) blijkt voorts dat nagenoeg 1/3 van de pensioenfondsen een directie kent. Ruim de helft van deze fondsen heeft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een directiestatuut vastgelegd.

⁷⁴ Zie concept-VB Code, Preambule punt 6

⁷⁵ Maatman, paragraaf 6.9.2.

⁷⁶ Maatman verwijst ook naar anderen die dit constateerden: paragraaf 6.9.2, voetnoot 124.

⁷⁷ Maatman, paragraaf 6.9.3.

Op basis van het vorenstaande kan gemakkelijk de conclusie worden bereikt dat het bestuur van de meeste pensioenfondsen praktisch de taak vervult van de interne toezichthouder en dat in een groot aantal gevallen het dagelijkse beleid aan derden (directie of een dienstverlenende organisatie) wordt overgelaten.

Met de pariteit als uitgangspunt (zie paragraaf 4.2) bevelen wij aan dat een toezichthoudend orgaan en een vertegenwoordigend orgaan eveneens voldoen aan de eis van de paritaire samenstelling, althans een paritaire stemverhouding tussen de werkgever(s) en de begunstigden, alsmede aan de eis dat het toezichthoudend orgaan wordt samengesteld op basis van een voorafgaand opgesteld profiel. Deze complexiteit bij de benoeming komt op gelijke wijze voor bij de benoeming van de bestuursleden (zie paragraaf 4.6.2, laatste alinea).

Door de paritaire samenstelling van het bestuursorgaan, het toezichthoudend orgaan en het vertegenwoordigend orgaan, rijst de vraag of dit alles niet een schijnvertoning is. Het zijn immers dezelfde partijen die tot benoeming overgaan van de mensen die van deze organen deel uitmaken. Wij delen deze zorg niet omdat wij ervan uitgaan dat de benoemende partijen goed zullen blijven onderscheiden welke functies door elk van de drie organen vervuld moeten worden en met het benoemingsbeleid de juiste onderlinge verhouding tussen deze organen zullen weten te realiseren. Ook de deskundigheidseisen zijn voor elk van deze drie organen verschillend.

Op de studiedag hebben wij tot uitdrukking gebracht "dat er meer wegen naar Rome leiden" (zie ook paragraaf 3.4). De diversiteit onder de pensioenfondsen is zeer groot en het opstellen van één model voor verantwoording en toezicht voor alle pensioenfondsen is derhalve niet opportuun. Wij bepleiten een bescheiden diversiteit om zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de specifieke kenmerken van de onderling zeer verschillende pensioenfondsen. De op de studiedag kort besproken modellen voor toezicht en verantwoording vormden slechts een illustratie van het vorenstaande beginsel. De toen veelgehoorde klacht dat de aandacht teveel was gericht op modellen en te weinig op de wenselijkheid van toezicht en verantwoording, gaat voorbij aan het door ons gesignaleerde probleem dat vermoedelijk de pensioensector te gevarieerd is om te volstaan met slechts één model.

Voortschrijdend inzicht over toezicht en verantwoording heeft geleid tot een aanpassing van de op de studiedag besproken modellen. Wij hebben deze opgenomen in bijlage XI: "Varianten voor toezicht en verantwoording".

De noodzakelijkheid van toezicht en van verantwoording is hiervoor aangegeven. De vorm die dit moet krijgen behoeft nader overleg tussen alle betrokkenen. Een te grote variëteit is onwenselijk, omdat daardoor verwarring ontstaat en "best practice" verwaterd. Maar enige variëteit sluit aan op de situatie in de praktijk en is ons inziens daarom onontkoombaar.

Toezicht

De aan het commissariaat bij kapitaalvennootschappen ontleende normen zijn ook van toepassing op vennootschappen die de toezichthoudende taak hebben ondergebracht *binnen* het bestuur. Met name in het Verenigd Koninkrijk kent het bestuur een 'one tier board', bestaande uit 'executives' en 'non-executives' die "independent" zijn. De non-executives vervullen in beginsel dezelfde taak als de raad van commissarissen doet in het Nederlandse systeem van een 'two tier board'. Bij de Engelse one tier board is de voorzitter van het bestuur (chairman) in de regel één van de non-executive leden van de board; de voorzitter van de executives wordt wel aangeduid als de chief executive officer. Hoewel de one tier board bij Nederlandse beursfondsen weinig voorkomt, is de discussie daarover in volle gang en de geoorloofdheid daarvan wordt thans algemeen bevestigd. In bijlage VIII wordt nader toegelicht dat deze one tier structuur ook mogelijk is voor stichtingen, en meer in het

bijzonder voor pensioenfondsen. De eindverantwoordelijkheid voor het bestuur blijft ook in deze structuur bij het bestuur, zelfs al is binnen het bestuur een taakverdeling aangebracht tussen het Dagelijks Bestuur, bestaande uit professionals, en een Algemeen Bestuur, dat primair de taak heeft om op het Dagelijks Bestuur toezicht te houden. De invoering van deze one tier structuur zou op twee wijzen kunnen geschieden:

- a. In het geval een pensioenfonds beschikt over een eigen directie en een bestuursondersteunend apparaat (hier wordt dus niet onder begrepen een externe uitvoeringsorganisatie), zou overwogen kunnen worden om de directie, desgewenst aangevuld met één of meer externe professionele bestuurders die tot het bestuur toetreden, deel te laten uitmaken van het Dagelijks Bestuur (executives). De overige leden van het bestuur zouden dan de functie kunnen innemen van de non-executives, waaronder de voorzitter van het bestuur⁷⁸; of
- b. Twee of meer externe professionele bestuurders worden benoemd tot leden van het bestuur van het pensioenfonds om het Dagelijks Bestuur te vormen. Deze externe professionele bestuurders zullen een dienstverband aangaan met het pensioenfonds. De omvang van hun werkzaamheden zal vanzelfsprekend afhangen van de aard en omvang van het pensioenfonds. Een aanstelling in deeltijd kan onder omstandigheden voor de kleinere pensioenfondsen een oplossing bieden om toch de gewenste deskundigheid binnenhuis te verkrijgen en de noodzakelijke onderhandelingskracht in de relatie tot de externe uitvoeringsorganisatie(s). In verband met het laatste zullen de desbetreffende professionals niet direct of indirect een belang mogen hebben bij deze uitvoeringsorganisaties, daarmee een dienstverband hebben of daarmee een bestuurlijke of werknemersrelatie hebben of hebben gehad gedurende een nader te bepalen voorafgaande periode⁷⁹. Alle andere, zittende bestuursleden vormen tezamen de non-executives, waaronder de voorzitter⁸⁰.

Onder de PSW en de Pensioenwet kan dit zonder bezwaar worden gerealiseerd door de professionele bestuurders geen stemrecht toe te kennen.⁸¹

De toezichtfunctie kan vanzelfsprekend ook worden uitgeoefend door de benoeming van een raad van toezicht. Ook is het mogelijk om het huidige paritaire bestuur te verheffen tot het toezichthoudend orgaan en om de leden van de directie van het pensioenfonds te benoemen tot het nieuwe bestuur (dit model is ook wel genoemd: het uitzak-model). Om in dit model de pariteit in de besluitvorming te handhaven, moet de eindverantwoordelijkheid voor de besluitvorming hier gelegd worden bij de Raad van Toezicht. Inhoudelijk is dit niet veel anders dan bij de andere modellen. Dit model valt onder de huidige wetgeving alleen te realiseren als de nieuw te benoemen bestuursleden op paritaire wijze worden benoemd conform artikel 6 PSW. Dit is niet aannemelijk.

In alle gevallen dient het toezichthoudend orgaan te beschikken over de noodzakelijke deskundigheid om op alle onderdelen van het bestuur toezicht te kunnen houden en over de tijd om daar periodiek met het bestuur over te kunnen overleggen. Aan de leden van het toezichthoudend orgaan zijn dezelfde eisen, als bedoeld in hoofdstuk 4, te stellen als aan de leden van het bestuur.

⁷⁸ Wij zien niet in waarom in dit one tier bestuursmodel de rol van de sociale partners wordt teruggedrongen, zoals gesteld in de concept-VB Code, Preambule punt 7 en Hoofdstuk 3.

⁷⁹ Vergelijk in dit opzicht de in de Tabaksblat Code uitgewerkte normen omtrent onafhankelijkheid.

⁸⁰ Zie de modellen als opgenomen in bijlage XI.

⁸¹ Zie bijlage IX. De Pensioenwet zou voor dit bestuursmodel (de one tier board) wel een ondersteunende bepaling kunnen bevatten, waardoor het aan de statuten van het fonds wordt overgelaten of en in welke mate de professionele bestuurders stemrecht wordt toegekend.

Als gesteld, menen wij dat deze taak niet goed te verenigen valt met de taken die een vertegenwoordigend orgaan c.q. een college van belanghebbenden zich primair moet aantrekken.

Verantwoording

De consultatie kan vorm krijgen door het instellen van een college van belanghebbenden, zoals voorgesteld in de concept-VB Code. Meer in het bijzonder voor kleinere pensioenfondsen zou gezocht kunnen worden naar alternatieven die minder institutionalisering vergen maar niettemin toch voorzien in een adequate verantwoording. Gedacht kan worden aan:

- a. Een jaarlijkse gezamenlijke vergadering van de Deelnemersraad⁸² met één of meer vertegenwoordigers van de werkgever(s) (de Deelnemersraad en de werkgever(s) beschikken elk over de helft van de stemmen) komt ten minste éénmaal per jaar in vergadering bijeen (de Algemene Vergadering van Belanghebbenden). Het is aan te bevelen om aan deze AvB enkele extra bevoegdheden te verlenen, onder meer betreffende het recht van décharge (zie bijlage XII) en eventueel het recht om bij een bepaalde gekwalificeerde meerderheid het bestuur van het pensioenfonds te ontslaan; of
- b. Als geen Deelnemersraad is ingesteld, kan voor zeer kleine pensioenfondsen een Deelnemersvergadering bijeen worden geroepen. In dat geval dient deze vergadering wel voldoende representatief te zijn voor alle belanghebbenden⁸³. Deze Deelnemersvergadering kan dan met één of meer vertegenwoordigers van de werkgevers ten minste éénmaal per jaar bijeenkomen als een AvB. De Deelnemersvergadering, voorzien van vaste voorzitter en secretaris, kan als ware sprake van een "rechtstreekse volksraadpleging" door het pensioenfondsbestuur worden geconsulteerd. Terwille van de representativiteit zou de Deelnemersvergadering minimaal moeten worden bijgewoond door een quorum (bijvoorbeeld 50 personen of een minimum van 10% van de begunstigden). Wordt dit quorum niet gehaald, dan zal het pensioenfonds moeten overgaan tot het instellen van een vertegenwoordigend orgaan dat een vaste samenstelling heeft, bijvoorbeeld een Deelnemersraad aangevuld met vertegenwoordigers van de werkgever(s). In beide gevallen, Deelnemersvergadering of een vast samengesteld orgaan, dient het stemrecht gelijkelijk te zijn verdeeld over enerzijds de vertegenwoordigers van de werkgever(s) en anderzijds (de vertegenwoordigers van) de begunstigden.

De Deelnemersraad is hier uitsluitend om pragmatische reden gebruikt als een representatie van de begunstigden. Vanzelfsprekend kan ook een andere vorm van representatie worden gebruikt, mits deze een redelijke afspiegeling vormt van de begunstigden van het pensioenfonds.

Beide alternatieven zouden verder dienen te worden uitgewerkt. Wij sluiten niet uit dat er ook andere mogelijkheden van consultatie bestaan die een gelijkwaardig effect opleveren. Vanzelfsprekend moet ervoor gewaakt worden dat deze consultatie een plichtpleging wordt zonder wezenlijke inhoud en daarmee voorbyschiet aan het doel.

⁸² De huidige regeling inzake de Deelnemersraad is nader uitgewerkt in bijlage IX, paragraaf 3 e.v.

⁸³ Zie over het functioneren van Deelnemersraden en Deelnemersvergaderingen, Bijlage IV, paragrafen 7.2 en 7.3.

5.6 Bevoegdheden van het interne toezichthoudend orgaan en van het vertegenwoordigend orgaan

De bevoegdheden van het toezichthoudend orgaan verschillen van die van het vertegenwoordigend orgaan omdat de taken verschillend zijn. Het bestuur blijft het centrum van de macht over het fonds. Het vertegenwoordigend orgaan legitimeert deze macht.

Toezicht en verantwoording mogen vanzelfsprekend niet tandoos zijn. Voor een goede afbakening van de bevoegdheden van het toezichthoudend orgaan en het vertegenwoordigend orgaan zal van geval tot geval een afweging moeten worden gemaakt, maar er moet voor worden gewaakt dat in het ontbreken van voldoende bevoegdheden slechts de schijn van toezicht en verantwoording wordt opgeroepen.

(a) Voor het *toezichthoudend orgaan* zal ten minste nodig zijn:

- recht op informatie;
- gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur;
- regelmatig gestructureerd overleg met het bestuur;
- goedkeuring van alle belangrijke bestuursbesluiten;
- betrokkenheid bij het aanstellen, beoordelen, belonen en ontslaan van het bestuur;
- ten minste tweemaal per jaar overleg met de externe actuaire en de externe accountant;
- overleg over alle belangrijke vormen van uitbesteding;
- overleg over het beleggingsbeleid en eventuele vormen van herverzekering;
- toezicht op de verhouding tussen het bestuur en alle stakeholders;
- toezicht op de relatie met de publieke toezichthouder;
- toezicht op de naleving door het bestuur van de wet- en regelgeving;
- toezicht op de administratieve organisatie, het interne controle- en beheersingssysteem en de interne verslaglegging;

- mede-verantwoordelijkheid voor de jaarrekening en de financiële verantwoording, waarvan blijkt door het mede-ondertekenen van de jaarstukken;
 - betrokkenheid bij het beleid betreffende de verantwoording en de communicatie;
 - betrokkenheid bij het systeem voor het behandelen en oplossen van klachten en geschillen;
 - verslag van de werkzaamheden van het toezichthoudend orgaan in het jaarverslag.
- (b) De bevoegdheden van het *vertegenwoordigend orgaan* zouden in belangrijke mate kunnen worden geënt op de bevoegdheden die thans zijn toegekend aan de Deelnemersraad⁸⁴. De Deelnemersraad moet overigens niet met het vertegenwoordigend orgaan worden verward, omdat in het vertegenwoordigend orgaan immers ook de werkgever(s) vertegenwoordigd is(zijn). De begunstigden kunnen ook op een andere wijze in het vertegenwoordigend orgaan vertegenwoordigd worden dan door de Deelnemersraad of de Deelnemersvergadering. Wij hebben echter met de samenstelling van het vertegenwoordigend orgaan om uitsluitend praktische redenen aansluiting gezocht bij het bestaan van de Deelnemersraad, die immers reeds een representatie is van de begunstigden. Wij zouden ervoor willen waken om het vertegenwoordigend orgaan meer bevoegdheden te verlenen dan nodig is voor een goede representatie van de belangen van de belanghebbenden. Met name moet ervoor worden gewaakt dat het vertegenwoordigend orgaan bevoegdheden verkrijgt die afbreuk doen aan het uitgangspunt dat het bestuur het machtscentrum is van het pensioenfonds en dat het toezichthoudend orgaan daar in eerste instantie toezicht op uitoefent of, direct of indirect, een inbreuk vormt op het Tweede Convenant (zie bijlage IX). Anders gezegd: het vertegenwoordigend orgaan moet niet op de stoel van het bestuur en de interne toezichthouder plaatsnemen.

Vanzelfsprekend moet het toezichthoudend orgaan ook verantwoording afleggen aan het vertegenwoordigend orgaan voor het gehouden toezicht.

Ook het vertegenwoordigend orgaan heeft recht op informatie teneinde zijn functie te kunnen uitoefenen.

De specifieke bevoegdheden die het vertegenwoordigend orgaan ons inziens krijgt betreffen:

- periodiek overleg met de externe accountant en de externe actuaris;
- het recht om de jaarlijks door het bestuur en het toezichthoudend orgaan vastgestelde jaarrekening in de laatste instantie goed te keuren;

⁸⁴

Zie bijlage IX, paragraaf 3 e.v.

- het recht om op basis van het jaarverslag aan het bestuur en het toezichthoudend orgaan décharge te verlenen (zie bijlage XII);
- het recht van enquête bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam (zie bijlage XII)⁸⁵.

Ook het vertegenwoordigend orgaan brengt jaarlijks een verslag uit, op te nemen in het jaarverslag.

Wanneer het vertegenwoordigend orgaan niet een vaste samenstelling heeft, maar de vorm aanneemt van een Deelnemersvergadering, dan is deze Deelnemersvergadering in ieder geval voorzien van een vaste voorzitter, die door de vergadering wordt gekozen en ten minste enkele jaren in functie blijft.

Het vertegenwoordigend orgaan zal zich moeten realiseren dat beleggingsresultaten alleen kunnen worden beoordeeld met een beleggingshorizon op lange termijn. Alleen het lange termijn perspectief maakt het mogelijk om risico te kunnen nemen om een rendement te maken op de beleggingen die nodig is om te voldoen aan de verplichtingen van het fonds (zie paragraaf 1.2).

⁸⁵

Eventueel ook: het recht om, als ultimum remedium, leden van het bestuur of de raad van toezicht voor te dragen voor ontslag, mits voldaan is aan de te stellen quorum- en meerderheidsvereisten. Dit onderwerp is controversieel en ligt ook verschillend voor bedrijfstakpensioenfondsen en ondernemingspensioenfondsen. Van het recht om het bestuur te kunnen ontslaan gaat zeker symbolische werking uit, maar de vraag rijst of niet veel effectiever gebruik kan worden gemaakt van het recht van enquête. De Ondernemingskamer heeft immers ook de bevoegdheid om bestuurders te ontslaan of te schorsen, maar dit recht wordt alleen uitgeoefend in het kader van de enquêteprocedure, en derhalve na gedegen onderzoek. Bovendien rijst de vraag of het ontslagrecht door de Algemene Vergadering van Belanghebbenden wel past bij het door ons gekozen uitgangspunt dat de code niet direct of indirect een inbreuk mag vormen op het Tweede Convenant.

6. Uitvoering en besteding

De uitbestedingsrelatie verdient meer aandacht. Certificering, standaard SLA's en standaard management-overeenkomsten en periodieke verslaglegging zijn dringend geboden. De Code is daarop van toepassing.

Maatman gaat ervan uit dat idealiter een pensioenfonds zelfadministrerend is, ter beperking van belangenconflicten⁸⁶. Hij herkent evenwel de voordelen van uitbesteding. Hij noemt onder meer de volgende voordelen van uitbesteding⁸⁷:

- uitbesteding geeft flexibiliteit;
- een commerciële opdrachtnemer staat bloot aan de "tucht van de markt"; dit kan zowel bijdragen aan betere beleggingsprestaties als aan een objectieve beoordeling daarvan;
- de beleggingsexpertise is een schaars goed op wereldniveau.

Uit ons onderzoek blijkt dat slechts een zeer beperkt aantal pensioensfondsen een substantieel deel van haar werkzaamheden zelf uitvoert. Uitbesteding is meer regel dan uitzondering. Uit ons onderzoek blijkt dat meer dan 40% van de pensioensfondsen alle taken heeft uitbesteed (bijlage IV, figuur 4.2) en dat overigens vrijwel steeds één of meer taken zijn uitbesteed (bijlage IV, paragraaf 4.3). Mede om deze reden bepleiten wij een vergroting van de inkoopmacht van het bestuur (zie paragraaf 1.3). Deze inkoopmacht moet dan niet alleen betrekking hebben op de uitbestedingsovereenkomsten, maar ook op de beleggingsmandaten en op de overeenkomsten met adviseurs, inclusief de met de externe accountant en actuaris te maken afspraken. Zoals reeds vermeld in hoofdstuk 2 blijkt de uitbestedingsovereenkomst in een zeer aanzienlijk aantal gevallen onvoldoende waarborgen te bieden (bijlage IV, paragraaf 4.3). Wij bepleiten een grondige evaluatie van de uitbesteding door pensioensfondsen, op basis van de navolgende principes. Deze principes worden geïncorporeerd in de pension fund governance code.

Te denken valt aan de volgende principes:

- De commerciële opdrachtnemer dient gecertificeerd te zijn, en aldus te voldoen aan hoge eisen van interne controle en beheersing en verantwoording;
- De dienstverleningsovereenkomst dient te voldoen aan de minimumeisen van standaard SLA's, eventueel op te stellen onder verantwoordelijkheid van de pensioenkoepels;
- Vermogensbeheerders dienen zich te conformeren aan de aanbevelingen van bijvoorbeeld SCGOP hieromtrent. Ook adviseurs, waaronder de externe actuaris en de externe accountant, dienen te voldoen aan minimumeisen, neer te leggen in daartoe op te stellen standaardovereenkomsten, eventueel onder verantwoordelijkheid van de koepels;

⁸⁶ Maatman, p. 114 en noot 140.

⁸⁷ Maatman, p. 110

- De belangrijkste commerciële opdrachtnemers en adviseurs dienen periodiek verslag uit te brengen van de verrichte werkzaamheden. Het gaat bij deze verslaglegging primair om het creëren van de mogelijkheid om de werkzaamheden van de opdrachtnemer of adviseur te kunnen "monitoren" zodat bestuur en toezichthouder in staat zijn om de "key performance indicators" ook effectief te toetsen, en om zonodig in te grijpen. Dit verslag dient vervolgens door het bestuur schriftelijk te worden beoordeeld. Het verslag en de beoordeling worden ter beschikking gesteld van het toezichthoudend orgaan (zie hoofdstuk 5).

Het vorenstaande laat vanzelfsprekend onverlet de noodzaak van het bestuur om zelf over de deskundigheid te beschikken, die nodig is om de volledige verantwoordelijkheid te kunnen dragen voor alle uitbestedingsrelaties, de evaluatie daarvan en het afdwingen van de naleving.⁸⁸

⁸⁸

Zie concept-VB Code, principe 5.1 en Aanbevelingen OPF, 15.

7. Beleggingen

Een beleggingsstatuut vormt de kern van het beleggingsbeleid.

Het beleggingsbeleid stelt hoge eisen aan de deskundigheid binnen het bestuur, inclusief de beleggingscommissie. Als het bestuur beleggingen uitbesteedt, dient het bestuur wel zelf over de deskundigheid te beschikken om de aan te wijzen managers te beoordelen, de resultaten te toetsen en om desgewenst in te grijpen. Als die deskundigheid niet structureel binnen het bestuur aanwezig is, ook niet met behulp van de beleggingscommissie, dan dient het bestuur de pensioenregeling te herverzekeren⁸⁹.

De op te stellen code dient te voorzien in de belangrijkste uitgangspunten voor het beleggingsbeleid, dat per pensioenfonds wordt uitgewerkt in een beleggingsstatuut.^{90, 91} Het beleggingsstatuut dient op de website te worden geplaatst. Afwijkingen van het beleggingsstatuut dienen tot uitdrukking te komen in het jaarverslag.

Voorts is van belang dat het fonds zich verantwoordt over de wijze waarop de beleggingen worden beheerd.⁹² Dat geldt in het bijzonder de wijze waarop het stemrecht is uitgeoefend op de door het fonds gehouden aandelen. Mede om die reden zouden bijvoorbeeld de door SCGOP voorgestelde bepalingen moeten worden opgenomen in de custody overeenkomst en in de vermogensbeheerovereenkomst.

⁸⁹ Zie ook bijlage VI, paragrafen 4 en 7.3, inzake op dit punt geldende aanbevelingen uit het Myners Report en de in Australië geldende best practices.

⁹⁰ Zie in deze zin tevens Myners, p. 149 en 151, proposed principles: defined benefit pension schemes, principle 10 en proposed principles: defined contribution pension schemes, principle 11 : "Trustees should publish their Statement of Investment Principles and the results of their monitoring of advisers and managers and send them annually to members of the fund. The Statement should explain why a fund has decided to depart from any of these principles."

⁹¹ Zie concept-VB Code, 5.3.1 en Pensioenrichtlijn overweging 24 en artikel 12.

⁹² Zie Handboek Corporate Governance SCGOP, p. 31: "Er is toenemende aandacht voor de wijze waarop bestuur en directie van pensioenfonds aan deelnemers verslag doen over de wijze waarop zij het pensioenfonds besturen. Corporate governance en pension fund governance raken elkaar wanneer pensioenfonds verantwoording afleggen over hun beleggingsbeleid. Steeds meer besturen van pensioenfonds stellen gedragscodes op die dienen als verantwoording van hun beleggingsbeleid. Onderdeel van die verantwoording vormt conform de Nederlandse corporate governance code het beleid ten aanzien van corporate governance. Het formuleren en uitvoeren van een eigen governance beleid kan gezien worden als onderdeel van de manier waarop een pensioenfonds wordt bestuurd. Corporate governance en pension fund governance zijn dus nauw met elkaar verbonden."

8. Herverzekering

Ook bij volledige herverzekering dient het bestuur goed toe te zien op alle aspecten van de uitvoering.

Herverzekering ontslaat het bestuur van het pensioenfonds niet van een goede pension fund governance. Wel kan het bestuur door herverzekering voorzien in een tekort aan deskundigheid binnen het pensioenfondsbestuur.

Herverzekering kent vele vormen. Elk vorm stelt zijn eigen eisen aan pension fund governance. Dit onderwerp behoeft uitvoerige nadere overweging en uiteindelijk regeling in de op te stellen code.

De keuze van de herverzekeraar verdient in ieder geval bijzondere zorg. Pensioenverzekeraars en -administrateurs moeten bij hun service-verlening aan bepaalde randvoorwaarden voldoen, waarvan blijkt door certificering op de wijze zoals andere professionele uitvoeringsorganisaties dat al doen, bijvoorbeeld op basis van SAS70. Deze aanbeveling werd al in 2003 gedaan naar aanleiding van de pensioenenquête die door Hewitt en Boer & Croon indertijd is uitgevoerd⁹³.

Wij menen dat dit onderwerp van groot belang is voor de vele kleinere pensioenfonds. De interne toezichthouder ziet erop toe dat herverzekeringen aan de hoogste eisen voldoen.

⁹³

Koers bepalen; naar verdere professionalisering van de uitvoering van pensioenregelingen. Dit rapport is te raadplegen op de website van Boer & Croon: www.boercroon.nl.

9. Externe verslaglegging en communicatie

9.1 Verantwoording jegens belanghebbenden en samenleving

"Trust me" wordt "show me". Begrijpelijke verslaggeving vormt een essentiële schakel in de vertrouwensrelatie.

Goede pension fund governance berust op vertrouwen in het bestuur, en het toezicht daarop. Wij constateren een gewijzigde houding van de belanghebbenden en van de maatschappij als geheel: "trust me" is vervangen door "show me". Het bestuur wint dit vertrouwen door blijk te geven van haar verantwoord bestuur. Primair geschiedt dit door de externe verslaglegging. De externe verslaglegging door het bestuur, het toezichthoudend orgaan en het vertegenwoordigend orgaan, heeft onder meer ten doel:

- transparantie van de pensioenorganisatie jegens alle belanghebbenden;
- verantwoording jegens alle belanghebbenden;
- verantwoording jegens de samenleving als geheel.

Uit ons onderzoek blijkt dat de verslaglegging in veel gevallen ernstig tekort schiet en niet voldoet aan de drie hiervoor genoemde doeleinden⁹⁴. Wij stellen voor dat alle pensioenfondsen hun jaarverslag plaatsen op de website van het pensioenfonds⁹⁵ of van de desbetreffende werkgever of van de pensioenkoepel, en dat zij op alle gedrukte stukken kenbaar maken welke website te raadplegen is⁹⁶. Uit ons onderzoek blijkt (bijlage IV, paragraaf 8.6) dat zowel de inhoud van het jaarverslag als de websites nog veel aandacht verdienen. Voorts wordt het jaarverslag ook in hard copy beschikbaar gesteld aan de belanghebbenden, voorzover daar redelijkerwijs behoefte aan bestaat⁹⁷.

Voorts bevelen wij aan dat het pensioenfonds op de desbetreffende website zonodig tussentijds verslag doet van de belangrijkste ontwikkelingen en besluiten⁹⁸.

Gezien de complexiteit van de pensioenregelingen en de regelgeving streven pensioenfondsen maximaal na dat de desbetreffende teksten ook leiden tot een goede communicatie. Ook wordt gedacht aan een populaire versie van belangrijke onderdelen van het jaarverslag en van de pensioenregeling. Uit ons onderzoek blijkt (bijlage IV, paragraaf 8.4) dat slechts 45% van de fondsen een populaire versie van het jaarverslag opstelt. Wij menen dat de daarmee gemoeid gaande kosten onvermijdelijk zijn in het kader van goede pension fund governance.

⁹⁴ Zo blijkt dat informatie over afbakening van taken en verantwoordelijkheden, de verhouding tussen uitvoeringskosten en beleggingsresultaten en nevenfuncties en beloningen van bestuurders in veel gevallen niet aan de belanghebbenden wordt verstrekt, zie Bijlage IV, paragrafen 8.1, 8.2 en 8.3.

⁹⁵ Onder fondsen met een website verstaan wij tevens fondsen waarvoor de genoemde informatie is opgenomen op een apart deel van de website van de (externe) pensioenadministrateur of de verzelfstandigde uitvoeringsorganisatie.

⁹⁶ Blijkens het onderzoek verspreidt slechts de helft van de pensioenfondsen het jaarverslag pro-actief, zie Bijlage IV, paragraaf 8.4. Uit Bijlage IV, paragraaf 8.6, blijkt onder andere dat fondsen in veel gevallen stukken als statuten en het reglement van de Deelnemersraad niet op hun website hebben geplaatst. Zie concept-VB Code, principe 4.1 en Aanbevelingen OPF, 18 en tevens Pensioenrichtlijn, artikel 11, lid 2.

⁹⁷ Zie bijlage VI, paragraaf 5.3, inzake de informatieverplichtingen op dit punt in de Verenigde Staten.

⁹⁸ Zie concept-VB Code, 4.1.1-4.1.4 en Aanbevelingen OPF, 19 en 20.

9.2 Jaarverslag

Het jaarverslag is het primaire middel voor de verantwoording door het bestuur en het toezichthoudend orgaan. Nadere regels voor het jaarverslag van pensioenfondsen zijn dringend gewenst.

Het jaarverslag dient aan hoge eisen te voldoen, zowel naar vormgeving, inhoud als toegankelijk taalgebruik. Wij menen dat de Pensioenwet over dit onderwerp een specifieke regeling zou moeten bevatten, die mogelijkwerijs deel zal gaan uitmaken van titel 9, boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Als suggesties geven wij mee dat:

- Duidelijkheid wordt verschaft over de organisatiestructuur en de verantwoordelijkheden van de organen van het pensioenfonds;
- Een adequate beschrijving van de afspraken die gemaakt zijn met de uitvoeringsorganisatie(s);
- Een beschrijving van de interne controle- en beheersingssystemen;
- Een toekomstgerichte weergave van de rechten en verplichtingen van het fonds;
- Een opgave wanneer en op welke wijze de deelnemers, inclusief de slapers, zijn geïnformeerd over hun aanspraken.

Wij hebben niet getracht om daarvoor een uitgewerkt voorstel te doen; dit is veeleer de taak van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Wel hebben wij het accountantskantoor PricewaterhouseCoopers bereid gevonden om in bijlage XIII een voorstel te formuleren over de vorm en de inhoud die een jaarverslag van een pensioenfonds heeft om aan de gewenste verantwoordingsplicht te voldoen. Wij zijn PricewaterhouseCoopers, in het bijzonder mevrouw drs. S. Barendregt-Roojers RA, de heer M. van Ginkel RA en de heer mr W.J.J. Koeleman MBA, zeer erkentelijk voor hun bijdrage.

10. De financiële verantwoording en - rapportage / externe accountant en actuaris

10.1 Financiële verantwoording en - rapportage

De administratieve organisatie, de risicobeheersings- en verantwoordingssystemen en de interne rapportage stellen de hoogste eisen aan het bestuur, de dagelijkse leiding, de interne toezichthouder en aan de externe accountant. Het jaarverslag maakt melding van de periodieke evaluatie van deze systemen.

De administratieve organisatie, het risicobeheersings- en verantwoordingssysteem en de interne rapportage dienen aan de hoogste eisen te voldoen⁹⁹. Deze eisen zijn vast te leggen in de code. Over de naleving daarvan dient de externe accountant periodiek verslag uit te brengen aan de audit commissie, die in aanwezigheid van de externe accountant daarover overlegt met de personen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en voor de verbetering van de systemen. In het jaarverslag wordt over deze onderwerpen met instemming van de externe accountant gerapporteerd.

10.2 Controle versus niet-controle werkzaamheden

Het op grote schaal uitbesteden van de interne actuariële en accountantsfuncties aan respectievelijk de externe actuaris of accountant brengt de onafhankelijkheid van laatstgenoemden in gevaar. Alle niet-controle of niet-certificeringswerkzaamheden van de externe accountant of externe actuaris behoeven de goedkeuring van de audit commissie.

De in het pensioenland gevoerde discussie over de onafhankelijkheid van de actuaris en de accountant heeft een lange voorgeschiedenis bij beursvennootschappen. De hoofdstukken 6 en 7 van de concept-VB Code geven uitdrukking aan deze discussie en aan de noodzaak om hieromtrent strikte regels te formuleren. Met in achtneming van het navolgende stemmen wij in met de daarin neergelegde normen.

Wij hebben onder ogen gezien het bezwaar dat vooral door de kleinere ondernemingspensioenfondsen wordt gemaakt tegen de strikte scheiding tussen enerzijds de controlerende accountant en de certificerende actuaris en anderzijds de interne, veelal adviserende werkzaamheden van deze accountant of actuaris of van hun kantoorgenoten. Wij zijn voorstander van een strikte scheiding van deze werkzaamheden, maar daarop kan ons inziens een uitzondering worden gemaakt wanneer de bezoldiging van en de opdrachtverlening tot het uitvoeren van beperkte niet-controleerende c.q. niet-certificerende werkzaamheden worden goedgekeurd door het bestuur, op voordracht van de audit commissie en met volledige vermelding daarvan in het jaarverslag.

⁹⁹

Zie ook bijlage VI, paragrafen 6.4 en 7.3 inzake de in Canada en Australië gehanteerde best practices.

Het volledig uitbesteden van de interne actuariële en accountantsfuncties aan respectievelijk de externe certificerende actuaris of accountant brengt de onafhankelijkheid van laatstgenoemde tevens in gevaar.

Ook menen wij dat de externe accountant en de externe actuaris geen deel mogen uitmaken van eenzelfde organisatie.

Bijlage 0

TERMINOLOGIE

Begrippen en afkortingen

ABTN	Actuariële en bedrijfstechnische nota.
AFM	Autoriteit Financiële Markten. www.afm.nl De toezichthouder inzake het effectentypisch gedragstoezicht.
ALM	Asset Liability Management, het afstemmen van de beleggingen op de verplichtingen.
AvA	Algemene vergadering van Aandeelhouders.
AvB	Algemene vergadering van Belanghebbenden.
Bedrijfstakpensioenfonds	pensioenfonds dat de pensioentoezegging uitvoert ten behoeve van personen die werkzaam zijn in een veelheid van ondernemingen of instellingen die tezamen een bedrijfstak vormen.
Begunstigden	diegenen die (nu of te zijner tijd) in hun levensonderhoud geheel of gedeeltelijk van het pensioenfonds afhankelijk zijn. Dat zijn de belanghebbenden, met uitzondering van de werkgever(s).
Belanghebbenden	verzamelbegrip voor diegenen die in economische zin bij het pensioenfonds betrokken zijn: de deelnemers, de gewezen deelnemers zoals slapers en gepensioneerden, de overige belanghebbenden zoals de nabestaanden en de werkgever(s).
Beleggingsstatuut	document waarin de belangrijkste uitgangspunten van het door het bestuur vastgestelde beleggingsbeleid zijn opgenomen en waarin onderwerpen aan de orde kunnen komen zoals de toegepaste wegingmethoden voor beleggingsrisico's, de procedures voor risicobeheersing en de strategische allocatie van de activa in het licht van de aard en de looptijd van de pensioenverplichtingen.
Beleidsbepaling	de besluitvorming omtrent het door het fonds te voeren lange termijn- of strategisch beleid inzake de algemene uitvoering van diens werkzaamheden.
Benchmarking	objectieve vergelijking van de eigen resultaten met de resultaten van vergelijkbare organisaties.

Beroepspensioenfonds	pensioenfonds dat de pensioentoezegging uitvoert ten behoeve van de (veelal als zelfstandige) uitoefenaars van een beroep, de beroepsgenoten.
Bestuur	het statutaire bestuur van het pensioenfonds.
CSO	Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderenorganisaties. www.ouderenorganisaties.nl
Dagelijks beleid (bepaling van)	de besluitvorming omtrent het door het fonds te voeren beleid inzake de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden.
Deelnemer	formeel degene ten bate van wie gelden in het pensioenfonds worden bijeengebracht, ofwel degene voor wie premie wordt betaald ten behoeve van de opbouw en verzekering van pensioenaanspraken in de pensioenregeling (de actieve deelnemer).
Defined benefit (DB)	pensioensysteem waarbij de werkgever aan de werknemer een <i>pensioen</i> toezegt dat gerelateerd is aan diens salaris en diensttijd.
Defined contribution (DC)	pensioensysteem waarbij de werkgever aan de werknemer een pensioen <i>premie</i> toezegt waarmee een pensioen kan worden verkregen.
Dekkingsgraad	verhouding tussen de verplichtingen enerzijds en het vermogen anderzijds.
DNB	De Nederlandsche Bank, waarvan de PVK (zie aldaar) binnenkort na de voltooiing van de fusie volledig onderdeel zal uitmaken. www.dnb.nl De prudentiële toezichthouder van de financiële instellingen.
Eigen beheer	uitvoering van de pensioenregeling door een pensioenfonds welke niet volledig is herverzekerd.
Gepensioneerde	de gewezen deelnemer wiens pensioen is ingegaan.
Gewezen deelnemer	eenieder van wie de deelneming is geëindigd en die nog aanspraken heeft jegens het pensioenfonds.
Herverzekering	het door een pensioenfonds geheel of gedeeltelijk bij een herverzekeraar onderbrengen van bepaalde risico's of verplichtingen.
Hybride regeling	pensioenregeling waarin deels op basis van defined benefit en deels op basis van defined contribution pensioen wordt verzekerd.

HR	Hoge Raad.
IAS	International Accounting Standards. www.iasb.org
Indexatie	de toeslagen op ingegane pensioenen of (premievrije) pensioenaanspraken.
Informatieverstrekking	één van de drie kerntaken (pensioenadministratie, informatieverstrekking en vermogensbeheer) van een pensioenfonds.
Medezeggenschap	de wijze waarop aan (bepaalde groepen) van belanghebbenden binnen het bestuur naast de werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers of in een apart orgaan binnen het pensioenfonds inspraak wordt gegeven bij de uitvoering van de pensioenregeling.
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development. www.oecd.org
Ondernemingspensioenfonds	het pensioenfonds dat de pensioentoezegging uitvoert ten behoeve van personen die aan een bepaalde onderneming verbonden zijn.
OPF	Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen. www.opf.nl
Overige belanghebbenden	eenieder die nu of in de toekomst (als gevolg van de deelneming van een deelnemer) rechten tegenover het pensioenfonds geldend kan maken, met uitzondering van de (gewezen) deelnemer zelf. In dit onderzoek is de werkgever die de pensioentoezegging doet, gedefinieerd als één van de "overige belanghebbenden".
Pensioen	de periodieke uitkering uit hoofde van een pensioenovereenkomst.
Pensioenaanspraak	het recht op een nog niet ingegaan pensioen.
Pensioenadministratie	één van de drie kerntaken (pensioenadministratie, informatieverstrekking en vermogensbeheer) van een pensioenfonds.
Pensioenfonds	een rechtspersoon waarin vermogen is bijeengebracht om een nader gedefinieerde groep van personen te voorzien van een pensioenverzekering.
Pensioenrecht	het recht op een reeds ingegaan pensioen.

Pensioenuitvoerder	het pensioenfonds zelf of de door het pensioenfonds aangestelde uitvoeringsorganisatie.
Pensioentoezegging	toezegging van de werkgever aan de werknemer inzake de verzekering van pensioen.
Pensioenwet	de wet die op afzienbare termijn de PSW (zie aldaar) zal gaan vervangen. Van de Pensioenwet is nog geen wetsontwerp ingediend, wel loopt al de discussie over hoe en wat er in deze wet zal worden geregeld.
PSW	Pensioen- en spaarfondsenwet.
PVK	Pensioen- & Verzekeringskamer, welke na voltooiing van de fusie volledig onderdeel zal gaan uitmaken van DNB (zie aldaar). www.dnb.nl
	De toezichthouder van de pensioenfondsen en de verzekeraars.
Rechtstreeks verzekerde regeling	door de werkgever zonder tussenkomst van een pensioenfonds bij een verzekeraar ondergebrachte pensioentoezegging.
SCGOP	Stichting Corporate Governance Onderzoek voor Pensioenfondsen. www.scgop.nl
SER	Sociaal Economische Raad. www.ser.nl
Slaper	degene wiens verdere opbouw van pensioenrechten voor de ingang van het pensioen wordt gestaakt met behoud van premievrije rechten; de slaper heeft een premievrije aanspraak op pensioen (zie ook gewezen deelnemer).
SLA	Service Level Agreement.
SPO	Stichting Pensioen Opleidingen. www.spo.nl
STAR	Stichting van de Arbeid. www.stvda.nl
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. www.minszw.nl
Uitbesteding	het door andere entiteiten binnen de groep waartoe het pensioenfonds behoort, of door andere onafhankelijke derden waaronder de werkgever, op structurele basis laten leveren van diensten, goederen of faciliteiten die deel uitmaken van de met de uitvoering van de pensioenregeling of pensioenregelingen samenhangende of daaraan ondersteuning verlenende bedrijfsprocessen, behoudens voor zover het betreft inkoop.

UvB	Unie van Beroepspensioenfondsen. www.uvb.nl
VB	Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen. www.vvb.nl
Vermogensbeheer	één van de drie kerntaken (pensioenadministratie, informatieverstrekking en vermogensbeheer) van een pensioenfonds.
Verplichtstelling	de bevoegdheid van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om de deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds verplicht te stellen voor één of meer groepen personen die in een bedrijfstak werkzaam zijn respectievelijk de deelneming in een beroepspensioenregeling verplicht te stellen voor de uitoefenaars van een bepaald beroep.
Verzelfstandigde uitvoeringsorganisatie	verzelfstandigde managementorganisatie waaraan een pensioenfonds alle taken uitbesteedt en welke (nagenoeg) uitsluitend werkzaam is voor het desbetreffende fonds. Deze organisatie is een dochter van het pensioenfonds, of een dochter van de onderneming waaraan een ondernemingspensioenfonds verbonden is.
VUT	Vrijwillig vervroegde uittreding.
Wet BPF 2000	Wet verplichte deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds 2000.
Wet BPR	Wet betreffende verplichte deelneming in een beroepspensioenregeling.
Zelfadministrerend pensioenfonds	pensioenfonds waarbij het beheer van het pensioenvermogen en de werkorganisatie zijn geïntegreerd in één rechtspersoon (het pensioenfonds).

Bijlage I

STARTNOTITIE ONDERZOEK EN STUDIEDAG PENSION FUND GOVERNANCE

1. Beleidsterrein

Het stelsel van oudedagsvoorzieningen in Nederland wordt gevormd door drie pijlers. De eerste pijler bestaat uit een door de overheid gegarandeerde uitkering op minimumniveau, de AOW. De tweede pijler wordt gevormd door arbeidspensioenregelingen, die voorzien in een aanvulling op de AOW. Het aandeel van de tweede pijler in het inkomen van gepensioneerden neemt in de loop der jaren toe. In 2000 was het inkomen van gepensioneerden in Nederland voor 50% afkomstig van de AOW, voor 40% uit arbeidspensioen, en voor 10% uit particuliere verzekeringsuitkeringen (de derde pijler).

De pensioenregelingen in de tweede pijler worden voornamelijk uitgevoerd door pensioenfondsen. Deze ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen, bijna 900 in totaal, spelen dus een cruciale rol in het Nederlandse pensioensysteem. Pensioenfondsen zijn door sociale partners opgerichte en bestuurd organisaties met een maatschappelijke taak.

Aangezien de tweede pijler primair de verantwoordelijkheid is van sociale partners, is de rol van de overheid op het terrein van aanvullende pensioenen beperkt tot waarborging, (fiscale) facilitatie en ondersteuning. Daartoe zijn in de Pensioen- en Spaarfondsenwet voorschriften opgenomen over de financiële zekerstelling van een toegezegd pensioen. Omtrent de inrichting en werkwijze van pensioenfondsen kent de PSW slechts een beperkt aantal voorschriften. Deze hebben betrekking op de samenstelling van het pensioenfondsbestuur, de verplichting tot het hebben van een gedragscode en tot evenwichtige belangenbehartiging, en medezeggenschap van deelnemers en gepensioneerden. Voorts zijn in lagere regelgeving (bijvoorbeeld het Besluit actuariële en bedrijfstechnische nota) en in beleidsregels van de PVK (bijvoorbeeld de concept principes interne beheersing) voorschriften opgenomen met betrekking tot de interne beheersing, administratieve organisatie en interne controle van pensioenfondsen.

Het onderwerp van het onderzoek en de medio 2004 te houden studiedag is de 'governance' van pensioenfondsen, kort gezegd het goed en transparant sturen en beheersen van de organisatie.

2. Wat is de aanleiding voor het onderzoek en de studiedag?

De commissie Staatsen merkte in zijn rapport van 27 oktober 2003, "Het pensioenfonds als taakorganisatie, schoenmaker blijf bij je leest" op, dat het bestuur van een pensioenfonds aan de toezichthouder moet kunnen aantonen in alle facetten van aansturing, kwaliteit en transparantie zodanige expertise en ervaring te bezitten dat het de gewenste activiteiten kan overzien en beheersen. Deze roep om kwaliteit in het pensioenfonds als bestuurlijke organisatie wordt door staatssecretaris Rutte onderschreven. Op 4 november 2003 vroeg hij tijdens een toespraak voor de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen nadrukkelijk de aandacht van het pensioenveld voor de governance van pensioenfondsen. Een goed en inzichtelijk beheer van de fondsen is noodzakelijk voor behoud van het vertrouwen in de fondsen. De ingrijpende besluiten die pensioenfondsen de laatste tijd hebben moeten nemen als gevolg van de recente ontwikkelingen op de beurs (premieverhoging, aanpassing pensioenregelingen, beperking van de indexatie), en de complexe eisen die aan fondsen worden gesteld, nopen hen tot een heroriëntatie op de bestuurlijke besluitvorming en het draagvlak daarvoor. In hoeverre hebben de deelnemers in pensioenregelingen inzicht in, of invloed op de strategie van hun pensioenfonds? Transparantie is van groot belang. Immers een besluit dat goed is onderbouwd wordt gemakkelijker geaccepteerd. In dit verband kan ook de recent tot stand gekomen gedragscode van de commissie Tabaksblat worden genoemd.

Het behoort tot de verantwoordelijkheid van sociale partners en de pensioenfondsen om vorm te geven aan goed en transparant bestuur van de pensioenfondsen. Dit onderwerp verdient een hoge plaats op de prioriteitenlijst van sociale partners en pensioenfondsbesturen. De overheid wil ertoe bijdragen dat de pensioenwereld zich de vraag stelt of men zijn verantwoordelijkheid in deze in voldoende mate neemt. Het onderzoek en de studiedag hebben tot doel de pensioenwereld daarbij de helpende hand te bieden.

3. Wat is pension fund governance?

Vooropgesteld zij, dat een eenduidig antwoord op deze vraag moeilijk te geven is vanwege de grote verschillen in soorten en maten van pensioenfondsen, hun historie en de context waarbinnen zij moeten opereren. Desalniettemin kunnen er algemene uitgangspunten voor adequaat bestuurlijk handelen worden onderkend die voor alle pensioenfondsen opgaan.

Anders dan bij vrije marktorganisaties het geval is kunnen de ‘consumenten’ van een pensioenfonds (de deelnemers en gepensioneerden) bij een gebrek aan vertrouwen hun fonds niet inruilen voor een ander fonds. Een pensioenfonds hoeft – evenals overigens een verzekeraar die een pensioenregeling in de tweede pijler uitvoert – dus niet aan marketing te doen om zijn ‘consumentenbestand’ op peil te houden. Dit betekent niet dat een pensioenfonds kan afzien van inspanningen om het vertrouwen van zijn ‘afnemers’ te krijgen en te behouden. Integendeel: juist omdat de deelnemers en gepensioneerden gebonden zijn aan hun fonds heeft het fonds de morele plicht om hun belangen zo goed mogelijk te behartigen. Wat moet een pensioenfonds doen (of nalaten), en hoe moet een pensioenfonds georganiseerd zijn om het vertrouwen in het fonds op peil te houden?

evenwichtige belangenbehartiging

Een pensioenfonds is een maatschappelijke organisatie die de pensioenbelangen behartigt van de (gewezen) deelnemers en gepensioneerden. Deze belangen lopen niet altijd parallel, en kunnen voorts op gespannen voet staan met de belangen van de werkgever. Aan de beleidsbepalers van het pensioenfonds is de wettelijke taak opgedragen “zich bij de vervulling van hun taak te richten naar de belangen van de bij het fonds betrokken deelnemers, gewezen deelnemers en overige belanghebbenden, en ervoor te zorgen dat dezen zich door hen op evenwichtige wijze vertegenwoordigd kunnen voelen¹”. Een goede vormgeving van de medezeggenschap, en zoveel mogelijk transparantie in de strategie, besluitvormingsstructuur, inrichting en werkwijze van een fonds, dragen bij aan het voldoen aan deze wettelijke opdracht. Welke randvoorwaarden kunnen worden onderkend waaraan moet zijn voldaan om te waarborgen dat belanghebbenden zich evenwichtig vertegenwoordigd voelen?

verantwoordelijkheden onderscheiden en helder beleggen...

Binnen elke taakorganisatie kunnen verschillende verantwoordelijkheden worden onderkend, zoals de uitvoeringsverantwoordelijkheid, en de verantwoordelijkheid voor het interne toezicht op de uitvoering. Een adequate inrichting van de organisatie vereist dat helder is bij welke geledingen de verschillende verantwoordelijkheden zijn belegd. Het beleggen van alle cruciale verantwoordelijkheden bij één geleding maakt een organisatie kwetsbaar. De OESO heeft in zijn richtlijnen voor pension fund governance van juli 2002 nadrukkelijk een scheiding bepleit tussen uitvoering en toezicht².

...daar neerleggen waar ze ook gedragen kunnen worden...

De statuten van een pensioenfonds bevatten veelal bepalingen over de verantwoordelijkheidsverdeling, maar daarmee is nog niet gezegd dat de taakverdeling in de praktijk daarmee spoort. Indien het bestuur van een pensioenfonds niet meer dan twee maal per jaar vergadert, kan het op papier voor tal van zaken verantwoordelijk zijn, maar draagt het die verantwoordelijkheden feitelijk slechts in naam. De uitvoering van een pensioenregeling vergt, naast een evenwichtige belangenbehartiging, deskundigheid op tal van terreinen, zoals administratieve organisatie, actuariële deskundigheid, kennis van financiële markten, etc. Deze deskundigheid kan door een pensioenfonds worden ingehuurd, hetgeen de vraag oproept naar de onderlinge taakverdeling tussen de ingehuurde adviseur of uitvoeringsorganisatie enerzijds, en de formeel verantwoordelijke geleding anderzijds. In de praktijk komen de volgende situaties voor: een volledige uitbesteding van de uitvoering, het volledig in eigen beheer uitvoeren, en een tussenvorm waarbij het pensioenfonds een uitvoeringsorganisatie voor bepaalde taken inschakelt.

Waar het om gaat is dat degene die ergens verantwoordelijk voor is, in staat is zijn verantwoordelijkheid te dragen, en die verantwoordelijkheid feitelijk ook draagt. Is de geleding die formeel de hoogste verantwoordelijkheid heeft op bijvoorbeeld het beleggingsbeleid nog steeds

¹ Artikel 5 lid 4 Pensioen- en Spaarfondsenwet

² “The governance structure should ensure an appropriate division of operational and oversight responsibilities, and the accountability and suitability of those with such responsibilities” OECD, juli 2002, guidelines pension fund governance

leading in de beleidsbepaling, of wordt het beleid van het fonds op dit punt in de praktijk bepaald door de adviseur of de uitvoeringsorganisatie?

Welke mate van deskundigheid moet een pensioenfondsbestuur zelf hebben op een dergelijk beleidsterrein? Zijn er in de organisatie voldoende waarborgen ingebouwd dat het bestuur zijn verantwoordelijkheid kan waarmaken? Indien dat niet het geval is, welke oplossingen zijn dan denkbaar? Wellicht kan een pensioenfonds met behoud van het specifieke karakter van het fonds tot een herinrichting van de bestuurlijke verantwoordelijkheden komen die meer overeenkomt met de wijze waarop feitelijk gewerkt wordt. In de literatuur wordt wel geopperd dat een Raad van Commissarissen een goede functie zou kunnen hebben bij een pensioenfonds. Hoe moet tegen deze suggestie worden aangekeken, en welke andere organisatiemodellen zijn in het kader van een goede governance van pensioenfondsen denkbaar? Voor alle denkbare modellen geldt vanzelfsprekend dat een goede taakafbakening vereist is. Aandachtspunten bij de suggestie van een Raad van Commissarissen zijn voorts:

- de achtergrond van de commissarissen (zijn zij afkomstig van een vakorganisatie dan wel onafhankelijk?), en
- wie benoemt en ontslaat de commissarissen?

...en nakomen door daadwerkelijk verantwoording af te leggen

Pensioenfondsen hebben tot taak de belangen te behartigen van de deelnemers en gepensioneerden, maar leggen zij aan hen ook daadwerkelijk verantwoording af over het gevoerde beleid? Voor beursgenoteerde ondernemingen is een institutioneel kader, waarbinnen op de juiste manier verantwoording kan worden afgelegd, wettelijk voorgeschreven. Een dergelijk kader ontbreekt meestal bij pensioenfondsen. Dat betekent dat de direct belanghebbenden bij een pensioenfonds veelal niet de mogelijkheid hebben het bestuur af te rekenen op het beleid, laat staan de ultieme consequentie aan slecht beleid te verbinden, te weten het heenzenden van het bestuur. Staat het ontbreken van een institutioneel kader in de weg aan het op de juiste manier afleggen van verantwoording aan de belanghebbenden?

De medezeggenschap is thans als volgt vormgegeven. Een aantal pensioenfondsen kent een deelnemersraad. De mate waarin de deelnemers en gepensioneerden via de deelnemersraad invloed hebben op het beleid verschilt. In de praktijk komen ook voorbeelden voor van pensioenfondsen die statutair verplicht zijn tot het jaarlijks afleggen van verantwoording aan alle deelnemers en gepensioneerden (bijvoorbeeld het Philips pensioenfonds). Hoe vaak komt het in de praktijk voor dat deelnemers en gepensioneerden regelmatig een verantwoording van het fondsbestuur, bijvoorbeeld in de vorm van een jaarverslag, ontvangen? Zijn de jaarverslagen in hun huidige vorm voor dat doel geschikt?

Het is derhalve de vraag of met de verschillende vormen van medezeggenschap en informatieverstrekking zoals die in de praktijk voorkomen in voldoende mate daadwerkelijk verantwoording wordt afgelegd.

bestuurlijke hygiëne

Onder bestuurlijke hygiëne kunnen al die normen en waarden worden gevat die een organisatie bestempelen tot een fatsoenlijk opererende, integere organisatie.

Enkele voorbeelden:

- De vergoeding voor beleidsbepalers dient in overeenstemming te zijn met hun taken en verantwoordelijkheden. Dat de vergoeding voor bestuurs- en directieleden van pensioenfondsen soms hoog is, is gelet op de complexiteit van de pensioenorganisatie voorstelbaar, maar legt het pensioenfonds daarover verantwoording af? En hoe moet worden aangekeken tegen de eveneens voorkomende situatie dat de beleidsbepalers van een pensioenfonds geen vergoeding ontvangen?
- De wijze waarop het pensioenfonds omgaat met integriteitsvraagstukken. Zo moet een pensioenfonds beschikken over een gedragscode, die opgesteld is met inachtneming van de regels die de PVK daarvoor heeft gesteld. Is die code door het fonds serieus geïmplementeerd (gecommuniceerd op de werkvloer, waarborging van de naleving, aanstellen van compliance-officer), of is de code een dode letter?

4. Wat moeten het onderzoek en de studiedag opleveren?

Het onderzoek en de studiedag hebben tot doel het pensioenveld te inspireren het onderwerp pension fund governance bovenaan de eigen agenda te zetten door hen een spiegel voor te houden. Het belang van dit onderwerp dient voor pensioenfondsen (sociale partners) helder te zijn, en zij zullen concrete handreikingen moeten krijgen om hun verantwoordelijkheid in deze te kunnen nemen.

Dit betekent dat het onderzoek geen studeerkamerproduct moet zijn, maar dat het een beeld moet geven dat herkenbaar is voor fondsen, en dat bijdraagt aan de bereidheid van fondsen om de discussie over dit onderwerp aan te gaan.

(onderzoek)

Concreet zal het onderzoek een rapport opleveren, bestaande uit twee onderdelen:

A. Een goed beeld van de mate waarin en de wijze waarop pensioenfondsen in Nederland thans de principes van pension fund governance naleven, waarbij vanwege de complexiteit van de (administratieve) organisatie onderscheid wordt gemaakt tussen grote (globaal: meer dan 1000 deelnemers) en middelgrote fondsen. Het onderzoek moet een weergave bevatten van *best*, maar ook van *bad practices*.

B. Een realistische en brede verkenning, van hoog niveau, van de mogelijke invullingen van het concept pension fund governance, met inachtneming van de specifieke aard en kenmerken van het fenomeen pensioenfonds. Daarbij kan aandacht worden geschonken aan de governance van die pensioenfondsen in het buitenland die voor de Nederlandse fondsen relevant vergelijkingsmateriaal zijn.

(studiedag)

Het onderzoeksrapport zal op de studiedag worden gepresenteerd. Het niveau van de studiedag zal hoog moeten zijn om het beoogde effect te bereiken. Dit impliceert onder meer: gezaghebbende sprekers, een professionele gespreksleider en een ambiance zoals in de pensioenwereld gebruikelijk is.

5. wijze van offreren

Vanwege financieel-technische redenen dienen aparte offertes te worden ingediend voor onderzoek en studiedag.

6. bronnen

Voor het onderzoek kan gebruik gemaakt worden van openbare bronnen (jaarverslagen, statuten en reglementen van pensioenfondsen). Voor een beeld van de werkwijze in de praktijk zal rechtstreeks informatie moeten worden ingewonnen bij de beleidsbepalers van de fondsen. Overige te raadplegen bronnen: de koepelorganisaties (Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen, de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen en de Unie van Beroepspensioenfondsen), de Pensioen- & Verzekeringskamer, de Stichting van de Arbeid, het Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderenorganisaties.

7. planning

Het onderzoek zal binnen een tijdsbestek van 4 maanden worden afgerond. De conferentie zal in principe in het voorjaar van 2004 plaatsvinden.

8. begeleiding

Voor de begeleiding van het onderzoek en van de opzet van de conferentie is een werkgroep ingesteld die de opdrachtgever vertegenwoordigt. De werkgroep staat onder leiding van een ambtenaar van de afdeling Pensioenbeleid, directie Arbeidsverhoudingen van SZW. Daarnaast nemen aan de werkgroep deel een medewerker van de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen en een medewerker van de Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen. De werkgroep zal zo vaak als nodig is bijeenkomen.

Daarnaast wordt een klankbordgroep ingesteld waarin het pensioenveld vertegenwoordigd is (de drie koepelorganisaties op bestuurlijk niveau, het Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderenorganisaties, en de Stichting van de Arbeid). De klankbordgroep zal de startnotitie voor commentaar voorgelegd krijgen, alsmede het concept eindrapport.

Bijlage II

ONDERZOEKSTEAM PENSION FUND GOVERNANCE

ALLEN & OVERY

Prof. mr Steven R. Schuit
Prof. mr Gerard van Solinge
Mr Tim M. Stevens
Mr A. Wijnanda Rutten
Mr Floris L. Pierik

BOER&CROON

Ir. Jacques M. Wintermans
Drs. Cateautje Hijmans van den Bergh MBA
Drs. Robert J.G. Reijers

Voor nadere informatie over het onderzoek kunt u contact opnemen met:

steven.schuit@allenover.com
gerard.vansolinge@allenover.com
wijnanda.rutten@allenover.com
j.wintermans@boercroon.nl
c.hijmans@boercroon.nl

Dit rapport kunt u downloaden via:

www.allenover.com/pensionfundgovernance
www.boercroon.com/pensionfundgovernance

Bijlage III

SAMENSTELLING EN TAAKSTELLING VAN:

- BEGELEIDINGSWERKGROEP
- KLANKBORDGROEP
- REFERENTIEGROEP
- GESPREKSPARTNERS

Begeleidingswerkgroep

De Begeleidingswerkgroep was een maandelijks operationeel overleg tussen het Ministerie van Sociale Zaken, Allen & Overy LLP, Boer & Croon en vertegenwoordigers van de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen (VB) en de Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen (OPF).

In de Begeleidingswerkgroep werd de voortgang van het onderzoek besproken met behoud van ieders verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid.

De volgende personen maakten deel uit van de Begeleidingswerkgroep:

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. Mevrouw mr K. Bitter | Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen |
| 2. Mevrouw L.H. van der Heiden | Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid |
| 3. De heer mr R.J.J. Kragten | Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen |
| 4. Mevrouw mr W.M.M. van der Pal | Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid |

Klankbordgroep

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft een Klankbordgroep gevormd voor overleg over de opdracht aan Allen & Overy LLP, uitgevoerd door Allen & Overy LLP met Boer & Croon. De Klankbordgroep werd gevormd door vertegenwoordigers van de drie koepelorganisaties, de STAR en het CSO.

De volgende personen maakten deel uit van de Klankbordgroep:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. De heer drs. M.P. Broekhuijsen | Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderenorganisaties |
| 2. De heer drs. K.B. van Popta | Stichting van de Arbeid |
| 3. Mevrouw drs. M.E.J. Schuit | Stichting van de Arbeid |
| 4. De heer H.A.C. Spit | Unie van Beroepspensioenfondsen |
| 5. De heer mr drs. J.J. van de Velde | Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen |
| 6. De heer drs. A. Wennekus | Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen |

Referentiegroep

In het kader van het onderzoek zijn er twee bijeenkomsten gehouden van de Referentiegroep. Op de eerste bijeenkomst is een aantal standpunten getoetst, mede ter voorbereiding van het onderzoek. In de tweede bijeenkomst zijn enkele conclusies van het onderzoek getoetst. In beide gevallen zochten wij voor de toetsing het oordeel van daartoe op persoonlijke titel uitgenodigde personen die in meerderheid losstaan van bestuurlijke verantwoordelijkheid in de pensioensector en die bereid zijn "out of the box" te denken. De leden van de Klankbordgroep waren tevens uitgenodigd voor de bijeenkomsten van de Referentiegroep.

De volgende personen maakten deel uit van de Referentiegroep:

- | | | |
|----|------------------------------|--|
| 1. | De heer A.J. Akkerman | SPF Beheer B.V. |
| 2. | De heer drs. D.J. de Beus | Voormalig voorzitter hoofddirectie PGGM |
| 3. | De heer drs. P.R. Bronkhorst | Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen,
Stichting Shell Pensioenfonds |
| 4. | De heer mr P.P. de Koning | Voormalig voorzitter S.C.G.O.P |
| 5. | De heer A.W. Lechner | Voormalig directeur ANBO |
| 6. | De heer mr R.H. Maatman | Hoofd Juridische en Fiscale Zaken Stichting
Pensioenfonds ABP |
| 7. | De heer drs. A.A. Nagtegaal | Hewitt Heijnis & Koelman International B.V |
| 8. | De heer drs. S.C. Peij | Directeur Corporate Governance, De Galan Groep |
| 9. | De heer G.E.A. van Til | KPMG |

Gesprekspartners

Alders, J.G.M.	PGGM
Becker, ir. A.	Stichting Pensioenfonds Arcadis Nederland
Belt, mr B. van de	BPF Tandartsen en Specialisten
Bitter, mr K.	Vereniging van Bedrijfstakpensioenfonds
Bolwerk, RA A.A.M.	Pensioenfonds Akzo Nobel
Borgdorff, P.J.C.	Vereniging van Bedrijfstakpensioenfonds
Bovenberg, prof. dr. A.L.	CentER
Brink AAG, R.W.C. van den	Voorzitter Actuarieel genootschap
Broekhuijsen, drs. M.P.	Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderenorganisaties
Bronkhorst, drs. P.R.	Stichting Shell Pensioenfonds
Dalen, G.A.W. van	PME
Dijkstra RA, drs. N.	Stichting Pensioenfonds Akzo Nobel
Driessen, drs. C.C.H.J.	Stichting van de Arbeid
Dumont, mr H.M.A.	AZL N.V.
Eijssink, R.R.M.	SP Tandartsen
Hoek, D.	SBA Artsenpensioenfonds
Jongorius, A.	Vakcentrale FNV
Kimmels, H.	NVOG
Kloet RC, J.W.	Administratiekantoor Sector Woningcorporaties
Klopper, mr J.Ph.W.	DNB - PVK
Koning, mr P.P. de	VB
Kragten, mr R.J.J.	Stichting voor Ondernemingspensioenfonds
Langejan, mr drs. T.	Ministerie SZW
Lechner, A.W.	Voormalig directeur ANBO
Maatman, mr R.H.	Stichting Pensioenfonds ABP
Nagtegaal, drs. A.A.	Hewitt Heijnis & Koelman International
Nieuwenhoven, drs. R.A.	VNO / NCW
Popta, drs. K.B. van	Stichting van de Arbeid
Riemen, T.	KBO
Schouten drs. J.J.P.	Sociaal Fonds Bouwnijverheid Holding N.V.
Snippe, drs. J.	Philips Pensions Competence Center
Spit, H.A.C.	Unie van beroepspensioenfonds
Thoman, mr H.J.	Stichting voor Ondernemingspensioenfonds
Uijen, mr E.A.W.M.	Stichting Pensioenfonds Horeca & Catering
Upperman, mr R.D.	Stichting Pensioenfonds Atos Origin
Velde, mr drs. J.J. van de	Stichting voor Ondernemingspensioenfonds
Verheij, drs. G.	VNO / NCW
Wennekus, drs. A.	FNV Bondgenoten
Wijffels, dr. H.H.F.	SER
Wijs, drs. M.W. de	Stichting Pensioen Opleidingen
Witteveen, mr D.E.	DNB - PVK
Wouters, A.H.M.	Interpolis

Bijlage IV

RESULTATEN ENQUÊTE- EN STUKKENONDERZOEK

Inhoud

- 1 Inleiding**
- 2 Onderzoeksverantwoording**
 - 2.1 Het Nederlandse pensioenveld in kaart gebracht
 - 2.2 Benadering van het pensioenveld
 - 2.3 Respons
- 3 Nut, noodzaak en eigen beoordeling van PFG**
- 4 Pensioenuitvoering in de praktijk**
 - 4.1 Pensioenuitvoeringsmodellen
 - 4.2 Omvang van de uitvoeringsorganisatie
 - 4.3 Uitbesteden van activiteiten
- 5 Bestuur en directie**
 - 5.1 Samenstelling van het bestuur
 - 5.2 Werkwijze van het bestuur
 - 5.3 Samenwerking met directie
 - 5.4 Beoordeling van bestuur en directie
 - 5.5 Beleggingsadviescommissies
 - 5.6 Onafhankelijkheid
 - 5.7 Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering
- 6 Deskundigheid**
 - 6.1 Kennis en ervaring van bestuurders
 - 6.2 Bijscholing
- 7 Medezeggenschap**
 - 7.1 Medezeggenschapsorganen in de praktijk
 - 7.2 Deelnemersraden in de praktijk
 - 7.3 Deelnemersvergaderingen in de praktijk
- 8 Openheid**
 - 8.1 Afbakening van taken en verantwoordelijkheden
 - 8.2 Uitvoeringskosten en beleggingsresultaten
 - 8.3 Bestuurders
 - 8.4 Jaarverslaggeving en verantwoording afleggen
 - 8.5 Pensioenregeling
 - 8.6 Informatieverstrekking via jaarverslag en websites
- 9 Klachten**
- 10 Externe adviseurs**
 - 10.1 Actuarissen
 - 10.2 Accountants

1 Inleiding

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben Allen & Overy en Boer & Croon een onderzoek uitgevoerd en een studiemiddag georganiseerd met als doel het pensioenveld te inspireren om het onderwerp pension fund governance (PFG) bovenaan de eigen agenda te zetten. In het rapport is een verkenning (op hoofdlijnen) van de mogelijke invullingen van PFG beschreven. Deze verkenning is ingekleurd met bevindingen ten aanzien van de huidige Nederlandse PFG praktijk zoals deze naar voren kwamen uit een grootschalig enquête-onderzoek en de analyse van (juridische) documentatie van pensioenfondsen.

Middels een uitgebreide enquête zijn respondenten bevraagd over een breed scala aan PFG-gerelateerde onderwerpen. Parallel aan de enquête hebben de onderzoekers getracht rechtstreeks inzicht te krijgen in de juridische weergave van de onderlinge verhoudingen binnen de pensioenstichtingen en tussen de stichtingen en hun belanghebbenden. Hiertoe zijn van een groot aantal fondsen de juridische stukken bestudeerd. In deze bijlage zijn de uitkomsten van deze twee deelonderzoeken nader beschreven.

Bij de analyse van de gegevens is rekening gehouden met de diversiteit van het Nederlandse pensioenveld ten aanzien van onder meer fondstype, omvang van het fonds, mate van herverzekering en de organisatie van de uitvoering.

Bij nadere analyse is gebleken dat met name tussen verschillende grootteklassen aanzienlijke verschillen in governance bestaan. Om deze reden wordt in dit verslag met name ingegaan op verschillen tussen grootteklassen. Hierbij worden onderscheiden: *zeer kleine* fondsen (0-1.000 actieve deelnemers en gepensioneerden), *kleine* fondsen (1.001-10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden), *middelgrote* fondsen (10.001-100.000 actieve deelnemers en gepensioneerden), *grote* fondsen (100.001-1.000.000 actieve deelnemers en gepensioneerden) en *zeer grote* fondsen (meer dan 1 miljoen actieve deelnemers en gepensioneerden).

Deze bijlage volgt de structuur van de enquête. Na de onderzoeksverantwoording wordt in eerste instantie nader ingegaan op het gepercipieerde nut en noodzaak van de aandacht voor PFG, waarna de uitvoeringswijze van de fondsen nader beschouwd wordt. Vervolgens zijn de onderzoeksresultaten betreffende de relevante dimensies van PFG weergegeven, zoals de organisatie en werkwijze van de fondsleiding, deskundigheid, onafhankelijkheid, externe adviseurs en medezeggenschap.

Graag maken wij van de gelegenheid gebruik de bijna 200 fondsen te danken voor het invullen van de enquête. Veel dank gaat tevens uit naar fondsen die bereid waren de veelal vertrouwelijke stukken toe te sturen. Wij weten hoe vaak pensioenfondsen in Nederland aangeschreven worden voor informatie; dat zoveel fondsen de moeite hebben genomen onze enquête te retourneren bewijst ons inziens het belang dat zij hechten aan PFG. De steun van de koepels heeft ook zeker een positieve bijdrage geleverd aan de uitzonderlijk hoge respons.

2 Onderzoeksverantwoording

2.1 Het Nederlandse pensioenveld in kaart gebracht

Bij aanvang van het project, hebben de onderzoekers basisgegevens van de Nederlandse pensioenfondsen ontvangen van de Pensioen- & Verzekeringskamer (PVK). Op basis van deze gegevens is het Nederlandse pensioenveld in kaart gebracht. In totaal zijn gegevens van 862 fondsen ontvangen. Dit aantal is gecorrigeerd voor de fondsen die ten tijde van het onderzoek in liquidatie waren (104) of waarvan de gegevens onvolledig waren (34), waarna tot een veld van 724 fondsen is gekomen. Bij deze fondsen zijn ruim acht miljoen actieven en gepensioneerden aangesloten. Hiervoor beheren deze fondsen een vermogen van € 420 miljard¹. Het pensioenveld is vervolgens gesegmenteerd op basis van het fondstype en het aantal actieve deelnemers en gepensioneerden. Deze segmentatie is in tabel 2.1a weergegeven.

Grootteklasse (actieve deelnemers en gepensioneerden)		OPF	BPF	BPR	Totaal	
					#	%
Zeekleefone fondsen	0-1.000	413	11	3	427	59
Kleefone fondsen	1.001-10.000	180	38	5	223	31
Middelgrote fondsen	10.001-100.000	22	36	3	61	8
Grote fondsen	100.001-1.000.000		11		11	2
Zeek grote fondsen	>1.000.000		2		2	0
TOTAAL	#	615	98	11	724	100
	%	85	14	2	100	

Tabel 2.1a: Overzicht van het Nederlandse pensioenveld: aantal pensioenfondsen

Uit dit beeld blijkt dat het Nederlandse pensioenveld voor het overgrote deel (85%) uit ondernemingspensioenfondsen (OPF) bestaat, 14% van het totaal aantal fondsen bedrijfstakpensioenfondsen (BPF) zijn en dat er slechts een klein aantal beroepspensioenfondsen bestaat (BPR). Uit tabel 2.1a blijkt bovendien dat het merendeel van de OPF'en (zeer) kleine fondsen zijn en slechts 22 OPF'en middelgroot zijn. Alle (zeer) grote fondsen zijn BPF'en.

¹ De gegevens ontvangen van de PVK hebben betrekking op 2002.

Uit de tabellen 2.1b en 2.1c blijkt dat het belang van het relatief kleine aantal BPF'en in termen van het aantal actieve deelnemers en gepensioneerden en belegd vermogen groot is.

Grootteklasse	OPF	BPF	BPR	Totaal	
				€ mrd	%
Zeekleefonds	11,1	0,2	0,4	11,7	3
Kleefonds	45,1	3,5	3,1	51,7	12
Middelgrote fondsen	65,4	42,0	10,3	117,7	28
Grote fondsen		58,1		58,1	14
Zeergrote fondsen		178,0		178,0	42
TOTAAL	123,5 ²	281,9	13,8	419,2	100
	30	67	3	100	

Tabel 2.1b: Overzicht van het Nederlandse pensioenveld: belegd vermogen (€ mrd)

Zo is ruim 80% van het totaal aantal actieve deelnemers en gepensioneerden aangesloten bij de BPF'en en beheren deze fondsen bijna 70% van het totale belegd vermogen. Met het oog op de representativiteit van het enquête-onderzoek is de deelname van deze groep grote fondsen van zeer groot belang.

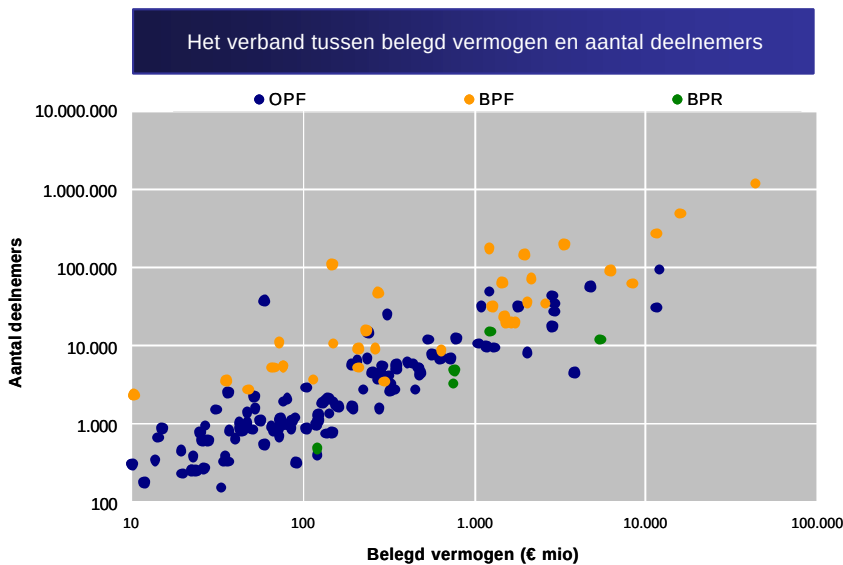
Grootteklasse	OPF	BPF	BPR	Totaal	
				'000	%
Zeekleefonds	154,3	6,4	1,5	162,2	2
Kleefonds	518,7	175,7	21,4	715,8	9
Middelgrote fondsen	681,9	1.182,6	37,4	1.901,9	23
Grote fondsen		2.590,8		2.590,8	31
Zeergrote fondsen		2.966,3		2.966,3	36
TOTAAL	1.354,9	6.921,8	60,3	8.337,0	100
	16	83	1	100	

Tabel 2.1c: Overzicht van het Nederlandse pensioenveld: aantal actieve deelnemers en gepensioneerden ('000)

Uit de tabellen 2.1 a t/m c blijkt dat 90% van de fondsen tot de groep (zeer) kleine fondsen behoort (minder dan 10.000 actieven en gepensioneerden). Deze groep fondsen beheert 15% van het Nederlandse pensioenvermogen en bedient 11% van alle actieve deelnemers en gepensioneerden. Daarnaast is er een relatief kleine groep van circa 75 middelgrote en (zeer) grote fondsen, die 85% van het Nederlandse pensioenvermogen beheert en bijna 90% van alle actieven en gepensioneerden in Nederland bedient.

Tot slot geeft figuur 2.1 een overzicht van de relatie tussen het totaal belegd vermogen en het aantal actieve deelnemers en gepensioneerden van de fondsen in het onderzoek. Er is een duidelijk lineair verband tussen het totaal belegd vermogen en het aantal actieve deelnemers en gepensioneerden. De conclusies die zijn getrokken op basis van grootteklassen actieve deelnemers en gepensioneerden lijken dus ook bruikbaar wanneer als grootteklasse belegd vermogen wordt gekozen.

² Hierin is €1.833 mio belegd vermogen opgenomen van pensioenfondsen dat door de onderzoekers niet aan een specifiek OPF-segment kan worden toegewezen.



Figuur 2.1

2.2 Benadering van het pensioenveld

Enquête-onderzoek

Bij de benadering van de pensioenfondsen hebben de onderzoekers twee methoden gehanteerd. De (zeer) kleine en middelgrote OPF'en zijn schriftelijk benaderd, waarbij de enquêtes werden begeleid door een aanbevelingsbrief van de pensioenkoepels. Met de (middel)grote OPF'en (met meer dan 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden) en *alle* BPF'en en BPR'en is vooraf telefonisch contact gezocht met het bestuur om het onderzoek aan te kondigen. Dit, omdat de deelname van deze fondsen van cruciaal belang was voor de representativiteit van het onderzoek.³ In totaal zijn er 690 enquêtes uitgestuurd (niet alle gecontacteerde fondsen waren bereid een enquête te ontvangen).

Onderzoek (juridische) stukken van pensioenfondsen

Bij de analyse van de interne stukken van pensioenfondsen is ernaar gestreefd zoveel mogelijk fondsen te analyseren die tevens de enquête hebben ingevuld. Gedurende het enquête-onderzoek is deze fondsen telefonisch en schriftelijk verzocht medewerking aan het stukkenonderzoek te verlenen. Om te komen tot de gewenste respons is een aantal fondsen schriftelijk benaderd en is informatie verzameld uit publiek beschikbare informatie op de websites van pensioenfondsen, uitvoeringsorganisaties, koepelorganisaties en de PVK. In totaal zijn 232 fondsen benaderd. Gezien de beperkingen van het stukkenonderzoek zijn slechts de betrouwbare resultaten van het onderzoek verwerkt in dit verslag. Deze resultaten bevestigen in de meeste gevallen de uitkomsten van de enquête.

2.3 Respons

Enquête-onderzoek

In totaal zijn 187 enquêtes geretourneerd. De aanbevelingsbrief van de pensioenkoepels is zeer belangrijk gebleken. Van de respondenten blijkt 85% lid te zijn van één van de koepelverenigingen,

³ Immers uit tabel 1 blijkt dat de betreffende segmenten uit slechts een klein aantal fondsen met veel deelnemers en belegd vermogen bestaan en dus met het oog op de representativiteit van het onderzoek van groot belang zijn.

terwijl ongeveer 60% van *alle* fondsen lid is van één van de koepels. Dit kan een vertekening van de onderzoeksresultaten betekenen. In tabel 2.2 is de respons weergegeven.

Grootteklasse	OPF	BPF	BPR	Totaal
Zeer kleine fondsen	63	3	1	67
Kleine fondsen	59	15	3	77
Middelgrote fondsen	17	16	1	34
Grote fondsen		7		7
Zeer grote fondsen		2		2
TOTAAL	139	43	5	187

Tabel 2.2: Overzicht van het aantal respondenten per segment

In de tabel is een aantal segmenten oranje gearceerd. Vanwege de relatief geringe respons kan voor deze segmenten de praktijk in hoge mate afwijken van het in deze bijlage gepresenteerde beeld. Hoewel gericht aan de bestuursvoorzitters, is uiteindelijk circa 25% van de geretourneerde enquêtes ingevuld door de bestuursvoorzitter, terwijl ook een aanzienlijk deel van de enquêtes is ingevuld door bestuurders (26%) en directeuren (21%).

In tabel 2.3 is weergegeven dat ruim een kwart van de Nederlandse pensioenfondsen heeft deelgenomen aan het onderzoek, waaronder een relatief groot deel van de middelgrote en (zeer) grote fondsen. Naarmate de omvang van de fondsen toeneemt, blijkt een relatief groter aandeel van de betreffende fondsen aan het onderzoek te hebben deelgenomen. Daarnaast hebben met name fondsen die niet of gedeeltelijk zijn herverzekerd de enquête ingevuld. Het aandeel geheel herverzekerde fondsen in de respons bedraagt circa tien procent, terwijl deze groep ongeveer twintig procent van de totale populatie uitmaakt.

Grootteklasse	OPF	BPF	BPR	Totaal
Zeer kleine fondsen	15%	27%	33%	16%
Kleine fondsen	33%	39%	60%	35%
Middelgrote fondsen	77%	44%	33%	56%
Grote fondsen		64%		64%
Zeer grote fondsen		100%		100%
TOTAAL	23%	44%	45%	26%

Tabel 2.3: Bereik van het enquête-onderzoek

Door de hoge deelname van de (zeer) grote fondsen is de dekking van het onderzoek in termen van het aantal actieve deelnemers en gepensioneerden en belegd vermogen aanzienlijk groter. Zo representeren de fondsen in de responsgroep 67% van het totaal aantal actieve deelnemers en gepensioneerden en 77% van het belegd vermogen. Deze respons levert naar onze mening een representatief beeld op van de wijze waarop PFG op dit moment bij de Nederlandse pensioenfondsen is georganiseerd.

Onderzoek (juridische) stukken pensioenfondsen

Van 35 fondsen zijn vertrouwelijke stukken ontvangen. Dit is 15% van de in totaal voor het stukkenonderzoek benaderde fondsen. Uit de ontvangen stukken en de uit publieke bronnen verzamelde stukken, is een groep van 85 fondsen geselecteerd waarvan voldoende informatie voorhanden was om te komen tot rechtstreeks inzicht in de juridische weergave van de onderlinge verhoudingen binnen de pensioenstichting en tussen de pensioenstichting en haar belanghebbenden. De resultaten van het onderzoek zijn door deze methode zéér waarschijnlijk positief beïnvloed daar

aangenomen mag worden dat de fondsen die voldoende informatie (publiek) beschikbaar stellen tevens de meer pro-actieve fondsen zijn. Van de geanalyseerde fondsen hebben er 57 (67%) tevens meegewerkt aan de enquête. Ook hierdoor zijn de resultaten van het onderzoek waarschijnlijk positief beïnvloed. Indien de pensioenfondsen een website hadden, is de informatie op deze website meegenomen in de analyse.

In tabel 2.4 zijn de geanalyseerde fondsen onderverdeeld per segment.

Grootteklasse	OPF	BPF	BPR	Totaal
Zeekle fondsen	14	2		16
Kleine fondsen	23	9		32
Middelgrote fondsen	12	14	3	29
Grote fondsen		6		6
Zeergrote fondsen		2		2
TOTAAL	49	33	3	85

Tabel 2.4: Overzicht van het aantal geanalyseerde fondsen per segment

Wederom is een aantal segmenten oranje gearceerd. Hier kan vanwege het geringe aantal geanalyseerde stukken de praktijk in hoge mate afwijken van het gepresenteerde beeld. Van de zeer kleine en kleine beroepspensioenfondsen was te weinig informatie beschikbaar om uitspraken te doen in dit onderzoek.

In tabel 2.5 is weergegeven dat van bijna 12% van de Nederlandse pensioenfondsen de interne stukken zijn geanalyseerd. Naarmate de omvang van de fondsen toeneemt, is van een relatief groter aantal fondsen de stukken geanalyseerd. Wij nemen aan dat dit de resultaten van het onderzoek positief heeft beïnvloed.

Grootteklasse	OPF	BPF	BPR	Totaal
Zeekle fondsen	3%	2%		3%
Kleine fondsen	13%	24%		14%
Middelgrote fondsen	55%	38%	100%	48%
Grote fondsen		55%		55%
Zeergrote fondsen		100%		100%
TOTAAL	8%	34%	27%	12%

Tabel 2.5: Bereik van het stukkenonderzoek

De hoeveelheid beschikbare stukken per fonds verschilde sterk. Veelal waren slechts jaarverslag en statuten beschikbaar. Hierbij zij opgemerkt dat de juridische documentatie ons vaak niet veel verder brengt in het onderzoek naar de praktijk van PFG. Bijvoorbeeld, hoewel voor de bevoegdheden van deelnemersraden veelal aansluiting wordt gezocht bij de wettelijke bepalingen inzake de deelnemersraad, zegt dit niets over het feitelijk functioneren van de deelnemersraad.

Tabel 2.6 geeft een overzicht van de in het kader van het onderzoek bestudeerde stukken.

Juridische stukken	OPF	BPF	BPR	Totaal
Statuten	49	33	3	85 (100%)
Jaarverslag 2002/2003	44	31	3	77
Pensioenreglement	32	26	3	61
Deskundigheidsplan	21	10	0	31
Gedragscode	20	11	0	31
ABTN	21	7	0	28
Uitvoeringsovereenkomst/SLA	18	3	0	21
Reglement deelnemersraad	8	9	0	17
Mandaten/volmachten	11	1	0	12
Directie-instructie	4	5	0	9
Reglement bestuur	2	5	1	8
TOTAAL	230	141	10	381

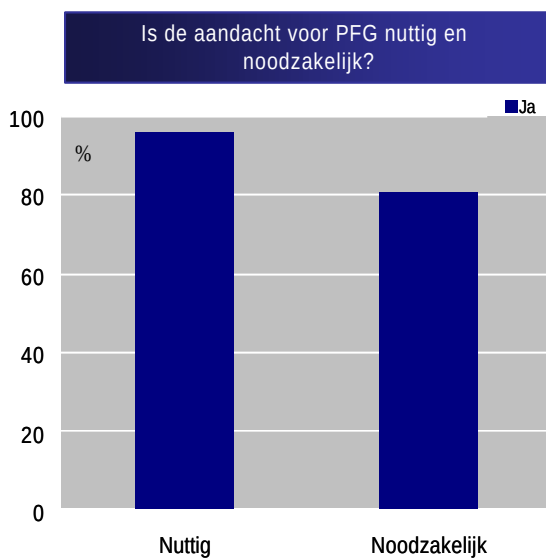
Tabel 2.6: Bestudeerde stukken

Van het merendeel van de fondsen zijn de statuten, het jaarverslag en het pensioenreglement bestudeerd. Veelal is de informatie in deze stukken voldoende om een algemene indruk te krijgen van de organisatie van het fonds. Opvallend is dat de meeste fondsen die stukken hebben toegestuurd, ook het deskundigheidsplan en de ABTN ter beschikking hebben gesteld. Zo veel mogelijk is ook de website van de pensioenfondsen bestudeerd. Van de 85 bestudeerde fondsen hadden er 52 een website⁴. Het aantal fondsen met een website neemt toe naarmate het fonds meer actieve deelnemers en gepensioneerden heeft. BPF'en hebben relatief vaker een website dan OPF'en.

⁴ Bij fondsen met een juridisch zelfstandige uitvoeringsorganisatie of een externe administrateur is vaak op een afzonderlijk deel van de website van de uitvoeringsorganisatie vergelijkbare informatie voor fondsen opgenomen als normaliter is opgenomen op de website van pensioenfondsen met een eigen website. Deze fondsen merken wij aan als fondsen met een website.

3 Nut, noodzaak en eigen beoordeling van PFG

Uit het onderzoek ‘Koers bepalen’⁵ uit 2003 blijkt dat slechts een derde deel van de fondsen het verbeteren van PFG als een belangrijke tot zeer belangrijke verbeterprioriteit beschouwde. Opvallend hierbij was dat ruim zestig procent van de grote fondsen PFG als een (zeer) belangrijke verbeterprioriteit zag. Sinds de publicatie van ‘Koers bepalen’ heeft het thema PFG in de spotlights gestaan, hetgeen wellicht het urgentiebesef van fondsbestuurders ten aanzien van het onderwerp positief heeft beïnvloed. Om dit te toetsen, is de enquête afgesloten met vragen over het nut en de noodzaak van de aandacht voor PFG. Figuur 3.1 geeft de antwoorden op deze vragen weer.



Praktisch alle fondsen onderschrijven het *nut* van de aandacht voor PFG. Voorts blijkt dat ruim tachtig procent van de fondsen de aandacht voor PFG door de fondsen ook daadwerkelijk als *noodzakelijk* beschouwt. Vooral fondsen die de risico's geheel hebben herverzekerd, hebben deze laatste vraag echter negatief beantwoord; dit betreft met name kleinere OPF'en.

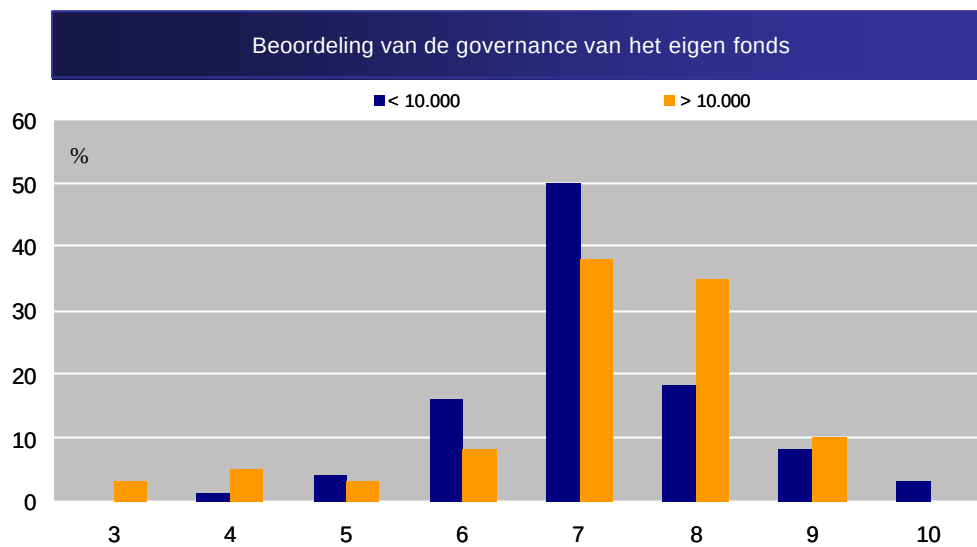
Overigens kan juist ten aanzien van deze vragen een vertekening bestaan binnen de responsgroep. Immers, fondsen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek, zijn waarschijnlijk fondsen die het thema ook daadwerkelijk noodzakelijk achten.

Figuur 3.1

Voorts is de fondsen gevraagd de governance van het eigen fonds te beoordelen. De antwoorden op deze vraag zijn weergegeven in figuur 3.2. Ter referentie is in het enquêteformulier aangegeven dat het rapportcijfer 10 betekent dat de governance van het fonds overeenkomt met de eisen zoals die zijn gesteld in de Nederlandse corporate governance code (Code Tabaksblat)⁶.

⁵ Onderzoek naar pensioenuitvoering, uitgevoerd door Hewitt Heijnis & Koelman en Boer & Croon.

⁶ Wij realiseren ons dat door enkele unieke karakteristieken van pensioenfondsen de principes van de Code Tabaksblat niet rechtstreeks kunnen worden toegepast op pensioenfondsen. Hierop is reeds in het rapport nader ingegaan.



Figuur 3.2

De fondsen beoordelen de eigen governance met gemiddeld een 7,2; 46% van het totaal aantal fondsen geeft zichzelf een 7. In totaal zijn er elf fondsen die zichzelf op governancegebied een (zware) onvoldoende geven. Daar staat tegenover dat vijftien fondsen zichzelf een 9 geven en dat vier fondsen hun governance met de maximale score beoordelen. Het is opvallend dat dit een drietal zeer kleine OPF'en betreft en één BPR.

4 Pensioenuitvoering in de praktijk

Pensioenregelingen worden op veel verschillende wijzen uitgevoerd. De onderzoekers hebben vijf generieke uitvoeringsmodellen gedefinieerd volgens welke de pensioenuitvoering kan worden georganiseerd. Rondom elk model is een aantal inventariserende vragen in de enquête opgenomen. In dit hoofdstuk worden de uitkomsten nader besproken. Ook bij de analyse van de (juridische) documentatie van de pensioenfondsen zijn deze vijf uitvoeringsmodellen als uitgangspunt genomen. De uitvoeringsmodellen zijn omschreven in figuur 4.1. Aan de respondenten is gevraagd zich in te delen in één van deze vijf generieke modellen.

Model	Omschrijving
1	Uitvoering door een eigen organisatie met medewerkers in dienst van het fonds
2	Uitvoering door een 'eigen' organisatie met medewerkers in dienst van de werkgever
3	Uitvoering door een juridisch zelfstandige uitvoeringsorganisatie waarvan het eigendom/de zeggenschap ligt bij het pensioenfonds of de onderneming
4	Uitvoering door een externe pensioenadministrateur, het fonds maakt hierbij gebruik van eigen bestuursondersteuning (zogenaamd 'bestuursbureau')
5	Uitvoering door een externe pensioenadministrateur, ook de bestuursondersteuning wordt door de externe administrateur uitgevoerd

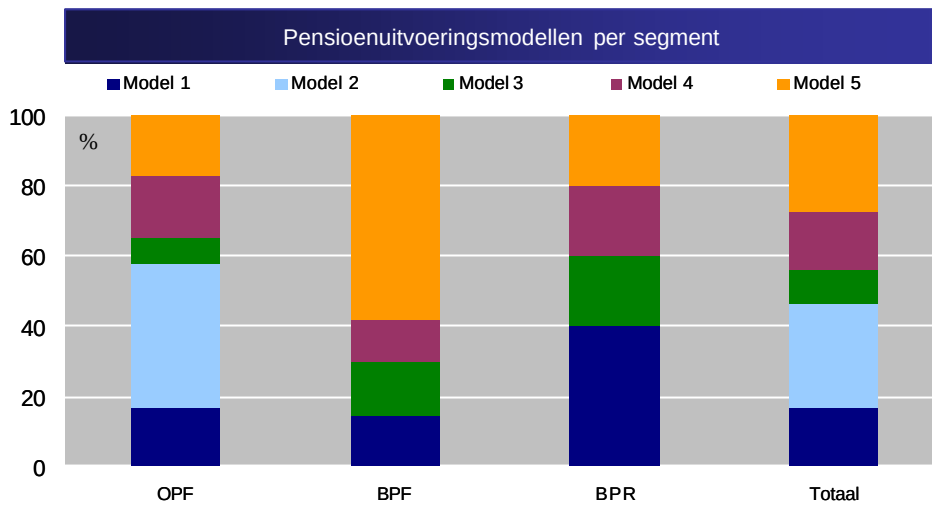
Figuur 4.1: Overzicht van generieke uitvoeringsmodellen

Model 1 t/m 3 zijn modellen waarin de fondsen zelf zorg dragen voor (een groot deel van⁷) de pensioenuitvoering. Bij de modellen 4 en 5 is de uitvoering (vrijwel) geheel uitbesteed aan een derde partij. Het primaire onderscheid tussen deze laatste twee modellen is dat bij model 4 het bestuur ondersteund wordt door een eigen bestuursbureau, terwijl dat in model 5 door een externe pensioenadministrateur verzorgd wordt.

⁷ Dit is afhankelijk van de mate van uitbesteding van de hoofdtaken pensioenadministratie en/of vermogensbeheer.

4.1 Pensioenuitvoeringsmodellen

In onderstaande figuur zijn de uitvoeringsmodellen per segment weergegeven.



Figuur 4.2

Ruim zestig procent van de OPF'en voert de pensioenregeling zelf uit (model 1 t/m 3). OPF'en werken voornamelijk met een eigen organisatie, vaak met medewerkers in dienst van de werkgever (model 2). Hierbij is het van groot belang dat de scheidslijn tussen de onderneming en het fonds duidelijk is. In circa zestig procent van de gevallen is de opdracht van het bestuur aan de uitvoeringsorganisatie contractueel vastgelegd. In veertig procent van de gevallen is de onafhankelijkheid van de medewerkers ten opzichte van de werkgever in een instructie of reglement vastgelegd. Veelal was deze informatie niet af te leiden uit de door ons bestudeerde juridische documentatie.

De middelgrote OPF'en maken relatief veel gebruik van een juridisch verzelfstandigde uitvoeringsorganisatie (model 3). Circa een derde van deze uitvoeringsorganisaties werkt niet voor andere fondsen, terwijl nog eens ruim een derde een gering deel van haar activiteiten voor andere partijen ontplooit. In praktisch alle gevallen is de opdracht van het bestuur aan de uitvoeringsorganisatie contractueel vastgelegd.

Over het algemeen voeren deze verzelfstandigde uitvoeringsorganisaties alle administratieve activiteiten en een aanzienlijk deel van het vermogensbeheer zelf uit. Een raad van commissarissen houdt in tweederde van deze gevallen toezicht op de verzelfstandigde uitvoeringsorganisatie.

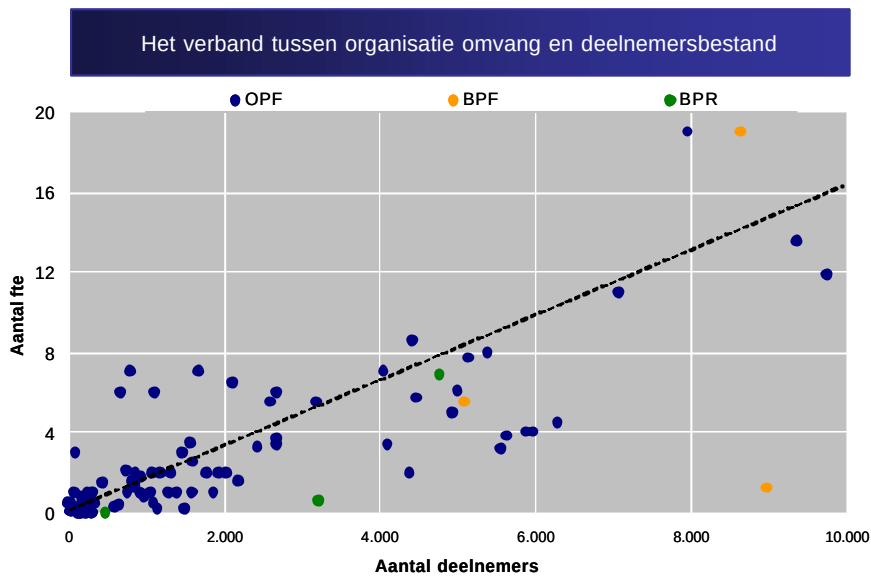
Voor BPF'en blijkt model 5 dominant te zijn. Met name de (zeer) kleine BPF'en maken gebruik van dit model. Op de bestuursbureaus (model 4) zijn, behoudens een enkele uitzondering, vijf tot tien medewerkers werkzaam. Er lijken schaalvoordelen te bestaan voor de pensioenuitvoering, want naarmate de omvang van de BPF'en toeneemt, wordt de pensioenuitvoering meer en meer onder eigen regie uitgevoerd. De analyse van de (juridische) stukken leidde tot vergelijkbare resultaten.

4.2 Omvang van de uitvoeringsorganisatie

Het merendeel van de 'eigen uitvoeringsorganisaties' is (zeer) klein. In figuur 4.3 is voor de (zeer) kleine fondsen de omvang van de uitvoeringsorganisatie in termen van fte⁸ afgezet tegen het aantal actieve deelnemers en gepensioneerden⁹.

⁸ Fte staat voor full-time equivalent (= medewerkers op voltijdsbasis).

⁹ Omwille van de leesbaarheid van figuur 4.3 is de grens van 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden en 20 fte gehanteerd. Hierdoor zijn de grote fondsen in de responsgroep dus niet in de grafische weergave opgenomen.



Figuur 4.3

Uit de figuur blijkt dat het aantal uitvoerenden dat door een pensioenfondsbestuur van een (zeer) klein fonds direct wordt aangestuurd in de meeste gevallen op één hand te tellen is.

Naast uitvoering door ‘eigen’ medewerkers is in een groot aantal gevallen sprake van gedeeltelijke uitbesteding van taken. Door de kleine omvang zijn de uitvoeringsorganisaties vaak kwetsbaar in termen van bemensing (bijvoorbeeld in het geval van vertrek van sleutelfunctionarissen, onderlinge vervangbaarheid en de ontwikkeling van kennis) en de kwaliteit van processen (te denken valt aan het vier ogen principe of de strikte scheiding van taken en verantwoordelijkheden). Dit knelt temeer, omdat bij de uitvoering van pensioenregelingen vele specialismen (zoals juridische, actuariële, financiële, IT-, pensioen- en beleggingskennis) een rol spelen. Daar staat tegenover dat bij de kleine organisaties de lijnen kort zijn, het overzicht relatief eenvoudig en de coördinatie minder complex is.

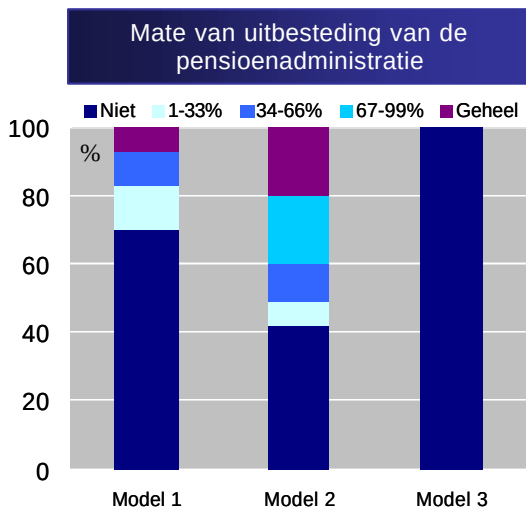
4.3 Uitbesteden van activiteiten

Het is in het pensioenveld zeer gebruikelijk om (delen van) kernactiviteiten onder te brengen bij een gespecialiseerde dienstverlener. In dit onderzoek is de mate van uitbesteding op hoofdlijnen in kaart gebracht voor de kernactiviteiten pensioenadministratie en vermogensbeheer. Dit wordt in de navolgende sub-paragrafen behandeld. De resultaten zijn gebaseerd op het enquête-onderzoek, omdat is gebleken dat deze gedetailleerde informatie moeilijk te destilleren is uit de bestudeerde stukken.

Uitbesteding van pensioenadministratie

In figuur 4.4 is voor de modellen 1 t/m 3 ('zelf uitvoeren') uitgewerkt in welke mate de pensioenadministratie is uitbesteed. De

modellen 4 en 5 zijn niet in beeld gebracht, omdat dit uitbestedingsmodellen zijn waarin de administratieactiviteiten (en het vermogensbeheer) per definitie volledig extern worden uitgevoerd. Het primaire bestaansrecht van uitvoeringsorganisaties met eigen medewerkers lijkt met name gelegen te zijn in het (gedeeltelijk) zelfstandig voeren van de pensioenadministratie¹⁰. Zeventig procent van de fondsen met model 1 voert de administratie-activiteiten zelf uit. Alle juridisch zelfstandige uitvoeringsorganisaties (model 3) voeren de gehele pensioen-administratie zelf uit.



Figuur 4.4

De beleidsregel uitbesteding pensioenfondsen¹¹ omvat voorschriften ten aanzien van de wijze waarop pensioenfondsen werkzaamheden uitbesteden. Omtrent een aantal relevante dimensies van deze beleidsregel zijn vragen in de enquête opgenomen. Zo wordt in de beleidsregel gesteld dat het pensioenfonds beleid moet

vastleggen met betrekking tot de beheersing van risico's die samenhangen met de uitbesteding van bedrijfsprocessen. Dertig procent van de respondenten geeft aan een dergelijk beleid te hebben geformuleerd. Hierbij geldt dat naarmate de omvang van het fonds toeneemt, de fondsen in grotere mate een dergelijk beleid hebben.

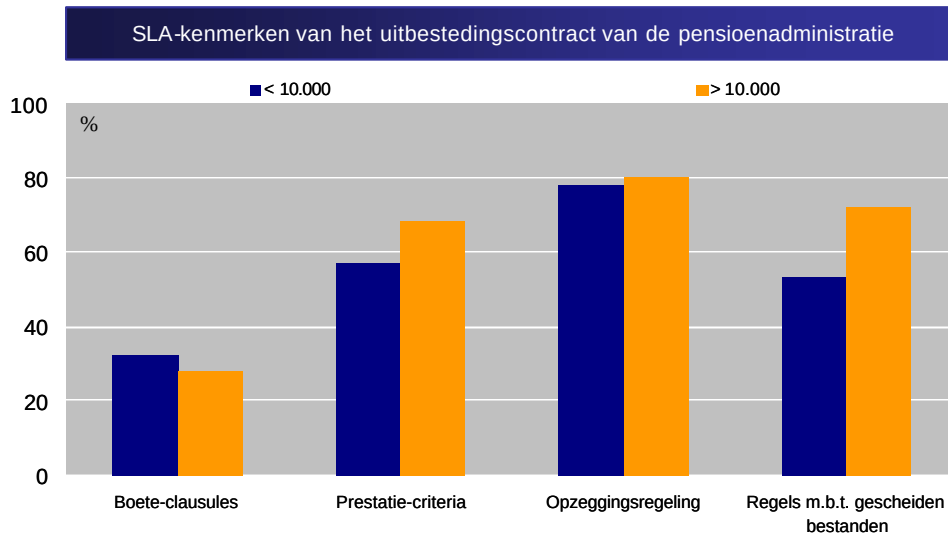
Artikel 4 van de beleidsregel schrijft voor dat fondsen een systematische analyse moeten maken van de risico's die samenhangen met de uitbesteding. Op dit moment wordt een dergelijke analyse door iets meer dan twintig procent van de fondsen *schriftelijk* vastgelegd. Ook hier geldt dat met name grote fondsen dit doen.

Voorts stelt artikel 6 van de beleidsregel, dat het pensioenfonds regelmatig de uitbestede werkprocessen moet toetsen. In de praktijk blijkt dat veertig procent van de fondsen een procedure heeft opgesteld voor de beoordeling van de 'inbestedende' organisatie.

In artikel 7 van de beleidsregel zijn vereisten omschreven ten aanzien van de uitbestedingsovereenkomst. In figuur 4.5 is een aantal relevante contractdimensies opgenomen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen fondsen met meer of minder dan 10.000 actieve deelnemers en gepensioneerden.

¹⁰ Zie hiervoor ook de volgende paragraaf omtrent vermogensbeheer.

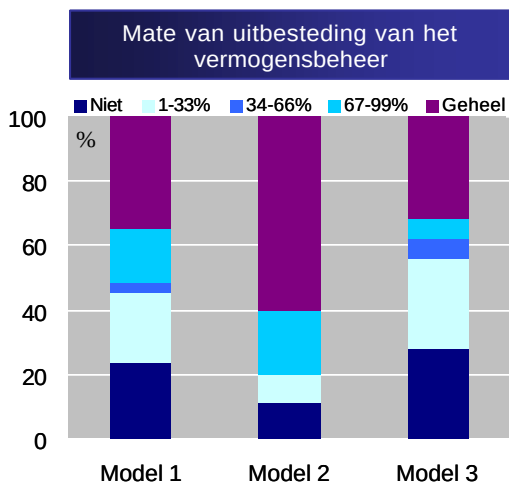
¹¹ Besluit van de Pensioen- & Verzekeringskamer van 22 januari 2004, nr. 3.28/2004-725, houdende een beleidsregel inzake uitbesteding door pensioenfondsen.



Figuur 4.5

Uit de figuur blijkt dat de grotere fondsen SLA-kenmerken vaker in uitbestedingscontracten opnemen. Boeteclausules komen het minst vaak voor, deze zijn in slechts een derde deel van de uitbestedingscontracten aanwezig. Daarentegen zijn opzeggingsregelingen in bijna 80% van de contracten opgenomen.

Uitbesteding van vermogensbeheer

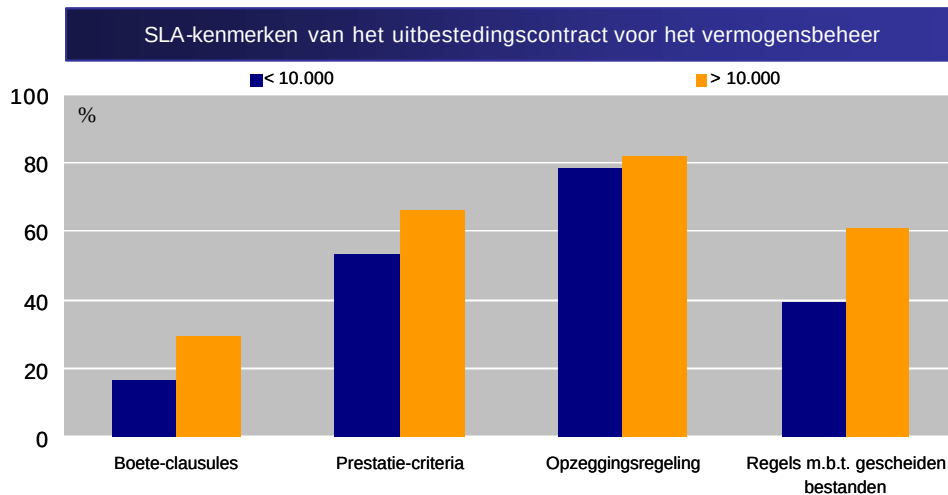


Figuur 4.6

Vermogensbeheer is in veel grotere mate uitbesteed dan de pensioenadministratie. Het is opvallend dat een groot aantal fondsen het vermogensbeheer *geheel* heeft uitbesteed. Ook van de fondsen met een zelfstandige juridische uitvoeringsorganisatie heeft circa een derde het vermogensbeheer geheel uitbesteed.

Een minderheid van de fondsen voert het vermogensbeheer geheel zelfstandig uit.

Met betrekking tot de uitbesteding van het vermogensbeheer geldt dat 33% van de fondsen een systematische analyse van risico's bij uitbesteding heeft vastgelegd. De grote fondsen (met name BPF'en) hebben dit in veel ruimere mate gedaan. De helft van de fondsen heeft een beleid geformuleerd met betrekking tot de beheersing van risico's die samenhangen met de uitbesteding. Ook hier geldt dat naarmate de omvang van het fonds toeneemt, de fondsen in ruimere mate een dergelijk beleid hebben.

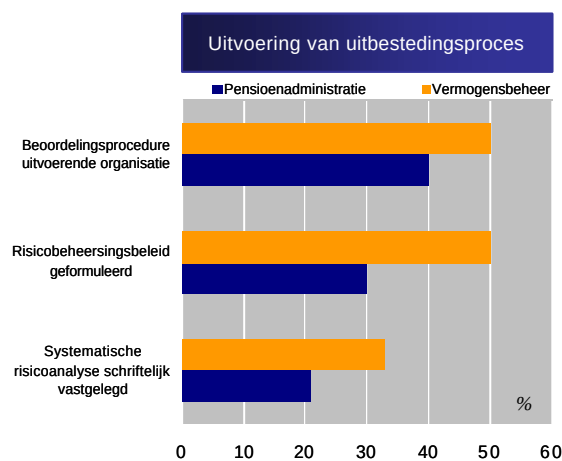


Figuur 4.7

Met betrekking tot de uitbestedingscontracten voor het vermogensbeheer zijn SLA-kenmerken vaker opgenomen door (middel)grote fondsen dan door kleine fondsen. Ook hier blijken boeteclausules in geringe mate onderdeel van het uitbestedingscontract te zijn en worden opzeggingsregelingen veelal wel opgenomen. De fondsen die het vermogensbeheer volledig hebben uitbesteed, maken over het algemeen vaker gebruik van SLA-kenmerken dan de fondsen die het vermogensbeheer (deels) in eigen beheer uitvoeren.

Conclusie

Vermogensbeheer is in grotere mate uitbesteed dan pensioenadministratie. Uit de analyse van de wijze waarop uitbestedingsprocessen door pensioenfondsen worden uitgevoerd, blijkt dat uitbesteding van



Figuur 4.8

vermogensbeheer door het pensioenveld op een meer zorgvuldige wijze is uitgevoerd dan de uitbesteding van de pensioenadministratie. Dit is in figuur 4.8 grafisch weergegeven. Voorts blijkt er nog veel ruimte voor verbetering te bestaan ten aanzien van zowel de uitbestedingsprocessen als de hieruit voortvloeiende contracten.

Tot slot blijkt dat (middel)grote fondsen professioneler uitbesteden dan (zeer) kleine fondsen.

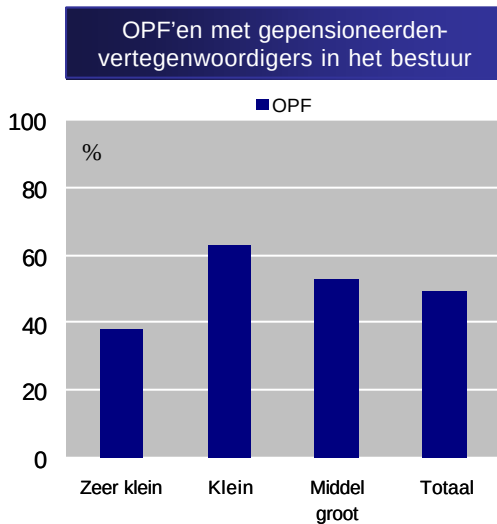
5 Bestuur en directie

In de PFG-discussie neemt de relatie tussen bestuur en directie een belangrijke plaats in. In dit hoofdstuk worden de volgende aspecten belicht:

- Samenstelling van het bestuur (5.1)
- Werkwijze van het bestuur (5.2)
- Samenwerking tussen bestuur en directie (5.3)
- Beoordeling van de functionarissen die deel uitmaken van bestuur of directie (5.4)
- Samenwerking met de beleggingsadviescommissie (5.5)
- Onafhankelijkheid (5.6)
- Mate waarin bestuurdersaansprakelijkheidsverzekeringen zijn afgesloten (5.7)

5.1 Samenstelling van het bestuur

Pensioenfondsbesturen zijn er in diverse maten en samenstellingen. Er bestaat een duidelijk verband tussen de omvang van een pensioenfonds en de omvang van het bestuur: het aantal bestuursleden neemt toe naarmate de omvang van het fonds toeneemt. Een enkel fonds heeft een bestuur met meer dan twintig leden.

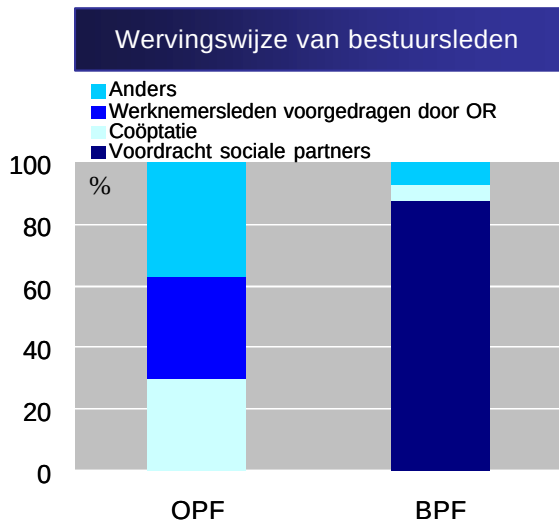


Figuur 5.1

Uit figuur 5.1 blijkt dat in OPF-besturen in meer dan 49% van de gevallen een gepensioneerdvertegenwoordiger is opgenomen. Het stukkenonderzoek bevestigt dit beeld. Vrijwel geen enkel BPF-bestuur heeft gepensioneerdvertegenwoordigers in haar geledingen (met uitzondering van één fonds in de enquête en twee bij het stukkenonderzoek)¹². Het stukkenonderzoek liet zien dat bij tien OPF'en leden van de raad van bestuur van de werkgever tevens deel uitmaakten van het bestuur van het pensioenfonds, hetgeen kan leiden tot belangenverstrengeling.

¹² Dit zegt nog niets over de mate waarin het medezeggenschapsconvenant is geïmplementeerd. Hierop wordt nader ingegaan in bijlage VII inzake zeggenschap en medezeggenschap bij pensioenfondsen.

Bij de werving van nieuwe bestuursleden wordt er in een derde van de gevallen gebruik gemaakt van een profielschets om een vacature in te vullen. Uit het stukkenonderzoek bleek dat er veelal een rotatieplan is opgesteld.



Figuur 5.2

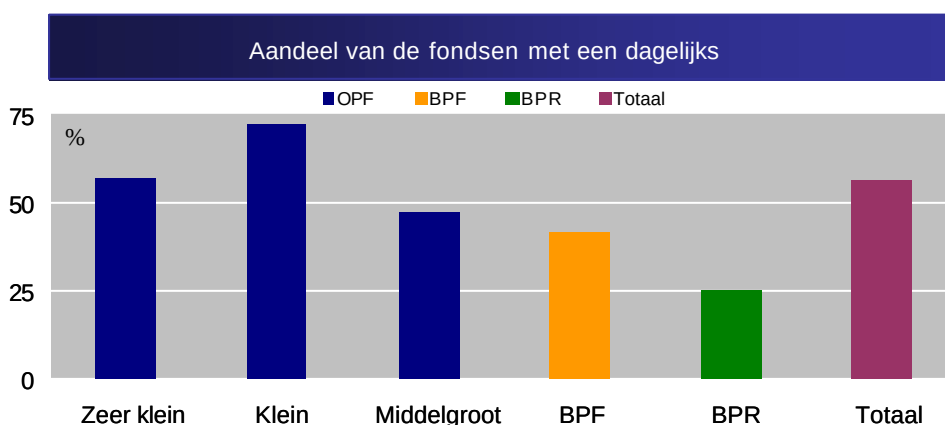
BPF-bestuursleden worden over het algemeen op voordracht van sociale partners geworven. Het stukkenonderzoek leidde tot dezelfde conclusie. Het beeld bij de OPF'en is meer divers. Coöptatie en voordracht door de ondernemingsraad van werknemersvertegenwoordigers worden in min of meer gelijke mate toegepast. Onder het kopje 'anders' worden met name constructies genoemd waarbij nieuwe bestuursleden bindend worden voorgedragen door werkgevers en werknemers. Het stukkenonderzoek liet zien dat bij een derde van de OPF'en de vertegenwoordigers van werknemers en gepensioneerden in het bestuur (uiteindelijk) worden benoemd door middel van verkiezingen.

Over het algemeen is de benoemingsperiode voor bestuurders, zowel voor werkgevers -, werknemers- als gepensioneerdenvertegenwoordigers drie à vier jaar, dan wel onbeperkt. De bestuursleden van pensioenfondsbesturen kunnen over het algemeen onbeperkt herbenoemd worden. Bij een minderheid van de fondsen is herkiesbaarheid beperkt. Hierbij zij opgemerkt dat de Pensioen- en spaarfondsenwet bepalingen in statuten of reglementen verbiedt die het bestuurslidmaatschap beperken op grond van het bereiken van een bepaalde leeftijd of gewezen deelnemerschap.

5.2 Werkwijze van het bestuur

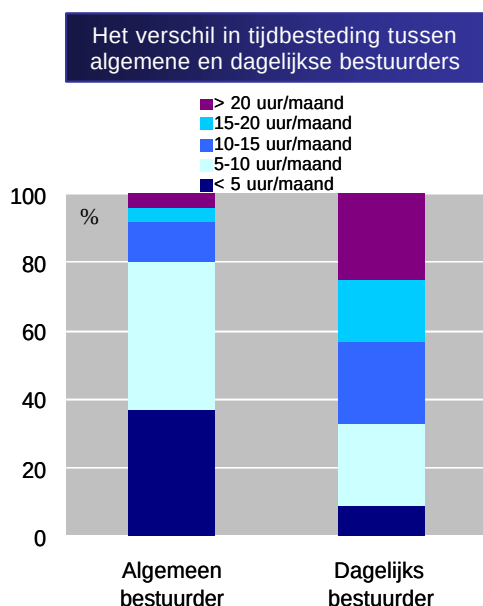
Pensioenfondsbesturen meten zich voornamelijk een toezichthoudende rol toe, op afstand van de dagelijkse gang van zaken. Slechts een enkel bestuur (van een (zeer) klein fonds) geeft aan dat zij het fonds voornamelijk operationeel aanstuurt. Slechts bij 25% van de fondsen uit het stukkenonderzoek was een bestuursreglement opgesteld.

In figuur 5.3 is weergegeven in welke mate pensioenfondsen een dagelijks bestuur hebben ingesteld. Uit deze figuur blijkt dat meer dan de helft van de fondsen een dagelijks bestuur heeft. OPF'en hebben vaker een dagelijks bestuur ingesteld. Dit zijn met name de (zeer) kleine fondsen. Bij BPF'en is het percentage voor alle deelcategorieën min of meer gelijk.



Figuur 5.3

De taken van een dagelijks bestuur hebben over het algemeen een operationeel karakter, zoals het tekenen van stukken, voorbereiden en uitvoeren van besluiten van het bestuur, selectie en behandeling van urgente zaken en het onderhouden van contacten met dienstverleners, PVK en derden. Mede omdat dagelijkse bestuurders meer operationeel bij het fonds betrokken zijn, besteden zij meer tijd aan hun bestuursfunctie. Dit is nader toegelicht in figuur 5.4.

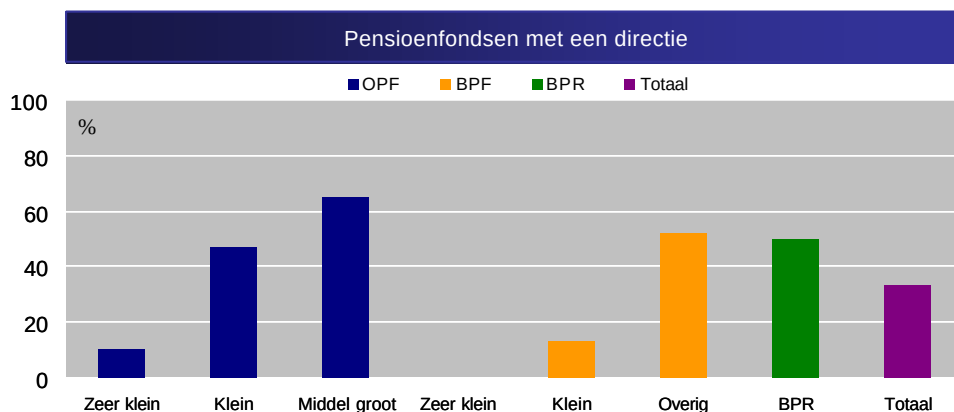


Figuur 5.4

Voorts blijkt dat bestuurders van grote fondsen meer tijd besteden aan bestuurswerk dan bestuurders van kleinere fondsen. Dit geldt voor zowel dagelijkse als niet-dagelijkse bestuurders. Een relatief geringe tijdsbesteding voor bestuurswerk kan echter niet als een losstaand gegeven worden beschouwd. Tijdsbesteding zegt immers niets over de deskundigheid en ervaring van bestuurders. Uitspraken over de kwaliteit van de invulling van de bestuursrol kunnen dus niet alleen worden gerelateerd aan tijdsbesteding.

5.3 Samenwerking met directie

Figuur 5.5 geeft de mate weer waarin pensioenfondsen een directie hebben.

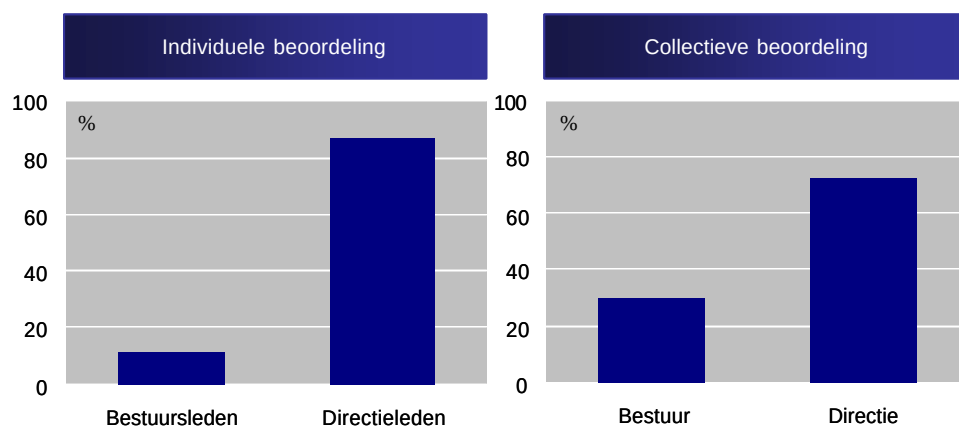


Figuur 5.5

Uit de figuur blijkt dat ruim een derde van de fondsen een directie heeft. Naarmate de omvang van het fonds toeneemt, hebben meer fondsen een directie. Minder dan de helft van deze fondsen heeft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een directiestatuut vastgelegd.

5.4 Beoordeling van bestuur en directie

In figuur 5.6 is weergegeven op welke wijze en in welke mate bestuur en directie worden beoordeeld, zowel individueel als collectief.



Figuur 5.6: Individuele en collectieve beoordeling van bestuur en directie

Eén op de tien fondsen beoordeelt bestuurders individueel op hun functioneren. Dertig procent van de fondsen beoordeelt het functioneren van het bestuur als geheel; 37% van de BPF'en en 27% van de OPF'en. Onderbouwing van deze beoordelingswijzen vanuit de juridische stukken is praktisch niet aangetroffen.

Een verklaring voor de discrepantie tussen de beoordeling van bestuur en directie kan zijn dat de directieleden een duidelijke werknemersrelatie hebben met het fonds, terwijl een dergelijk verband niet geldt voor de bestuursleden.

De beoordelingen van besturen en directies vinden over het algemeen jaarlijks plaats.

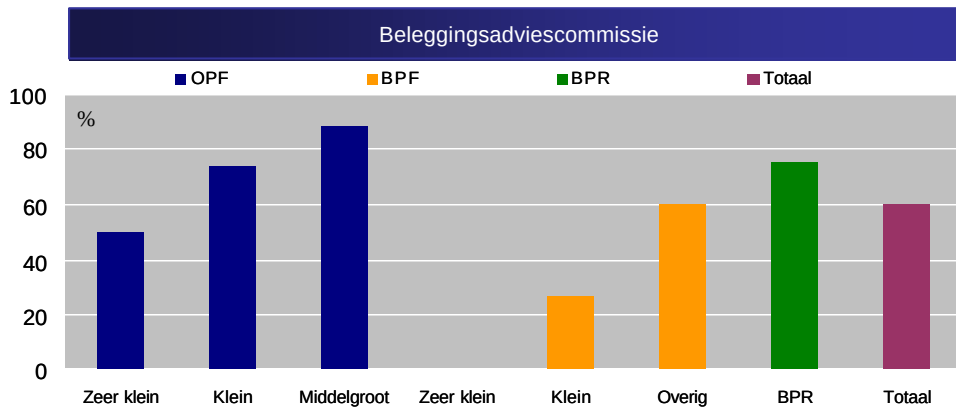
Vervolgens is de fondsen gevraagd door welk orgaan of functionaris de beoordeling wordt uitgevoerd. Hierbij blijkt een belangrijke rol te zijn weggelegd voor bestuursfunctionarissen; in meer dan de helft van de gevallen wordt dit gedaan door (leden van) het bestuur (bestuursvoorzitter: 25%; het bestuur: 30%). Andere actoren die door respondenten zijn genoemd zijn de deelnemersvergadering (15%), de raad van toezicht (10%) en overigen (20%).

OPF beveelt in haar conceptcode aan dat fondsen voorzien in een deugdelijke procedure bij het disfunctioneren van een bestuurslid. Op dit moment heeft minder dan een kwart van de fondsen een dergelijke procedure ingesteld. Indien deze procedure voorhanden is, is deze over het algemeen wel (88%) opgenomen in de statuten.

Bijna de helft (43%) van de geënkquêteerde fondsen heeft een procedure in het geval van disfunctionerende directieleden. Deze is slechts in één op de drie gevallen ook in de statuten opgenomen.

5.5 Beleggingsadviescommissies

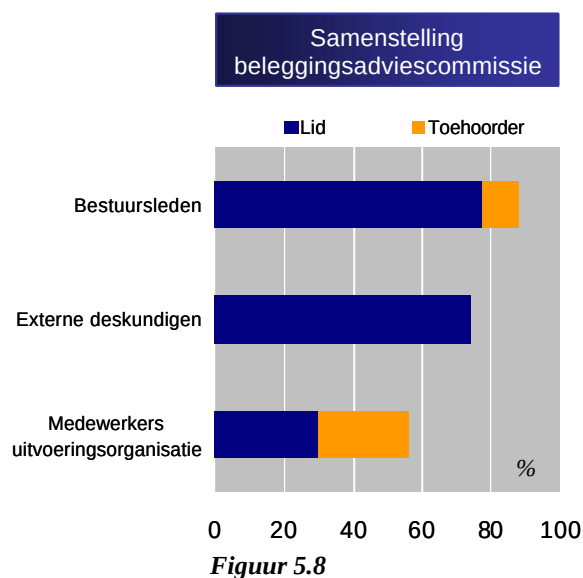
In figuur 5.7 is weergegeven in welke mate fondsbesturen worden bijgestaan door beleggingsadviescommissies (BelCo's).



Figuur 5.7

Uit figuur 5.7 blijkt dat OPF'en op grotere schaal BelCo's hebben geïnstalleerd in vergelijking tot BPF'en en BPR'en. Een verklaring hiervoor lijkt het uitvoeringsmodel van BPF'en te zijn, die op veel grotere schaal de uitbestedingsmodellen 4 en 5 hanteren. Voorts blijkt een duidelijke relatie tussen de omvang van een fonds en de mate waarin de fondsen een BelCo hebben ingesteld. Dit beeld werd grotendeels bevestigd door het stukkenonderzoek.

Over het algemeen is de BelCo samengesteld uit bestuursleden en externe deskundigen (zie figuur 5.8). Dit beeld wordt bevestigd door het stukkenonderzoek. De externe leden hebben over het algemeen een volwaardige rol binnen de commissie. Overigens is circa een derde van deze externe



Figuur 5.8

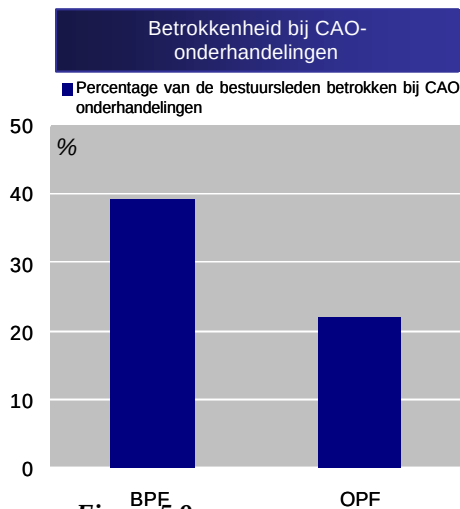
deskundigen werkzaam bij commerciële beleggingsinstellingen.

In meer dan de helft van de gevallen hebben tevens medewerkers van de uitvoeringsorganisatie zitting in de BelCo.

In de helft van deze gevallen zijn de medewerkers toehoorders; de overigen functioneren als volwaardig lid. Dit kan worden gezien als een potentiële vorm van belangenverstrengeling, omdat deze medewerkers het bestuur voorzien van beleggings(beleid)adviezen, terwijl zij tevens het geaccordeerde beleid uitvoeren.

5.6 Onafhankelijkheid

Ten aanzien van onafhankelijkheid worden twee aspecten nader belicht: de betrokkenheid van bestuursleden bij CAO-onderhandelingen en de wijze waarop de (wettelijk verplichte) gedragscode door pensioenfondsen wordt gehanteerd. Hiervoor kwam reeds ter sprake dat bij een aantal OPF'en leden van de raad van bestuur van de werkgever in het bestuur zitten.

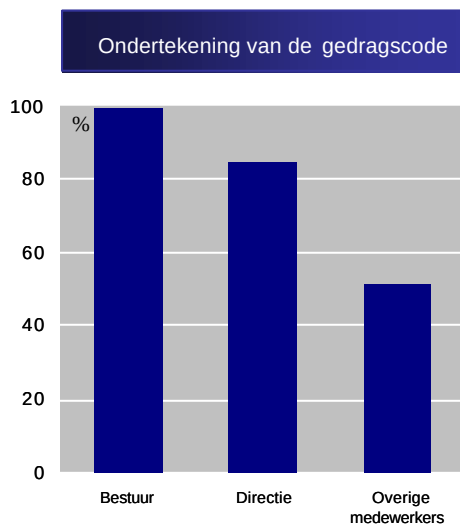


Figuur 5.9

Een groot deel van de bestuursleden, is (in)direct betrokken bij de CAO- onderhandelingen, waarin het pensioen als belangrijke arbeidsvoorwaarde onderwerp van gesprek is. Hierbij blijkt dat bij BPF'en de betrokkenheid van bestuurders bij CAO-onderhandelingen groter is dan bij OPF'en¹³. Overigens zijn bij bijna dertig procent van de fondsen geen bestuurders betrokken bij de CAO-onderhandelingen. Dit zijn met name kleine en middelgrote OPF'en. Personen die bij de CAO-onderhandelingen betrokken zijn, hebben binnen bedrijven veelal de meeste kennis van pensioenonderwerpen. Vandaar dat deze personen vaak worden voorgedragen bij de vorming van het pensioenfondsbestuur. Of bestuurders wel of niet betrokken zijn bij CAO-onderhandelingen was overigens niet of nauwelijks uit de juridische documentatie af te leiden.

Zeven procent van de respondenten heeft geen wettelijk verplichte gedragscode.

Het doel van de gedragscode is voorkoming van belangenconflicten en voorkoming van oneigenlijk gebruik van fondsinformatie voor privé-doeleinden. Ruim zestig procent van de fondsen die wel een gedragscode heeft geformuleerd, heeft een compliance officer benoemd¹⁴. Het zijn met name de zeer kleine (62%) en kleine (37%) OPF'en die een dergelijke functionaris *niet* hebben benoemd. De compliance officer rapporteert over het algemeen jaarlijks rechtstreeks aan het bestuur.



Figuur 5.10

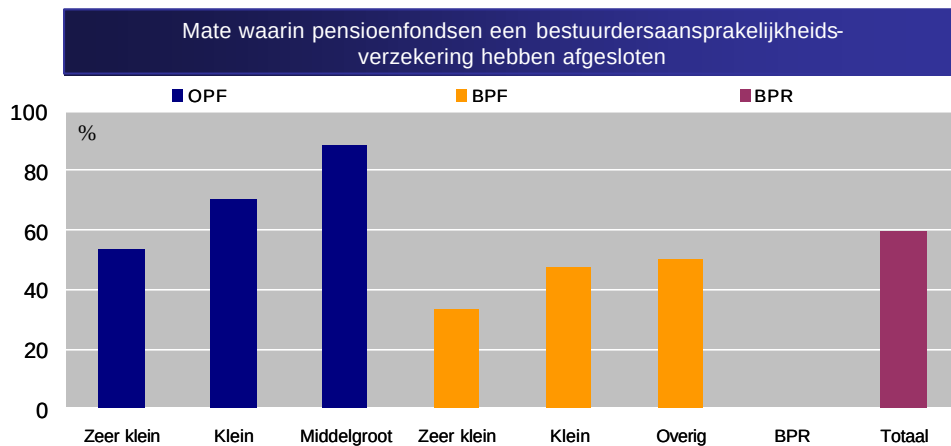
Ruim tachtig procent van de gedragscodes wordt ondertekend. Met ondertekening wordt hier bedoeld dat de bestuursleden en functionarissen van het fonds tekenen (verklaren) dat ze de gedragscode zullen naleven. In figuur 5.10 is weergegeven door wie de code wordt ondertekend, indien deze wordt ondertekend. In praktisch alle gevallen wordt de gedragscode ondertekend door de bestuursleden. Indien een fonds wordt aangestuurd door een directie, dan is het gebruikelijk dat deze functionarissen de gedragscode mede-ondertekenen. In circa de helft van de gevallen wordt de code ook ondertekend door sleutelfunctionarissen van de uitvoeringsorganisatie. Het overgrote deel van de gedragscodes (85%) is minimaal één keer geëvalueerd gedurende de laatste twee jaar.

¹³ Dit is verklaarbaar vanuit hun achtergrond als vertegenwoordigers van sociale partners.

¹⁴ Veelal passen de pensioenfondsen de model-gedragscode van de koepelorganisaties toe. De drie koepels hebben op 6 juli 2004 een nieuwe gedragscode gepubliceerd waarin rekening is gehouden met de nieuwe rol van de Autoriteit Financiële Markten inzake het effectentypisch gedragstoezicht. De pensioenfondsen zijn uitgenodigd om commentaar op de nieuwe code te leveren.

5.7 Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering

Ingevolge bepalingen in het Burgerlijk Wetboek, de PSW en de wet Bpf 2000 is het besturen van een pensioenfonds een *collectieve* verantwoordelijkheid. Hierbij is ieder bestuurslid aansprakelijk voor eigen daden, maar ook aansprakelijk voor het handelen van andere bestuurders. De bestuurder kan zich hiervan slechts onttrekken door te bewijzen dat de onbehoorlijke taakvervulling niet aan hem te wijten is en hij niet nalatig is geweest in het nemen van maatregelen om de schade te beperken. In dit kader is het van belang te zien in welke mate fondsen gebruikmaken van een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering. Hiertoe is figuur 5.11 opgesteld.



Figuur 5.11

Bijna zestig procent van de fondsen heeft een bestuurdersaansprakelijkheids-verzekering. Het verschil tussen OPF'en en BPF'en is opvallend. Voorts is er een duidelijk verschil tussen grote en kleine fondsen. Besturen van grote fondsen hebben (binnen hun fondstype) vaker een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten dan kleine fondsen. Geen van de vijf bevraagde BPR'en heeft een verzekering afgesloten.

6 Deskundigheid

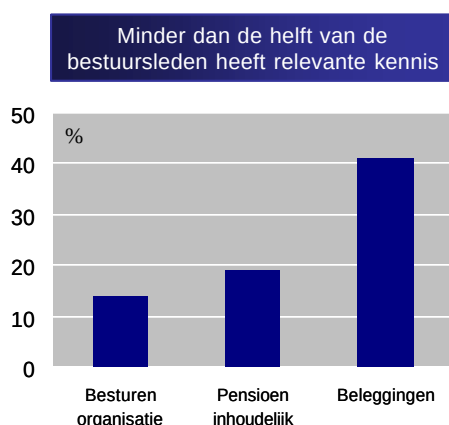
Op basis van de gegevens over de bestuursomvang schatten de onderzoekers dat er in Nederland circa 5.000 bestuursfuncties worden vervuld. Het is van groot belang dat de deskundigheid van deze bestuurders van hoog niveau is. Aan het onderwerp deskundigheid hechten de onderzoekers in het kader van de PFG-discussie groot belang. Ook de pensioenkoepels besteden in hun conceptcodes expliciet aandacht aan de deskundigheid van fondsbesturen.

Zo stelt OPF in haar conceptcode dat alle bestuurders tenminste basiskennis moeten hebben van alle activiteitengebieden van het fonds. Bovendien dienen zij hun kennis up-to-date te houden. VB sluit aan bij eisen zoals gesteld door de PVK; zij geeft aan dat tenminste twee bestuursleden *specialistische* kennis dienen te hebben omtrent de aandachtsgebieden die worden genoemd in de deskundigheidstoets. Voorts maakt zij, in lijn met SPO, nog onderscheid naar kennisdoelstellingen op drie niveaus, te weten voor aankomende bestuursleden, bestuursleden kort in functie en ervaren bestuurders.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het kennis-, ervarings- en opleidingsniveau van pensioenfondsbestuurders in de praktijk. In eerste instantie is de kennis en ervaring van bestuurders in kaart gebracht. Vervolgens is in 6.2 beschreven hoe en in welke mate de kennis van bestuurders up-to-date wordt gehouden.

6.1 Kennis en ervaring van bestuurders

In de enquête is een vraag opgenomen hoeveel bestuursleden een opleiding of ervaring hebben op drie kennisgebieden: pensioeninhoudelijk, beleggingen en het besturen van een organisatie. Alle fondsen hebben op elk kennisgebied minimaal twee bestuursleden met relevante kennis.



Figuur 6.1

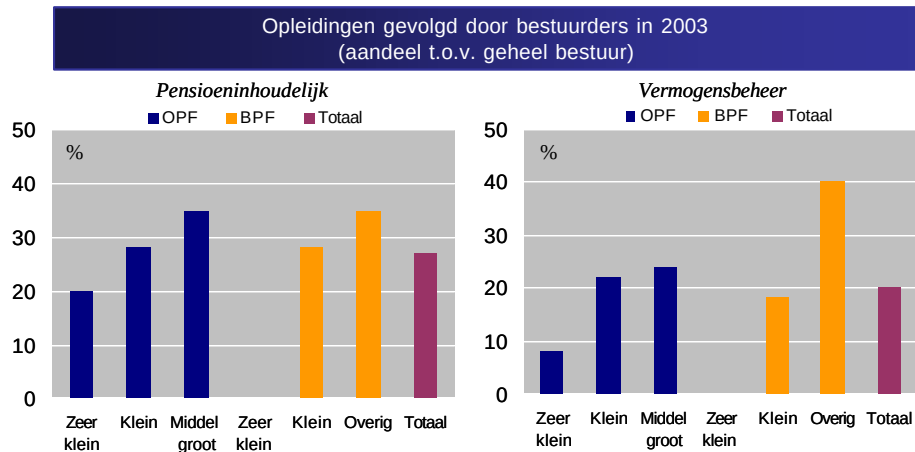
Voorts is onderzocht bij hoeveel fondsen minder dan de helft van de bestuursleden kennis hebben van het specifieke kennisgebied. De resultaten hiervan zijn in figuur 6.1 weergegeven. Hieruit blijkt dat bij ruim veertig procent van de fondsen minder dan de helft van de bestuursleden kennis heeft van beleggingen. Bij pensioeninhoudelijke aspecten en het besturen van een organisatie komt dit verschijnsel in veel geringere mate voor.

Verder blijkt dat werkgeversvertegenwoordigers bij OPF'en over meer kennis en ervaring beschikken dan werknemersvertegenwoordigers. Dit verband kan niet zonder meer worden gelegd bij BPF'en, waar het beeld gevarieerder is.

6.2 Bijscholing

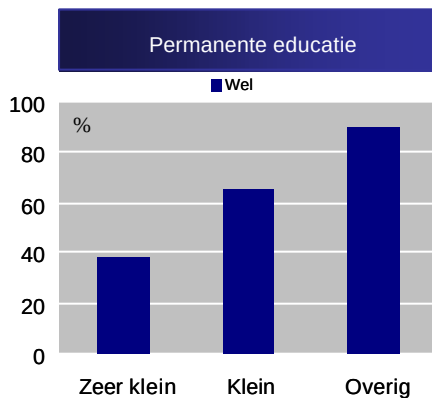
Om een gevoel te krijgen voor de mate waarin pensioenfondsen kennis van bestuurders up-to-date houden, hebben de onderzoekers vragen gesteld naar recentelijk gevolgde trainingen en permanente educatie.

In de enquête is een vraag opgenomen met betrekking tot de trainingen die in 2003 door bestuursleden zijn gevolgd. Deze aantallen zijn vervolgens gerelateerd aan de gemiddelde bestuursomvang van de fondsen. De resultaten van deze analyse zijn in onderstaande figuur weergegeven.



Figuur 6.2

Uit deze analyse blijkt dat bestuurders van grote fondsen meer opleidingen volgen. Tevens blijken bestuurders vaker pensioeninhoudelijke opleidingen te volgen dan opleidingen op het gebied van vermogensbeheer.



Figuur 6.3

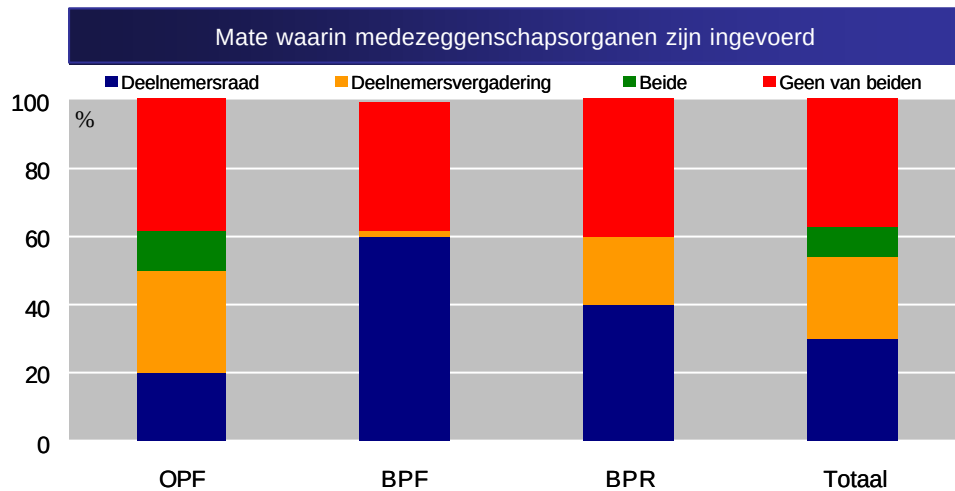
Een andere manier om het kennisniveau van het bestuur up-to-date te houden is permanente educatie. Van de totale respons doet 62% van de fondsen aan permanente educatie. Een opvallend verschil kan in figuur 6.3 worden herkend: hoewel praktisch alle grote fondsen aan permanente educatie doen, is dit percentage voor zowel zeer kleine als kleine fondsen aanzienlijk lager. Concluderend kan worden gesteld dat grote fondsen actiever zijn in het bijscholen van bestuursleden.

7 Medezeggenschap

Momenteel kunnen actieve deelnemers en gepensioneerden voornamelijk medezeggenschap via de deelnemersraad en de deelnemersvergadering uitoefenen. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de mate waarin deze organen op dit moment zijn ingesteld en op welke wijze deze organen functioneren¹⁵.

7.1 Medezeggenschapsorganen in de praktijk

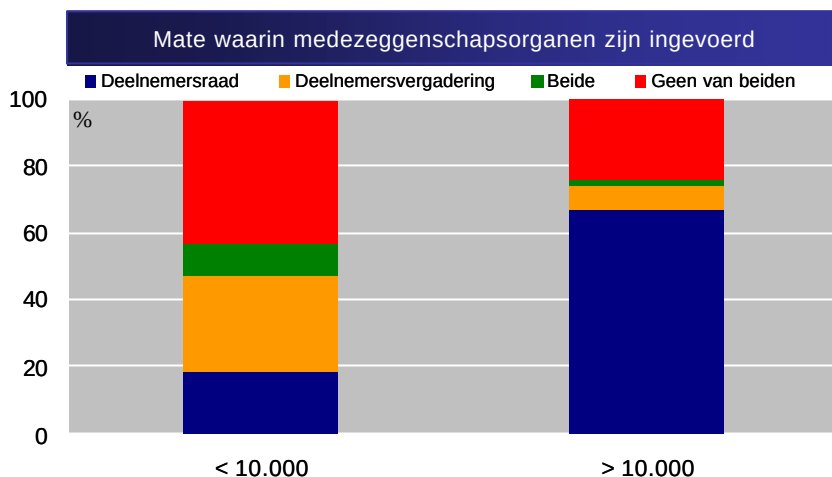
In de figuren 7.1 en 7.2 is weergegeven in welke mate medezeggenschapsorganen zijn ingevoerd.



Figuur 7.1

Het is opvallend dat voor elk soort pensioenfonds geldt dat circa zestig procent van de fondsen een vorm van medezeggenschap heeft georganiseerd. Voorts heeft een deel van de OPF'en zowel een deelnemersvergadering als een deelnemersraad. Dit is tevens gebleken uit het stukkenonderzoek.

¹⁵ Overigens is uit het stukkenonderzoek gebleken dat bij bedrijfstakpensioenfondsen soms ook een *werkgeversraad* voorkomt. In combinatie met de deelnemersraad vormt deze dan het medezeggenschapsorgaan. Als geheel heeft deze raad bevoegdheden vergelijkbaar met de deelnemersraad. De deelnemersraad behoudt echter haar adviesrecht (artikel 6b PSW) en haar beroepsrecht (artikel 6c PSW). Tevens kan de deelnemersraad minderheidsadviezen vaststellen. Voorts hebben twee fondsen in het stukkenonderzoek een *raad van toezicht*. In dit orgaan zijn in beide gevallen alle geledingen van het fonds vertegenwoordigd: werkgevers, deelnemers en gepensioneerden. Bij één van deze fondsen was de taak van de raad van toezicht als volgt omschreven: "De raad houdt toezicht op de uitvoering van de taken en bevoegdheden van het bestuur van de stichting en op de besluitvorming door het bestuur. De raad is bevoegd het bestuur gevraagd en ongevraagd van advies te dienen." Omdat deze vormen van toezicht en verantwoording slechts weinig voorkomen, blijven deze verder buiten beschouwing.



Figuur 7.2

Uit figuur 7.2 blijkt dat (middel)grote fondsen in hogere mate een vorm van medezeggenschap hebben georganiseerd dan (zeer) kleine fondsen. Grote fondsen blijken de voorkeur te geven aan een deelnemersraad, terwijl kleine fondsen vaker gebruik maken van een deelnemersvergadering.

Tweede convenant inzake de medezeggenschap van gepensioneerden

Met het oog op het tweede convenant medezeggenschap van gepensioneerden is tevens gekeken naar de mate waarin OPF'en en BPF'en aan het convenant voldoen.

Het convenant eist van OPF'en dat ze een gepensioneerdenvertegenwoordiger hebben opgenomen in het bestuur of de deelnemersraad. Opgemerkt zij dat het convenant slechts van toepassing is op OPF'en met een relatief groot aandeel gepensioneerden, of een substantieel aantal gepensioneerden¹⁶. Het blijkt dat 32% van de OPF'en op het moment van dit onderzoek aan geen van beide vereisten voldoet¹⁷. Het stukkenonderzoek bevestigt deze conclusie.

Voor BPF'en geldt de aanbeveling dat zij altijd (dus ongeacht het aantal gepensioneerden) een deelnemersraad zullen instellen. In totaal voldoet zestig procent van de BPF'en aan deze eis. Fondsomvang blijkt echter ook hier een rol te spelen. Vrijwel alle (zeer) grote fondsen (circa 90%) voldoen aan het convenant, terwijl slechts een derde van de (zeer) kleine fondsen een deelnemersraad heeft ingesteld.

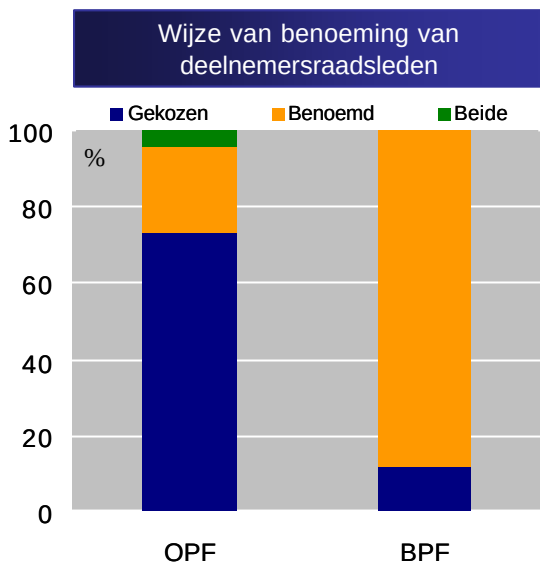
7.2 Deelnemersraden in de praktijk

Het aantal leden van de deelnemersraad neemt toe naarmate de omvang van het fonds toeneemt. In praktisch elke deelnemersraad heeft minimaal één gepensioneerdenvertegenwoordiger zitting. Slechts in een enkel geval (drie) zijn vertegenwoordigers van gewezen deelnemers ('slapers') in de raad opgenomen. Dit is op basis van het convenant niet verplicht. De verhouding tussen actieve deelnemers, gepensioneerden en gewezen deelnemers komt over het algemeen overeen met de verhouding binnen het bestand van het fonds.

¹⁶ Hieronder wordt verstaan dat het relatieve aandeel van de gepensioneerden (inclusief nagelaten betrekkingen met een nabestaandenpensioen) ten minste 10% bedraagt van het totale aantal deelnemers en gepensioneerden, zulks met een minimum van 25 gepensioneerden, dan wel dat sprake is van ten minste 1.000 gepensioneerden.

¹⁷ Overigens ook hier een markant verschil tussen zeer kleine, kleine en middelgrote OPF'en; 45% van de zeer kleine OPF'en voldeed aan geen van beide criteria, terwijl dit bij kleine (14%), en middelgrote OPF'en (18%) in veel geringere mate de praktijk is.

In figuur 7.3 is de wijze waarop de raden worden samengesteld weergegeven.



Figuur 7.3

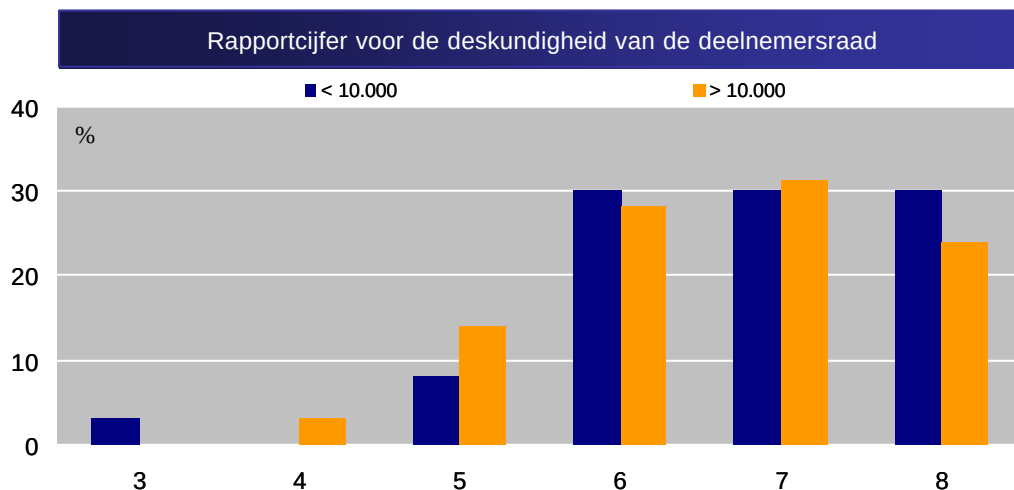
Uit het stukkenonderzoek is gebleken dat de deelnemersraden zelden de mogelijkheid hebben een minderheidsadvies vast te stellen. Meer in het algemeen wordt aangesloten bij de bevoegdheden toegekend aan de deelnemersraad door de Pensioen- en spaarfondsenwet.

Uit deze figuur blijkt dat de deelnemersraden bij OPF'en met name tot stand komen via verkiezingen en dat bij BPF'en de leden worden benoemd. Overigens worden de raadsleden bij middelgrote OPF'en vaker gekozen dan bij (zeer) kleine fondsen.

Er is een grote variatie in de vergaderfrequentie van deelnemersraden. De helft van de fondsen vergadert drie à vier keer. Een enkele raad komt maandelijks samen. Meest gebruikelijke vergaderonderwerpen zijn het jaarverslag en de jaarrekening, het indexatiebeleid en voorgenomen statuten- en reglements-wijzigingen.

Drie van de vier raden brengen minder dan vijf adviezen per jaar uit. Naarmate de omvang van het fonds toeneemt, neemt het aantal adviezen van de raad toe. Het lijkt erop dat hoe groter het fonds is, hoe meer de deelnemersraad wordt betrokken bij beleidsvorming en ratificering.

Voorts is aan de respondenten gevraagd de deskundigheid van de deelnemersraad te waarderen met een rapportcijfer, waarbij het cijfer 8 betekent dat de deelnemersraad als een volwaardige sparringpartner van het bestuur fungeert. In figuur 7.4 is de verdeling van de rapportcijfers weergegeven.

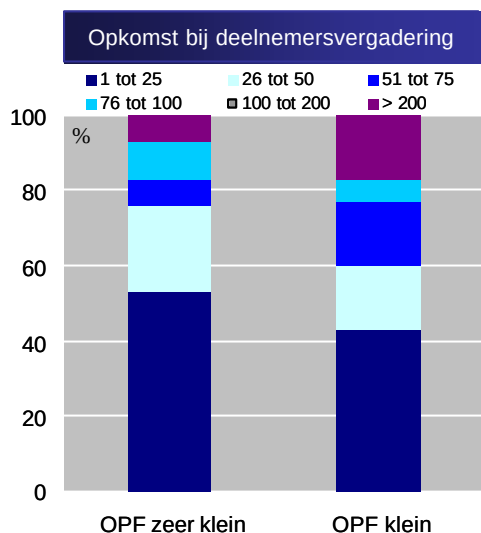


Figuur 7.4

Uit bovenstaande figuur blijkt dat bijna dertig procent van de fondsen haar deelnemersraad de waardering 8 geeft, en dus ziet als een volwaardig gesprekspartner. De gemiddelde beoordeling is een 6,7. Het is opvallend dat de zware onvoldoendes door de BPF'en zijn uitgedeeld. Middelgrote en (zeer) grote fondsen lijken kritischer op hun deelnemersraden dan (zeer) kleine fondsen.

7.3 Deelnemersvergaderingen in de praktijk

Zoals blijkt uit figuur 7.5 is de opkomst bij een deelnemersvergadering in verhouding tot het deelnemersbestand over het algemeen klein (<50), maar er zijn ook diverse fondsen waar meer dan 50 actieve deelnemers en gepensioneerden de moeite nemen de vergadering bij te wonen.



Figuur 7.5

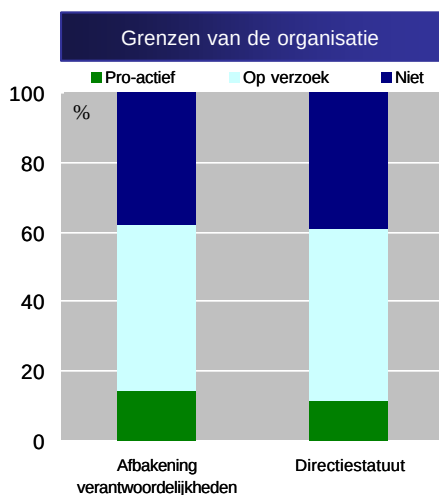
Een deelnemersvergadering wordt vaak georganiseerd op reguliere (jaarlijks terugkerende) momenten, bijvoorbeeld ter bespreking van de jaarrekening en de beleggingsresultaten. Voorts worden uitzonderlijke vergaderingen gehouden voor ingrijpende onderwerpen, zoals bijvoorbeeld wijzigingen in de pensioenregeling. Deze 'speciale' vergaderingen worden over het algemeen beter bezocht dan de reguliere vergaderingen.

8 Openheid

Uit ‘Koers bepalen’ bleek dat betere communicatie met actieve deelnemers en gepensioneerden de hoogste prioriteit heeft bij de verbetering van de pensioenuitvoering. Openheid¹⁸ heeft dus prominent de aandacht van de pensioenfondsen. Ook de pensioenkoepels OPF en VB besteden ruimschoots aandacht aan openheid in hun conceptcodes. Zo beveelt OPF aan dat alle deelnemers ruim de gelegenheid krijgen kennis te nemen van de voor hen relevante stukken binnen het fonds. Hieronder worden onder andere de statuten, het reglement en de regeling van de financiering verstaan. Van sommige van deze stukken dienen ‘populaire’ versies voorhanden te zijn. VB hanteert onder het kopje informatieverstrekking een vergelijkbaar principe.

In de enquête zijn vragen opgenomen ten aanzien van een groot aantal communicatie-uitingen van pensioenfondsen naar actieve deelnemers en gepensioneerden en de maatschappij in het algemeen. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op openheid van fondsen ten aanzien van de afbakening van taken en verantwoordelijkheden binnen het fonds, de uitvoeringskosten en resultaten, informatie omtrent bestuurders, het jaarverslag en de pensioenregeling¹⁹.

8.1 Afbakening van taken en verantwoordelijkheden



Figuur 8.1

Informatie over de afbakening van de verantwoordelijkheden van het bestuur, de directie en de uitvoerder wordt door bijna veertig procent van de fondsen niet ter beschikking gesteld aan de deelnemers. Dit betreft voor het overgrote deel (zeer) kleine fondsen.

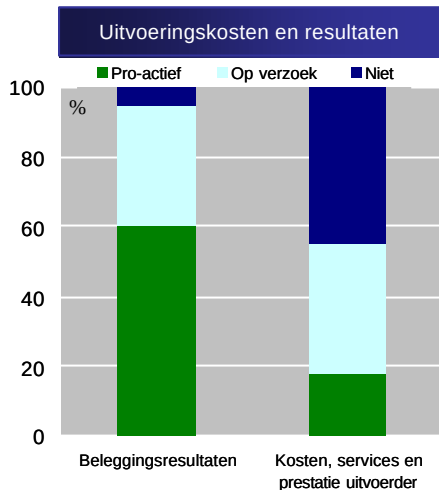
Het directiestatuut wordt door de helft van de fondsen (die een directie hebben) op verzoek beschikbaar gesteld. Elf procent van de fondsen verspreidt deze informatie pro-actief.

¹⁸ In dit rapport hebben we de term transparantie vermeden, omdat transparantie zowel betrekking heeft op openheid als op het helder toedelen van verantwoordelijkheden.

¹⁹ In de navolgende statistieken zijn de respondenten die de vragen hieromtrent met ‘niet van toepassing’ hebben beantwoord, niet in de totaalstelling opgenomen.

8.2 Uitvoeringskosten en beleggingsresultaten

De kosten van pensioenuitvoering in verhouding tot de omvang van het geleverde dienstenpakket, de kwaliteit van de geleverde diensten en de behaalde beleggingsresultaten brengen de prestaties van het fonds in perspectief. Deze gegevens kunnen indien gewenst worden afgezet tegen de prestaties van vergelijkbare fondsen, zodat inzicht kan worden verkregen in de relatieve prestatie van het fonds (“benchmarking”). In figuur 8.2 is weergegeven in welke mate deze gegevens worden aangeboden.



Gegevens met betrekking tot de beleggingsresultaten worden op grote schaal pro-actief, vaak in het jaarverslag verstrekt (60%) terwijl nog eens 35% van de fondsen deze informatie op verzoek ter beschikking stelt.

De verhouding tussen kosten, serviceniveau en prestaties wordt door veel minder fondsen gepubliceerd. Zo geeft 45% van de fondsen aan dat zij deze gegevens niet verstrekken. Slechts achttien procent van de fondsen biedt dergelijke informatie pro-actief aan.

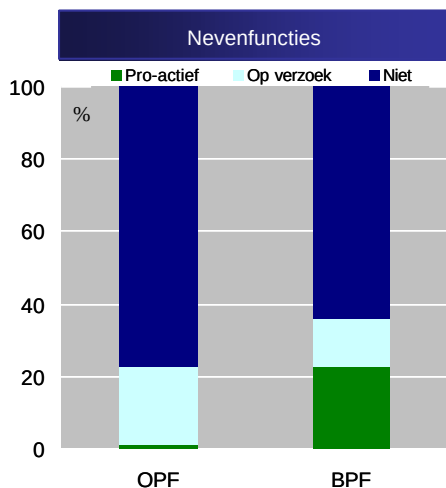
Figuur 8.2

8.3 Bestuurders

Aan respondenten is gevraagd in welke mate informatie over nevenfuncties en eventuele beloningen van bestuurders (indien deze ook daadwerkelijk voorkomen) wordt gegeven. In figuur 8.3 is voor

OPF'en en BPF'en aangegeven in welke mate informatie ten aanzien van nevenfuncties wordt verstrekt.

In totaal geeft ruim zeventig procent van de fondsen geen informatie omtrent nevenfuncties van bestuurders. Zoals uit de figuur blijkt, is er een aanzienlijk verschil tussen OPF'en en BPF'en. Waar ruim twintig procent van de BPF'en deze informatie pro-actief verstrekt, doet praktisch geen enkele OPF dit (één uitzondering!). Het zijn over het algemeen de grote BPF'en die met name in het jaarverslag deze informatie publiceren.

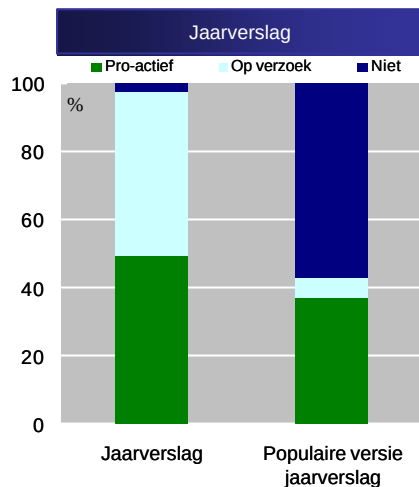


Figuur 8.3

Bij circa een derde van de fondsen ontvangen bestuurders een financiële vergoeding. Bij BPF'en is het aandeel van fondsen dat haar bestuurders beloont (72%) aanmerkelijk groter dan bij OPF'en (22%). Grote fondsen geven hieromtrent meer openheid dan kleine fondsen.

8.4 Jaarverslaggeving en verantwoording afleggen

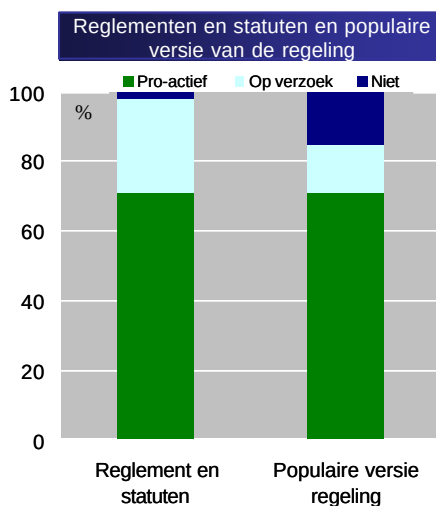
Aan het jaarverslag is in de aanbevelingen van de pensioenkoepels een prominente plaats gegeven. De bevindingen ten aanzien van de verspreiding van het jaarverslag zijn weergegeven in figuur 8.4.



Figuur 8.4

De helft van de fondsen verspreidt het jaarverslag pro-actief onder belanghebbenden. De andere helft van de fondsen stelt een jaarverslag op verzoek ter beschikking. Hierin wordt praktisch geen onderscheid gemaakt tussen grote en kleine fondsen. Ruim 45% van de fondsen stelt een populaire versie van het jaarverslag op en verstrekt dit voor het overgrote deel ook pro-actief aan belanghebbenden.

8.5 Pensioenregeling



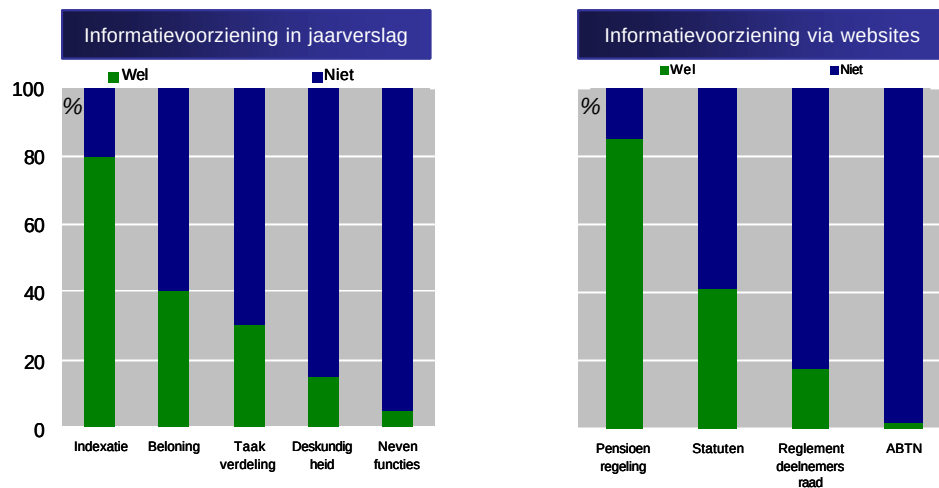
Figuur 8.5

Het is opvallend dat een klein deel van de pensioenfondsen aangeeft dat zij het pensioenreglement niet aan belanghebbenden verstrekt.

Een populaire versie van de pensioenregeling is op grote schaal ingevoerd bij pensioenfondsen. Ruim zeventig procent van de fondsen stelt een populaire versie van de regeling pro-actief beschikbaar aan actieve deelnemers en gepensioneerden. Nog eens dertien procent van de fondsen doet dit op verzoek. Een klein deel van de fondsen (met name kleine en middelgrote OPF'en) heeft geen populaire versie van de regeling opgesteld.

8.6 Informatieverstrekking via jaarverslag en websites

Bij de bestudering van de jaarverslagen en de websites van de fondsen uit het stukkenonderzoek is gekeken welke onderwerpen in het jaarverslag en op de website aan de orde worden gesteld. Figuur 8.6 geeft een overzicht van een aantal resultaten van dit deelonderzoek.



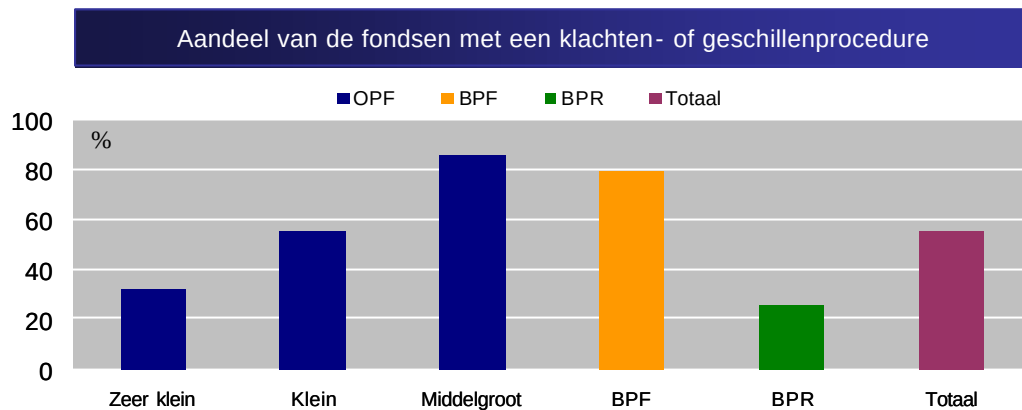
Figuur 8.6

De informatie die wordt aangeboden in het jaarverslag en op de websites blijkt met name pensioengerelateerd. Gegevens die betrekking hebben op de organisatie en governance van het fonds zoals taakverdeling, deskundigheid, nevenfuncties en ABTN worden zelden verstrekt.

9 Klachten

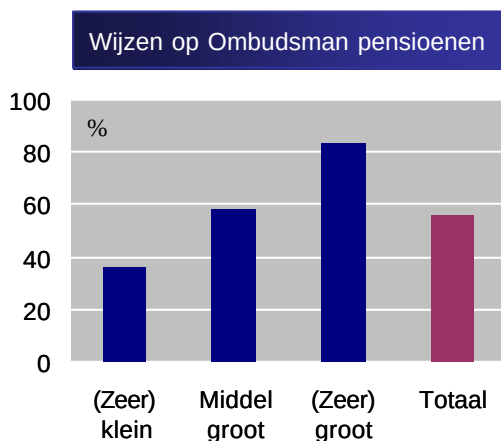
Over het belang van het thema klachtenbehandeling in het kader van PFG lijkt het gehele pensioenveld het eens te zijn. Zo stellen zowel VB als OPF in hun conceptcodes dat een vorm van klachten- of geschillenbehandeling wenselijk is.

In figuur 9.1 is de mate waarin fondsen een klachten- of geschillenprocedure hebben, weergegeven.



Figuur 9.1

Uit de grafiek blijkt dat iets meer dan de helft van de fondsen een klachten- of geschillenprocedure heeft. Hoe groter het fonds, hoe meer dit het geval is. Een op de drie fondsen die een klachtenprocedure heeft, heeft ook een brochure voor de actieve deelnemers en gepensioneerden opgesteld. Ook hiervoor geldt dat grote fondsen dit in veel grotere mate hebben ingevoerd. Deze resultaten zijn vergelijkbaar met die van het stukkenonderzoek. Hieruit bleek voorts dat bij de helft van de fondsen met een klachtencommissie de klachtenregeling tevens op de website beschikbaar was.



Figuur 9.2

De mogelijkheid om een klacht in te dienen bij de Ombudsman Pensioenen staat open voor actieve en gewezen deelnemers en gepensioneerden of hun nagelaten betrekkingen en is een belangrijke vorm voor klachten- en geschillenbehandeling. Zoals uit figuur 9.2 blijkt, wijst meer dan de helft van de fondsen de belanghebbenden op de Ombudsman Pensioenen.

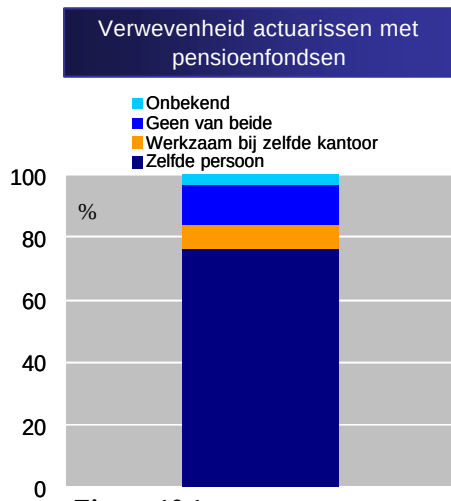
Voorts wordt de mogelijkheid van de Ombudsman door (middel)grote fondsen in grotere mate onder de aandacht van de actieve deelnemers en gepensioneerden gebracht dan door (zeer) kleine fondsen.

Een andere mogelijkheid die openstaat voor deelnemers is het indienen van een klacht bij de Commissie Gelijke Behandeling (CGB). Iedereen die zich ongelijk behandeld voelt, kan een klacht indienen bij de CGB. De CGB beoordeelt vervolgens of de gelijke-behandelingswetgeving is overtreden. In de praktijk is tegen 10% van de pensioenfondsen weleens een klacht ingediend. In de helft van die gevallen werd de klacht gehonoreerd.

10 Externe adviseurs

10.1 Actuarissen

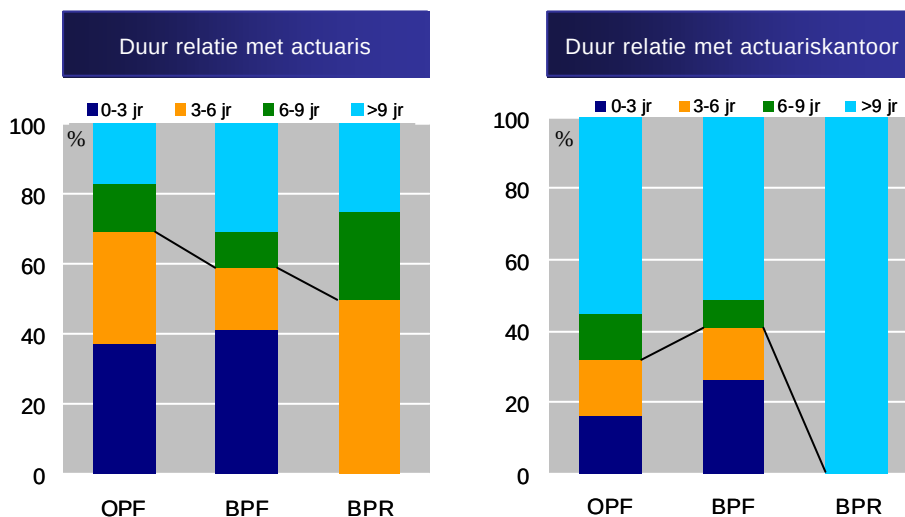
Bij het merendeel van de fondsen is de verwevenheid tussen fondsen en hun actuaariskantoor relatief groot. In figuur 10.1 is in kaart gebracht in welke mate de certificerende en adviserende actuariële activiteiten door dezelfde persoon of hetzelfde kantoor worden uitgevoerd.



Figuur 10.1

In 77% van de gevallen blijkt de certificerende en adviserende actuaariskantoor dezelfde persoon te zijn. Uit de analyse van de statuten bleek dat vaak ook een bepaling als zodanig is opgenomen in de statuten. Daarenboven is in acht procent van de gevallen de certificerende en adviserende actuaariskantoor werkzaam bij hetzelfde kantoor. Hierdoor kunnen de betreffende fondsen in sommige gevallen kosten besparen. Anderzijds loert het gevaar van verlies van onafhankelijkheid.

In figuur 10.2 is de duur van de relatie tussen pensioenfondsen en actuarissen en hun kantoren weergegeven.



Figuur 10.2

De relaties tussen pensioenfondsen en actuarissen zijn langdurig. Hoewel af en toe van persoon wordt gewisseld, blijft het kantoor over het algemeen voor (zeer) lange tijd aan het fonds verbonden. In hun conceptcodes gaan VB en OPF in op de toetsing van de kwaliteit en onafhankelijkheid van externe adviseurs. In de praktijk blijkt dat iets meer dan 60% van de fondsen de prestaties van de actuaariskantoor evalueert. Dit wordt door de band genomen jaarlijks gedaan. Hierbij is het opvallend dat

OPF'en (65%) hierin consciëntieuzer in zijn dan BPF'en (50%). In de juridische documentatie van de pensioenfondsen zijn geen voorschriften gevonden voor de periodieke evaluatie van de actuaris/kantoor.

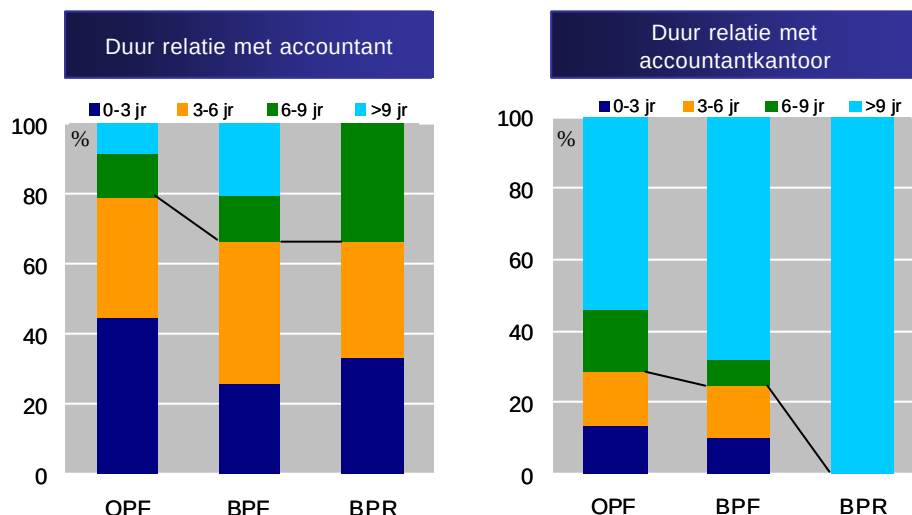
Uit het bovenstaande volgt impliciet dat de pensioenfondsen over het algemeen tevreden zijn met de door de actuaris verrichte diensten, immers, indien dit niet het geval zou zijn, dan zou de relatie reeds in een eerder stadium zijn verbroken²⁰.

10.2 Accountants

Voor accountants ontstaat een beeld vergelijkbaar met dat van de actuarissen; de verwevenheid tussen accountants en hun klant (pensioenfonds, sponsor en uitvoeringsorganisatie) is groot.

In meer dan zeventig procent van de gevallen is de accountant zowel werkzaam voor het pensioenfonds als voor de sponsor. Dit geldt uiteraard alleen voor OPF'en. Bij de fondsen die de uitvoering in een zelfstandige uitvoeringsorganisatie (model 3) hebben ondergebracht, is in 65% van de gevallen de accountant werkzaam voor zowel het fonds als de uitvoeringsorganisatie.

Ook de duur van de relatie tussen fondsen en hun accountant (zowel persoon als bureau, zie figuur 10.3) zijn vergelijkbaar met die van de actuarissen.



Figuur 10.3

In 58% van de gevallen evalueren de fondsbesturen de prestaties van de accountants. Meestal wordt dit jaarlijks gedaan. Ook met betrekking tot de accountants geldt dat, gezien de langdurige relaties, de pensioenfondsen over het algemeen tevreden zijn met de door de accountant verrichte diensten.

²⁰ Een uitkomst die ook wordt onderbouwd vanuit het onderzoek 'Koers bepalen', waarin ruim tachtig procent van de respondenten aangaf, tevreden tot zeer tevreden te zijn over het functioneren van hun actuaris.

Bijlage V

DE STUDIEDAG VAN 30 JUNI 2004

Programma

Studiemiddag Pension Fund Governance

30 juni 2004
Rolzaal, 's Gravenhage

- | | |
|-------------|---|
| 13.00 uur | Rolzaal open |
| 13:30 uur | <ul style="list-style-type: none">• Welkom en inleiding door dagvoorzitter Henk Vonhoff• Voordracht door de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Aart Jan de Geus• "Stand van het Debat" door Ton Wennekus (VB) en Han Thoman (OPF)• Presentatie "Verantwoording en Toezicht" door Steven Schuit (Allen & Overy) en Jacques Wintermans (Boer & Croon)• Eerste dialoog- en stemronde |
| ± 15:35 uur | Pauze (30 minuten) |
| ± 16:00 uur | <ul style="list-style-type: none">• Presentatie "Goed Bestuur" door Steven Schuit en Jacques Wintermans• Tweede dialoog- en stemronde |
| ± 17:15 uur | <ul style="list-style-type: none">• Pers aanwezig• Reacties Gerard Verheij (VNO) en Agnes Jongerius (FNV), voorzitters pensioencommissie Stichting van de Arbeid• Reacties Han Thoman (OPF) en Ton Wennekus (VB)• Samenvatting en afsluiting door dagvoorzitter Henk Vonhoff• Vervolgstappen door Steven Schuit en Jacques Wintermans |
| 18:00 uur | Einde studiemiddag
Cocktails in de Kelderzaal |
| 19:30 uur | Einde bijeenkomst |

Lijst Genodigden Studiemiddag

Alders, J.G.M.	Stichting pensioenfonds PGGM
Akkerman, A.J.	SPF Beheer B.V.
Barendregt, drs. S.	PricewaterhouseCoopers
Bastian, R.	Unie van Beroepspensioenfondsen
Becker, ir. A.	Stichting Pensioenfonds Arcadis Nederland
Beckers, drs. W.N.C.	DSM Pension Services B.V.
Belt, mr B. van de	Stichting Beroepspensioenfonds Tandartsen en Tandartsspecialisten
Berg, W.J.	PGGM
Beuker, drs. ing. H.G.	Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid
Beus, drs. D.J. de	Voormalig voorzitter hoofddirectie PGGM
Beyer, ir. N.J.J.	Stichting Pensioenfonds Hoogovens
Bitter, mr K.	Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen
Blijlevens, mr R.A.C.	Vereniging VNO- NCW
Boender, prof. dr. C.G.E.	Ortec B.V.
Boersma, J.	LTO Nederland
Bolwerk RA, A.A.M.	Stichting AKZO Nobel Pensioenfonds
Bonhof, drs. W.L.	PGGM
Borgdorff, P.J.C.	Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen
Borghouts, mr H.C.J.L.	Stichting Pensioenfonds ABP
Bovenberg, prof. dr. A.L.	CentER
Brinkman, mr drs. L.C.	Stichting Pensioenfonds ABP
Brink, R.W.C. van den	Actuariel Genootschap
Broek, drs. R.C.J. van den	Achmea Pensioenen
Broekhuijsen, drs. M.P.	Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderenorganisaties
Bromet-Richardson, L.	FNV Bondgenoten
Bronkhorst, drs. P.R.	Stichting Shell Pensioenfonds
Creusen, dr. mr E.M.G.	Directie ABP
Dalen, G.A.W. van	Bedrijfstakpensioenfonds Metalektro
Depla, ir. G.C.F.M.	Tweede Kamer der Staten-Generaal
Dieten, J.W.A	PGGM
Dijkhuizen, drs. C. van	Ministerie van Financiën
Dirks, drs. P.B.A.	PNO Media
Doctors van Leeuwen, mr A.W.H.	Autoriteit Financiële Markten
Driessen, drs. C.C.H.J.	Vakcentrale FNV
Dumont, mr H.M.A.	AZL N.V.
Eijkelenburg, dr. ir. C. van	Mn Services NV
Eijsink, R.R.M.	Stichting Pensioenfonds Tandartsen en Tandarts-specialisten
Flikweert, J.D.	Ministerie van Financiën
Frijns, prof. dr. J.M.G.	Stichting Pensioenfonds ABP
Geus, mr A.J. de	Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Giskes, drs. F.C.	Tweede Kamer der Staten-Generaal
Gortemaker, prof. J.C.A.	Erasmus Universiteit Rotterdam
Haar, dr. B. ter	Ministerie van Financiën
Heiden, L.H. van der	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Heijnis, drs. L.	Stichting Pensioenfonds ABN AMRO Bank N.V.
Hekman, ing. A.	LTO Nederland
Hepkema, mr S.	Allen & Overy LLP
Herpen, mr H.C.P.J. van	Bpf Metalelektro
Heuvelman, drs. J.R.	PVK
Hijmans van den Bergh, drs. C.M.L	Boer & Croon

Hoek, D.	SBA Artsenpensioenfondsen
Hoekman, C.W.	DNR
Hoekstra, ir. A.K.J.	PGGM
Hoogen, H. van	Actuarieel Genootschap
Jansen, L.	CNV bedrijvenbond
Jongbloed, A.	FNV Bondgenoten
Jongerius, A.	Vakcentrale FNV
Jongevos, A.	Stichting Shell Pensioenfonds
Jurgens, drs. P.C.	Boer & Croon
Kastelein, drs. M.	Christelijk Nationaal Vakverbond
Kempen, E.J. van	Ministerie van Financiën
Kimmels, H.	Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderenorganisaties
Klein Breteler, drs. J.J.A.H.	PGGM
Kloet RC, J.W.	Administratiekantoor Sector Woningcorporaties
Klopper, mr J.Ph.W.	Pensioen- en Verzekeringskamer
Knot, dr. K.H.W	DNB-PVK
Koning, mr P.P. de	Voormalig voorzitter S.C.G.O.P.
Korte, drs. H.	AFM
Koster, P.M.	AFM
Kragten, mr R.J.J	Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen
Krijnen, G.T.H.M.	Stichting Pensioenfonds Medische Specialisten
Krol, A.T.J.	KLM Pensioenfonds
Kruihof, H.	Stichting Pensioenfonds ABP
Kuijck, L.J. van	Unie van Beroepspensioenfondsen
Kusters, mr W.	CNV bedrijvenbond/CNV Spoorwegen
Langejan, mr drs. T.	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Le Blanc, prof. dr. L.J.C.M.	Stichting Pensioenfonds ABP
Lechner, A.W.	Voormalig directeur ANBO
Leeuw, F.C.A.M. de	AXENT / AEGON
Leeuwen, G.J. van	Stichting Unilever Pensioenfonds Progress
Lijdsman, mr R.J.	Allen & Overy LLP
Loeber, O.	Compass & Headmark
Loon, E.J.P.M. van	Interpolis Pensioenen
Lute, A.A.M.	Blue Sky Group
Lutjens, prof. dr. E.	Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Vrije Universiteit Amsterdam
Maatman, mr R.	Stichting Pensioenfonds ABP
Manen, prof. dr. J.A. van	PricewaterhouseCoopers N.V.
Meer, H. van der	SER
Meijerink, prof. drs. M.H.	Erasmus Medisch Centrum
Meijer, mr J.	PVK
Meulblok, H.M.	PGGM
Michielse, C.A.M.	CMHF
Mosterd, dr. A.	Tweede Kamer der Staten-Generaal
Munsters, drs. R.M.S.M.	PGGM
Nagtegaal, drs. A.A.	Hewitt Heijnis & Koelman International B.V.
Neervens, drs. J.W.E.	Stichting Pensioenfonds ABP
Niekerk, ir. J.T. van	SCGOP
Nieuwenhoven, drs. R.A.	VNO / NCW
Noordzij, ir. K.J.	PGGM
Omtzigt, P.H.	Tweede Kamer der Staten-Generaal
Outer, R.D. den	Stichting Unilever Pensioenfonds Progress
Overmeire, A.F.J. van	Ernst & Young
Pal, mr W.M.M. van der	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Panday, I.	Allen & Overy

Parker, J.R.M.	Boer & Croon
Peij, drs. S.C.	Directeur Corporate Governance, De Galan Groep
Penders, drs. H.J.P.	Boer & Croon
Peper, mr J.E.	Stichting Bedrijfs'takpensioenfonds voor de betonproductendustrie
Petersen, dr. C.	Petersen-Consult
Pierik, mr F.L.	Allen & Overy LLP
Pijpen, J.F. van	AbvaKabo FNV
Popta, drs. K.B. van	Koninklijke Vereniging MKB Nederland
Prins, mr F.	PGGM
Quelerij, drs. C.C. de	Boer & Croon
Riemen, T.	KBO
Riemen, drs. G.P.C.M.	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Rietmulder, J.W.	KPS
Riezenkamp, J.	Stichting Pensioenfonds ABP
Risseeuw, drs. P.A.	Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (FEWEB)
Rooij, mr A. de	Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderenorganisaties
Ruiter, P. de	Tweede Kamer der Staten-Generaal
Rutten, mr W.	Allen & Overy LLP
Schets, T.F.M.	FNV Bondgenoten
Schilthuis, F.A.	Boer & Croon
Schipper, H.A.	Stichting Pensioenfonds Medische Specialisten
Schoenmaker, mr dr. D.	Ministerie van Financiën
Schoot, S.A. van der	CSO onderhandelaar convenant
Schoot, ir. W.P.M. van der	Boer & Croon
Schouten, drs. J.J.P.	Sociaal Fonds Bouwnijverheid Holding N.V.
Schuijt, H.	Stichting Pensioenfonds Ahold
Schuit, drs. M.E.J.	FNV
Schuit, prof. mr S.R.	Allen & Overy LLP
Sibbing, A.J.M.	Stichting Pensioenfonds Koninklijke Volker Wessels Stevin
Slootweg, A.W.	VNO- NCW
Sluimers, drs. D.M.	Stichting Pensioenfonds ABP
Smidt, A. de	Aon Mergers & Acquisitions Group
Snippe, drs. J.	Philips Pensions Competence Center B.V.
Snoey, E.L.	ACOP
Solinge, mr G. van	Allen & Overy LLP
Spanjaart, P.A.A.	Pensioenfonds Vliegend Personeel KLM
Spit, H.A.C.	Unie van Beroepspensioenfondsen
Staatsen, mr A.A.M.F.	Voorzitter Commissie Staatsen
Steenkamp, prof. dr. T.B.M.	Vrije Universiteit Amsterdam
Steenstraten, A.J. van der	Shell International B.V.
Steenvoorden, drs. J.A.G.	Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen
Stevens, mr T.M.	Allen & Overy LLP
Stokkermans, mr C.H.M.	Allen & Overy LLP
Sturkenboom, drs. A.	CSO
Swart, P.	CNV bedrijvenbond
Tamerus, drs. J.H.	PGGM
Til, G.E.A. van	KPMG
Thoman, mr H.J.	Blue Sky Group
Tiellemans, G.F.T.	DNB-PVK
Toolens, H.P.	DNR
Uijen, mr E.A.W.M.	Stichting Pensioenfonds Horeca & Catering
Upperman, R.	Stichting Pensioenfonds Atos Origin
Varela, drs. J.M.	Tweede Kamer der Staten-Generaal
Velde, mr drs. J.J. van de	Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen

Vendrik, drs. C.C.M.	Tweede Kamer der Staten-Generaal
Verbeet, G.A.	Tweede Kamer der Staten-Generaal
Verhagen, drs. I.E.	Boer & Croon
Verheij, drs. G.	VNO / NCW
Vernooy, drs. A.L.	Stichting Unilever Pensioenfonds Progress
Verspeek, P.C.M.	FNV Bondgenoten
Visser, mr G.W.C.H.	Allen & Overy LLP
Vliet, L. van	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Völkers, B.H.J.J.M.	ABP
Vonhoff, prof. H.	Dagvoorzitter
Vries, mr B.M. de	Tweede Kamer der Staten-Generaal
Vroon, J.S.	MHP
Wage, drs. S.	Stichting Shell Pensioenfonds
Wagenaar, drs. J.	PGGM
Weijer, W.H. de	PGGM
Wendrich, mr M.W.	Allen & Overy LLP
Wennekus, drs. T.	FNV Bondgenoten
Westerbeek- Huitink, ir. J.M.J.C.	CNV
Wijffels, dr. H.H.F.	Sociaal Economische Raad
Warig Wijma, J.	FNV Bondgenoten
Wijs, drs. M.W. de	Stichting Pensioen Opleidingen
Willemse, H.L.M.	Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen
Winden, W. van	Stichting Philips Pensioenfonds
Wintermans, ir. J.M.	Boer & Croon
Witteveen, mr D.E.	DNB-PVK
Wouters, A.H.M.	Interpolis Pensioenen

Studiemiddag Pension Fund Governance

Pensioenfondsbestuur in het licht van verantwoording en toezicht

's-Gravenhage, 30 juni 2004

Programma

Inleiding

Verantwoording en toezicht

- **1^e Presentatie**
- **1^e Dialoog**
- **1^e Stemronde**

Pauze

Goed bestuur

- **2^e Presentatie**
- **2^e Dialoog**
- **2^e Stemronde**

Afsluiting

Cocktails

Opdracht van ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

“Voer een onderzoek uit en organiseer een studiedag met als doel het pensioenveld te inspireren om het onderwerp Pension Fund Governance (PFG) bovenaan de eigen agenda te zetten”

- Verzekerde regelingen vallen buiten de scope, maar ook daar is goede governance nodig
- Het rapport van Allen & Overy en Boer & Croon zal eind augustus verschijnen

Opzet onderzoek

- Enquête onder pensioenfondsen
- 30 interviews met vertegenwoordigers pensioenveld
- Analyse van documentatie pensioenfondsen
- Pensioensystemen in andere landen
- Governance-systemen in andere sectoren

Tussentijds had een aantal bijeenkomsten plaats met de Pensioenkoepels (VB/ OPF) en met een breed samengestelde referentiegroep.

Doel van de studiemiddag

Uw mening peilen over onze voorlopige voorstellen

- De pariteit is uitgangspunt voor onze voorstellen
- Onze voorstellen bouwen voort op 2^e convenant medezeggenschap

Focus

- **Sociale partners behouden het initiatief, anders wetgever of PVK**
 - **Daarvoor is code nodig**
 - **Geen vrijblijvendheid, dus wettelijke basis**
 - **Aansluiten bij trends elders in de samenleving**
-  **dus: toezicht en verantwoording**

PFG is noodzakelijk

Onzekerheid
burgers

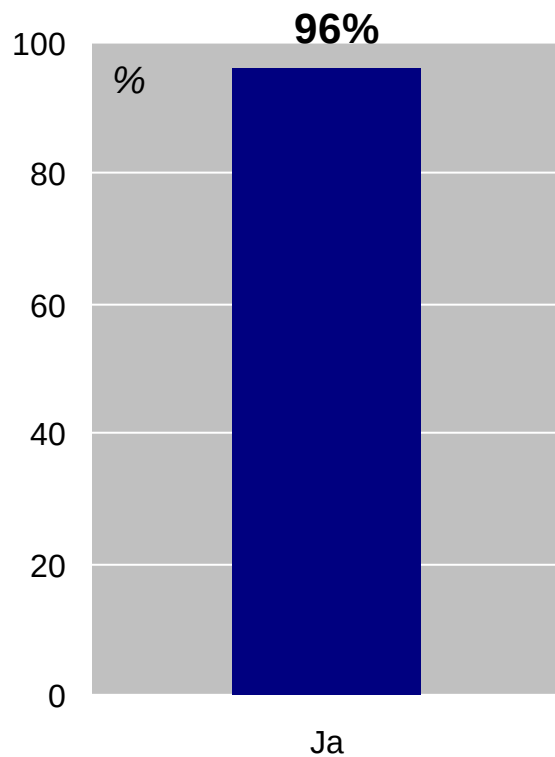
Toenemende
complexiteit

Groot
maatschappelijk
en economisch
belang

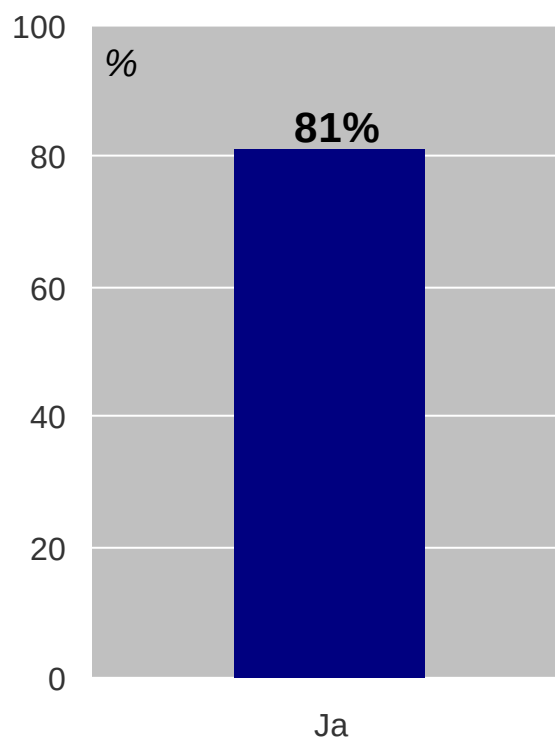
- De Pensioenkoepels en Staatssecretaris Rutte hebben Pension Fund Governance in het midden van de belangstelling geplaatst
- ‘Noblesse oblige’: Het Nederlandse pensioenstelsel is het aan zijn status verplicht om ook op het gebied van Pension Fund Governance tenminste aan de OECD-normen te voldoen

Ook sector wil PFG

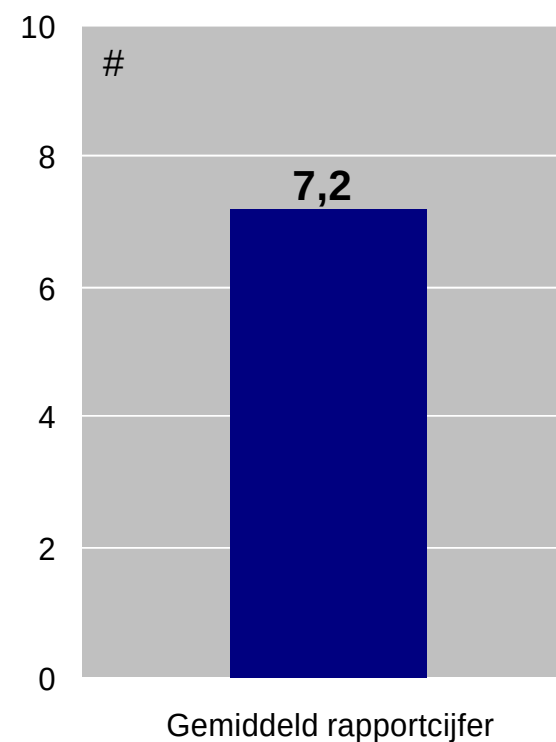
Aandacht voor PFG
nuttig?



Aandacht voor PFG
noodzakelijk?



Waardering eigen PFG



Bron: Enquête onderzoek

PFG bouwt voort op bestaande initiatieven

Pensioenkoepels en CSO

- Themadagen en cursussen
- Gedragscode en beleggingsstatuut
- Transparantieplan (benchmarks) en bedrijfstakinformatiesysteem
- Pensioenkijs

Stichting van de Arbeid

- Convenant medezeggenschap
- Monitoring pensioenvoorlichting

PVK

- ABTN
- Deskundigheidsplan en integriteitstoets
- Beleidsregel uitbesteding
- NFTK

Wetgever

- Via de opdrachtbrief duidelijkere verhouding tussen sponsor en fonds
- Helderheid over indexatie
- Verbod op vetorechten

Internationale best-practices

OECD

- Scheiding bestuur en intern toezicht
- Afleggen verantwoording door hoogste orgaan

Europese richtlijn

- Recht op jaarverslag

UK

- Navolging Myners' Report niet verplicht
- Bij aanvaarding "pas toe of leg uit"

USA

- Ook uitvoerder en adviseur zijn "fiduciaries", dus verantwoording verschuldigd

Canada

- Aanbevelingen PFG vastgelegd in overleg met fondsen

Het pensioenveld is zeer divers...

Aantal deelnemers ¹		Aantal pensioenfondsen	Belegd vermogen	Aantal deelnemers ¹
		#	€ mrd	X 1.000.000
	0-10.000	652	65	0,8
	10.001-1.000.000	70	175	4,4
	> 1.000.000	2	180	3,0
	TOTAAL	724	420	8,2

¹ Het aantal deelnemers is gedefinieerd als het aantal actieve deelnemers + gepensioneerden
Bron: PVK 2002

...en verschillend georganiseerd

Aantal deelnemers		"Zelfuitvoerend"	"Uitbesteed"
	0-10.000	58%	42%
	10.001-1.000.000	48%	52%
	> 1.000.000	100%	-
	TOTAAL	56%	44%
	OPF	64%	36%
	BPF	30%	70%

Bron: Enquête onderzoek

Waarom verantwoording en intern toezicht?

1

De maatschappij verandert van “trust me” naar “show me”

2

Pensioenfondsen moeten in toenemende mate aantonen dat zij het vertrouwen verdienen. Naast openheid naar belanghebbenden is ook openheid naar de samenleving nodig, vanwege het grote sociaal-economische belang van pensioenen en de fiscale facilitering

3

Pensioenfondsbestuurders beheren het geld van anderen en hebben daarom een verhoogde zorgplicht

4

De verplichtstelling en de onmogelijkheid voor veel werkgevers en deelnemers om van pensioenfonds te wisselen, leggen een zware verplichting op pensioenfondsen tot het afleggen van verantwoording aan belanghebbenden

5

Iedere deelnemer aan een pensioenfonds heeft eenzelfde recht op goed PFG

Relatie tussen bestuur en uitvoering diffuus

Werkwijze bestuur

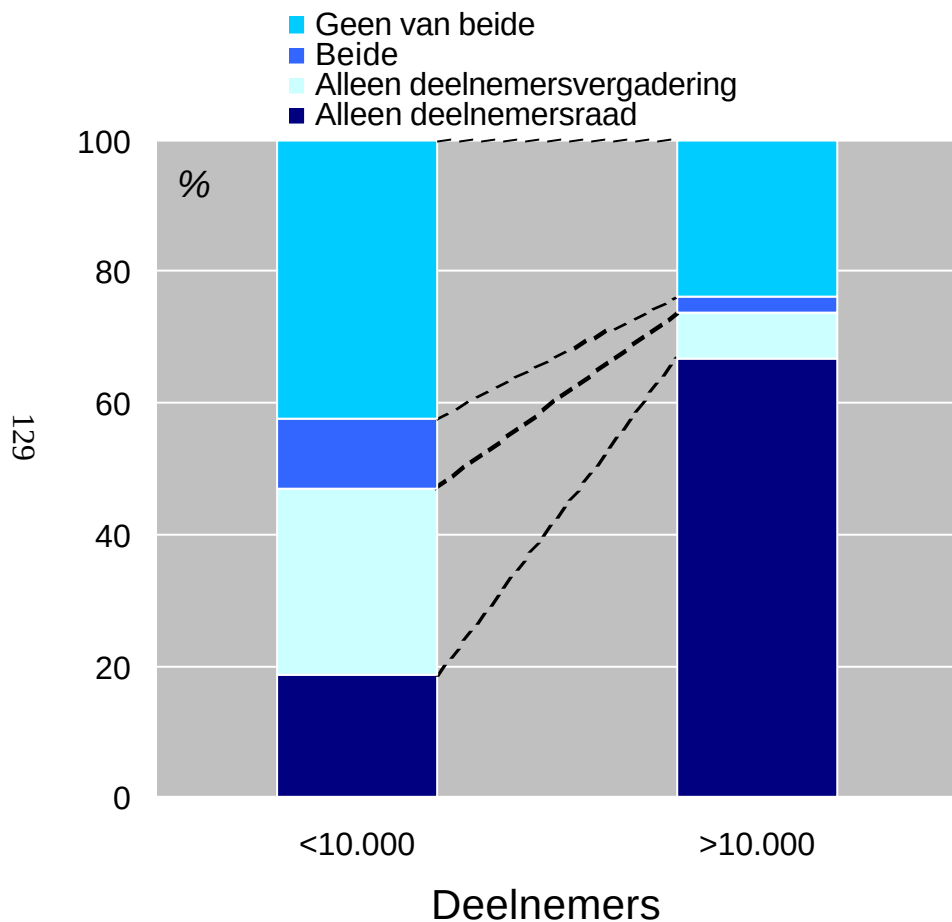
- Bijna 90% van de besturen is primair in een toezichthoudende rol betrokken bij de uitvoering van de pensioenregeling
- Bestuursfuncties zijn parttime functies

Relatie bestuur en uitvoering

- 1/3 van de fondsen heeft een directie
- Tussen het bestuur en uitvoerder is in ruim 80% van de gevallen een duidelijke vastlegging van de verdeling van taken en verantwoordelijkheden

Bron: Enquête onderzoek

Deelnemersraden meer aanwezig bij grotere fondsen



- Hoe groter de fondsen, hoe meer deelnemersraden
- In bijna alle deelnemersraden gepensioneerden
- Respondenten waarderen deelnemersraden gemiddeld met een 6,7
- 45% OPF-en kent een deelnemersvergadering
- Meer dan 40% van de kleinere fondsen heeft geen deelnemersraad of -vergadering

Noot: Onder het 2^e convenant kan ook worden gekozen voor een vertegenwoordiging van gepensioneerden in het bestuur
Bron: Enquête onderzoek

Hoe verantwoording en toezicht?

- De eindverantwoordelijkheid blijft bij het paritaire lichaam
- Vanwege de grote onderlinge verschillen tussen pensioenfondsen worden zowel voor toezicht als voor verantwoording meerdere oplossingen voorgesteld die zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande structuren
- Huidige deelnemersraad en –vergadering zijn een eerste stap naar verantwoording. Geen echte verantwoording zonder décharge- en enquêterecht
- Toezicht veronderstelt bevoegdheden zoals goedkeuringsrechten en externe rapportage

Vereisten Vertegenwoordigend Lichaam

Minimaal 1x per jaar verantwoording afleggen

Vereisten

- Nader te bepalen mate van representativiteit
- Vaste voorzitter
- Recht op informatie
- Jaarlijks décharge aan bestuur
- Publiceert een verslag
- Recht van enquête

Onderwerpen verantwoording

- Gevoerde beleid
- Kwaliteit uitvoering
- Naleving code (“Pas toe of leg uit”)
- Opdracht aan externe accountant en actuaris
- Vorm en inhoud jaarverslag

Vereisten Toezichthoudend Orgaan

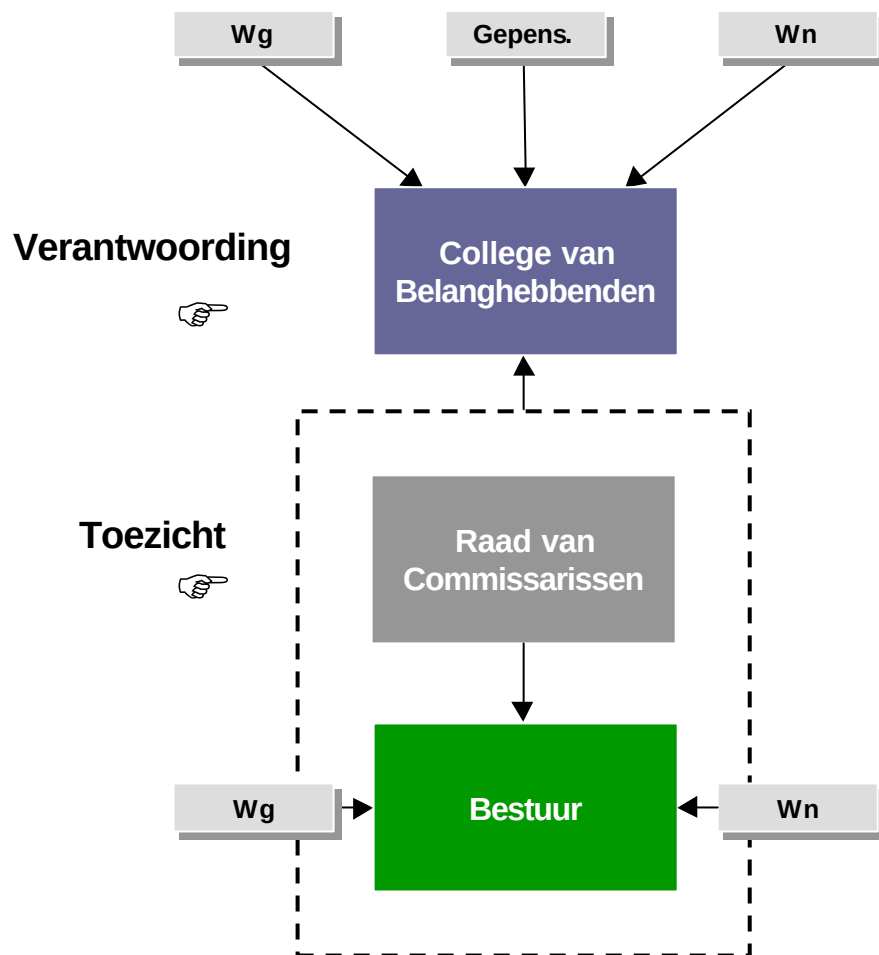
Vereisten

- Onafhankelijk van bestuur
- Geen tegenstrijdige belangen
- Deskundige professionals
- Betrokken bij aanstellen, beoordelen, belonen en ontslaan van bestuur
- Recht op informatie
- Gevraagd en ongevraagd advies
- Regelmatig overleg met het bestuur

Onderwerpen toezicht

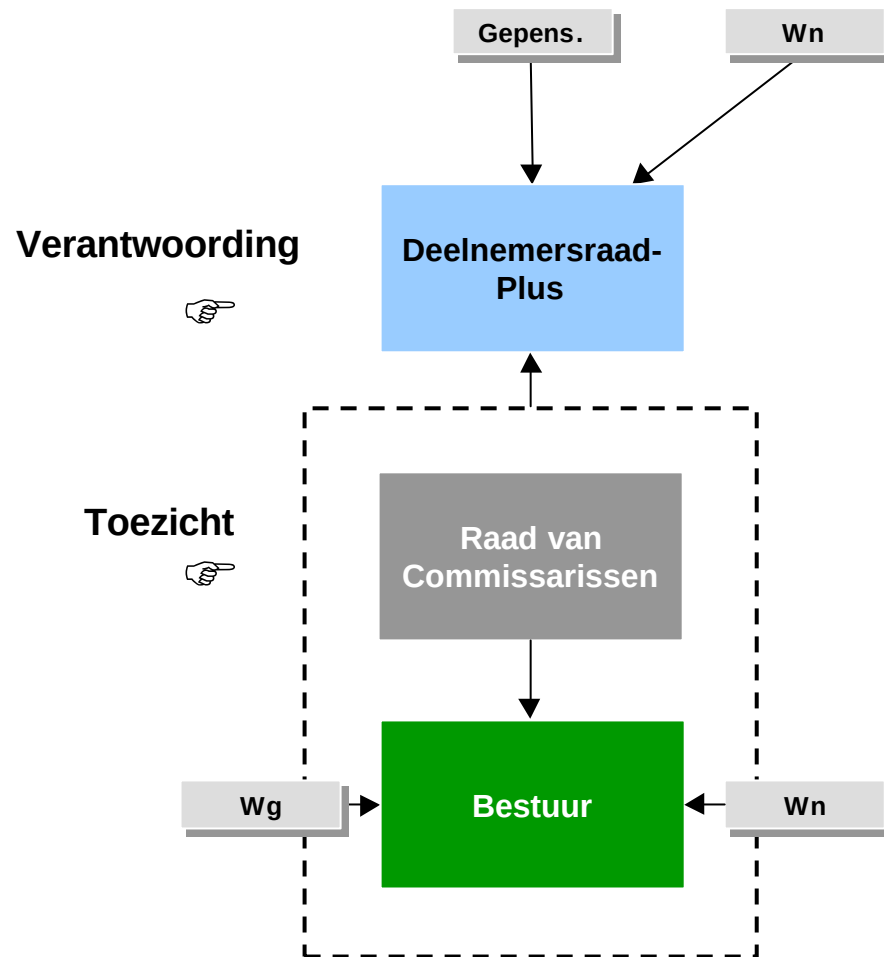
- Beleid
- Uitvoering
- Communicatie
- Klachten en geschillen
- Financiële verantwoording
- Goedkeuring *alle* belangrijke bestuursbesluiten

Model 1: College van Belanghebbenden



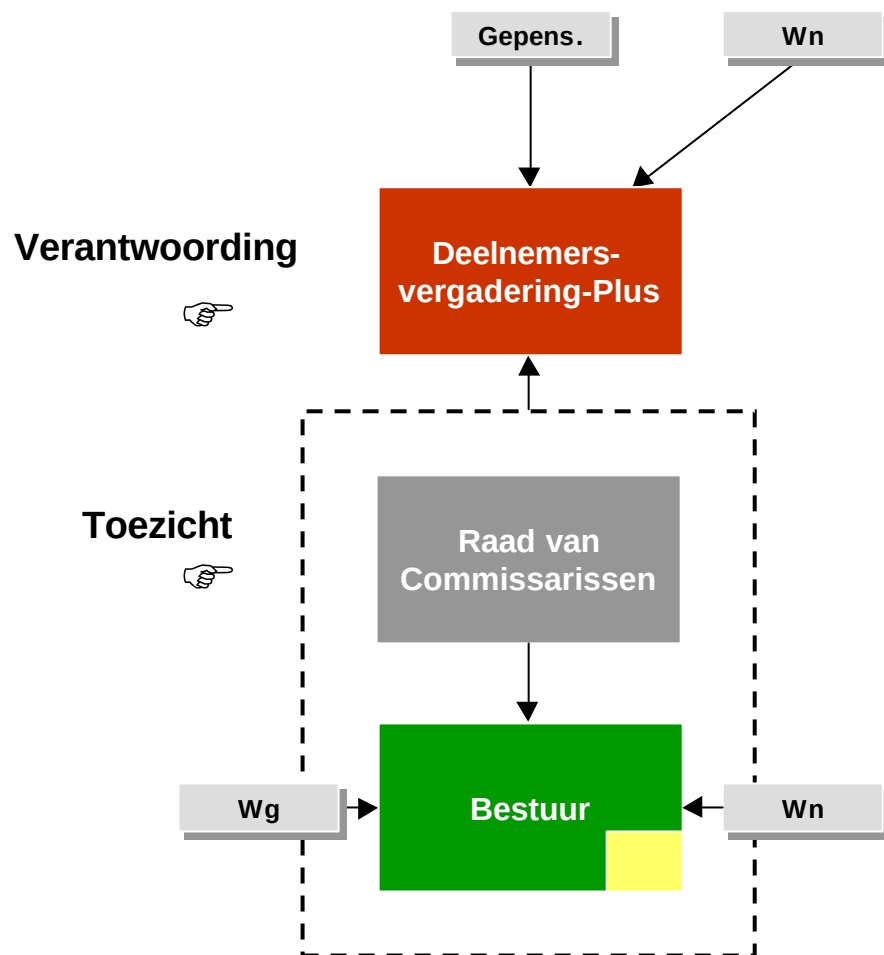
- Het College van Belanghebbenden bestaat uit werkgevers (-vertegenwoordigers), gepensioneerden en werknemers(-vertegenwoordigers)
- Bij OPF'en kan dit worden ingevuld door bijvoorbeeld de directie, OR en (vereniging van) gepensioneerden
- Voorkomen moet worden dat bij belangrijke besluiten de werkgever in een minderheidspositie belandt
- Onverenigbare functies zijn niet toegestaan
- Zowel het bestuur als de commissarissen moeten zich verantwoorden

Model 2: Deelnemersraad-Plus



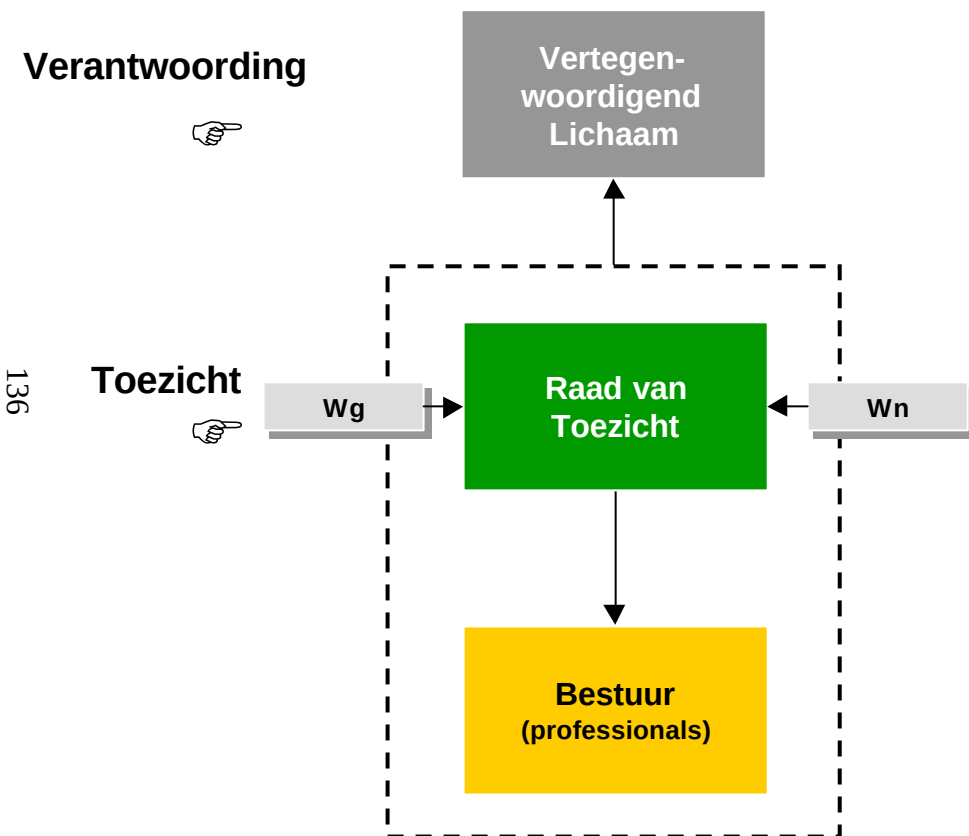
- **De Deelnemersraad-Plus bestaat uit gepensioneerden en werknemers(-vertegenwoordigers)**

Model 3: Deelnemersvergadering-Plus



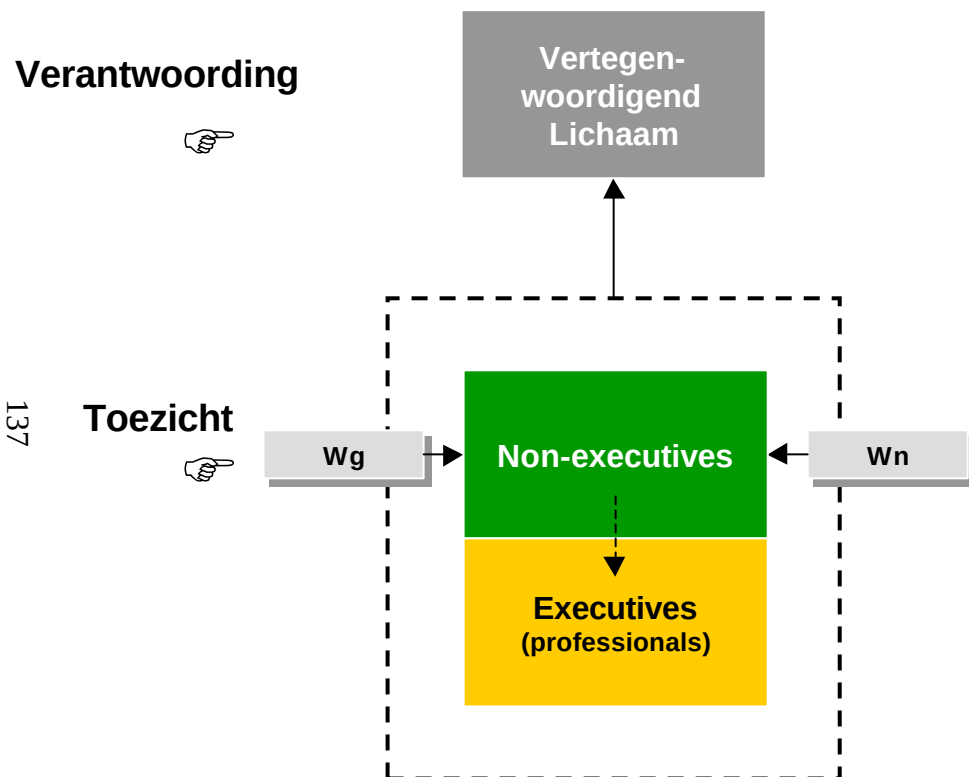
- Om voldoende representatief te zijn moet een quorum van deelnemers aanwezig zijn (bijvoorbeeld 50 personen of een minimum van 10% van de deelnemers)
- De vergadering kiest uit haar midden een voorzitter voor enkele jaren

Model 4: Raad van Toezicht



- ‘Doorzakmodel’ waarin de huidige professionele directie eindverantwoordelijk wordt voor de uitvoering en het beleid (‘Bestuur’) en toezicht wordt gehouden door de Raad van Toezicht (het huidige paritaire bestuur)
- Dit lijkt met name geschikt voor grotere fondsen waarbij de Raad van Toezicht het recht van aanstelling en ontslag van het Bestuur behoudt
- Omdat de Raad van Toezicht het paritaire orgaan is, hebben ook zij het recht om beleid te initiëren
- Het Vertegenwoordigend Lichaam kan zijn: een College van Belanghebbenden, een Deelnemersraad-Plus of een Deelnemersvergadering-Plus
- Dit model moet mogelijk worden gemaakt door een wetswijziging

Model 5: One-tier board



- De professionele directie wordt opgenomen in het bestuur (als executives)
- De non-executives hebben vooral een toezichthoudende rol, maar behouden het recht van beleidsinitiatief
- Uiteindelijk blijft het bestuur als geheel eindverantwoordelijk (one-tier)
- Het Vertegenwoordigend Lichaam kan zijn een College van Belanghebbenden, een Deelnemersraad-Plus of een Deelnemersvergadering-Plus

Dialogronde 1: spelregels

- Uw tafelvoorzitter presenteert vragen/stellingen
- 2 minuten bedenktijd
- Toelichting (persoonlijk) standpunt
- Open dialoog

Dialogronde 1: vragen

1

Bent u voor verantwoording én toezicht?

2

Wat vindt u van de denkmodellen (op hoofdlijnen)?

3

Zijn er nog andere modellen?

4

Welke modellen geven de beste waarborgen voor verantwoording en toezicht?

5

Welke vorm moet de zelfregulering krijgen?

Goed bestuur

Inleiding

Verantwoording en toezicht

- 1^e Presentatie
- 1^e Dialoog
- 1^e Stemronde

Pauze

Goed bestuur

- 2^e Presentatie
- 2^e Dialoog
- 2^e Stemronde

Afsluiting

Cocktails

Bestuurskwaliteit is moeilijk meetbaar

	Onderzoeksobservaties
Werving	• 1/3 fondsen maakt actief gebruik van functieprofiel bij werving bestuursleden
Deskundigheid	• Deskundigheid nog niet meetbaar. Eindtermen nog niet benoemd • Grotere fondsen actiever in bijscholen bestuurders
Opleidings- en ervaringsniveau	• Bestuurders grotere fondsen hebben meer relevante ervaring • Soms kennislacunes bij kleinere fondsen
Periodieke evaluatie	• 30% van besturen wordt <i>als geheel</i> geëvalueerd • 10% bestuurders wordt <i>individueel</i> beoordeeld

Bron: Enquête onderzoek

Bestuurskwaliteit

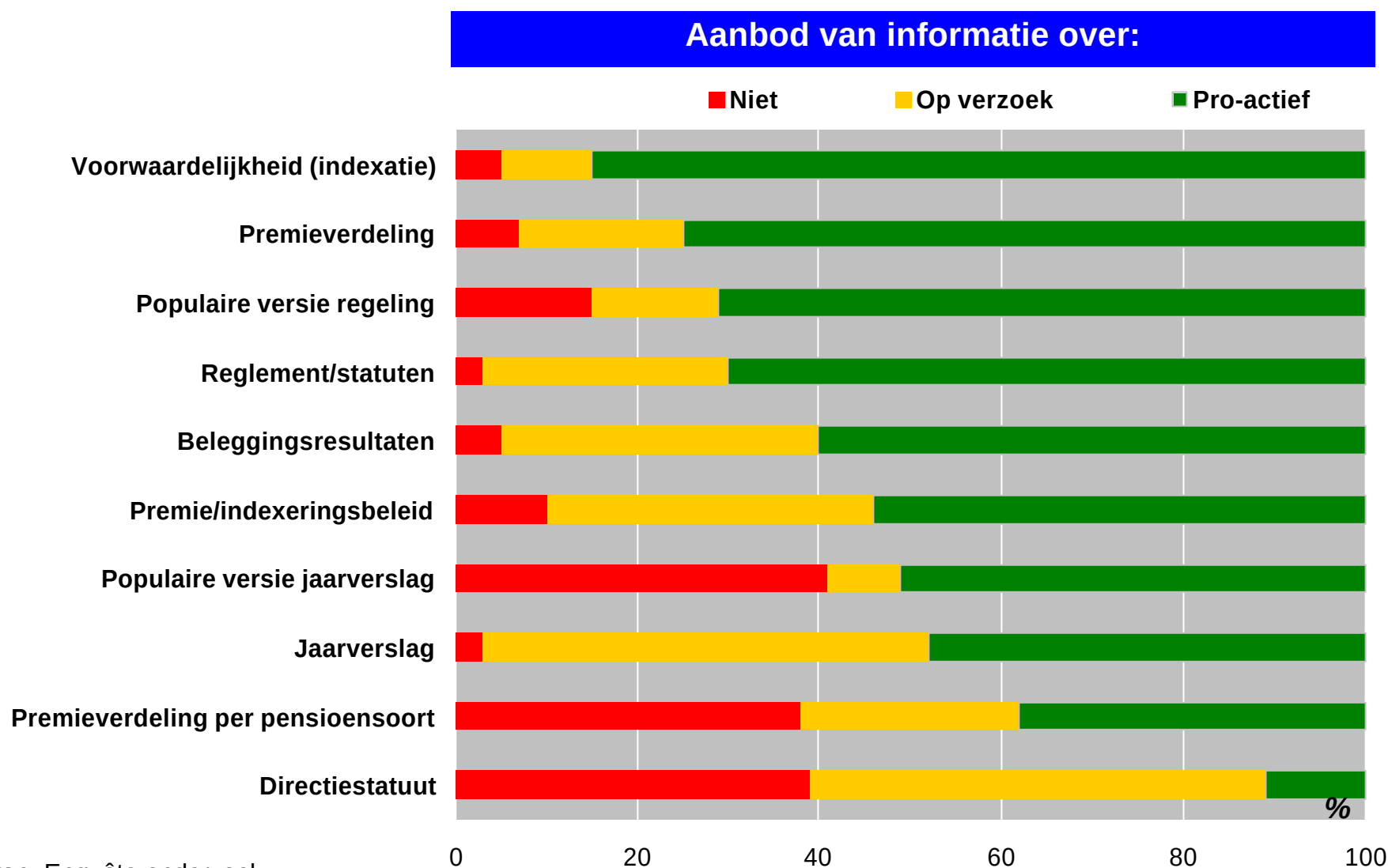
**Maak
basisdeskundigheid
meetbaar en
toetsbaar**

**Jaarlijkse
individuele
beoordeling**

**Procedure bij
disfunctioneren**

- **Basisdeskundigheid dient meetbaar en toetsbaar gemaakt te worden**
- **Laat pensioenfondsen jaarlijks verantwoording afleggen aan het Vertegenwoordigend Lichaam over de mate van deskundigheid op individueel en collectief niveau**
- **Bestuurders dienen jaarlijks individueel beoordeeld te worden (per model te regelen)**
- **Er dient een procedure te zijn bij disfunctioneren**

Openheid in de praktijk (I)



Bron: Enquête onderzoek

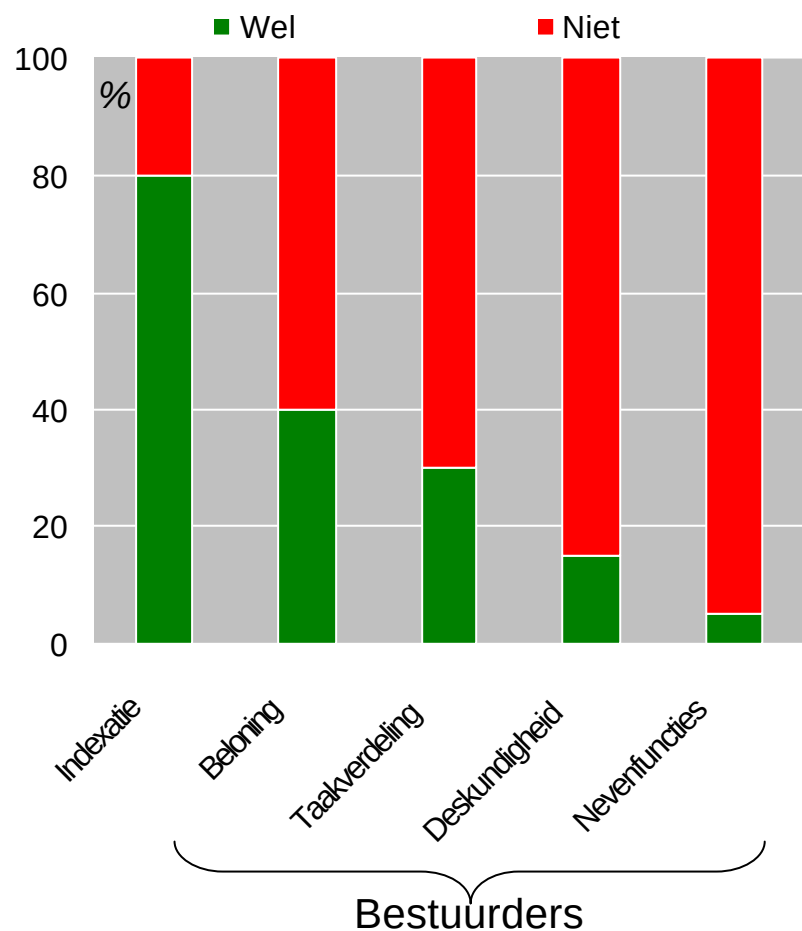
ALLEN & OVERY

BOER & CROON

Openheid in de praktijk (II)

144

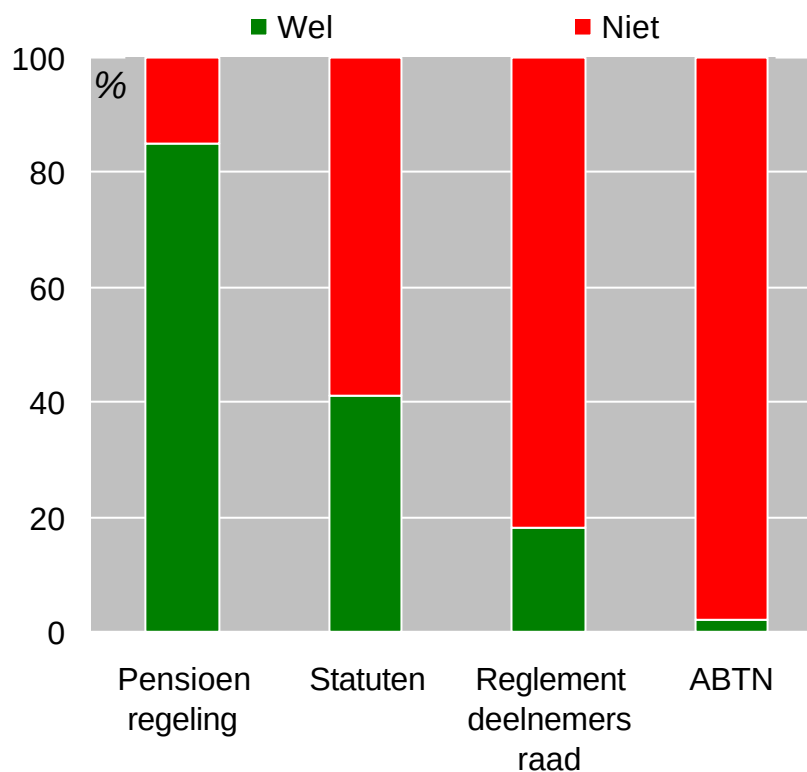
Informatievoorziening in jaarverslag



Bron: Documentatie onderzoek

ALLEN & OVERY

Informatievoorziening via websites



BOER & CROON

Openheid

1

Elk pensioenfonds zendt jaarverslag (pro-actief) aan belanghebbenden/ geïnteresseerden

2

Nevenfuncties vermelden in jaarverslag

3

Jaarverslag voldoet aan alle eisen gesteld aan pensioenfondsen (Boek 2 BW)

4

Publicatie jaarverslag en andere relevante documentatie op website

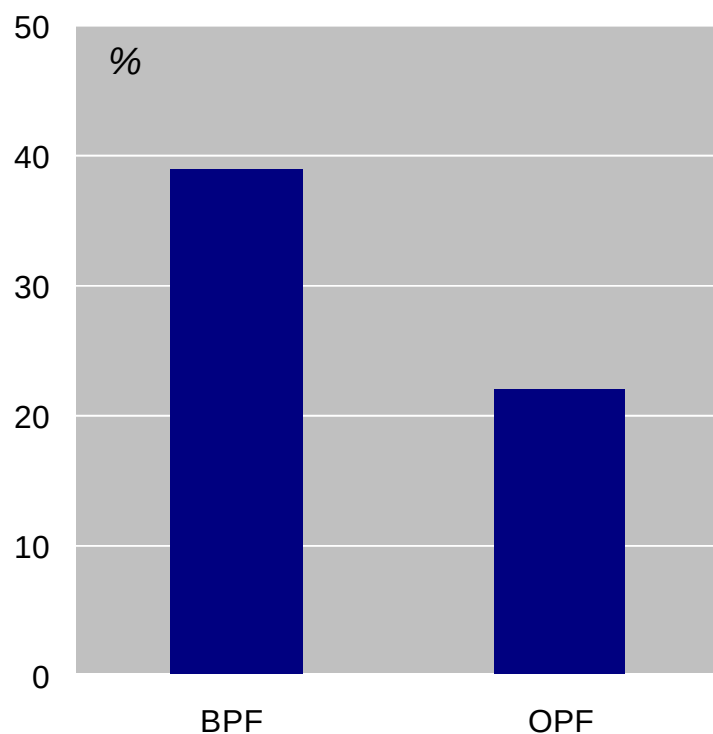
5

Het jaarverslag bevat verslag Vertegenwoordigend Lichaam en Toezichthoudend Orgaan

Onafhankelijkheid in de praktijk

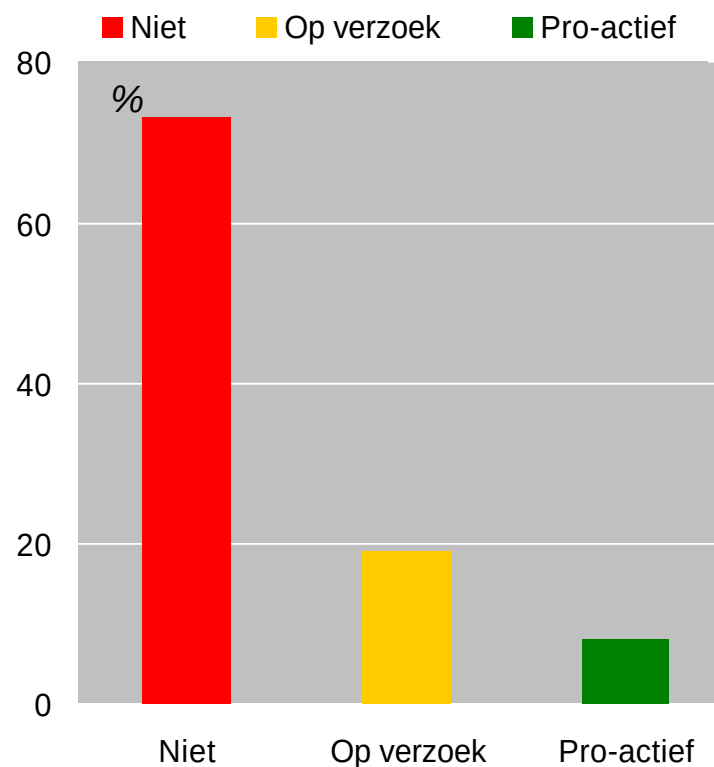
"Dubbele petten"

■ Percentage van de bestuursleden betrokken bij CAO onderhandelingen



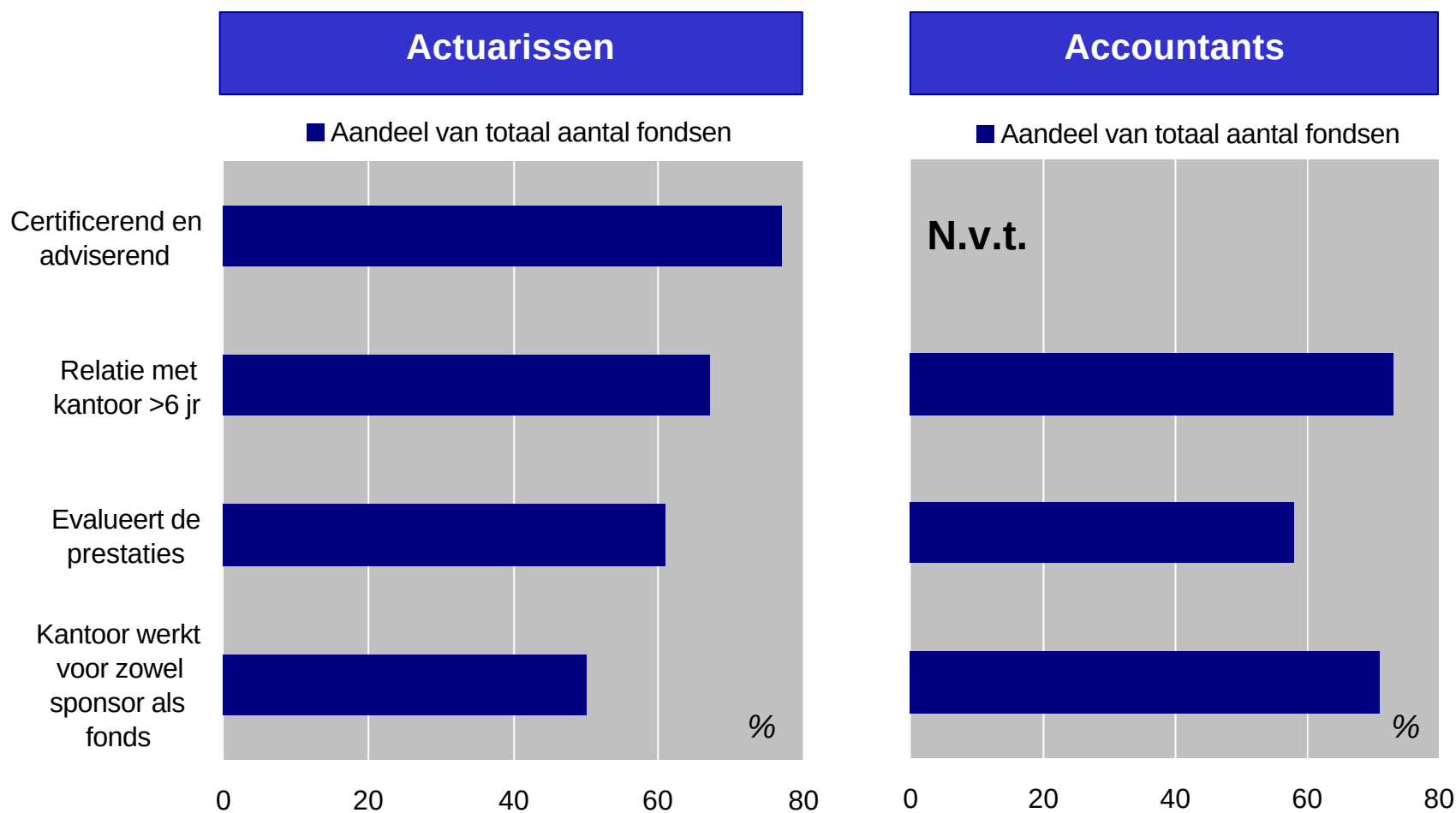
Nevenfuncties

Biedt u ten aanzien van nevenfuncties informatie aan?



Bron: Enquête onderzoek

Verwevenheid externe adviseurs met klanten is groot



Bron: Enquête onderzoek

ALLEN & OVERY

BOER & CROON

Onafhankelijkheid

1

Bestuurders dienen belangen van alle belanghebbenden. Iedere bestuurder richt zich op gezamenlijk belang

2

Geen conflicterende functies

3

Eventueel: onafhankelijke voorzitter (met bestuurservaring)

4

Directieleden en hoofd HR van werkgever kunnen geen voorzitter zijn van paritaire orgaan

5

Betrokkenen bij CAO-onderhandelingen blijven minderheid in paritaire orgaan

6

Pensioenfonds heeft regeling voor tegenstrijdig belang

Het woord is aan u

Dialoogronde 2: spelregels

- **Uw tafelvoorzitter presenteert vragen/stellingen**
- **2 minuten bedenktijd**
- **Toelichting (persoonlijk) standpunt**
- **Open dialoog**

Dialogronde 2: vragen

- 1** Wat zijn de kernpunten van bestuurskwaliteit?
- 2** Moeten individuele bestuurders periodiek op deskundigheid en functioneren worden beoordeeld?
- 3** Noem twee punten die openheid over PFG wezenlijk verbeteren.
- 4** Wat vindt u van een onafhankelijke voorzitter van het paritaire orgaan?

Afsluiting

Inleiding

Verantwoording en toezicht

- 1^e Presentatie
- 1^e Dialoog
- 1^e Stemronde

Pauze

Goed bestuur

- 2^e Presentatie
- 2^e Dialoog
- 2^e Stemronde

Afsluiting

Cocktails

PFG bij grotere fondsen verder ontwikkeld

PFG element	Aantal deelnemers	
	<10.000	>10.000
Directie	27%	55%
Beleggingsadviescommissie aanwezig	57%	71%
Klachten/geschillenprocedure	45%	88%
Deelnemersraad, noch deelnemersvergadering	46%	24%

Langere implementatietermijn voor kleinere fondsen

Bron: Enquête onderzoek

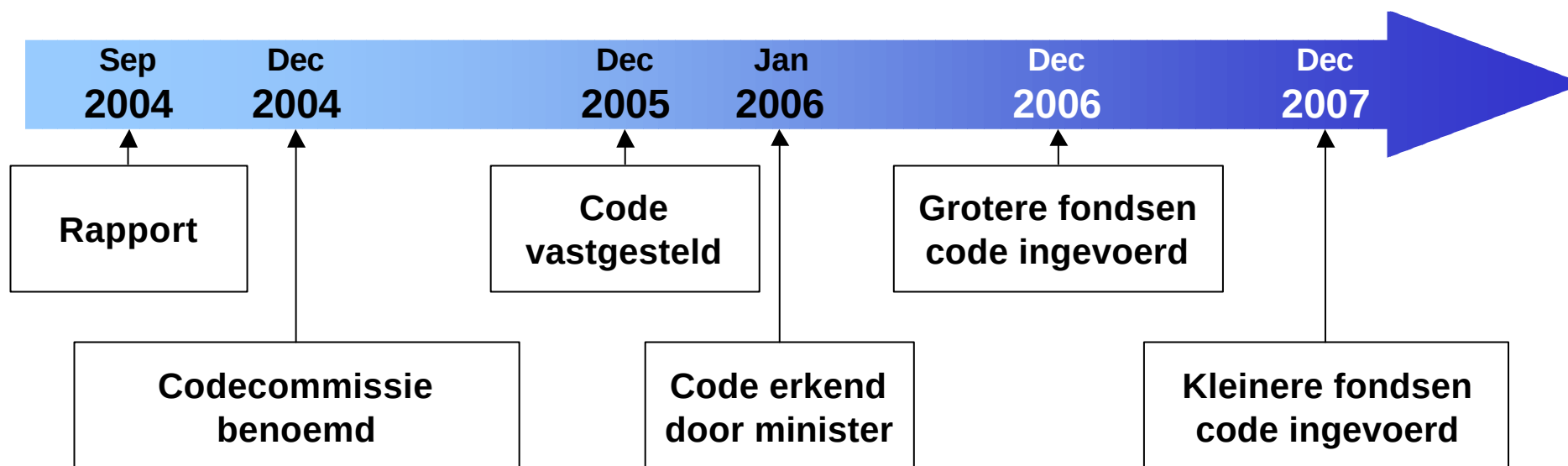
ALLEN & OVERY

BOER & CROON

Hoe verder?

Uitgangspunten

- PFG is zaak van sociale partners
- Zelfregulering, maar niet vrijblijvend
- Pensioenveld moet commitment afgeven



Bijlage VI

INTERNATIONALE ONTWIKKELINGEN TEN AANZIEN VAN PENSION FUND GOVERNANCE

Internationale ontwikkelingen ten aanzien van Pension Fund Governance

In deze bijlage zal allereerst een overzicht worden gegeven van de ook voor Nederland van belang zijnde internationale aanbevelingen en richtlijnen inzake Pension Fund Governance.

Daarna zal worden ingegaan op de ontwikkelingen op dit terrein in de Verenigde Staten, Canada, Australië, Ierland en het Verenigd Koninkrijk. In deze landen is het pensioenfonds opgezet als trust. Een trust is een lichaam dat een vermogen beheert ten behoeve van de gerechtigden. Het trustvermogen is nadrukkelijk afgescheiden van het privé-vermogen van de trustees. De trustees (bestuurders van de trust) hebben tot taak om hun rechten met betrekking tot dat vermogen uit te oefenen ten behoeve van de gerechtigden dan wel ten behoeve van een bepaald doel. De trustees kunnen gevraagd worden om rekening en verantwoording af te leggen met betrekking tot het gevoerde beheer en indien tot het trustvermogen behorende zaken door de trustees onbevoegd zijn overgedragen aan derden, kunnen de gerechtigden - tenzij de derde te goeder trouw is en deze zaken niet om niet heeft verkregen - deze zaken bij de derde terugvorderen.

Hoewel wij de trustrelatie niet kennen in Nederland, is deze toch wel degelijk vergelijkbaar met de opzet en doelstelling van een Nederlands pensioenfonds met bestuurders. Reden dan ook dat de ontwikkelingen ten aanzien van Pension Fund Governance in de landen met een trustconstructie een goede bron van inspiratie zijn voor de ontwikkeling van Pension Fund Governance in Nederland. Voor de goede orde, een deelnemersraad is een orgaan dat ze in de trustlanden niet kennen¹.

1. Aanbevelingen OECD

In juli 2002 heeft de OECD richtlijnen uitgevaardigd inzake Pension Fund Governance welke zijn aangenomen door de 'OECD Working Party on Private Pensions'. De OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) doet slechts aanbevelingen, maar deze zijn zeker voor de aangesloten landen (waaronder Nederland) niet geheel vrijblijvend. Wat betreft Pension Fund Governance gaat het daarbij om de volgende uitgangspunten:

1. Scheiding van de verantwoordelijkheden voor uitvoering en toezicht.
2. Heldere toedeling van de verschillende verantwoordelijkheden.
3. Het hoogste orgaan (in Nederland het bestuur) is eindverantwoordelijk en handelt in het belang van de deelnemers en pensioengerechtigden.
4. Het doel van een pensioenfonds is het zijn van een zekere bron die voorziet in een vervangend inkomen.
5. Duidelijke vastlegging van de structuur en doelstelling.
6. Indien binnen het fonds onvoldoende deskundigheid aanwezig is, dient advies/ondersteuning van een deskundige te worden ingewonnen.
7. Er dient gebruik te worden gemaakt van een onafhankelijke accountant die vrij van het fonds, het bestuur en de werkgever(sorganisatie) kan oordelen. Indien de accountant zaken signaleert die de financiële positie van het fonds in gevaar brengen dient hij dit te melden aan het hoogste orgaan en - indien dit orgaan niet adequaat reageert - aan de toezichthouder.
8. Er dient gebruik te worden gemaakt van een actuaris indien het fonds een defined benefit regeling uitvoert. Indien de actuaris signaleert dat het fonds niet voldoet aan zijn doelstelling dient hij dit te

¹ Een deelnemersvergadering is echter verplicht in Québec (Canada), en ook daar wordt men geconfronteerd met het probleem van een lage opkomst.

melden aan het hoogste orgaan en - indien dit orgaan niet adequaat reageert - aan de toezichthouder.

Let wel; in Nederland geldt dit ook bij defined contribution regelingen. Opvallend is overigens dat voor de actuaris - in tegenstelling tot de accountant - geen onafhankelijkheidseisen worden gesteld.

9. Bij het invoeren van de hulp van een custodian dient het bij de custodian ondergebrachte vermogen gescheiden te worden bewaard van het vermogen van de custodian. De custodian is niet bevoegd om de zorg voor het in bewaring gegeven vermogen aan een derde over te dragen.
10. Het hoogste orgaan (in Nederland dus het bestuur) dient verantwoording af te leggen aan de deelnemers, pensioengerechtigden en bevoegde autoriteiten.
11. Het hoogste orgaan dient te voldoen aan minimumeisen teneinde een hoog niveau van integriteit en professionaliteit bij de administratie van het fonds te garanderen.
12. Een pensioenfonds dient te beschikken over controle-, communicatie- en sturingsmechanismen om te kunnen voorzien in goed beleid, tijdige en accurate uitvoering, transparantie en een systeem van interne beoordeling.
13. Alle betrokkenen bij het fonds zullen dienen te handelen in overeenstemming met de statuten, reglementen en procedures van het fonds, de door het fonds aangegane overeenkomsten en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
14. Binnen het fonds zullen maatregelen worden getroffen om te voorzien in een goede interne communicatie.
15. Het hoogste orgaan zal tijdig alle relevante informatie verstrekken aan betrokkenen (met name de deelnemers, pensioengerechtigden en toezichthoudende instanties) op een heldere en volledige wijze.
16. Deelnemers en pensioengerechtigden moeten de mogelijkheid hebben om via een interne klachtenprocedure, de toezichthouder dan wel een gerechtelijke procedure hun recht te halen.

In een notitie van het OECD secretariaat wordt aan het bovenstaande nader invulling gegeven. Tevens wordt in deze notitie voor 21 bij de OECD aangesloten landen een overzicht gegeven van de structuur van de in die landen opererende pensioenfondsen.

Wat betreft de bovenstaande aanbevelingen, zijn vooral die onder 1. en 10. inzake toezicht en verantwoording naar onze mening (zoals ook blijkt uit het rapport) aandachtspunten voor de Nederlandse pensioenfondsen.

2. Europese plannen van aanpak

Met het oog op de vergrijzing zijn in 2001 alle lidstaten door de Europese Commissie gevraagd om een (jaarlijks te updaten) plan van aanpak in te dienen teneinde het eigen pensioenstelsel zo vorm te geven dat dit ook in de toekomst zal kunnen voldoen aan de vereisten van sociale doelstelling en financiële houdbaarheid, maar ook bestand tegen de toekomstige ontwikkelingen. In september 2002 hebben alle (toenmalige) lidstaten van de Europese Unie een Nationaal Actieplan Pensioenen (National Strategy Report on Pensions) ingediend. Eén van de onderwerpen die in het actieplan aan de orde diende te komen, was de wijze waarop iedere lidstaat invulling zal geven aan het volgende:

“ *De pensioenstelsels doorzichtiger en gemakkelijker aanpasbaar aan veranderende omstandigheden maken, zodat burgers er vertrouwen in blijven houden; betrouwbare en eenvoudig te begrijpen*

informatie ontwikkelen over de vooruitzichten op lange termijn voor de pensioenstelsels, met name wat betreft de te verwachten ontwikkeling van de uitkeringen en premies; een zo groot mogelijke consensus inzake pensioenbeleid en hervormingen bevorderen; de methodologische basis voor doelmatige bewaking van pensioenbeleid en -hervormingen verbeteren.”

Heldere en betrouwbare communicatie wordt dus ook in Europees verband als speerpunt gezien en gezien de reacties van de diverse lidstaten, loopt Nederland op dat punt voorop. Voor pension fund governance wordt overigens door de Commissie geen specifieke aandacht gevraagd hoewel wel in het eindrapport van de Commissie² wordt aangegeven dat voor een goed aanvullend pensioenstelsel het hebben van helderheid over de rolverdeling tussen werkgevers en werknemers alsmede goede regelgeving (prudential regulations) noodzakelijk is.

Overigens speelt binnen Europa het pensioenfonds als uitvoerder van de ten behoeve van de werknemers door de werkgever getroffen pensioenregeling (de tweede pijler) zeker niet overal zo'n grote rol als in Nederland. Vooral in de op pensioengebied relatief sterk ontwikkelde landen in Scandinavië is het leeuwendeel van het pensioen ondergebracht bij verzekeraars.

Het pensioenfonds is in sommige landen duidelijk in opkomst (Italië en België bijvoorbeeld), maar de geldende wet- en regelgeving is veelal van recente datum en nog volop in ontwikkeling. België heeft sinds 1 januari 2004 een nieuwe pensioenwet, de 'Wet betreffende de aanvullende pensioenen en het belastingstelsel van die pensioenen en van sommige aanvullende voordelen inzake sociale zekerheid' ofwel de WAP. De ontwikkelingen die daar gaande zijn met betrekking tot de (her)inrichting van het pensioenstelsel, vertonen overigens sterke overeenkomsten met het pensioenstelsel zoals we dat in Nederland kennen.

In ons vergelijk hebben wij binnen Europa uiteindelijk vooral gekeken naar de ontwikkelingen in Ierland en het Verenigd Koninkrijk omdat dat landen zijn waar de pensioenfonds een groot deel van de pensioenmarkt in handen hebben en het denken over pension fund governance sterk ontwikkeld is. Het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Nederland zijn ook de landen waar het 'prudent person principle'³ inzake verantwoord beleggen wordt gehanteerd.

3. De Europese Richtlijn 2003/41/EG betreffende de werkzaamheden van en het toezicht op instellingen voor bedrijfspensioenvoorziening

Op 23 september 2003 is de Europese Richtlijn 2003/41/EG betreffende de werkzaamheden van en het toezicht op instellingen voor bedrijfspensioenvoorziening verschenen. In deze Richtlijn komen de volgende punten inzake de informatieverstrekking aan de orde die ook in het kader van pension fund governance een rol spelen:

- De verplichting om een jaarrekening en een jaarverslag op te stellen (artikel 10) en deze op verzoek aan de deelnemers en pensioengerechtigden te verstrekken (artikel 11).
- Deze stukken worden door de Richtlijn gezien als een essentiële bron van informatie voor de deelnemers en pensioengerechtigden. Ook in de nieuwe Pensioenwet zullen waarschijnlijk bepalingen worden opgenomen over de verstrekking op verzoek van het jaarverslag en de jaarrekening. Op dit moment beschikt overigens nog niet ieder pensioenfonds over een jaarverslag dat ook geschikt is voor verspreiding. In bijlage XIII worden aanbevelingen gedaan voor de wijze waarop aan de belanghebbenden verantwoording kan worden afgelegd in het jaarverslag.
- De verplichting om een verklaring inzake de beleggingsbeginselen op te stellen (artikel 12) en deze op verzoek aan de deelnemers en pensioengerechtigden te verstrekken (artikel 11).

² Joint report by the Commission and the Council on Adequate and sustainable pensions.

³ Zie paragraaf 5.2.

- Daarnaast dient te worden voldaan aan een verzoek om informatie met betrekking tot de financiële draagkracht van het fonds, de contractuele bepalingen, de uitkeringen en financiering van de opgebouwde aanspraken, het beleggingsbeleid en het risico- en kostenbeheer. In het ontwerp voor de nieuwe Pensioenwet vindt men dit terug in de voorstellen om op verzoek ook informatie te verstrekken over het herstelplan en de beleggingsbeginselen van het fonds.
- In artikel 9 van de Richtlijn zijn de voorwaarden opgenomen die door een lidstaat gesteld kunnen dan wel moeten worden aan een pensioenfonds. Het betreft onder meer de volgende voorwaarden:
 - de toezichthouder draagt zorg voor inschrijving in een nationaal register dan wel verleent een vergunning (bij grensoverschrijdende activiteiten is een vergunning verplicht);
 - de instelling wordt bestuurd door personen van goede reputatie die zelf over voldoende deskundigheid beschikken dan wel deze deskundigheid via adviseurs betrekken;
 - de door het fonds uitgevoerde pensioenregeling is reglementair vastgelegd en de deelnemers zijn van de inhoud van dit reglement op de hoogte; - op basis van de in de lidstaat geldende actuariële methoden worden de voorzieningen door de daartoe geëigende deskundige vastgesteld;
 - de sponsor die garant staat voor de pensioenen, is verplicht tot premiebetaling; - de deelnemers worden geïnformeerd over de rechten en plichten van alle betrokkenen, de aan de pensioenregeling verbonden risico's - waaronder de financiële en de technische- en de aard en spreiding van die risico's.

4. Het Myners Report

In 2001 is in het Verenigd Koninkrijk het Myners Report (Institutional Investment in the United Kingdom: A review) verschenen waarin aanbevelingen zijn gedaan voor de wijze waarop institutionele beleggers - en dan met name de uitvoerders van pensioen- en levensverzekeringen - zouden moeten handelen.

De verantwoordelijkheden die de trustees hebben ten aanzien van het beheer van de enorme pensioenvermogens zijn aan een kritische blik onderworpen en in het rapport worden dan ook aanbevelingen gedaan voor de criteria waaraan het besluitvormingsproces bij het beheer van pensioenvermogens zou moeten voldoen. Het gaat daarbij om de volgende principes:

- Alleen personen of organisaties die over voldoende deskundigheid, informatie en ondersteuning beschikken kunnen besluiten nemen;
- Trustees (bestuurders) moeten een samenhangend beleid voor het vermogensbeheer voeren dat is vastgesteld op basis van de specifieke eigenschappen van het eigen fonds en niet op basis van de resultaten van andere fondsen;
- Alle besluitvorming met betrekking tot aanwending en beheer van het vermogen moet zijn gericht op de realisatie van het doel van het fonds;
- Degenen die besluiten nemen, dienen alle alternatieve beleggingsmogelijkheden af te wegen;
- Het fonds moet bereid zijn tot het maken van kosten voor de actuariële ondersteuning en de inhuur van adviseurs bij het beleggingsbeleid om een volledig aanbod te kunnen bereiken van de beleggingsmogelijkheden;
- Trustees dienen de bevoegdheden van de vermogensbeheerders expliciet vast te leggen in mandaten waarin tevens afspraken zijn opgenomen met betrekking tot evaluatie en rapportage ten aanzien van de gestelde prestatiedoelen;
- In overleg met de vermogensbeheerder zal expliciet moeten worden vastgesteld of de gekozen benchmarks nog passend zijn en of er geen mogelijkheden zijn om - in samenhang met een bewuste afweging van de daarmee gepaard gaande risico's - hogere rendementen te behalen;

- Trustees zullen de resultaten van het fonds en de effectiviteit van hun eigen besluitvorming dienen te meten, alsmede de resultaten en de besluitvorming van de adviseurs en beheerders aan wie zij taken hebben uitbesteed;
- Ten aanzien van de uitvoering van beschikbare premiereregelingen geldt bovendien dat de aan de deelnemers geboden beleggingskeuzes weloverwogen moeten zijn gekozen, nadat een afweging is gemaakt ten aanzien van de risico's en de verwachte rendementen;
- Indien in een beschikbare premiereregeling een standaard beleggingsportefeuille wordt aangeboden als optie, dan dient hierbij een objectieve afweging te zijn gemaakt ten aanzien van de risico's en de verwachte rendementen.

De in het Myners Report opgenomen aanbevelingen met betrekking tot het vermogensbeheer kunnen in principe onverkort worden toegepast op de Nederlandse Pensioenfondsen. In ons rapport hebben wij dit dan ook verder uitgewerkt.

5. De Verenigde Staten

5.1. ERISA

In de Verenigde Staten dienen pensioenregelingen te voldoen aan de regels van ERISA (Employee Retirement Income Security Act). Dit houdt in dat een pensioenregeling moet voorzien in de dekking van de pensioen-verplichtingen op basis van de in ERISA en de Internal Revenue Code opgenomen minimumvereisten (die overigens niet gelden voor beschikbare premiereregelingen), een regeling inzake de verantwoordelijkheden ten aanzien van de uitvoering van de pensioenregeling, een procedure inzake de wijziging van de pensioenregeling en een vastlegging van de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de inning van premies en de betaling van pensioenuitkeringen. Een belangrijk punt in de Internal Revenue Code is dat het verboden is om onderscheid te maken tussen de hoog- en de laagbetaalden. Het is dus niet mogelijk om een aparte regeling voor de veelverdieners uit te voeren. Daarnaast is er de Pension Welfare Benefits Administration (PWBA) van het Department of Labor die aanvullende regels stelt met betrekking tot het verstrekken van informatie en het handelen van het fonds ten opzichte van de deelnemers.

Een pensioenregeling moet altijd schriftelijk zijn vastgelegd en er zal daarbij melding dienen te worden gemaakt van de 'fiduciaries' die verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van de uitvoering van de regeling. Fiduciaries zijn niet alleen degenen die bij de uitvoering of het beheer van de pensioenregeling zijn betrokken, maar ook de bij de pensioenregeling betrokken beleggingsadviseurs. De werkgever die zich niet bezig houdt met uitvoeringstaken is overigens geen fiduciaris. De fiduciaries kunnen trustees aanwijzen of zelf in die rol optreden. Onder trustees worden verstaan degenen die het 'bestuur' vormen van de trust (het fonds) waar het vermogen wordt beheerd ten behoeve van de uitvoering van de pensioenregeling. Overigens is een trustee niet aansprakelijk voor het vermogensbeheer dat is uitbesteed, mits dat zorgvuldig is gebeurd en hij het overzicht blijft houden.

De belanghebbenden (zijnde de deelnemers en de pensioengerechtigden) moeten jaarlijks van de sponsor (de werkgever dus) een overzicht van de beleggingsresultaten (SAR) ontvangen. Het niet verstrekken van een SAR is strafbaar en kan leiden tot de oplegging van een boete en/of gevangenisstraf.

5.2. Prudent Person Principle

Ook in de Verenigde Staten wordt uitgegaan van het ‘prudent person principle’⁴ waarin uitgangspunten zijn opgenomen voor de wijze waarop de fiduciaris dient te handelen bij de uitvoering van een pensioenregeling. De fiduciaris dient ten alle tijden te handelen in het belang van de belanghebbenden en met uitsluitend als doel om de pensioenen van de deelnemers en de pensioengerechtigden veilig te stellen en uit te betalen. Hij heeft daarbij de bevoegdheid om op basis van redelijkheid administratiekosten te maken, het vermogen te beleggen met inachtneming van aanvaardbare risico’s en ervoor zorg te dragen dat de uitvoering en de regeling voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.

Voor wat betreft het beleggingsbeleid geldt daarnaast de ‘prudent investor-rule’ zoals die nader is uitgewerkt in de Uniform Prudent Investor Act (UPIA). Dit betreft regelend recht, zodat elk fonds zelf nader invulling kan geven aan hun opvatting van het begrip ‘prudent investing’, mits daarbij de in de UPIA nader uitgewerkte grondbeginselen zoals zorgplicht, risicospreiding en loyaliteit in acht worden genomen.

In een beschikbare premiereregeling is het mogelijk om de verantwoordelijkheid voor het beleggingsbeleid - en daarmee de plichten die de fiduciaris heeft - af te wentelen op de deelnemer. De deelnemer is dan degene die - nadat hij inzicht heeft gekregen in de beleggingsmogelijkheden en de daarmee gepaard gaande risico’s - zelf besluit over de belegging van zijn pensioenpremies.

5.3. Governance

Toegespitst op governance zijn vooral de volgende aspecten interessant:

- Het verbod om te handelen met ingewijden zoals bijvoorbeeld fiduciarissen, uitvoerders, werkgevers en werknemersorganisaties alsmede hun directe familieleden en diegenen die een belang van 50% of meer in die werkgever of werknemersorganisatie bezitten. Bij overtreding van dit verbod is de fiduciaris aansprakelijk voor de schade die het gevolg is van zulk handelen.
- De administrateur van de pensioenregeling is verplicht om jaarlijks te rapporteren aan de Internal Revenue Service (IRS), het Department of Labor (DOL) en de Pension Benefit Guaranty Corporation (PBGC). De rapportage moet informatie bevatten betreffende de dekkingsgraad, de financiële positie en de wijzigingen die het afgelopen jaar zijn doorgevoerd in de regeling.
- Deelnemers en pensioengerechtigden (inclusief gewezen deelnemers) hebben jaarlijks recht op de volgende informatie:- jaarverslag;
- reglement en overzicht wijzigingen daarin;
- opgave van aanspraken;
- opgave van onderdekking.

Daarnaast moet op verzoek alle overige informatie worden verstrekt of ter inzage beschikbaar zijn.

5.4. ERIC

In september 2003 heeft de ERISA de ERISA Industry Committee (ERIC) ingesteld om aanbevelingen te doen inzake de governance van DB-regelingen. De DB-regelingen in de Verenigde Staten staan onder druk vanwege de premiestructuur die gevoelig is voor economische ontwikkelingen, een slechte naam in de media en het risico van claims als gevolg van de niet heldere structuur. Ondanks dat de werkende bevolking is gegroeid, groeit het aantal deelnemers in DB-regelingen niet en begint de vergrijzing voelbaar te worden. Het aantal DB-regelingen neemt dan ook

⁴ “with the care, skill, prudence, and diligence under the circumstances then prevailing that a prudent man acting in a like capacity and familiar with such matters would use in the conduct of an enterprise of like character and like aims”.

sterk af. Veel DB-regelingen staan niet meer open voor nieuwe deelnemers. De trend is om een gecombineerde regeling of om een pure beschikbare premie regeling waarbij het risico volledig bij de deelnemer ligt, aan te bieden. Dit heeft een negatieve invloed op de veiligstelling van de inkomensvoorziening voor na pensionering.

Een DB-regeling is tevens minder aantrekkelijk omdat:

- De sinds 1980 bestaande stortvloed van (deels overlappende en tegenstrijdige) regelgeving voor DB-regelingen ontmoedigend werkt en de regelgeving niet is toegespitst op moderne, flexibele en heldere pensioenregelingen.
- Het voor de werkgever niet aantrekkelijk is om in goede tijden extra stortingen te doen omdat hij belasting is verschuldigd over een overschot, terwijl een onderdekking in slechte tijden wel dient te worden aangevuld.
- DB-regelingen fiscale restricties kennen voor de maximale opbouw waardoor deze minder aantrekkelijk zijn voor de hoger betaalden terwijl tegelijk het niet is toegestaan om verschillende regelingen voor verschillende inkomensgroepen te hebben.
- Er geen consistent beleid is ten aanzien van de opvang van de vergrijzing.

Om te kunnen toegroeien naar een systeem dat samenhangend, flexibel, effectief en duidelijk is, heeft de ERIC aanbevelingen gedaan die voornamelijk gericht zijn op de economische effecten van de financiering van een pensioenregeling. Opvallend is daarbij dat juist gestuurd wordt op minder stringente financieringseisen, zeker in vergelijking met het nieuwe financiële toetsingskader in Nederland.

Enkele aanbevelingen zijn:

- Werkgevers zijn niet verplicht aan hun werknemers een pensioentoezegging te doen. Werkgevers die dit wel doen, moeten hierin door de staat worden ondersteund door een verbeterde en heldere wet- en regelgeving die niet constant aan wijziging onderhevig is
- Pensioen is lange termijn denken en dus moeten ook de eisen ten aanzien van de dekking van de verplichtingen de nodige flexibiliteit bieden.
- Het systeem moet beter zijn toegerust op de veranderde werknemerspopulatie waarbij een pensioenregeling ook aantrekkelijk moet zijn voor diegenen die tijdens hun carrière wel eens van baan wisselen.
- Informatievoorziening moet los worden gezien van de regels inzake de dekking van de verplichtingen. De werkgever, de deelnemers, de overheid en de beleggingswereld moeten tijdig en op een op de geadresseerde toegespitste wijze van alle relevante informatie worden voorzien. De huidige eisen ten aanzien van de informatievoorziening aan de officiële instanties leiden tot hoge financieringseisen waardoor onnodig veel kapitaal vanuit de werkgevers naar de pensioenregelingen toevloeit hetgeen nadelig is voor de economische positie van bedrijven.
- In 1987 zijn regels gesteld ten aanzien van de aanzuivering van het vermogen van ondergefinancierde regelingen. Daardoor is de dekking van de verplichtingen aanzienlijk verbeterd. De huidige economische situatie is geen aanleiding voor het treffen van aanvullende maatregelen omdat de verwachting is dat dit zichzelf weer zal corrigeren.
- De mogelijkheid om in goede tijden extra te storten en premiekortingen te verlenen zal moeten worden geschapen en tevens zullen vernieuwingen van de regeling moeten worden ondersteund.

Tevens wordt ingegaan op een mogelijke aanpassing van de wijze waarop het PBGC (Pension Benefit Guaranty Corporation) functioneert. Op dit moment heeft dit fonds voldoende vermogen, maar onduidelijk is of het ook op de lange termijn aan haar verplichtingen kan blijven voldoen. Hierover zal openheid van zaken moeten komen.

5.5. PBGC

Het PBGC is een overheidsinstelling die garanties verstrekt ten aanzien van de uitkeringen vanuit DB-regelingen tot een bepaald niveau. Het vermogen van het fonds wordt mede gevormd uit de bijdragen die worden betaald vanuit de DB-regelingen. Deze jaarlijkse bijdragen bedragen voor ‘multi employer plans’ \$ 2.60 per deelnemer en voor ‘single employer plans’ \$ 19.00 per deelnemer plus een bijdrage van \$ 9.00 per \$1.000 onderdekking.

Als een pensioenregeling niet in financiële problemen zit, dan kan de regeling alleen dan worden beëindigd als de werkgever zorg draagt voor volledige affinanciering. In het geval dat er bij een pensioenregeling sprake is van onderdekking en de werkgever heeft aangetoond dat hij niet in staat is om de tekorten aan te zuiveren en dat een verdere voortzetting van de regeling financieel gezien niet verantwoord is, dan kan de regeling ook worden beëindigd. Mogelijk is ook dat het PBGC hiertoe het initiatief neemt. In die gevallen zal het PBGC - die tevens de rol van trustee op zich neemt - zorg dragen voor de uitbetaling van de aanspraken tot aan het garantieniveau.

In het geval dat PBGC het initiatief neemt tot het uit eigen beweging beëindigen van een pensioenregeling, speelt hierbij een rol dat dit mede gebeurt om de risico's van aansprakelijkheid voor aanvulling van ongedekte verplichtingen te voorkomen. Dit kan nadelig zijn voor de deelnemers en de vraag wordt weleens gesteld in hoeverre het PBGC daarbij handelt in het belang van de belanghebbenden of van het PBGC zelf.

In Nederland is de discussie over de instelling van een garantiefonds (dat in Canada al meer dan 20 jaar bestaat en dat in het Verenigd Koninkrijk volgend jaar van start zal gaan) vorig jaar voorzichtig opgestart. Vooralsnog is er echter nog geen sprake van een concreet uitgewerkte plan voor de instelling van een dergelijk fonds en lijkt het momenteel ook niet echt in het brandpunt van de belangstelling te staan.

6. Canada

6.1. Het Canadese pensioensysteem

Pensioenpremies zijn fiscaal aftrekbaar en de aangroei van het pensioenvermogen is onbelast indien een pensioenregeling geregistreerd staat bij de Canada Customs and Revenue Agency (CCRA). Bovendien moet de regeling voldoen aan diverse voorwaarden zoals opgenomen in de Income Tax Act (ITA).

Daarnaast moet de pensioenregeling ook geregistreerd staan onder Pension Benefits Standards Legislation en voldoen aan de daarin opgenomen voorwaarden. Canada is ingedeeld in provincies die elk hun eigen Pensions Act hebben, met dien verstande dat de ambtenarenregelingen vallen onder de staatsregeling, de Pension Benefits Standards Act 1985 (PBSA). Welk recht uit welke provincie van toepassing is, wordt per pensioenregeling bepaald op basis van in welke provincie de meerderheid van de deelnemers werkzaam is.

Elke pensioenregeling moet een uitvoerder (plan administrator) hebben. Die rol kan - per provincie verschillen de mogelijkheden daartoe - worden vervuld door de werkgever, de trustees, een pensioencomité of een wettelijk daartoe bevoegd administratiekantoor. De uitvoerders zijn onderworpen aan de algemeen geldende fiduciaire verplichtingen zoals:

- De plicht om met ‘prudence’, toewijding en vakmanschap te handelen;

- De plicht om alle aanwezige kennis en ervaring te gebruiken;
- De plicht om steeds te handelen met het oog op de belangen van de gerechtigden;
- De plicht om belangenconflicten en zelfverrijking te voorkomen.

Daarnaast gelden de volgende specifieke verplichtingen:

- De zorg voor de naleving van het reglement, welke in overeenstemming moet zijn met de geldende wet- en regelgeving;
- Inning bijdragen;
- Informatievoorziening aan deelnemers en andere gerechtigden;
- De zorg dat de dekkingsgraad voldoende is en het vermogensbeheer is afgestemd op de regeling (geen onaanvaardbare risico's nemen);
- Verslaglegging aan officiële instanties.

Uitbesteding is toegestaan en komt ook op grote schaal voor, maar men blijft verantwoordelijk voor de zorg waarmee degene aan wie wordt uitbesteed is gekozen en voor de opdracht die aan deze is verleend.

In alle provincies, met uitzondering van Québec, zijn de 'common-law' trustregels van toepassing. Een van de belangrijkste daarbij is dat een trustee altijd onafhankelijk en onpartijdig zal handelen indien er sprake is van tegenstrijdige belangen. Artikel 1317⁵ van de Civil Code of Québec geeft hieraan invulling door te regelen dat de uitvoerder moet handelen met inachtneming van de belangen van alle betrokkenen.

6.2. PBGF

Ook Canada heeft sinds 1980 een door de regering van Ontario ingesteld Pension Benefits Guarantee Fund (PBGF) dat bij de beëindiging van een DB-regeling en indien de werkgever niet in staat is om de tekorten aan te zuiveren, voorziet in een aanvulling van de pensioenaanspraken. Ontario is overigens de enige Canadese Staat die (op dit moment) zo'n garantiefonds kent. Indien een fonds dat wordt geliquideerd een vermogenstekort heeft, is in eerste instantie de werkgever verplicht om het tekort over de afgelopen 5 jaar voorafgaande de liquidatie aan te zuiveren. Mocht de werkgever niet in staat zijn om de tekorten aan te zuiveren, dan kan - op verzoek van de administrateur van het fonds - de Superintendent of Financial Services de regeling van het PBGF van toepassing verklaren en zal deze de aanzuivering van de tekorten (deels) voor zijn rekening nemen.

De aanvulling van het PBGF is beperkt tot de (ingegane of premievrije) aanspraken op ouderdomspensioen die zijn opgebouwd op grond van een dienstverband in Ontario en tot een pensioen van maximaal \$1.000 per maand. Van belang is ook dat de pensioenregeling al tenminste drie jaar bestond en dat de werkgeversbijdrage aan de pensioenregeling niet gemaximeerd was bij CAO (vertaald naar de Nederlandse situatie; op grond van de financieringsovereenkomst). De aanvullingen van het PBGF zijn bovendien beperkt tot de middelen van het PBGF, met dien verstande dat het PBGF een lening verstrekt kan krijgen van de regering. De werkgever van de pensioenvoorziening waaraan het PBGF een aanvulling heeft verstrekt, is gehouden om de verstrekte bijdrage met rente terug te betalen. Omdat de vordering van het PBGF niet preferent is en het steeds

⁵ If there are several beneficiaries of the administration, concurrently or successively, the administrator is bound to act impartially in this regard, taking account of their respective rights.

zal gaan om insolvable werkgevers, is de kans niet groot dat deze vordering ook daadwerkelijk zal kunnen worden geïnd.

Het PBGF is overigens alleen van toepassing op ondernemingspensioenregelingen en dan ook nog niet op een MEPP (multi employer pension plan). Bij die fondsen worden de aanspraken in geval van onderdekking eenvoudigweg gekort zonder aanvulling van het PBGF.

Het PBGF wordt gefinancierd door de heffing van een bijdrage (gebaseerd op het aantal deelnemers) bij de ‘verzekerde’ regelingen. De heffing is bovendien afhankelijk van de kans op onderdekking; hoe groter de kans op onderdekking (en dus het risico voor het PBGF), des te hoger is de bijdrage.

6.3. Pension Governance: Stap 1, keuze tussen zelfregulering of dwingende regelgeving

In november 1998 verscheen het Kirby Report van de Senate Committee on Banking, Trade and Commerce (hierna te noemen: de Committee) met daarin de aanbeveling dat alle pensioenregelingen in Canada best practice bepalingen zouden moeten aanvaarden ten aanzien van governance. Daarbij werd aangegeven dat in 2000 zou worden geëvalueerd in hoeverre het nodig zou zijn om nadere regelgeving uit te vaardigen dan wel dat via zelfregulering een en ander al voldoende zou zijn geregeld. In Canada ontstond toen de discussie over wat nu eigenlijk moet worden verstaan onder pension fund governance en waarvoor het nodig zou zijn.

Een in Canada toen gehanteerde definitie van pension governance was ‘het systeem dat wordt gebruikt door de plan sponsor (werkgever/uitvoerder) of de trustees (bestuur) om de taken en verantwoordelijkheden van allen die betrokken zijn bij de uitvoering van de pensioenregeling - zowel intern als extern - te regelen’.

Als redenen om aandacht te besteden aan pension fund governance, werden genoemd:

- de kwaliteit van het bestuur is bepalend voor de resultaten van de organisatie;
- goede governance leidt tot een verbetering van interne processen, verlaging van de kosten en een verhoging van de opbrengst van het vermogensbeheer;
- goede governance leidt tot minder fouten en dus minder claims en procedures.

Uiteraard zijn dit aspecten die zeker ook voor Nederlandse pensioenfondsen een extra stimulans kunnen zijn om nader invulling te geven aan een verbetering van de governance.

Corporate governance was in Canada al sinds het midden van de jaren negentig een belangrijk onderwerp. Toen werd ook de aandacht gevestigd op de invloed van institutionele beleggers op ondernemingen als gevolg van de uitoefening van hun aandeelhoudersrechten, en daarmee ontstond ook de aandacht voor de eigen interne governance van institutionele beleggers waaronder de pensioenfondsen. In de periode 1997/1998 werden er enkele aanbevelingen (al dan niet in concept) gepubliceerd inzake uitgangspunten voor de governance van pensioenuitvoerders.⁶ Een en ander wees duidelijk op aandacht voor pension fund governance, maar dan wel vooral bij de grotere fondsen en veel minder bij de kleine en middelgrote.

De Committee realiseerde zich al vrij snel dat het tijd zou kosten voordat ook de kleinere pensioenfondsen een modus zouden hebben gevonden om (al dan niet in een aangepaste versie) de bestaande aanbevelingen te implementeren. Bovendien werd verwacht dat aan de invoering op korte termijn van een verplichte jaarlijkse terugkoppeling aan de belanghebbenden over het beleid inzake pension fund governance - vanuit het uitgangspunt ‘comply or explain’ ofwel ‘pas toe of leg uit’ - door de kleinere fondsen vooralsnog niet zou kunnen worden voldaan.

⁶ Guideline for Governance of Federally regulated Pension Plans by the Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI), Effective Pension Plan Governance by the Pension Investment Association of Canada (PIAC) en Governance of Pension Plans by the Association of Canadian Pension Management (ACPM).

In 1999 werd door de regering een voorstel ingediend om een ‘Quality in Pensions’ keurmerk in te voeren voor pensioenfondsen. Doel hiervan was om de kwaliteit van de uitvoering te verbeteren en de aanvaarding van ‘best practices’ te stimuleren. Belangrijk onderdeel daarvan was de governance. Daarbij werd ook een definitie van governance gegeven en wel de volgende:

“ In de context van pensioenregelingen, verwijst ‘governance’ naar de interne controlemechanismen en de procedures zoals gehanteerd door de trustees om zeker te stellen dat de uitvoering op de meest efficiënte en effectieve (ook wat betreft kosten) wijze gebeurt en met inachtneming van de grootst mogelijke zekerstelling van het vermogen. Dit houdt in dat er voor iedereen die betrokken is bij de uitvoering van de regeling heldere afspraken gelden met betrekking tot het verstrekken van informatie en afleggen van verantwoording, dat er duidelijkheid is over de taken en verantwoordelijkheden en dat er effectieve interne controlemechanismen zijn teneinde fraude en wanbeheer te kunnen voorkomen. Goede ‘governance’ hangt samen met een goede opleiding van zowel de trustees als de administratie om de deskundigheid te kunnen waarborgen die benodigd is voor een adequate uitvoering van de taken en verantwoordelijkheden. Een regelmatige evaluatie van de bestaande procedures en controlemechanismen is daarbij onontbeerlijk.”

Eveneens in 1999 hebben de OFSI, PIAC en ACPM samen de Joint Pension Plan Governance Task Force gevormd die met één gezamenlijke set concept-aanbevelingen kwam die als uitgangspunt zou moeten dienen voor alle fondsen. Omdat het hier ging om zelfregulering en er dus niet langer een toezichthouder verantwoordelijk zou zijn voor de controle op een juiste naleving, heeft de Task Force tevens een ‘Self-Assessment Questionnaire’ ontworpen met als doel om de aandachtspunten op het gebied van governance binnen het eigen fonds helder in kaart te brengen. Over de uitkomst van de assessment zouden alle betrokkenen zoals de werkgever, deelnemers en vakorganisaties dan vervolgens dienen te worden geïnformeerd. De toezichthouder - die bij een systeem van zelfregulering geen actieve rol meer heeft - zou alleen dan ook om de uitkomst moeten vragen, indien er aanleiding zou zijn om te twijfelen aan de kwaliteit van de governance.

6.4. Pension Governance: Stap 2, centraal gestuurde zelfregulering

In mei 2001 werd door het overkoepelende orgaan van de toezichthouders, de Canadian Association of Pension Supervisory Authorities (CAPSA), ter consultatie en ter becommentariëring een concept voor de CAPSA Pension Governance Guidelines uitgebracht. Achterliggende reden van het voorstel voor deze - ten opzichte van de door de Task Force in 1999 uitgebrachte aanbevelingen bovendien meer uitgebreide - verzameling aanbevelingen was om te komen tot één Richtlijn voor alle soorten pensioenfondsen in heel Canada, dus ook ongeacht de grootte en de Provincie van herkomst.

De Richtlijn in concept omvatte 13 uitgangspunten (best practices) en werd vergezeld van een ‘governance implementation tool’. Bedoeling hiervan was dat een fonds per punt zou aangeven of men hieraan wel, niet, dan wel gedeeltelijk gevolg zou geven en onder opgave van de reden waarom. Pas toe of leg uit dus. Tegelijk moest per punt tevens een actieplan worden opgesteld inzake de implementatie.

In juli 2003, nadat de consultatieronde had plaats gevonden, is een aangepaste conceptversie van de Richtlijn verschenen. Het meer compacte stuk omvat nu een overzicht van 11 punten van best practice, een bijbehorende nadere uitleg van die punten (Guidelines) en - net zoals oorspronkelijk in 1999 het geval was in het voorstel van de Joint Pension Plan Governance Task Force - een Self-Assessment Questionnaire. Dit betreft een vragenlijst waarbij per best practice (veelal) twee vragen moeten worden beantwoord waarmee inzicht kan worden verkregen in hoeverre al invulling is gegeven aan de implementatie van dit punt met daarbij ruimte voor commentaar en een plan van aanpak. Ook hier dus in principe ruimte voor ‘pas toe of leg uit’.

Het betreft de volgende best practices:

1. *Verantwoordelijkheid als fiduciaris.*
Het bestuur (plan administrator⁷) is verantwoording verschuldigd aan de deelnemers en overige gerechtigden alsmede aan de overige ‘stakeholders’⁸.
2. *Doelstellingen op het gebied van governance*
Het bestuur dient doelstellingen te formuleren ten aanzien van het overzicht, het management en de administratie van de pensioenregeling.
3. *Taakverdeling en verantwoordelijkheden*
Het bestuur dient de taken en verantwoordelijkheden van allen die zijn betrokken bij de uitvoering van de pensioenregeling duidelijk te beschrijven.
4. *Meting van resultaten*
Het bestuur dient er voor te zorgen dat er een systeem is waarmee de resultaten kunnen worden gemeten en getoetst van diegenen die beslissingsbevoegdheid hebben bij het besturingsproces.
5. *Kennis en kunde*
Het bestuur dan wel degenen aan wie zaken zijn uitbesteed, hebben de plicht om over voldoende deskundigheid en vaardigheid te beschikken.
6. *Toegang tot informatie*
Het bestuur dan wel, indien noodzakelijk, degenen aan wie zaken zijn uitbesteed, moeten steeds tijdig kunnen beschikken over alle relevante en juiste informatie.
7. *Risicobeheersing*
Het bestuur dient zorg te dragen voor een intern controlesysteem, toegespitst op de regeling en de risico's van het fonds.
8. *Overzicht en compliance*
Het bestuur dient zorg te dragen voor een systeem waarbij steeds vastgesteld kan worden dat de uitvoering geschiedt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving, de statuten en pensioenreglementen alsmede de intern overeengekomen afspraken.
9. *Transparantie en verantwoording*
Het bestuur dient te voorzien in de informatievoorziening met betrekking tot het ‘governance proces’ aan de deelnemers, overige belanghebbenden en andere stakeholders teneinde te komen tot openheid en verantwoording.
10. *Gedragscode en belangenverstrengeling*
Het bestuur dient zorg te dragen voor de invoering van een gedragscode en een beleid inzake het voorkomen van belangenverstrengeling.
11. *Evaluatie van governance*
Het bestuur zal de ontwikkeling van de governance binnen het fonds regelmatig evalueren.

Daarnaast verscheen in april 2003 het tweede concept van aparte Guidelines voor beschikbare premieregelingen ofwel Capital Accumulation Plans (CAP's). In mei 2004 is de definitieve versie

⁷ Plan administrator is het individu, de groep, het orgaan of de rechtspersoon die bij uitstek verantwoordelijk is voor het overzicht, management en administratie/uitvoering van de regeling. Vertaald naar Nederland: het bestuur dus.

⁸ Stakeholders zijn de deelnemers, overige gerechtigden en soms ook de uitvoerder, werkgever, vakorganisaties etc. ofwel iedereen die een belang heeft.

daarvan verschijnen. Deze CAP-Guidelines hebben als doel om meer duidelijkheid te verschaffen over de rechten, plichten en verantwoordelijkheden van de uitvoerders van DC-regelingen met betrekking tot informatieverstrekking en ondersteuning bij de te maken beleggingskeuzes. De CAP-Guidelines hebben dus een functie naast de CAPSA Governance Principles en Guidelines.

De testfase van de concept-Richtlijn om vast te stellen in hoeverre het noodzakelijk is om de Guidelines en de Questionnaire aan te passen, is inmiddels afgerond. Er zullen nog enkele aanpassingen worden doorgevoerd (waarbij de Principles overigens gehandhaafd blijven) en verwacht wordt dat in het najaar van 2004 de definitieve versie zal verschijnen.

In het in januari 2004 verschenen eerste concept inzake de uitgangspunten voor een nieuwe pensioenwet is overigens niets opgenomen over governance. Hieruit valt op te maken dat het uitgangspunt nog steeds is dat de fondsen het zelf moeten doen en dat de Principles en Guidelines (vooralsnog) niet wettelijk worden vastgelegd.

7. Australië

7.1. Pensioenfondsen in Australië

Pensioenfondsen in Australië heten Superannuation Funds (superannuation is pensioen) en vallen onder het toezicht van de Australian Prudential Regulation Authority (APRA). Deze fondsen worden bestuurd door trustees, hetgeen betekent dat ook in Australië het beginsel van de trustee als prudent person wordt gehanteerd. Dit begrip wordt nader ingevuld in de Victorian Trustee Act en de Superannuation Industry (Supervision) Act 1993 (SIS). Trustees worden geacht hun taak deskundig uit te voeren met de zorg en toewijding van een prudent persoon wanneer hij de zorg heeft over de eigendom van een derde. De trend is dat bij de beoordeling van een 'vrijwilligers-trustee' dezelfde normen gelden als bij de beoordeling van een professionele trustee. De APRA kan een trustee 'diskwalificeren' indien deze niet een 'gepast (fit and proper) persoon' is. Bovendien kent de SIS diverse boetebepalingen waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen overtredingen op grond van schuld of verantwoordelijkheid (de laatste wordt lager bestraft).

Superannuation Funds vallen ook onder de Financial Services Reform Bill, hetgeen betekent dat de trustees en andere vertegenwoordigers van het fonds - als leveranciers van een financieel product - vergunning-plichtig zijn. Hieruit vloeit voort dat aan een fonds specifieke eisen worden gesteld ten aanzien van de financiën, technologie, deskundigheid, personele organisatie en de mogelijkheden om aan eventuele claims te kunnen voldoen (aansprakelijkheidsverzekeringen voor trustees zijn in Australië dan ook een sterk ontwikkeld product). Tevens moet elke deelnemer voorafgaand aan de aanvang van het deelnemerschap productinformatie ontvangen (een soort financiële bijsluiter). Dit heeft ook gevolgen voor de uitbesteding, die daardoor beperkt mogelijk is omdat bepaalde kennis en kunde nu eenmaal verplicht binnen het fonds zelf aanwezig moet zijn. Uitbesteding door trustees (waarbij zij wel steeds de eindverantwoordelijken blijven) is overigens slechts mogelijk voor zover de Trust Deed daarin voorziet en indien de partij waaraan wordt uitbesteed zorgvuldig is gekozen en er toezicht op wordt gehouden.

7.2. Governance, de achtergrond

Australië is in zekere zin de voorloper op het gebied van pension fund governance. Al in 2000 heeft de ASFA - the Association of Superannuation Funds of Australia Limited - een raamwerk ontwikkeld voor een goede governance ten behoeve van de trustees van Superannuation Funds. De daarbij gekozen opzet is die van een lijst van best practices die door de toezichthouder is geaccepteerd als zijnde de standaard voor de bedrijfstak. Aan de hand van het raamwerk moeten trustees⁹ de aandachtspunten binnen hun fonds op het gebied van pension fund governance identificeren en

⁹ Trustee moet hier breed gezien worden als een ieder die zitting heeft in het hoogste orgaan dat 'de leiding heeft' en dus verantwoordelijkheden heeft ten opzichte van de besturing van het fonds.

vervolgens een plan van aanpak opstellen om aan die punten invulling te geven. Governance wordt gezien als het behalen van prestaties en de naleving van doelstellingen. De taak van trustees is gericht op de inspanning om het beste te bereiken voor de begunstigden, zonder dat daarbij onverantwoorde risico's worden genomen op financieel gebied en mede door te zorgen voor de naleving van de geldende wet- en (interne) regelgeving.

Ook in Australië is het begonnen met corporate governance, waarna - vanuit de gedachte dat goede governance niet beperkt dient te blijven tot beursgenoteerde ondernemingen - good governance ook in andere sectoren een aandachtspunt werd. Het uitgangspunt daarbij werd dat bij elke type organisatie de vraag moet worden gesteld hoe de 'stakeholders' het best kunnen worden gediend, en op een voor alle overige daarbij betrokken partijen zoals leveranciers, werknemers en de maatschappij in het algemeen, aanvaardbare wijze. Voorbeelden van organisaties waarbij elementen van good governance zoals scheiding van verantwoordelijkheden, het afleggen van verantwoording en de belangen van de verschillende partijen in het bijzonder ook een rol speelt zijn de institutionele beleggers met fiduciaire verantwoordelijkheid voor de belegging van andermans geld (pensioenfondsen) en overheidsinstellingen.

Het belang van good governance bij pensioenfondsen is terug te voeren op de trustverhouding. Trustees zijn verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op het beheer van het fonds ten behoeve van in eerste instantie de deelnemers en de overige begunstigden. Daarnaast zijn er ook andere stakeholders zoals de werkgever (vooral bij een defined benefit regeling)¹⁰. Opvallend is dat het begrip stakeholder in Australië in dit opzicht zeer breed gezien wordt; daaronder vallen bijvoorbeeld ook degenen die zakelijk afhankelijk zijn van het fonds (werknemers, leveranciers), de toezichthouder en de maatschappij met het oog op de stimulering van de financiële onafhankelijkheid en dus de verminderde afhankelijkheid van sociale voorzieningen.

Het toezicht in Australië beperkt zich overigens niet tot de controle of het fonds en de trustees zich wel aan de regels houden, maar omvat mede het toezicht op 'controls, review, investment, management and planning (CRIMP)'. Stuk voor stuk aspecten die onderdeel uitmaken van de governance.

7.3. Governance, het raamwerk

Het door de ASFA opgezette raamwerk inzake de best practices voor Superannuation Fund Governance bestaat uit een checklist van 17 aandachtspunten en een nadere uitwerking van die punten, waarbij deze zijn onderverdeeld over vier hoofdthema's. In de checklist worden over alle aandachtspunten vragen gesteld met als doelstelling dat men na beantwoording van de vragen inzicht heeft gekregen in de stand van zaken bij het eigen fonds op governance-gebied. Per aandachtspunt wordt vervolgens aangegeven wat als 'best practice' wordt aangemerkt en hoe daaraan invulling zou kunnen worden gegeven.

Het betreft de volgende aandachtsgebieden, onderverdeeld in specifieke aandachtspunten:

1. Reglement bestuur

Het eerste aandachtsgebied betreft het bestuursreglement (Trustee Board Charter) en omvat de volgende aandachtspunten:

- taken en bevoegdheden van het bestuur;
- normen en waarden;
- strategie en begroting;
- beoordeling functioneren bestuursleden.

¹⁰ Ook wij zien de begunstigden en de werkgever samen als de belanghebbenden zodat er feitelijk geen verschil is, maar vanwege het feit dat in Australië daar een onderscheid bij wordt gemaakt en omdat ook relatieve buitenstaanders als stakeholder worden aangemerkt, wordt hier dit onderscheid aangehouden.

Het bestuur is het hoogste orgaan van het fonds en diens taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden alsmede de grondslag voor de toekenning daarvan, moeten duidelijk kenbaar zijn. Tevens moet worden vastgelegd hoe de functieverdeling is binnen het bestuur, of en welke mogelijkheden er zijn voor delegatie en welke taken zijn toebedeeld aan derden binnen het fonds dan wel daarbuiten. Het bestuur dient ook de doelstellingen van het fonds vast te stellen. Daarmee wordt enerzijds bedoeld op de algemene doelstelling van het fonds en anderzijds op de te behalen resultaten.

Overigens moet niet alleen de realisatie van de doelstellingen door het fondsmanagement en/of de externe uitvoerder worden gevolgd, maar ook het functioneren van het bestuur als collectief alsmede van ieder bestuurslid afzonderlijk. Bij de beoordeling van het bestuur in zijn geheel kan dan getoetst worden aan de hand van de doelstelling van het fonds, terwijl bij de beoordeling van afzonderlijke bestuursleden gekeken wordt naar zaken als kunde en vaardigheid, inzet om kunde en vaardigheid te verwerven en inzet als bestuurslid (aanwezigheid bij vergaderingen, toegevoegde waarde etc.). De mate waarin openheid wordt betracht bij de deelnemers met betrekking tot het functioneren van het bestuur is niet nader ingevuld, maar opname van informatie hierover in het jaarverslag wordt wel uitdrukkelijk genoemd.

Daarnaast moet een gedragscode worden vastgesteld waarin de normen zijn opgenomen die leidend zijn voor het handelen van het bestuur als collectief en ieder bestuurslid afzonderlijk, alsmede de overige fondsmanagers. Daarbij moet gedacht worden aan zaken als belangenverstrengeling, privacy, zorgplicht etc..

2. Samenstelling bestuur

Het tweede aandachtsgebied betreft de samenstelling van het bestuur en omvat de volgende aandachtspunten:

- benoeming;
- kennis en vaardigheden;
- opleiding;
- beloning;
- vergaderorde;
- commissies.

Elk fonds dient een duidelijke regeling te hebben voor de benoeming en het ontslag van de trustees die in overeenstemming is met de daarvoor geldende wettelijke regelingen en rekening houdt met zaken als representativiteit¹¹, de rol van onafhankelijke trustees (bestuurders) of een onafhankelijk voorzitter en de functievereisten waaraan kandidaat-trustees moeten voldoen. Alle nieuwe bestuurders dienen een aanstellingsbrief te krijgen met daarin een overzicht van hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, ook op governance-gebied.

Met betrekking tot de discussie over in hoeverre het mogelijk is om bestuurders te vinden die kwalitatief voldoende zijn, worden de volgende suggesties gedaan:

- indien bestuurders door de werkgever, vakorganisaties etc. worden benoemd, dan kan het bestuur vooraf deze benoemende instanties op de hoogte stellen van het voor nieuwe bestuurders geldende functieprofiel en de geldende functievereisten;
- als er sprake is van directe verkiezing van bestuurders, dan kunnen geschikte kandidaten worden benaderd om zich kandidaat te stellen;
- er kan gekozen worden om het bestuur deels te laten bestaan uit onafhankelijke en deskundige leden.

Er wordt ook aanbevolen om te kijken naar het totaal van kennis en vaardigheden dat aanwezig is binnen de trustee board (bestuur) als collectief, waarbij in principe elke bestuurder zijn eigen specifieke aandeel in het geheel zou moeten hebben. Permanente educatie van iedere bestuurder - zowel ten aanzien van de eigen specifieke vaardigheden en/of taken, het eigen fonds en algemene

¹¹ Bij 'ondernemingspensioenfondsen' is het in Australië voorgeschreven dat de Board of Trustees is samengesteld uit vertegenwoordigers van zowel werkgevers- als deelnemerszijde.

pensioenaspecten - dient daarvan een onderdeel uit te maken. Overigens heeft elk fonds zijn eigen specifieke wensen op dit punt, afhankelijk bijvoorbeeld van de grootte van het fonds en de mate van uitbesteding.¹²

In de aanbevelingen wordt ook aandacht besteed aan de efficiëntie van het inwerken van bestuurders omdat het immers gaat om deeltijd-functies en de hoeveelheid te besteden tijd veelal beperkt is. Er worden daarbij suggesties gedaan voor de stukken die in ieder geval in de vorm van een ‘Trustee Manual’ moeten worden verstrekt en een compacte opleiding. Hiermee hangt enigszins samen de aandacht die wordt gevraagd voor de vergaderstructuur en de instelling van commissies.

3. Fondsbeheer

Het derde aandachtsgebied betreft de wijze waarop het fonds wordt bestuurd en omvat de volgende aandachtspunten:

- delegeren en uitbesteden;
- naleving wet- en (interne) regelgeving;
- vermogensbeheer;
- risicobeheer.

Het bestuur kan zijn bevoegdheden aan derden overdragen voor zover de Trust Deed en de wetgeving dat toestaan. De delegatiebevoegdheid is echter steeds beperkt tot de uitvoering en omvat niet tevens de overdracht van beleids- en beheerzaken. Bovendien dient een verstrekte delegatie schriftelijk te worden vastgelegd onder vermelding van de personen en organisaties aan wie is overgedragen, de regels en procedures die daarvoor zijn overeengekomen, de rapportageverplichtingen en de afspraken over evaluatie. Van alle verstrekte delegaties dient een register te worden bijgehouden, waarin tevens de terugkoppeling en evaluatie wordt bijgehouden.

De naleving van de geldende wet- en regelgeving (inclusief de Trust Deed) is één van de basisvereisten van goed bestuur. Om daaraan invulling te kunnen geven moet er een intern systeem worden opgezet waarin de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, bestuursbeslissingen en interne procedures worden vastgelegd. Het handelen in strijd met de geldende wet- en regelgeving kan leiden tot beboeting van de trustees door de overheid alsmede claims van de begunstigen. Ook indien bepaalde bevoegdheden zijn gedelegeerd, blijven de trustees altijd verantwoordelijk en dus aansprakelijk. Tevens dient te worden vastgelegd wie wanneer controleert of alle regels nog juist worden nageleefd en hoe hierover wordt gerapporteerd aan de volledige Board of Trustees. De instelling van een compliance comité en/of compliance officer wordt dan ook sterk aanbevolen. In dit comité zouden – teneinde belangenverstrengeling te voorkomen – alleen die trustees zitting moeten nemen die niet direct betrokken zijn bij het dagelijks bestuur van het fonds.

Op grond van de Superannuation Industry (Supervision) Act 1993 (SIS) is elk fonds verplicht om ten aanzien van het vermogensbeheer strategisch beleid te formuleren en targets vast te stellen. Tevens behoort het vermogensbeheer tot de aandachtspunten “controls, review, investment, management and planning (CRIMP)” waar de toezichthouder APRA in het bijzonder aandacht aan besteedt. Daarnaast is de wijze waarop het vermogensbeheer wordt vorm gegeven, onlosmakelijk verbonden met pension fund governance omdat de ervaring leert dat een goede besturing van het fonds direct positieve gevolgen heeft voor het vermogensbeheer en de beleggingsopbrengsten. In het kader van best practice wordt dan ook gesteld dat goed vermogensbeheer inhoudt:

- dat er een ‘investment charter’ wordt vastgesteld waarin geen onnodige beperkingen voor de trustees zijn opgenomen;
- dat de trustees inzicht hebben in hun rol bij het vermogensbeheer en zich daarbij bewust zijn van hun eigen kunnen en waar nodig expertise van derden zullen inschakelen;

¹² In principe is dit het deskundigheidsplan zoals we dat ook in Nederland kennen.

- dat het vermogensbeheer past bij (de doelstelling van) het fonds;
- dat de resultaten meetbaar zijn en vergeleken kunnen worden ten opzichte van de gestelde targets en andere benchmarks;
- dat er sprake is van een Corporate Governance beleid ten aanzien van de positie van het fonds als aandeelhouder.

Wat betreft het risicobeheer - waaronder meer moet worden verstaan dan alleen het financiële- en beleggingsrisico - is het uitgangspunt dat dit aansluit bij de doelstelling van het fonds, dat alle mogelijke risico's voor het fonds en de trustees in kaart zijn gebracht en er maatregelen worden getroffen om de risico's zoveel als mogelijk te beperken. Naast de risico's die gepaard gaan met het vermogensbeheer, zijn ook een niet adequaat functionerend intern financieel overzicht, niet-naleving van de wet- en regelgeving, administratieve procedures, inbewaargeving, automatisering en andere calamiteiten erkende risicofactoren waar pro-actief beleid op dient te worden gemaakt.

4. Zakelijke relaties

Het vierde en laatste thema gaat over de zakelijk verhoudingen en omvat de volgende aandachtspunten:

- intern management;
- externe leveranciers;
- stakeholders.

De Board of Trustees heeft niet alleen de bevoegdheid, maar ook de plicht om het uitvoerende management van het fonds te benoemen, te belonen en te ontslaan. Dit management is dan ook verantwoording schuldig aan de Board of Trustees die bovenal verantwoordelijk blijft voor het door het fonds gevoerde beheer en beleid.

Iedere leidinggevende die werkzaam is binnen het fonds dient dan ook een gedetailleerde functiebeschrijving te hebben en strikt afgebakende bevoegdheden te hebben, waarbij het functioneren van het management regulier zal moeten worden getoetst. In de praktijk zal het overigens niet altijd zo zijn dat het bestuur het management benoemt, maar dat de werkgever of het administratiekantoor waaraan de uitvoering is overgedragen hiervoor zorg draagt. In die gevallen zal nader moet worden bekeken in hoeverre deze situatie niet indruist tegen de bevoegdheid en de verplichting dat de trustees het management direct aansturen.

Bij de uitbesteding van bepaalde uitvoeringsactiviteiten is het zaak om daarbij de nodige inzichtelijkheid te genereren bij de wijze waarop de externe uitvoerder is gekozen. Het proces van 'aanbesteding' moet dan ook zorgvuldig gebeuren en de uiteindelijk gekozen uitvoerder zal aan bepaalde vereisten ten aanzien van kwaliteit, rapportage, evaluatie en mogelijkheden voor aan- en bijsturing moeten voldoen. Ook hierbij komt het voor dat het fonds geen keuze heeft (vooral bij ondernemingsfondsen waarvan de administratie wordt gevoerd door werknemers van de werkgever) en is het van belang dat de aansturing geregeld wordt via interne contracten waarbij afspraken worden gemaakt over marktconforme resultaten.

Uiteindelijk gaat het allemaal om de 'stakeholders', waartoe in eerste instantie de deelnemers en overige pensioengerechtigden kunnen worden gerekend. Daarnaast zal de werkgever ook direct belanghebbende zijn, afhankelijk van de verantwoordelijkheid voor de financiering van de regeling. De kring kan echter breder zijn (zie ook paragraaf 7.2.) en ieder fonds zal dan ook alle 'stakeholders' en hun belangen in kaart moeten brengen. Het in kaart brengen van de klanttevredenheid, een goede communicatie (ten aanzien waarvan wettelijke minimumvereisten gelden) en waarvan het resultaat ook wordt getoetst, een goede informatievoorziening en een klachtenregeling zijn dan ook vereist.

8. Ierland

8.1. Trustees

Een pensioenfonds in Ierland functioneert in de vorm van een trust met trustees en staat onder toezicht van de Pensions Board. De Pensions Board vaardigt richtlijnen uit over de taken, de verantwoordelijkheden en de gewenste wijze van handelen van trustees. De Pensions Board (waarvan de leden en medewerkers zelf ook dienen te voldoen aan bepaalde integriteitseisen en die een eigen openbare 'Code of Conduct' heeft inzake het handelen van de bij de Pensions Board betrokken personen) verzorgt ook cursussen (op drie niveaus; beginners, basis en gevorderden) voor trustees en momenteel wordt nagedacht over het al dan niet verplicht stellen van opleiding en certificering van trustees. Tevens zorgt zij voor de vervolging van trustees die hun taken niet goed uitvoeren en fungeert zij als adviesorgaan van het Ministry of Social and Family Affairs. De Pensions Board bestaat uit 16 personen, waaronder een deelnemersvertegenwoordiger en een gepensioneerdenvertegenwoordiger.

Trustees zijn gehouden aan de zogeheten Trust Deed and Rules zoals elke trust (fonds) die vaststelt. In Ierland kunnen ook deelnemers toetreden als trustee (tot maximaal de helft van het aantal trustees). Daarnaast geldt dat de deelnemers - als een meerderheid hier mee instemt - een instemmingsrecht hebben ten aanzien van de door de werkgever aan te wijzen trustees. Verdere eisen ten aanzien van wie er als trustee kan toetreden zijn er niet, zodat in feite ook gepensioneerden die taak op zich kunnen nemen.

Wel is het zo dat het Hof (The Court) trustees kan verwijderen of doen vervangen indien hun handelen niet in overeenstemming is met de belangen van de deelnemers of zij in strijd met de wet niet aan hun verplichtingen als trustee hebben voldaan.

In Ierland treedt stukje bij beetje de Pensions (Amendment) Act 2002 in werking die wijzigingen aanbrengt in de Pensions Act 1990. Voorbeelden van wijzigingen zijn bijvoorbeeld de introductie van een ombudsman, de regels inzake de dekking van aanspraken en de informatieverstrekking aan betrokkenen.

8.2. Ombudsman Pensioenen

Ierland heeft sinds 2003 een ombudsman pensioenen die de bevoegdheid heeft om klachten van dan wel ten behoeve van belanghebbenden (deelnemers, ex-deelnemers en hun nabestaanden) te onderzoeken en te beoordelen inzake het financiële nadeel dat het gevolg is van wanprestatie/wanbeheer door een persoon die belast is met het beheer van het fonds of de PRSA (Personal Retirement Savings Accounts). In Ierland komt - naast de deelname aan een collectieve pensioenregeling die is ondergebracht bij een pensioenfonds - de pensioenopbouw via een PRSA, een beleggingsvehikel voor individuele pensioenopbouw op basis van beschikbare premie, veel voor. Daarnaast heeft de Ombudsman de bevoegdheid om te bemiddelen bij een geschil tussen de belanghebbende en de fondsbeheerder. Tot fondsbeheerder kunnen worden gerekend de (voormalige) trustees, de (voormalige) werkgever, de uitvoerder en een ieder aan wie uitvoeringstaken zijn gedelegeerd. Ook de herverzekeraar en de adviseurs vallen hieronder.

Als het geschil al is voorgelegd aan de rechter, dan is de Ombudsman niet bevoegd en hetzelfde geldt voor geschillen die niets van doen hebben met wanprestatie (klachten over de op zichzelf juist toegepaste inhoud van de regeling bijvoorbeeld). De Ombudsman zal overigens een klacht of geschil niet in behandeling nemen als nog geen gebruik is gemaakt van de bij het fonds bestaande interne klachtenregeling. Tot zover komt de Ierse regeling van de Ombudsman overeen met die van de Nederlandse Ombudsman.

Afwijkend ten opzichte van de Nederlandse situatie is echter dat de oordelen van de Ierse Ombudsman bindend zijn en dat daartegen in beroep kan worden gegaan bij het Hoger Gerechtshof (Higher Court).

De Ombudsman legt overigens geen boetes op, maar kan wel het fonds veroordelen tot vergoeding van de schade die de belanghebbende heeft geleden. Wordt geen gevolg gegeven aan het oordeel, dan kan de benadeelde of de minister naleving vorderen bij het Circuit Court, inclusief een veroordeling tot rentevergoeding. Ook afwijkend is de mogelijkheid voor de Ombudsman om de onkosten van de bij het geschil betrokkenen te vergoeden.

8.3. Aansprakelijkheid adviseurs

Het merendeel van de bij een pensioenfonds betrokken adviseurs zoals actuarissen, accountants en juridische adviseurs zijn lid van organisaties die enige vorm van zelfregulering kennen. De adviseurs hebben een contractuele relatie met de trustees of de werkgever die veelal ook voor een belanghebbende in een geschil het eerste aanspreekpunt is om zijn recht te halen. Desalniettemin kunnen de trustees en de werkgever vervolgens ook weer de adviseur aanspreken en is het ook niet ondenkbaar dat in de nabije toekomst de belanghebbende zich tevens direct tot de adviseur zal kunnen wenden. Het algemene uitgangspunt is dan ook dat een adviseur als zijnde een expert zorgvuldig dient te handelen en hierop ook kan worden aangesproken.

The Pensions (Amendment) Act 2002 voorziet hierin doordat de Ombudsman Pensioenen de bevoegdheid heeft om zich ook uit te spreken in geschillen met de adviseur. Daarnaast zijn er ontwikkelingen met betrekking tot de instelling van een Financial Services Ombudsman die ook een rol zal kunnen gaan spelen in geschillen tussen een belanghebbende van een pensioenfonds en een adviseur. De trend is dan ook dat adviseurs steeds meer een positie krijgen die niet langer meer kan worden afgedaan als zijnde ‘slechts de adviseur van de trustees’, maar een direct aanspreekbare fiduciaris.

8.4. Informatieverplichtingen

Vroeger bestond de informatievoorziening aan deelnemers uitsluitend uit de toezending van informatie op verzoek. Met dien verstande dat de trustees de bevoegdheid hadden om de toezending van bepaalde informatie te weigeren, bestond er in beginsel dus recht op inzage in alle stukken. De Pensions Act 1990 heeft hier verandering in gebracht door dit algemene informatierecht op verzoek - dat voortvloeide uit het algemene trustrecht waarbij de belanghebbenden van de trust recht hebben op de aflegging van verantwoording ten aanzien van het beheer van het trustvermogen - te codificeren. Vanaf dat moment waren de trustees actief gehouden tot het jaarlijks verstrekken van informatie aan de deelnemers en derden zoals vakorganisaties en toekomstige belanghebbenden over de financiële toestand van het fonds en de opgebouwde aanspraken.

Indexatie van pensioenen is in principe niet iets waarover de trustees beslissen. Trustees zijn echter wel gehouden om de actuaire te laten berekenen wat de kosten zijn van een indexatie op basis van de inflatie tot een maximum van 4% op jaarbasis en hierover dan in overleg te treden met de werkgever. De belanghebbenden zullen dienen te worden geïnformeerd over dit overleg en de uitkomsten daarvan.

De Minister kan ook aan werkgevers informatieverplichtingen opleggen. Het ligt in de bedoeling dat werkgevers hun werknemers van wie de pensioenopbouw wijzigt als gevolg van een wijziging in hun arbeidscontract, ook hierover zullen informeren vóórdat de wijziging zal plaats vinden. Tevens zullen werkgevers zowel de werknemers als de pensioenuitvoerder maandelijks moeten informeren over de premieafdracht van zowel werknemer als werkgever.

In geval van een overschot is een eventuele terugstorting aan de werkgever pas mogelijk na consultatie van de deelnemers. Er is dan wel geen verplichting om een overschot aan te wenden voor een verbetering van de aanspraken, maar dit zal uiteraard wel een rol spelen bij de besluitvorming van de deelnemers over een eventuele terugstorting aan de werkgever.

Daarnaast wordt aanvullende regelgeving verwacht betreffende de verstrekking van informatie over de kosten van de regeling.

8.5. Whistleblowing

De actuaris, accountant, trustee en andere adviseurs zoals bijvoorbeeld de beleggingsadviseur die het vermoeden hebben dat sprake is van wanbeheer of fraude hebben de plicht om dit te melden aan de Pensions Board. Doen ze dat niet, dan kunnen ze bestraft worden met een boete of gevangenisstraf van maximaal twee jaar. Daarnaast bestaat er de vrijwillige melding van wanbeheer of fraude voor een ieder. Voor werknemers geldt daarbij ontslagbescherming. Zij kunnen niet ontslagen worden op grond van het feit dat zij vrijwillig een misstand hebben gemeld dan wel als zijnde een 'relevant person'-bijvoorbeeld vanuit de functie als trustee - voldaan hebben aan hun meldingsplicht.

9. Verenigd Koninkrijk

9.1. Trustees

De deskundigheidseisen die hier aan trustees worden gesteld zijn voor wat betreft de beleggingen gebaseerd op de in het Myners-rapport (zie hierboven) opgenomen eisen. Pensioenfondsen zijn niet verplicht om de aanbevelingen van Myners te volgen, maar als ze dat wel doen (de regels hebben geaccepteerd als good practice en hebben verklaard deze te zullen volgen), dan betekent een niet-naleving zonder goede reden dat ze bloot staan aan het gevaar niet te handelen in overeenstemming met het 'prudent person principle'.

Overigens wordt de acceptatie van de de Myners-principles door pensioenfondsen door de regering gevolgd en is het streven om te komen tot een acceptatie van de principles door alle fondsen.

In de meeste Trust Deed and Rules zal overigens zijn opgenomen dat de trustees alleen persoonlijk aansprakelijk zijn voor daden waarbij boos opzet in het spel was.

1/3 van de trustees moet worden benoemd door de actieve deelnemers en de gepensioneerden. Onder gepensioneerden worden hier dan niet verstaan degenen die een nabestaandenpensioen ontvangen. Indien de trustees daartoe besluiten, mogen ook de gewezen deelnemers (slapers) meebeslissen over de benoeming van de werknemertrustees. Tot werknemertrustee kunnen de deelnemers worden gekozen, maar ook anderen. Er is geen plicht om een gepensioneerde toe te laten tot de trustees, maar vooral grotere pensioenfondsen hebben wel een gepensioneerde benoemd als trustee.

Er bestaat ook de mogelijkheid om te kiezen voor een 'employer opt out' ofwel een keuze om af te zien van de mogelijkheid om werknemertrustees te benoemen. Dit kan als de meerderheid van de deelnemers daarmee heeft ingestemd of minder dan 10% van de deelnemers niet heeft tegengestemd. De mogelijkheid om te kiezen voor een 'employer opt out' komt overigens waarschijnlijk te vervallen.

Een faillissement, of het betrokken zijn bij oneerlijkheid of bedrog is overigens een reden om niet te kwalificeren voor de benoeming tot trustee. Daarnaast mag een trustee niet tevens de actuaris of accountant van het fonds zijn of daaraan zijn gelieerd.

Er zijn plannen om trustees verplicht een opleiding te laten volgen teneinde hen te kunnen laten voldoen aan de mogelijk te stellen wettelijke deskundigheidseisen, niet alleen ten aanzien van beleggingen maar ook op alle overige gebieden die aan de orde komen bij het beheer van een pensioenfonds. Op dit moment is het nog zo dat er - zeker bij de verkiezing van werknemertrustees - geen eisen worden gesteld aan de kennis en kunde van de nieuwe trustee. De inzake de benoeming van een werknemertrustee geldende regels (MNT ofwel Member Nominated Trustee) stellen ook geen voorwaarden op dit punt.

9.2. Pension Protection Fund

De laatste jaren zijn er in het Verenigd Koninkrijk ondernemingen failliet gegaan die ondergefinancierde pensioenfondsen achterlieten met als gevolg dat de deelnemers slechts een gedeelte van hun aanspraken kregen toegekend. In februari 2004 is een wetsvoorstel ingediend voor de “Pension Bill 2004” waarin een voorstel is opgenomen voor de oprichting van het Pensions Protection Fund (PPF). Het PPF zal niet eerder dan per april 2005 van start gaan en is geïnspireerd op het PBGC in de Verenigde Staten. Indien een werkgever niet in staat is of in de nabije toekomst zal kunnen geacht worden in staat te zijn om de tekorten aan te vullen - kan op verzoek van de trustees of op aanwijzing van de toezichthouder - aanvullende aanspraken worden verstrekt door het PPF. De standaardmethode daarbij is dat het pensioenfonds wordt geliquideerd en alle rechten en verplichtingen worden overgedragen aan het PPF. Het PPF zal overigens alleen aanvullingen gaan verstrekken aan deelnemers van eindloonregelingen die op de startdatum van PPF nog niet in liquidatie waren.

De financiering van het fonds zal plaats gaan vinden door een (nog nader vast te stellen) heffing in te voeren op pensioenregelingen.

Of een fonds waarvan de werkgever in financiële moeilijkheden verkeert, al dan niet in aanmerking komt voor PPF-aanvullingen, wordt als volgt bepaald:

- er vindt onderzoek plaats door het PPF gedurende welke periode er geen bijdragen hoeven te worden afgedragen, er geen aanspraken worden verworven en er geen nieuwe deelnemers worden toegelaten. De pensioenen worden wel uitgekeerd, zij het slechts tot aan het PPF-garantieniveau (waarover hierna meer) en indien nodig zelfs doordat de trustees hiervoor een lening afsluiten bij het PPF. Het PPF is gedurende deze ‘bevroezingsperiode’ verantwoordelijk voor het vermogen van het pensioenfonds.
- tijdens het onderzoek wordt vastgesteld of de activa van het pensioenfonds voldoende zijn om de verplichtingen tot aan het PPF-garantieniveau te dekken. Is dit het geval, dan wordt het fonds geliquideerd om de aanspraken veilig te stellen. Is dit niet het geval, dan zullen alle activa van het pensioenfonds worden overgedragen aan het PPF en zal aan de trustees decharge worden verleend. De deelnemers krijgen dan voortaan een uitkering vanuit het PPF.
- de hoogte van de PPF-aanspraken is afhankelijk van leeftijd, aantal deelnemersjaren, pensioengrondslag en inhoud pensioenregeling. Voor degenen die nog niet gepensioneerd zijn, zal er bovendien een maximum gaan gelden en zal niet altijd tot 100% worden aangevuld. PPF-aanspraken zullen worden geïndexeerd, met uitzondering van de aanspraken die betrekking hebben op de voor 6 april 1997 gelegen deelnemersperiode.

9.3. The Pensions Ombudsman

Sinds 1990 kent het Verenigd Koninkrijk een Ombudsman voor pensioenen. De Ombudsman is ingesteld door het Parlement (en niet zoals in Nederland door de bedrijfstak zelf) en wordt benoemd door de Staatsecretaris voor Sociale Zekerheid. Het oordeel van de Ombudsman is bindend en naleving van zijn uitspraak kan worden afgedwongen bij de rechter. Hoger beroep is mogelijk, maar dan alleen indien het recht onjuist is toegepast (te vergelijken met het in cassatie gaan bij de Hoge Raad). In dat geval kan overigens de Ombudsman worden veroordeeld tot de vergoeding van de kosten van de procedure van de indiener van het hoger beroep.

Ook in het Verenigd Koninkrijk zijn er door de bedrijfstakken zelf ingestelde Ombudsmannen (Verzekeringswezen, Bankwezen etc.), van wie de uitspraken bindend zijn voor de bedrijven die zich daar bij hebben aangesloten. De indiener van de klacht blijft wel altijd de mogelijkheid houden om

zich niet neer te leggen bij de uitspraak van de Ombudsman en via een procedure bij de normale rechter alsnog zijn gelijk te proberen te halen.

In Nederland kennen we alleen door de bedrijfstakken ingestelde Ombudsmannen waarvan het oordeel in principe voor geen er partijen bindend is. De rechter blijft hier het laatste woord houden, maar zal bij zijn oordeel zeker altijd ook het oordeel van de Ombudsman meenemen.

Belanghebbenden, waartoe ook de trustees, de pensioenuitvoerders en de werkgever worden gerekend, kunnen zich tot de Ombudsman wenden met betrekking tot klachten en geschillen inzake de uitvoering van een pensioenregeling. Voor wat betreft het klachtrecht moet het daarbij gaan om ‘wanbeheer’ bij de uitvoering van de regeling die schade tot gevolg heeft gehad (trustees en werkgevers hoeven overigens niet aan te tonen dat een en ander heeft geleid tot schade). De schade hoeft niet financieel van aard te zijn, het kan ook gaan om immateriële schade. Een klacht over wanbeheer (maladministration¹³) moet wel meer inhouden dan dat men het niet eens is met een besluit; het aangevochten besluit moet onjuist zijn en onbehoorlijk. Voor wat betreft een geschil moet het gaan om een verschil van mening omtrent een feit of de toepassing van de wet.

Over sommige zaken zal de Ombudsman zich (in eerste instantie) niet uitspreken. Uitgezonderd zijn namelijk de geschillen en klachten met betrekking tot een zaak waarvoor nog niet de interne klachtenprocedure is doorlopen en de indiener van de klacht nog geen gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheid om zich tot de OPAS te wenden. De OPAS is een organisatie die informatie verstrekt en bemiddelt bij conflicten op pensioengebied.

9.4. Aansprakelijkheid adviseurs

Vrijwel elk Engels pensioenfonds heeft een actuaire en een accountant die - net zoals in Nederland - de plicht hebben om de toezichthouder te rapporteren over eventuele misstanden binnen het fonds indien zij reden hebben om aan te nemen dat een trustee, de administrateur, de werkgever of een professionele adviseur niet handelt in overeenstemming met zijn plicht ten opzichte van de uitvoering van de pensioenregeling. De actuaire en de accountant zijn zelf verantwoordelijk voor hun besluiten over wat ze al dan niet melden, hoewel de toezichthouder daarvoor richtlijnen heeft uitgegeven.

Zowel de actuaire als de accountant zijn aangesteld door de trustees en voeren hun werkzaamheden dan ook uit ten behoeve van de trustees. Gaandeweg echter ontstaat een situatie waarbij beiden in de uitoefening van hun taken ook meer en meer rekening dienen te houden met de belangen van derden zoals de werkgever en de deelnemers. Het kan daarbij bijvoorbeeld zich voordoen dat wat in het belang van het fonds is, niet in gelijke mate ook in het belang van de werkgever of de deelnemers is (premiëvaststelling). De trend is dat de actuaire mede dient te handelen in het belang van vooral de deelnemers en dat ook deze hem kunnen aanspreken op zijn handelen. Conflictsituaties kunnen zich daarbij voordoen als de dekkinggraad verhoogd zal dienen te worden (hetgeen in het belang is van de deelnemers) terwijl de werkgever op dat moment in financiële problemen verkeert (de verhoging is dus ongunstig voor de werkgever).

Hetzelfde geldt voor de administrateur en de juridisch adviseur van het fonds. Beiden hebben de trustees als opdrachtgever, maar dienen mede te handelen in het belang van de deelnemers. Voor de juridisch adviseur geldt overigens - net zoals in Nederland - geen meldingsplicht richting de toezichthouder indien deze op een onregelmatigheid stuit.

De beleggingsadviseur aan wie de trustees bij gebrek aan voldoende eigen deskundigheid het beleggingsbeleid hebben uitbesteed - onder de gelijktijdige plicht voor de trustees om de resultaten daarvan kritisch te volgen - is de eerste adviseur die ook daadwerkelijk is geconfronteerd met claims.

¹³ maladministration includes bias, neglect, inattention, delay, incompetence, ineptitude, perversity, turpitude, arbitrariness and so on. Deze definitie (die ook in Ierland wordt gebruikt) werd in de jaren zestig opgesteld door de toenmalige voorzitter van het Lagerhuis, Richard Crossman.

Bekende voorbeelden zijn de geschillen tussen (het pensioenfonds van) Unilever en de adviseur Merrill Lynch alsmede (het pensioenfonds van) J Sainsbury en de adviseur Merrill Lynch. Beide zaken zijn overigens geschikt.

9.5. Informatieverstrekking

Elke nieuwe deelnemer moet binnen twee maanden nadat hij in dienst is getreden, geïnformeerd worden over de opname in de pensioenregeling onder gelijktijdige verstrekking van het pensioenreglement. Dit wordt veelal door de werkgever verzorgd. Daarnaast zullen de trustees de deelnemer - als belanghebbende bij de trust - nader moeten informeren over zijn rechten en plichten. De regels hiervoor zijn vastgelegd in de Occupational Pension Schemes Regulations 1996. Deze informatieverstrekking kan zowel in de vorm van de toezending van de complete Trust Deed and Rules als slechts een samenvatting daarvan (een populaire versie waarin staat vermeld dat indien de Trust Deed and Rules daarvan afwijken, deze zullen voorgaan). Ook wijzigingen in de Trust Deed and Rules worden vaak in een verkorte versie gecommuniceerd.

In het Myners Report speelt communicatie ook een rol, met name wat betreft DC-regelingen waarin de deelnemers voldoende moeten zijn geïnformeerd om verantwoorde keuzes te kunnen maken met betrekking tot de investering van hun pensioenpremies. Dit is overigens nog een punt van discussie omdat trustees in dat geval mogelijk in aanraking dreigen te komen met de regelgeving die geldt voor het geven van beleggingsadvies en waarvoor een vergunning benodigd is.

10. Tot slot

Van hetgeen hiervoor aan de orde is geweest, hebben wij als onderzoekers veel kunnen leren. Vooral van landen als Canada en Australië, omdat de golfbewegingen die zich daar de afgelopen vijf jaar hebben voorgedaan ten aanzien van de wijze hoe je het zou moeten aanpakken, een bron van inspiratie zijn geweest. Wij zijn allen die ons letterlijk van teksten en uitleg hebben voorzien, daarvoor dan ook zeer dankbaar.

Bronnen

Algemeen

Commission of the European Communities, Supporting national strategies for safe and sustainable pensions through an integrated approach, COM (2001) 362 final, juli 2001

National Strategy Reports on Pensions

http://europa.eu.int/prelex/detail_dossier_real.cfm?CL=nl&DosId=166101

International Pension Lawyer,

Journal of the International Pension and Employee Benefits Lawyers Association IPEBLA:

- Volume 40, June 2002 on Communications
- Volume 41, September 2002 on Plan Advisers
- Volume 46, December 2003 on Fiduciary Duties
- Volume 48, June 2004 on Litigation and Disputes

www.ipebla.com

Myners Report, Institutional Investment in the United Kingdom: A Review, March 2001
Myners Review, Code of Best Practice, Compliance Assessment - Defined Benefit Pension Scheme

OECD Pension Fund Governance, January 2001

OECD Selected Principles for the Regulation of Investments by Insurance Companies and Pension Funds, January 2001

OECD, Survey of Investment Regulation of Pension Funds, January 2001

OECD Guidelines for Pension Fund Governance, July 2002

OECD, Survey of Investment Regulation of Pension Funds (revised), November 2003

OECD Recommendations on Core Principles of Occupational Pension Regulations, July 2004

www.oecd.org

Pensions Committee of the Group Consultatif, Implementation of the Prudent Person Principle, January 2004

Richtlijn 2003/41/EG van het Europees Parlement en de Raad Betreffende de Werkzaamheden van en het Toezicht op Instellingen voor Bedrijfspensioenvoorziening

Australië

ASFA Superannuation Fund Governance, Understanding the framework, Asking the right questions, Addressing the issues. Best Practice Paper no. 7, May 2000

ASFA Superannuation Fund Governance, Active Shareownership, Guidelines for superannuation fund trustees. Best Practice Paper no. 17, May 2003

www.superannuation.asn.au

Freehills, Raising the Bar Seminar: Policy Trends, November 2000

Freehills, Annual superannuation update, Policy trends, November 2000

Freehills, CLERP 6 – To license or not to license, January 2001

Freehills, SIS penalty provisions – increased standards for trustees?, January 2001

Freehills, Supermail Issue no. 1, February 2001

Freehills, Supermail Issue no. 2, March 2001

Freehills, Delegation and ratification, March 2001

Freehills, Impact of the FSRB on Superannuation, April 2001

www.freehills.com

Met dank aan Peggy Haines, partner bij Freehills in Melbourne.

Canada

Recommendations of the ACPM, PIAC, OSFI Joint Task Force on Pension Plan Governance and Self-Assessment, December 1999
ACPM Ontario Regional Council, Discussion Points and Results from Session, Plan Governance, Taking the Next Step: Developing and Implementing a Governance Action Strategy for Your Plan, April 2003
CAPSA, Pension Governance Guideline and Implementation Tool, Draft for Comment, May 2001
CAPSA, Pension Plan Governance Guidelines and Self-Assessment Questionnaire, July 2003
CAPSA, Proposed Regulatory Principles for a Model Pension Law, January 2004
CAPSA, Guidelines for Capital Accumulation Plans Adopted by CAPSA, Spring 2004
www.capsa-acor.org
Joint Forum of Financial Market Regulators, Proposed Guidelines for Capital Accumulation Plans, April 2003
Joint Forum of Financial Market Regulators, Guidelines for Capital Accumulation Plans, May 2004
www.jointforum.ca
Michel Benoit, Governance for Employer-sponsored Canadian Pension Plans, 8th IPEBLA Conference, June 2001
Michel Benoit, Participant Activism in Canadian Pension and Benefit Plans, 9th IPEBLA Conference, June 2003
Anne Corbett, Summary of Ontario Pension Benefits Guarantee Fund, IPEBLA, June 2004
www.ipebla.com
Watson Wyatt Memorandum Canada, Pension Governance: Meeting the Challenge, September 1999
Met dank aan Janet Downing, Watson Wyatt in Toronto.

Ierland

Pensions Act, 1990
National Pensions Reserve Fund Act, 2000
Occupational Pension Schemes (Member Participation in the Selection of Persons for Appointment as Trustees), Regulations 1996
Pensions (Amendment) Act, 2002
List of regulations that have been signed into effect since enactment, March 2004
www.irishstatutebook.ie
The Pensions Board, Pensions (Amendment) Act, 2002, Frequently Asked Questions, May 2003
The Pensions Board, Bulletin 2: 2003, Trustee Training Survey 2002, November 2003
The Pensions Board, Section 49(3) Guidelines, December 2003
The Pensions Board, Bulletin 1: 2004, April 2004
The Pensions Board, National Pensions Awareness Campaign 2003 (NAPC)
The Pensions Board, Broad Outline of Disclosure of Information by PRSA Providers
The Pensions Board, Information Services 2, The Basics of Pensions Schemes
The Pensions Board, Information Services 5, Pensions Act, 1990
www.pensionsboard.ie
Matheson Ormsby Prentice, Irish Pensions Law Developments, February 2004
Matheson Ormsby Prentice, Compulsory/Voluntary Reporting under the Pensions Act, 1990 (Whistleblowing), May 2004
www.mop.ie
Met dank aan Brian Buggy, partner bij Matheson Ormsby Prentice in Dublin.

Verenigd Koninkrijk

Philip Bennett, Pension Funds Governance in the UK, Slaughter and May, June 2004
Gordon Clark, Pension Fund Governance: moral imperatives, state regulation, and the market,

School of Geography and the Environment, University of Oxford

Jonathan Fenn, The Myners Review Principles: Paradigms or Pitfalls?, Slaught and May, June 2002

Brian Holden, Trustee Code of Practice Group, June 2002

Institutional Shareholders' Committee, The Responsibilities of Institutional Shareholders and Agents, Statement of Principles, October 2002

Tony King, The pensions Ombudsman, Powers, Procedures, Practice – and Problems?

Publicatie van de Vereniging voor Pensioenrecht VP 13, SDU, April 2003

Lovell White Durrant, Member-nominated trustees, Client note

Lovell White Durrant, Legal Advice on pensions, Newsletter, August 1998

www.lovellwhitedurrant.com

The Pensions Ombudsman, what he can do, April 2001

www.pensions-ombudsman.org.uk

PricewaterhouseCoopers, Findings of UK Pension Scheme Governance Survey, March 2004

Met dank aan Philip Bennett, partner bij Slaughter and May in Londen.

Verenigde Staten

Employee Retirement Income Security Act of 1974 (ERISA)

Uniform Prudent Investor Act (UPIA)

Employee Benefits Security Administration (EBSA)

www.dol.gov

Marina Casani, Governance of Defined Benefit and Defined Contribution Plans, Allen & Overy, January 2004

Bijlage VII

INSPIRATIE VOOR PENSION FUND GOVERNANCE IN ANDERE SECTOREN

Inspiratie voor Pension Fund Governance: Governance in andere sectoren

• Inleiding	2
• Samenvatting conclusies	4
• Governance in de zorgsector	5
• Governance in de culturele sector	13
• Corporate Governance	21
• Inspiratie voor Pension Fund Governance	29

Bijlagen

- A Health Care Governance
- B Cultural Governance
- C Bronnen

Inleiding

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken hebben Allen & Overy en Boer & Croon een onderzoek uitgevoerd naar goed pensioenfondsbestuur. Als onderdeel van dit onderzoek is de governance-structuur en governance-inhoud in vergelijkbare (non-profit-)sectoren in kaart gebracht. Aan de analyse van de ontwikkelingen van governance in deze sectoren kunnen waardevolle inzichten worden ontleend ten aanzien van Pension Fund Governance. In eerste instantie is gekozen voor de gezondheidszorg en cultuursector, omdat voor beide sectorspecifieke, niet dwingende governance-codes zijn opgesteld, welke primair door de sector zijn geïnitieerd. Daarnaast is tevens de Corporate Governance code van de commissie Tabaksblat uitgewerkt.

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel 1 wordt per sector een beschrijving gegeven van de sectorspecifieke aspecten van governance¹. In het tweede deel zijn de belangrijkste conclusies uit deze analyses weergegeven. Deze dienen ter inspiratie voor het denken over Pension Fund Governance.

¹ Op de volgende pagina is een leeswijzer opgenomen met de kernpunten uit de governance-sector-analyse.

Per sector zijn zeven aspecten van governance in kaart gebracht

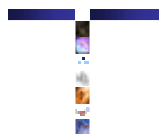
Aspect		Toelichting	
Achtergrond			- Analyse van het krachtenveld in de sector 'Drivers for change'
Governance door de jaren heen			Tijdslijn van de aanleiding en ontwikkeling van governance in de sector
Governance-structuur	Generieke governance-structuur		- Omschrijving generieke governance-structuur - Rollen, taken en verantwoordelijkheden van governance-organen
	Probleemgebieden		Problemen die voortvloeien uit de generieke governance-structuur
Governance-inhoud			Kernpunten en aanbevelingen, zoals beschreven in de sectorspecifieke governance-codes
Governance-codes en de praktijk			Discrepanties tussen de formele governance-codes en de invulling in de praktijk

Samenvatting conclusies

- Zelfregulering is een proces van de lange adem met wellicht onvoldoende prikkels om te komen tot structurele implementatie
- Een onafhankelijk en deskundig toezichthoudend orgaan en het betrekken van specifieke expertise bij besluitvorming zijn belangrijk
- Echte medezeggenschap is nog niet gerealiseerd ondanks verscheidene initiatieven
- In de cultural en health governance-codes zijn de aanbevelingen gegroepeerd onder een gering aantal kernpunten

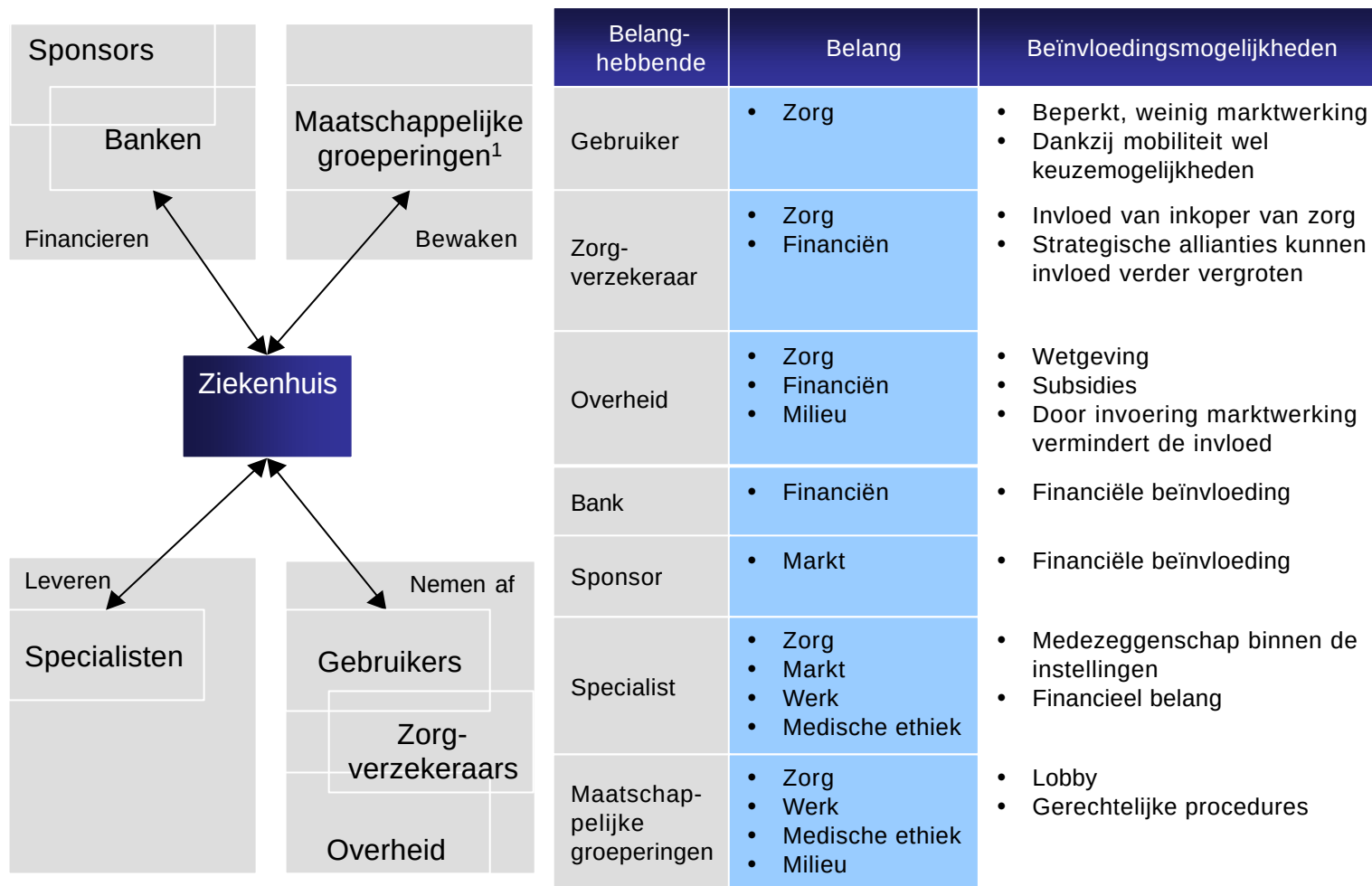


Governance in de zorgsector



Achtergrond:
krachtenveld

Het krachtenveld waarbinnen zorginstellingen opereren is complex



¹ Denk hierbij aan patiëntenorganisaties, werknemersorganisaties, milieubewegingen en dergelijke.



Achtergrond:
'Drivers for change'

Met name als gevolg van schaalvergroting en daaruit voortvloeiende complexiteit is de behoefte aan governance in de zorg toegenomen



Bron: Rapport Health Care Governance, 1999, Boer & Croon-analyse.



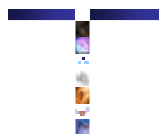
Tijdslijn

Twintig jaar geleden is de discussie over governance in de zorg gestart, maar deze is sinds 1999 in een stroomversnelling gekomen

Mijlpaal	Toelichting
1983	Door samenwerking en schaalvergroting ontstaat de behoefte aan een nieuwe verdeling van bestuur en toezicht bij zorginstellingen. De Nederlandse Vereniging van Ziekenhuisdirecteuren stelt invoering van het Raad van Toezicht-model in de gezondheidszorg voor. Dit voorstel blijkt tegemoet te komen aan de governance-behoefte en wordt sectorbreed aangenomen ¹ .
1996	De Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) wordt van kracht om medezeggenschap van cliënten in de zorg te vergroten. De wet maakt het instellen van cliëntenraden formeel afdwingbaar.
1997	De aanbevelingen voor Corporate Governance van de Commissie-Peters start opnieuw de governance-discussie in de gezondheidszorg.
1999	Op initiatief van organisatieadviseur Hans Hoek wordt de Commissie Health Care Governance opgericht (voorzeten door mevrouw P. Meurs).
1999	De Commissie-Meurs publiceert haar rapport 'Health Care Governance' met dertig aanbevelingen voor goed bestuur in de zorg. Deze aanbevelingen hebben geen wettelijke verankering. Naleving ervan kan dus niet worden afgedwongen.
2000	De aanbevelingen worden goed ontvangen in de sector. Op welke schaal de aanbevelingen worden geïmplementeerd blijft echter onduidelijk.
2002	Het Kenniscentrum voor Governance in de zorg wordt opgericht voor onderzoek naar en ontwikkelen van governance in de zorg.
2002	De Commissie-Meurs concludeert na onderzoek dat de governance is verbeterd, maar dat verdere verbetering echter wenselijk is. ² De resultaten van het onderzoek bewijzen dat de sector zich bezint op de deskundigheid en professionaliteit van de eigen organisatie.
2004	In het voorjaar van 2004 publiceert de NVZ Vereniging van Ziekenhuizen haar NVZ-Governancecode. Deze code is toegespitst op ziekenhuizen met het Raad van Toezicht-model en heeft als doel de aanbevelingen van de Commissie-Meurs te concretiseren en implementeerbaar te maken.

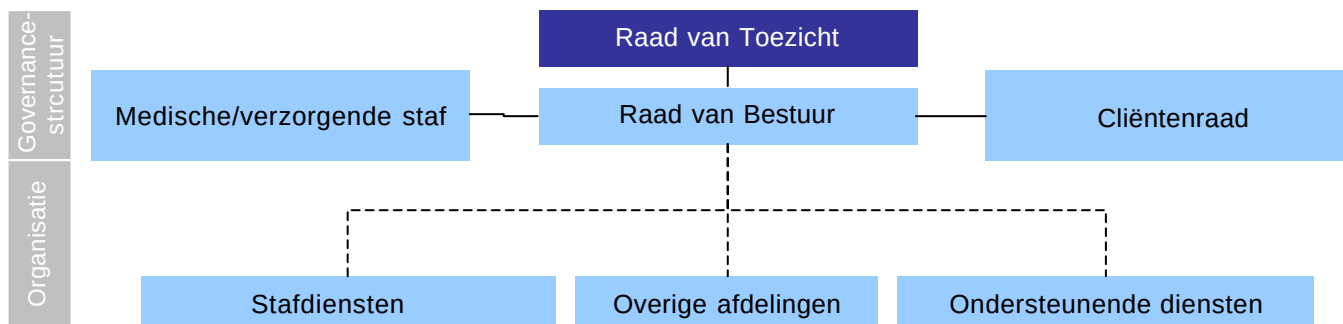
¹ Voor uitwerking Raad van Toezicht-model zie pagina 9.

² Voor de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek zie pagina 37.



Governance-structuur:
generiek

Zorginstellingen hebben zich ontwikkeld tot organisaties die qua structuur en bestuur sterk overeenkomen met grote vennootschappen



Orgaan	Rol	Taak	Verantwoordelijkheden
Raad van Toezicht	• Toezichthouder	• Controleren/adviseren • Aanstellen/ontslaan bestuursleden • Goedkeuren strategische beslissingen van RvB	• Intern toezicht op beleid en algemene gang van zaken • Bezetting Raad van Bestuur
Raad van Bestuur	• Bestuurder	• Formuleren beleid • Uitvoeren beleid	• Dagelijks bestuur • Belangenorganisatie en betrokkenen • Portefeuilles¹
Medische/verzorgende staf	• Adviseur • Bestuurder medische/verzorgende staf	• Adviseren • Instemmen met beleid bij strategische beslissingen	• Strategisch medisch/verzorgend beleid
Cliëntenraad	• Adviseur	• Bestuur adviseren² • Informatie vergaren bij cliënten	• Belangen van cliënten/patiënten

In de zorgsector is de stichting de meest voorkomende rechtsvorm.

¹ Denk hierbij aan aandachtsgebieden als facilitair, nieuwbouw, financiën, kwaliteit, onderzoek, ICT, P&O, onderwijs.

² Cliëntenraad kan twee soorten advies uitbrengen: normaal en verzwaard advies. De onderwerpen waarbij verzwaard advies kan worden uitgebracht, worden nader gespecificeerd in de WMCZ (denk aan kwaliteitsbeleid, voedingsbeleid).



Governance-structuur:
probleemgebieden

Uit de generieke governance-structuur vloeit een aantal problemen voort

Probleemgebied		Consequentie
Raad van Toezicht	Stichtingen hebben geen aandeelhoudersvergadering en dus ontbreekt formeel tegenwicht aan de Raad van Toezicht.	De Raad van Toezicht kan bij disfunctioneren niet door belanghebbenden worden ontslagen.
Raad van Bestuur	De wet maakt geen onderscheid tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.	Onduidelijk is waarop de wettelijke noemer 'bestuur van de stichting' betrekking heeft: de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht of beide, dit leidt tot verwarring.
Cliëntenraad	De Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) expliciteert de mate van medezeggenschap niet ¹ .	De werkelijke medezeggenschap varieert sterk per instelling.
Medische staf	Het instemmingsrecht van de medische/verzorgende staf bij strategische beslissingen organisatie.	De medische/verzorgende staf kan de besluitvorming in zorginstellingen ernstig vertragen ² . Een voorbeeld hiervan is de bestuurscrisis bij het Laurentius ziekenhuis te Roermond.

¹ De Commissie-Meurs beveelt de regering aan hiervoor een Kamer voor de zorg in te richten bij een rechtbank. Bij deze Kamer zouden stakeholders (Cliëntenraad, OR e.d.) een aanvraag voor vertrek van de RvT kunnen indienen. In maart 2004 is deze Kamer nog niet ingericht.

² De onderwerpen waarop medezeggenschap betrekking heeft zijn expliciet benoemd.

Bron: Boer & Croon interviews; Rapport Health Care Governance



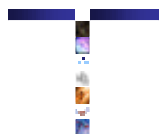
Governance in de gezondheidszorg spitst zich toe op drie doelstellingen

Governance-inhoud

Kernpunten		Leidende actor	Aanbevelingen
1	Goed besturen	Raad van Bestuur	- Maatschappelijke legitimering: verantwoordelijkheid dragen, verantwoording afleggen en vertrouwen verwerven van interne en externe partijen - Zorgen dat het beleid, de kosten (in geld, milieu, ruimte en dergelijke) en het functioneren van de organisatie, door interne en externe partijen, wordt geaccepteerd - Stimuleren dat medezeggenschap van ondernemingsraad, cliëntenraad en medische staf een volwaardig aspect van het instellingsbeleid wordt
2	Goed toezicht houden	Raad van Toezicht	Intern: - Rol beperken tot toezicht - IJkpunten waaraan het instellingsbeleid wordt getoetst expliciteren en openbaar maken - Belangen van organisatie, betrokkenen en maatschappelijke groeperingen behartigen Extern: - Voldoen aan eisen van algemene (bijvoorbeeld ARBO-regels) en branchespecifieke toezichthouders (Inspectie voor de Gezondheidszorg)
3	Verantwoorde zorg leveren	Raad van Bestuur	Professionele zorg leveren en daarover verantwoording afleggen aan de belanghebbenden

Voor nadere uitwerking van het profiel en kwaliteitseisen voor de Raad van Toezicht zie bijlage A.
Voor een meer uitgebreid overzicht van de aanbevelingen wordt verwezen naar bijlage A.

Bron: Rapport Health Care Governance, Commissie-Meurs 1999.



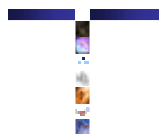
Discrepancies
governance inhoud

De aanbevelingen voor Health Care Governance zijn echter nog niet over de volle breedte geïmplementeerd

Wens	Praktijk
Toezichthouders worden gekozen en regelmatig geëvalueerd aan de hand van een helder profiel	Het profiel wordt alleen bij aanstelling en herbenoeming gebruikt.
Er bestaat formeel tegenwicht tegen de Raad van Toezicht	Formeel tegenwicht ontbreekt.
Geen belangenverstrengeling bij toezichthouders	Vaak toezichthouders afkomstig uit eigen kring en betrokken als directe stakeholder (bijvoorbeeld lokale politiek).
Raad van Toezicht expliciteert de ijkpunten van de instelling	Ijkpunten waaraan een instelling wordt getoetst zijn vaak onduidelijk en niet openbaar.
Cliëntenraad als onafhankelijk orgaan	Leden worden vaak benoemd door het bestuur, hierdoor kan de suggestie van afhankelijkheid ontstaan.
Voldoende kwaliteit in cliëntenraad om Raad van Bestuur te adviseren/controleren	Weinig/geen inhoudelijke kwaliteitseisen. Wordt door lage kwaliteit soms onvoldoende serieus genomen door het bestuur.
Cliëntenraad heeft invloed op de aanstelling van alle leden van Raad van Toezicht	Cliëntenraden mogen één lid van de Raad van Toezicht voordragen, verder hebben zij weinig invloed.

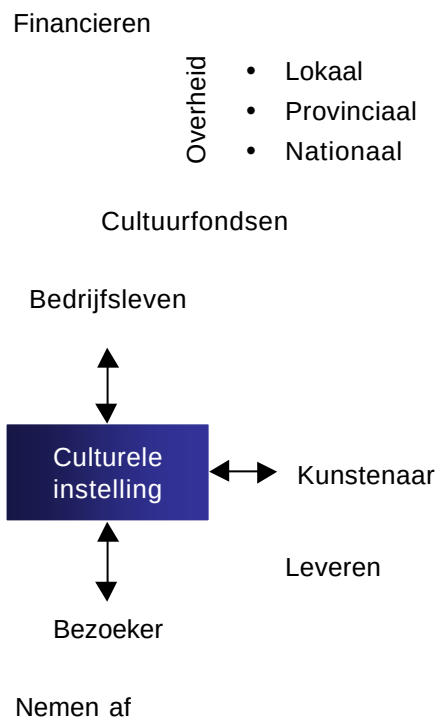


Governance in de culturele sector



Achtergrond:
krachtenveld

De belangrijkste factor in het krachtenveld van culturele instellingen is financiering in de vorm van subsidies en sponsoring

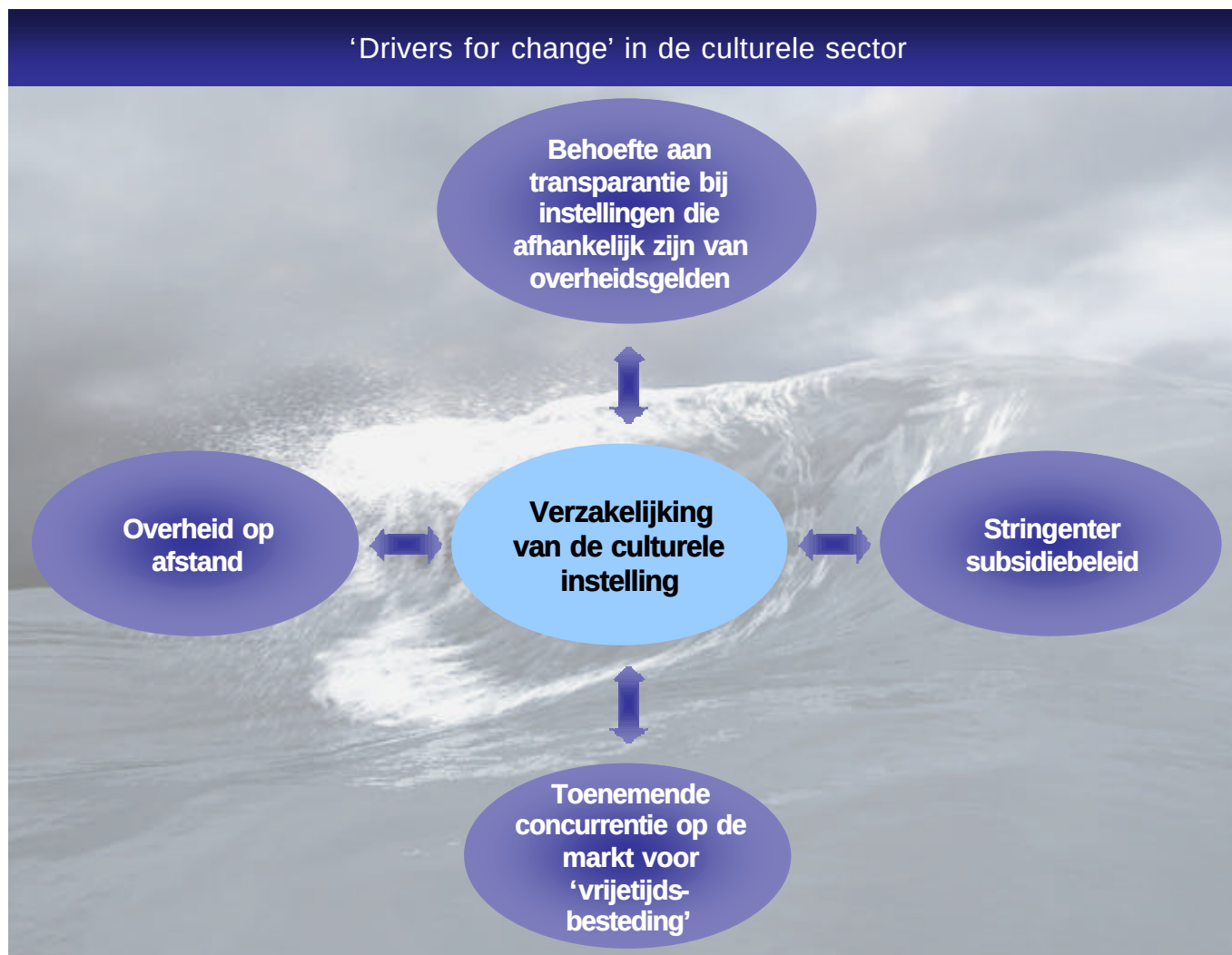


Belanghebbende	Belang	Beïnvloedingsmogelijkheden
Lokale overheid	• Lokale economie • Aantrekkingskracht voor toeristen	• Subsidie • PPS
Provinciale overheid	• Behoud en beheer cultureel erfgoed • Podiumkunsten • Publieksbereik	• Subsidie • Provinciaal Cultuurbeleid
Nationale overheid	• Cultureel erfgoed behouden en toegankelijk maken • Culturele educatie en participatie	• Wetgeving • Cultuurnota
Private cultuurfondsen	• Cultureel erfgoed • Ondersteuning kunstenaars	• Subsidie
Bedrijfsleven	• Vergroting naamsbekendheid	• Sponsoring • Medefinanciering • Giften
Kunstenaars	• Afzetmarkt voor kunst	• Boycotten van instellingen
Bezoekers	• Cultureel aanbod	• Boycotten van instellingen



Achtergrond:
'Drivers for change'

Door de verzakelijking van culturele instellingen groeit de noodzaak tot verdere professionalisering van de governance-structuur



Bron: Rapport Cultural Governance, 2000.

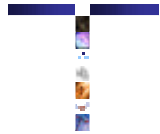


Tijdslijn

De ontwikkeling van Cultural Governance mondde in 2003 uit in 23 aanbevelingen voor goed bestuur

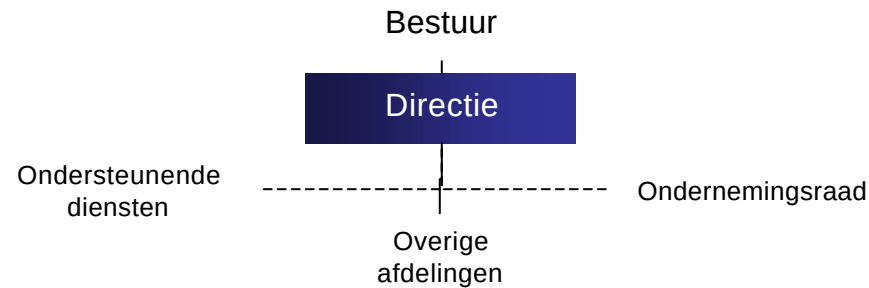
Mijlpaal	Toelichting
1998	De Algemene Rekenkamer initieert het onderzoek naar de toezichthoudende rol bij geprivatiseerde overheidsorganisaties. De Commissie Cultural Governance wordt opgericht (voorzitter de heer Melle Daamen) door de Amsterdamse Kunsten Coalitie, met als doel een inleidende aanzet te geven tot goed bestuur en toezicht dat specifiek gericht is op de culturele sector. Op basis van rondetafelgesprekken met vertegenwoordigers uit de sector, publiceert de Commissie een tussenrapportage met aanbevelingen. Deze aanbevelingen worden getoetst door zeven besturen en positief bevonden.
2000	De Commissie publiceert het eindrapport '<i>Cultural governance, kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector, een pleidooi voor zelfregulering</i>'. Dit rapport bevat eisen voor kwaliteitsverbetering van het toezicht, zonder juridische verankering.
2002	Het Ministerie van OCenW en de stichting Kunst & Zaken merkten in de dagelijkse omgang met culturele instellingen dat er gebrek was aan structurele implementatie van de aanbevelingen van het rapport Cultural Governance.
2003	In navolging van de commissie Cultural Governance wordt de projectgroep Cultural Governance opgericht om de implementatie van Cultural Governance te bevorderen. De projectgroep Cultural Governance publiceert, in opdracht van het ministerie van OCenW en de stichting Kunst & Zaken, '<i>De 23 Aanbevelingen Cultural Governance</i>'. Deze praktische publicatie geeft, samen met het rapport uit 2000, een voorzet tot reflectie en zelfwerkzaamheid van de sector.
2004	De projectgroep Cultural Governance ondersteunt de culturele sector door middel van een website, het organiseren van seminars, het opstarten van pilot projecten ter implementatie van de aanbevelingen, het meten van de stand van zaken van Cultural Governance in de sector en het onder de aanbracht brengen van Cultural Governance bij kleine en middelgrote instellingen.

Bron: Rapport Cultural Governance, 2000, Handleiding Cultural Governance, 2003; Rapport toezicht op publieke taken, 1998; Boer & Croon-analyse.



Governance-structuur:
generiek

De traditionele culturele instelling kent een bestuur en een klein directieteam



Organen	Rollen ¹	Taken	Verantwoordelijkheden	Wijze van samenstelling
Directie	Vaak één- of tweehoofdige directie	• Beleidsvoorbereiding • Uitvoeren beleid	• Dagelijkse bedrijfsvoering • Voorbereiding strategisch beleid	• Indien overheidsdienst: door overheid • Anders door het bestuur
Bestuur ¹	Ondersteunende rol Toezichhoudende rol	• Fungeren als klankbord voor directie • Adviseren buiten het eigen werkgebied • Lobbyen • Controleren van het jaarverslag • Bedrijfsmatige continuïteit bewaken	• Inhoudelijke aspecten van de bedrijfsvoering: – financiën – organisatie – inhoud • Eindverantwoordelijk tenzij het RvT-model wordt gehanteerd²	• Vaak door middel van coöptatie

De stichting is de meest gangbare juridische organisatievorm in de culturele sector.

¹ Zie bijlage 1 voor profielschetsen voor het directieteam en de raad van toezicht.

² Naarmate de complexiteit en omvang van een instelling toeneemt, veranderen het bestuurlijk model en de verantwoordelijkheden. Zie bijlage 2 voor verdere uitleg.



Governance-structuur:
probleemgebieden

De maatschappelijke positie van culturele instellingen en de aard van het product 'kunst' maken haar vanuit governance-oogpunt kwetsbaar

	Probleemgebied	Consequentie
Toezicht en bestuur	Culturele instellingen bevinden zich tussen de publieke taak en de markt.	De 'tuchtigende werking' van de markt ontbreekt en bij toezicht kan men niet terugvallen op bureaucratische normen.
	Het artistieke product is van cruciaal belang voor culturele instellingen.	De inhoudelijke en kwalitatieve aspecten van kunst zijn moeilijk meetbaar voor een toezichthoudend bestuur.
	Directies hebben een autonome rol door: • Ondeskundigheid van het bestuur op het gebied van artistieke inhoud • Ontbreken van profielschetsen bij benoemingen van bestuursleden • Benoemingen uit eigen kring via coöptatie, artistiek inhoudelijk gevormd rondom de directeur • Ontbreken van financiële en artistiek inhoudelijke informatie en nevenfuncties van directie	• Bestuur fungeert als 'bediende' van directie • Geen advies en controle omtrent het artistieke beleid door het bestuur is mogelijk • Passieve houding van het bestuur als gevolg van persoonlijke relaties van bestuursleden tot directieleden¹
	Eindverantwoordelijkheid bij het bestuur dat veelal uit buitenstaanders (juristen, bankiers, et cetera) bestaat.	Bestuur is aansprakelijk voor het beleid van de artistiek directeur, zonder dat zij hierover goede controle kan uitoefenen.

¹ Slechts een issue wanneer het Raad van Toezicht-model niet wordt toegepast.



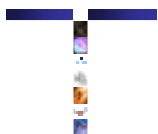
Governance-structuur:
inhoud

De projectgroep Cultural Governance heeft vier eisen geformuleerd voor een goede governance in de culturele sector

Eisen	Aanbevelingen
Heldere taakafbakening	• Het bestuur maakt regelmatig een zorgvuldige analyse van het gewenste besturingsmodel • Het bestuur maakt onderscheid tussen beleidsmatige c.q. toezichhoudende taken enerzijds en ondersteunende taken anderzijds
Aandacht voor de werkgeversrol van het bestuur	• Een delegatie uit het bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden • Het bestuur neemt bij een directievacature de verantwoordelijkheid voor werving en overweegt of deskundigen van buiten de organisatie bij de procedure moeten worden betrokken • Het bestuur benoemt de accountant
Goede samenstelling van het bestuur	• Het bestuur wordt samengesteld op basis van vooraf vastgestelde profielen en evalueert deze profielen periodiek • Het bestuur zoekt bij werving van bestuursleden ook buiten haar eigen netwerk en zoekt naar een evenwichtige samenstelling met maximaal één voormalig directeur • De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie à vier jaar, met eenmalige herbenoeming en stelt zich bij afloop van een termijn de vraag of er vernieuwing moet plaatsvinden in het bestuur, tevens stelt het bestuur een gefaseerd rooster van aftreden vast
Transparantie	• De directie verstrekt jaarlijks aan het bestuur een overzicht van nevenfuncties • De instelling zorgt dat het profiel voor de samenstelling van het bestuur en relevante gegevens over de individuele bestuursleden openbaar is, door het op te nemen in het beleidsplan en jaarverslag • De directie verschaft het bestuur de informatie, tijdig en volledig, die nodig is voor een goede taakvervulling en waarbij <i>no surprises</i> het kernbegrip is. • Het bestuur overlegt over het beleid, financiën, taakverdeling, het eigen functioneren en de relatie met de directeur • Het bestuur heeft de mogelijkheid zich tegen bestuursaansprakelijkheid te verzekeren • De instelling rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze aanbevelingen

De term 'bestuur' moet worden vervangen door 'RvT', indien het Raad van Toezicht-model wordt gehanteerd.

Bron: Handleiding Cultural Governance, 2000.

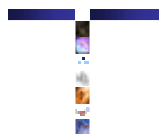


De aanbevelingen zijn nog niet op volle breedte geïmplementeerd

Gewenste situatie	Praktijk
Er wordt regelmatig een zorgvuldige analyse van het gewenste besturingsmodel gemaakt.	Een bestuur noemt zich 'op afstand', echter blijft volgens het juridische stichtingsmodel eindverantwoordelijk.
Aandacht voor de werkgeversrol van het bestuur: actieve rol bij ruzie in de top, financiële problemen en opvolging van de directie.	De status van 'vrijtijdsbestuur' en het ontbreken van professionele ondersteuning maakt het bestuur passief.
Complete scheiding tussen zakelijk toezicht en inhoudelijke steun.	Kritische houding komt in gevaar door de ondersteunende en toezichthoudende rol van een bestuurslid.
• Openbaar maken van nevenfuncties • De directie verschaft tijdige en volledige informatie	• Geen informatie over nevenfuncties in het jaarverslag • Geen informatie over problemen om tijdig op te kunnen reageren

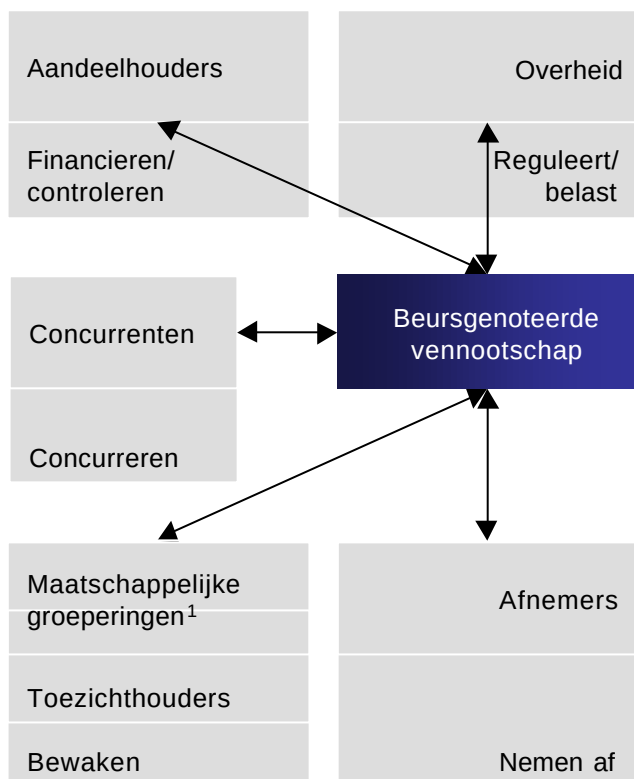


Corporate Governance



Achtergrond:
krachtenveld

Het krachtenveld waarbinnen beursgenoteerde ondernemingen opereren is complex



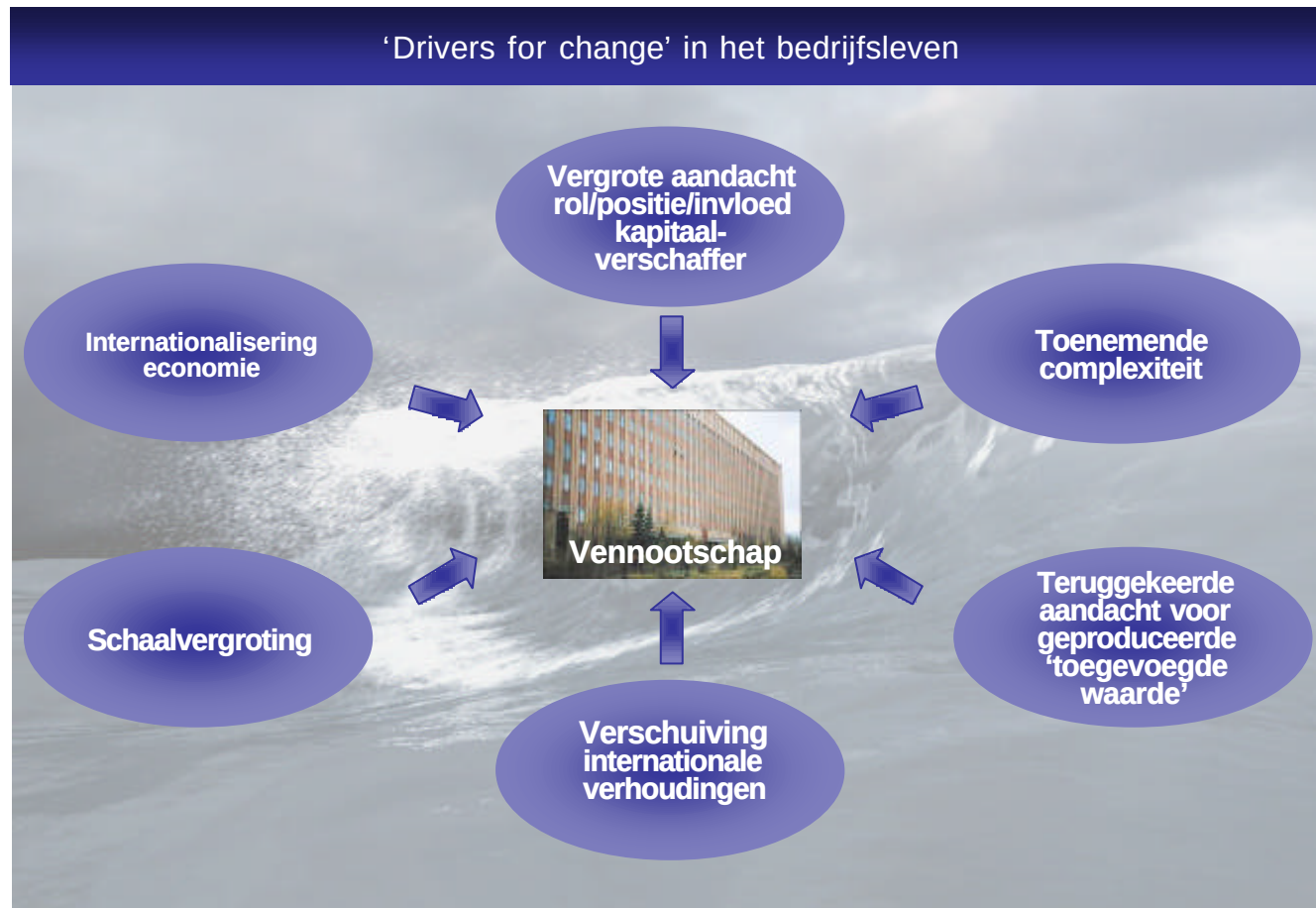
Belang-hebbende	Belang	Beïnvloedingsmogelijkheden
Afnemers	- Lage prijs - Goede kwaliteit	Marktwerking
Aandeel-houders	- Winst onderneming - Lange termijn waarde	- Algemene vergadering Aandeelhouders (AvA) (Ver)kopen aandelen
Overheid	- Economische groei - Belastingen - Werkgelegenheid	- Wetgeving - Subsidies - Belastingwetten
Maatschap. groeperingen	- Arbeidsomstandig-heden - Milieu - Loon	- CAO onderhandelingen - Gerechtelijke beïnvloeding
Toezicht-houders	Eerlijke concurrentie	- Lobby - Sancties - Richtlijnen/wetgeving
Concurrenten	Concurrentie-positie	- Prijs - Kwaliteit - Afzet, et cetera

¹ Denk hierbij aan vakbonden, milieubewegingen en dergelijke.



Achtergrond:
'Drivers for change'

Met name als gevolg van internationalisering en de vergrote aandacht voor de rol van kapitaalverschaffers is de behoefte aan governance gegroeid



Bron: Commissie-Peters, Rapport Corporate Governance in Nederland, 1997, Boer & Croon-analyse.

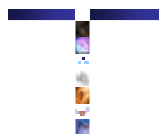
De eerste regels voor corporate governance dateren uit de jaren zeventig maar pas recent zijn concrete gedragscodes geformuleerd

Mijlpaal	Toelichting
1971	Het structuurregime wordt verplicht gesteld voor ondernemingen met een bepaalde omvang (gemeten naar aantal werknemers en geplaatst kapitaal). Dit regime verplicht grote vennootschappen onder andere tot het instellen van een Raad van Commissarissen, welke alle strategische besluiten moet goedkeuren. Tevens ontslaat en benoemt de RvC de leden van de RvB.
1991	In GB wordt de Commissie Corporate Governance (Vz. A. Cadbury) ingesteld door de Financial Reporting Council, de London Stock Exchange en de accountancy branche om de financiële aspecten van corporate governance te onderzoeken.
1992	De Commissie-Cadbury publiceert een gedragscode voor corporate governance die niet alleen financiële aspecten kent, maar zich ook richt op verantwoording, transparantie en medezeggenschap. Beursgenoteerde vennootschappen moeten voortaan aan de code voldoen of formeel uitleggen waarom ze niet voldoen (pas-toe-of-leg-uit).
1997	In navolging van Engeland komt de Nederlandse Commissie Corporate Governance (Vz. J. Peters) met 40 aanbevelingen voor corporate governance. Deze aanbevelingen hebben echter niet het karakter van 'pas-toe-of-leg-uit'.
1998	De Monitoring Commissie Corporate Governance (Vz. J. Peters) doet onderzoek naar de naleving van de aanbevelingen in de praktijk. Met name op het gebied van verantwoording aan de AvA ¹ en kapitaalverschaffers zijn verbeteringen nog wenselijk
2002	De naleving van de 40 aanbevelingen van de Commissie-Peters wordt nogmaals geëvalueerd ² . Er wordt geconcludeerd dat vooruitgang is geboekt, maar dat herijking van de aanbevelingen noodzakelijk is.
2002	Op uitnodiging van het ministerie van EZ hebben verschillende partijen ³ een nieuwe commissie Corporate Governance ingesteld (Vz. M. Tabaksblat) om de bestaande code te actualiseren en aan te scherpen.
2003	De Commissie Tabaksblat publiceert de nieuwe Corporate Governance Code met beginselen voor deugdelijk bestuur en best practice bepalingen. Door de voorgestelde wettelijke verankering van de pas-toe-of-leg-uit-regel kan naleving worden afgedwongen.

¹ Algemene vergadering van Aandeelhouders.

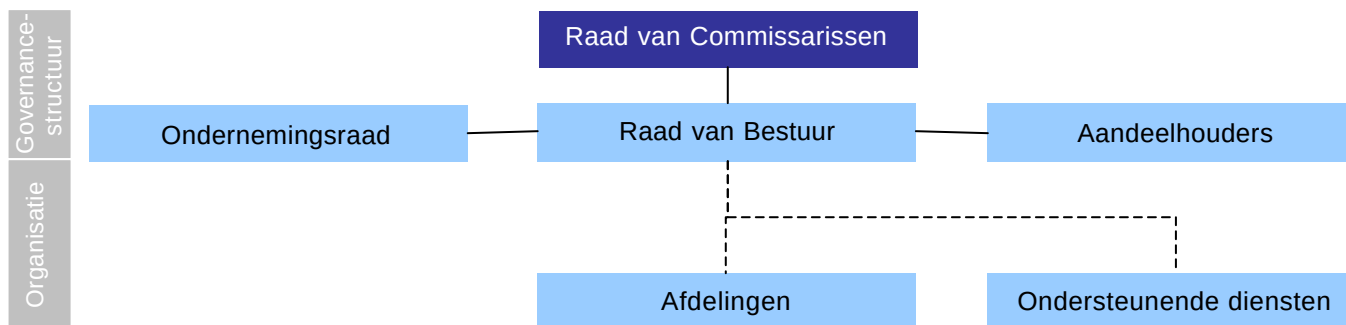
² Ditmaal door de Stichting Corporate Governance.

³ VNO-NCW, NCD, VEVO, VEB, Euronext en SCGOP.



Governance-structuur:
generiek

Het structuurregime voorziet in een generiek governance model voor grote vennootschappen



Orgaan	Rol	Taak	Verantwoordelijkheden
Raad van Commissarissen	• Toezichthouder • Adviseur	• Jaarrekening goedkeuren¹ • Benoemen/ontslaan bestuursleden¹ • Goedkeuren strategische beslissingen van RvB	• Intern toezicht op beleid en algemene gang van zaken • Bezetting RvB
Raad van Bestuur	• Bestuurder	• Formuleren beleid • Uitvoeren beleid	• Dagelijks bestuur • Belangen organisatie en betrokkenen
Aandeelhouders	• Kapitaalverschaffer • Controleur • Adviseur	• Beleid controleren • Advies geven bij aanstelling commissaris	• Belangen aandeelhouders

¹ Wanneer vennootschappen fuseren/sterk samenwerken met buitenlandse bedrijven, kunnen zij onder een 'verzwakte' vorm van het structuurregime vallen. Deze taken behoren dan, conform internationale standaarden, toe aan de aandeelhoudersvergadering.



De generieke governance-structuur kent voordelen, maar er vloeit ook een aantal problemen uit voort

Governance-structuur:
probleemgebieden

Voordeel	Consequentie
De RvC is niet afhankelijk van belangengroepen ¹	Polarisatie binnen de RvC wordt hierdoor voorkomen
RvC hoeft niet paritair te zijn samengesteld	Patstellingen tussen werknemersleden en werkgeversleden worden voorkomen (in Duitsland leidt deze pariteit tot problemen)
Aanstelling van commissarissen is op basis van hun capaciteiten en niet op basis van deelbelangen	Een professionele RvC kan tegenwicht bieden aan een professionele Raad van Bestuur
Probleemgebied	Consequentie
De Raad van Commissarissen heeft een zeer onafhankelijke positie	Dit kan leiden tot een geringe mate van verantwoording aan de stakeholders van de onderneming
De Raad van Commissarissen heeft geen financieel belang in de onderneming en dus een geringere financiële prikkel om goed toezicht te houden, dan de aandeelhouders	Mogelijke vereenzelviging van de RvC met de ondernemingsleiding
Het systeem van coöptatie bij de aanstelling van leden van de RvC	Dit kan uitnodigen tot een te hoge mate van gelijkgezindheid, er vindt dan mogelijk te weinig inhoudelijke discussie plaats over opvattingen en ideeën

¹ Denk bij belangengroep aan werkgevers, werknemers et cetera.

Bron: Ministerie van Financiën (Kabinetsreactie op rapport Monitoring Commissie Corporate Governance).



Corporate governance leunt op twee steunpilaren: vertrouwen in het bestuur en toezicht door belanghebbenden



Bron: De Nederlandse corporate governance code, 2003.
Voor een overzicht van de principes van de corporate governance code zie volgende pagina.



De basis voor de steunpilaren van corporate governance wordt gevormd door drie clusters van principes

Cluster	Principes
Bestuur	• Het bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de vennootschap. Hierover wordt verantwoording afgelegd aan de RvC en de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) • De bezoldiging van de bestuurders wordt vastgesteld door de RvC en is dusdanig hoog, dat kwalitatief goede bestuurders kunnen worden aangetrokken. De hoogte en structuur van de bezoldiging worden toegelicht in het jaarverslag • Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en de bestuurders wordt vermeden
Toezicht	• De RvC houdt toezicht op de vennootschap en is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren • De samenstelling van de RvC is zodanig, dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren • Iedere commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen, ieder lid afzonderlijk beschikt over voldoende specifieke kennis voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van profielschets van de raad • Binnen de RvC zijn drie commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie. Deze commissie bereidt de besluitvorming van de RvC voor • Elke vorm of schijn van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en de commissarissen wordt vermeden • De AvA stelt de bezoldiging van de commissarissen vast en de bezoldiging wordt toegelicht in het jaarverslag • Wanneer de bestuursstructuur one-tier¹ is, moet de samenstelling van het bestuur zodanig zijn dat een behoorlijk en onafhankelijk toezicht is gewaarborgd, best practices hierbij zijn onder andere: – De voorzitter is niet belast, noch ooit belast geweest met het dagelijks bestuur van de vennootschap – Het bestuur bestaat voor de meerderheid uit leden die onafhankelijk zijn en niet zijn belast met de dagelijkse gang van zaken
Verantwoording	• Aandeelhouders nemen volwaardig deel in de besluitvorming en vormen zo onderdeel van de 'checks-and-balances', stemmen op afstand wordt mogelijk gemaakt en aandelen zijn altijd gecertificeerd • Belangrijke (koersgevoelige) informatie wordt gelijkelijk en gelijktijdig aan alle stakeholders verschaft • Institutionele beleggers beoordelen zeer zorgvuldig of zij gebruik willen maken van hun rechten als aandeelhouder en zijn hier transparant over • De externe accountant wordt benoemd door de AvA

¹ Eén bestuur zonder apart toezichthoudend orgaan, een deel van het bestuur bestuurt en het overige deel houdt toezicht.
Bron: De Nederlandse corporate governance code, 2003.



**Inspiratie voor
Pension Fund Governance**

Zelfregulering is een proces van de lange adem met wellicht onvoldoende prikkels om te komen tot structurele implementatie

Proces van zelfregulering	Generiek	• De governance-codes van zowel de healthcare als culturele sector hebben een vrijwillig en vrijblijvend karakter • Hoewel beide codes goed zijn ontvangen door het veld, kan voor beide sectoren geconcludeerd worden, dat structurele implementatie van de aanbevelingen op grote schaal uitblijft • Een gebrek van sense of urgency is hier debet aan, dit ondanks een toenemende complexiteit en verzakelijking van de gezondheids- en (grotere) cultuurinstellingen • Zelfregulering lijkt dus een proces van de lange adem of zoals de governance-code van Tabaksblad laat zien dat een stok achter de deur (vertaling in wetgeving) en een sterker gevoel voor sense of urgency (boekhoudschandalen) tot snelle, eerste resultaten kan leiden • Zorg voor een code/governance-advies, die naast een begrijpelijke inhoud concrete handvatten biedt voor implementatie – De projectgroep cultural governance heeft in aanvulling op haar code een praktische publicatie opgesteld waarin zij middels 23 aanbevelingen een concrete voorzet voor implementatie van de code geeft • Voor beide sectoren is, na introductie van de codes, een kenniscentrum ingericht dat de sector ondersteunt middels een breed scala aan activiteiten zoals seminars, pilot projecten en het meten van de stand van zaken ten aanzien van governance in de sector
---------------------------	----------	---

Een onafhankelijk, deskundig toezichthoudend orgaan en het betrekken van specifieke expertise bij de besluitvorming zijn belangrijk

Governance structuur	Corporate governance	• De Raad van Commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen – is over het algemeen samengesteld uit zeer ervaren (ex-)bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen – is niet afhankelijk/gebonden aan belangengroepen als werkgevers/werknemers
	Health Care governance	• Conform de Raad van Toezicht heeft het bestuur van een pensioenfonds geen formeel tegenwicht • Het is zeer wenselijk een strikte (wettelijke) scheiding aan te brengen tussen de toezichthoudende en bestuurlijke taak van de uitvoeringsorganisatie • Hoewel wordt geadviseerd om periodiek de toezichthouders te evalueren op basis van een vastgesteld profiel, blijft dit in de praktijk achterwege • Interne specialisten (in casu medische staf) worden betrokken bij de besluitvorming omtrent onderwerpen die hun expertise gebied aangaan. Een parallel kan worden getrokken met competentiegebieden van pensioenuitvoeringsorganen
	Cultural governance	• De besturen van culturele instellingen bestaan over het algemeen uit buitenstaanders. Doordat het primaire proces van culturele instellingen zeer specifiek is, is het toetsen van het artistiek beleid moeilijk • Een bestuurlijke rol in de cultuursector heeft vaak de status van een 'vrijtijdsbestuur'. In combinatie met het ontbreken van professionele ondersteuning zijn besturen vaak passief • Een parallel kan worden getrokken met de pensioenuitvoering, waar de vraag rijst of gepleit moet worden voor specialisten als professionele bestuurders

Echte medezeggenschap is door de geanalyseerde sectoren nog niet gerealiseerd ondanks verscheidene initiatieven hiertoe

Medezeggenschap	Corporate governance	- Aandeelhouders nemen volwaardig deel in de besluitvorming en vormen zo onderdeel van de 'checks-and-balances' - De AvA heeft in het gehele toezichthoudende proces een belangrijke rol. Zo heeft de AvA onder andere een leidende rol in het benoemen van de externe accountant en de bezoldiging van de commissarissen
	Health Care governance	- Naast het specificeren van de onderwerpen waarover deelnemers medezeggenschap hebben, moet ook scherp bepaald worden in welke vorm de medezeggenschap wordt gegoten, variërend van adviserend tot instemmend - Hoewel de cliëntenraad als onafhankelijk orgaan moet functioneren, worden de leden in de praktijk vaak benoemd door het bestuur, waardoor de suggestie van onafhankelijkheid ter discussie komt te staan - Doordat er geen kwalitatieve eisen gesteld worden aan de leden van de cliëntenraad, is de kwaliteit hiervan wisselvallig, waardoor de raad in bepaalde gevallen onvoldoende serieus wordt genomen
	Generiek	Medezeggenschap is niet eenvoudig in te richten. Ook wanneer cliëntenraden/deelnemersraden worden ingesteld, biedt dit nog geen garantie voor echte medezeggenschap

In de governance-codes zijn de aanbevelingen gegroepeerd onder een gering (maximaal vier) aantal kernpunten

Governance inhoud	Corporate governance	- Corporate governance leunt op de steunpilaren vertrouwen in bestuur en toezicht door belanghebbenden; deze steunpilaren vallen uiteen in drie clusters van principes: 1) Integer en transparant besturen; 2) Goed toezicht op bestuur; en 3) Verantwoording afleggen over toezicht - Inspirerende principes voor de pensioensector zijn: - De bezoldiging van bestuurders is dusdanig hoog dat kwalitatief goede bestuurders kunnen worden aangetrokken - De bezoldiging van de commissarissen wordt vastgesteld door de AvA en toegelicht in het jaarverslag - Aandeelhouders nemen volwaardig deel in de besluitvorming en vormen zo onderdeel van de 'checks-and-balances' - De externe accountant wordt benoemd door de AvA
	Health Care governance	- Focus op drie kerngebieden: 1) Goed besturen; 2) Goed toezicht houden; 3) Verantwoorde zorg leveren - Het belang van medezeggenschap van interne stakeholders is geëxpliciteerd in de code en is geformuleerd als: 'medezeggenschap maken tot een volwaardig aspect van het instellingsbeleid' - Nadruk wordt gelegd op het aanbieden van een kwalitatief goed product, waarbij de organisatie ook verantwoording aflegt voor het gevoerde beleid
	Cultural governance	- Focus op vier kerneisen: 1) Heldere taakafbakening; 2) Aandacht voor de werkgeversrol van het bestuur; 3) Goede samenstelling van het bestuur; 4) Transparantie. Deze vier kerneisen zijn vervolgens geëxpliciteerd in aanbevelingen - Het bestuur wordt expliciet als werkgever van de directie benoemd met de verantwoordelijkheden van dien die uit een dergelijke rol voortvloeien - Benadrukken van het belang van een evenwichtige samenstelling van het bestuur met onder andere oog voor selectie op basis van functieprofiel, aftreedrooster, eenmalige herbenoeming, tussentijdse evaluatie en indien noodzakelijk werving van externe expertise - De instantie dient transparantie na te streven ten aanzien van de gekozen werkwijze, de structuur en de vormgeving van het toezicht op de instelling



Bijlage A
Health Care Governance

Profiel voor de Raad van Toezicht

Toezicht	• Op beleid Raad van Bestuur • Op algemene gang van zaken in de zorginstelling • Op belang stakeholders
Balans	• Tussen afstand en betrokkenheid • Adviseren/inspireren en beoordelen/controleren • Brugfunctie naar maatschappij en beoordelen organisatiebelang
Informatie	• Actief en passief informatie vergaren bij Raad van Bestuur • Vergaderingen bijwonen van RvB met cliëntenraad en OR • Laten informeren door managementteam
Samenstelling	• Raad van Toezicht stelt zichzelf samen door middel van coöptatie • Benoemt en ontslaat alleen zelf eigen leden
Onafhankelijkheid	• Lid Raad van Toezicht afkomstig uit bestuur niet wenselijk • Lid Raad van Toezicht als gedelegeerd bestuurder niet wenselijk
Leeftijd	• Geen leeftijdsgrens
Evaluatie	• Aan de hand van een kwaliteitstoets moet lid Raad van Toezicht op eigen initiatief aanblijven of aftreden • Wanneer de Raad van Toezicht een lid adviseert ontslag te nemen, dient dat lid daar gehoor aan te geven
Bezoldiging	• Geen specifieke richtlijnen, het salaris van het bestuur moet wel worden gepubliceerd in het jaarverslag

Kwaliteitseisen aan de leden van de Raad van Toezicht

- Kunnen beoordelen en toetsen met beperkte informatie
- Kunnen adviseren zonder te ‘bemoeien’
- Volgen van ontwikkelingen in de organisatie, de zorg en de maatschappij
- Begrip van en voor de complexiteit van de zorgsector
- Gevoel hebben voor preciaire situaties en onderstromen en deze tot een beleidsdiscussie kunnen abstraheren
- Dialoog aangaan met Raad van Bestuur door deze kritisch doch constructief te bevragen
- Initiatief nemen tot gesprekken met onderstromen
- Initiatief nemen tot verbetering van toezicht
- Zich voortdurend ontwikkelen, ‘Education permanente’

Conclusies en aanbevelingen van het onderzoek van de Commissie-Meurs naar Health Care Governance in de praktijk

De Commissie-Meurs concludeerde eind 2002, op basis van onderzoek bij 230 Raden van Toezicht van zorginstellingen, dat:

- De toetredingseisen voor leden van de Raad van Toezicht vaak eenmalig getoetst worden en er binnen eigen kring wordt gezocht. Eenmaal binnen is de kans op automatische herbenoeming groot
- De beste procedure voor herbenoeming is; het bespreken van het functioneren in combinatie met de profielschets. Nog slechts één op de vijf Raden van Toezicht past deze toe
- Belangenverstrengeling een risicofactor blijft: toezichthouders worden vooral in eigen kring gevonden, een aanzienlijk deel is werkzaam in de zorg, nevenfuncties zijn veelal niet openbaar en veel instellingen ontberen op dit punt een regeling
- Een kader van expliciete criteria waaraan de instelling getoetst kan worden, bij meer dan de helft van de Raden van Toezicht ontbreekt

Als belangrijkste aanbeveling geeft de commissie dat gewerkt moet worden aan de openbare verantwoording en aan de ontwikkeling van een inhoudelijk georiënteerd toezicht op basis van een geëxpliciteerd referentiekader.

In de praktijk blijken ziekenhuizen bestuurlijk niet op een lijn te zitten

			
Raad van Toezicht	• 10 leden, 1 van binnen zorg • Coöptatie • Expliciet profiel • Aanstelling voor onbepaalde tijd • Geen evaluatie	• 5 leden • Coöptatie • Expliciet profiel¹ • Zittingsduur 4 jaar met aftreedrooster • Evaluatie bij herbenoeming aan de hand van profiel	• 8 leden, 1 van binnen zorg • Coöptatie • Expliciet profiel • Zittingsduur 4 jaar met aftreedrooster • Evaluatie bij herbenoeming aan de hand van profiel
Raad van Bestuur	• 3 leden • Nevenfuncties onbekend bij secretaris RvB • Bezoldiging onbekend	• 1 lid • Nevenfunctie als lid RvT bij ander ziekenhuis • Bezoldiging onbekend	• 2 leden • Nevenfuncties onbekend bij secretaris RvB • Bezoldiging onbekend
Clëntenraad	• 5 leden • Raad van Bestuur zoekt en benoemt de leden	• 5 leden • Benoemt zelf nieuwe leden • Medezeggenschap schiet momenteel tekort	• 8 leden • Zoekt eigen leden die automatisch door bestuur benoemd worden
Medische/ verzorgende staf	• Leden worden gekozen door medische staf, maar benoemd door bestuur • Instemmingsrecht • Adviesrecht	• Leden worden gekozen en benoemd door medische staf • Instemmingsrecht • Adviesrecht	• Leden worden gekozen door medische staf, maar benoemd door bestuur • Instemmingsrecht • Adviesrecht

¹ Profiel gespiegeld aan aanbevelingen van de Commissie-Meurs.

Bestuursstructuren in de praktijk – Raad van Toezicht

	Samenstelling	Overleg	Hoofdonderwerpen	Functioneren
Isala Klinieken	• 10 leden, 9 afkomstig van buiten zorg • 50-70 jaar • Coöptatie • Profiel bij aanstelling • Leeftijdsgrens • Onbepaalde tijd	• 10x per jaar in aanwezigheid bestuur • 1x per jaar met OR, cliëntenraad, bestuur medische staf (apart)	• Bezetting van de RvB (recent ontslag van twee leden RvB) • Financiën • Functieverdeling over de locaties	• Geen tussentijdse evaluaties
ZH Laurentius	• 5 leden, allen afkomstig van buiten de zorg • Duidelijk profiel bij aanstelling¹ • Coöptatie • Zittingsduur 4 jaar met aftreedrooster	• 6x per jaar in aanwezigheid van bestuur • 2x per jaar met OR en stafbestuur • Incidenteel met cliëntenraad	• De recente bestuurscrisis bij conflict tussen medische staf en de RvB • Financiën • Kwaliteitsbeleid	• Evaluaties aan de hand van profiel bij herbenoeming
Reinier de Graaf Gr	• 8 leden, 1 afkomstig van binnen de zorg • 40-70 jaar • Coöptatie/vacature, op voordracht cliëntenraad • Volgens profiel • Geen leeftijdsgrens • Zittingsduur 4 jaar met aftreedrooster	• 5x per jaar, 1x in afwezigheid bestuur • 1x per jaar met OR, cliëntenraad en bestuur medische staf	• Strategisch en medisch ziekenhuisbeleidsplan • Bezuinigingen • Kwaliteitsbeleid	• Evaluaties bij herbenoeming aan de hand van een profiel, geen tussentijdse evaluaties

¹ Profiel is gespiegeld aan de aanbevelingen van de Commissie-Meurs.

Bestuursstructuren in de praktijk – Raad van Bestuur

	Samenstelling	Vergaderingen	Hoofdonderwerpen	Functioneren
Isala Klinieken	• 3 leden • 40-50 jaar • Langste zittingsduur 3 jaar • Nevenfuncties onbekend bij secretaris RvB • Selectie op basis van expliciet profiel	• 2x per week • 10x per jaar met RvT • 1x per week met bestuur medische staf	• Dagelijks bestuur	• Recent ontslag van twee leden
ZH Laurentius	• 1 interim-lid met een adviseur • Deze interim-directeur is op basis van referenties gekozen • Nevenfunctie als lid RvT van ander ziekenhuis	• Wegens recente crisis geen duidelijk vergaderpatroon	• Oplossen conflict met medisch stafbestuur • Dagelijks bestuur	• Conflict met stafbestuur leidde tot opstappen RvB
Reinier de Graaf Gr	• 2 leden • 1 lid afkomstig uit gehandicaptenzorg, 1 lid van ministerie VWS • Na vacature en met expliciet profiel • Nevenfuncties onbekend bij secretaris RvB	• Dagelijkse omgang • 1x per week vergadering met secretaris • 2x per maand met bestuur medische staf • 1x per maand met OR en cliëntenraad	• Dagelijkse gang van zaken • Bouw nieuw ziekenhuis • Financiën	• Geen bijzonderheden

Bestuursstructuren in de praktijk – Cliëntenraad

	Samenstelling	Vergaderingen	Hoofdonderwerpen	Functioneren
Isala Klinieken	• 5 leden • 2 op voordracht landelijk Consumenten Platform voor de zorg • 3 uit eigen beweging • Raad benoemt eigen leden • Volgens profiel	• 6-8x per jaar met Raad van Bestuur • 6-8x per jaar zelfstandig • Vanaf 2004 1x per jaar met Raad van Toezicht	• Kwaliteitszorgsysteem (ontbreekt momenteel) • Reorganisatie • Nieuwbouw	• Wegens recente crisis functioneerde overleg met bestuur niet, medezeggenschap schiet nog zeer tekort • Verwachting dat dit op korte termijn verbetert
ZH Laurentius	• 5 leden • Raad van Bestuur zoekt en benoemt de leden • Leden moeten voldoen aan profiel²	• 1x per 2 maanden vergadering met bestuur	• Ontvangt dezelfde stukken als de OR en het stafbestuur • Patiëntenbelangen	• Recent geïnstalleerd, hiervoor Cliënten Adviesraad. Deze raad functioneerde naar tevredenheid • Adviesfunctie
Reinier de Graaf Gr	• 8 leden • Cliëntenraad kiest zelf nieuwe leden • Aanstelling op basis van profiel zonder inhoudelijke kwaliteitseisen	• 8x per jaar • 1x per jaar met Raad van Toezicht • Adviseert	• Onderwerpen waarbij patiënten direct zijn betrokken, zijn onder andere: nieuwbouw, rookbeleid en dergelijke	• Cliëntenraad wordt onafhankelijk gevormd en beoordeelt het eigen functioneren met 'naar tevredenheid' • Wordt serieus genomen door directie

¹ Dit heeft betrekking op de algemene cliëntenraad, de cliëntenraad van de ouderenzorg is hierin niet meegenomen.

² Denk hierbij aan: breed zicht op maatschappij, bestuurlijke ervaring, regiobinding niet noodzakelijk.

Bestuursstructuren in de praktijk – Bestuur medische staf

	Samenstelling	Vergaderingen	Hoofdonderwerpen	Functioneren
Isala Klinieken	• 8 leden • Gekozen door medische staf (260 leden) door middel van stemming	• 1x per week met Raad van Bestuur	• Medische aspecten van ziekenhuisbeleid • Strategische beleidsvorming	• Geen bijzonderheden
ZH Laurentius	• 5 leden • Zonder tussenkomst van bestuur gekozen door medische staf	• Wekelijks • Adviseert • Heeft instemmingsrecht bij belangrijke onderwerpen¹	• Medische aspecten van ziekenhuisbeleid • Strategische beleidsvorming	• Onlangs in conflict geraakt met Raad van Bestuur, dit leidde tot bestuurscrisis
Reinier de Graaf Gr	• 4 leden • Gekozen door leden van de medische staf, benoemd door bestuur	• 2x per week • 2x per maand met bestuur • 1x per jaar met Raad van Toezicht	• Medische aspecten van ziekenhuisbeleid • Strategische beleidsvorming	• Geen bijzonderheden

¹ Denk aan: strategische beslissingen, aantrekken van opleidingsfuncties, samenwerkingsverbanden.

De belangrijkste aanbevelingen van de Commissie Health Care Governance in kernwoorden

Eisen	Aanbevelingen
Goed bestuur	• De RvB beperkt haar taken tot besturen (1) • De RvB maakt bij beleidsvorming een evenwichtige afweging tussen het organisatiebelang, het maatschappelijk belang en de belangen van de stakeholders (2) • De RvB vormt het 'bestuur' in de zin van de wet, ingeperkt door de taken van de RvT (3) • Verdeling van taken en bevoegdheden binnen de RvB wordt vastgelegd in een bestuursreglement (4) • Bestuurders geven openheid over belangen en nevenfuncties (5) • Vervulling van bestuurstaken door een gedelegeerd lid van de RvT is niet wenselijk (18)
Goed toezicht	• De RvT beperkt haar taken tot toezicht houden en adviseren (1) • De RvT toetst het beleid van de RvB en maakt de ijkpunten waaraan wordt getoetst openbaar (2) • De bevoegdheden van de RvT worden in de statuten vastgelegd (3) • De RvT evalueert haar eigen functioneren aan de hand van een openbare profielschets en verbindt daar, indien nodig, consequenties aan (6&7) • De werkwijze en bevoegdheden van de RvT worden vastgelegd in een openbaar reglement (8) • Toezichthouders worden voor een bepaalde tijd benoemd, er wordt een aftreedrooster opgesteld en herbenoeming is geen automatisme (9&10) • De RvT bespreekt haar eigen functioneren minstens eenmaal per jaar in afwezigheid van de RvB (11) • Leden van de RvT hebben geen enkel belang bij de zorginstelling, wanneer er (een schijn van) belangenverstrengeling ontstaat wordt dit onverwijld aan de voorzitter van de RvT gemeld (13&15)) • Aanstelling van leden van de RvT door middel van coöptatie is niet wenselijk (16) • De honorering van de leden van de RvT wordt vermeld in de jaarrekening • De rol van de RvT moet een wettelijke verankering krijgen en er moet door de regering een regeling getroffen worden zodat ingegrepen kan worden wanneer de RvT disfunctioneert (21&22)
Verantwoorde zorg leveren	• De RvB legt verantwoording af aan de RvT over de activiteiten van de zorgorganisatie, de realisering van de maatschappelijke functie en haar beoordeling van de interne beheerssystemen (25&26) • De RvB biedt openheid over het beleid, de zorgverlening en de prestaties van de zorgorganisatie (28) • De RvB bevordert, dat hulpverleners intern en extern verantwoording afleggen over hun handelen aan cliënten en beroepsgenoten (29) • De RvT legt, in het jaarverslag, extern verantwoording af over de wijze waarop de organisatie Health Care Governance vorm geeft (30)

De getallen achter de aanbevelingen verwijzen naar de nummers van de dertig aanbevelingen van de Commissie Health Care Governance.



Bijlage B
Cultural Governance

Advies voor de bestuurlijke vorm van een culturele instelling

De artistieke visie is leidend, de bedrijfsvoering is ondersteunend en het organisatiemodel weerspiegelt dat. Er is hier dus gekozen voor het Raad van Toezicht-model.

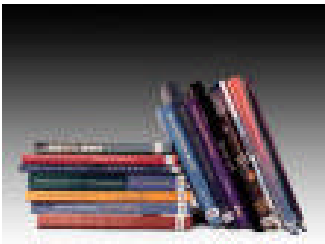
Directeur	Zakelijk directeur	Raad van Toezicht
• Artistieke portefeuille • Specialisatie moderne en hedendaagse kunst en aansluiting bij trends • Leiderschap, charisma • Bouwer, visionair, lijnen uitzetten en invullen • Teamspeler • Creatief, nieuwe richtingen inslaand • Minimaal vijf jaar leidinggevende ervaring in internationaal museum • Sociale vaardigheden	• Belangstelling voor en ervaring met cultureel ondernemerschap • Ervaring met projecten, bij voorkeur op het snijvlak van publiek en privaat • Ervaring met eindverantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering van een professionele organisatie • Affiniteit met moderne kunst • Bestuurlijk inzicht en politiek invoelvermogen	• Raad van Toezicht van circa 5-7 personen • Bewezen succesvol privaat of publiek ondernemerschap • Bestuurlijke ervaring in de culturele wereld • Complementaire vaardigheden individuen: voorzitten, financieel juridisch, marketing-positionering, ervaring openbaar bestuur • Persoonlijk commitment • Durf, onafhankelijkheid

In de praktijk komt het voor dat een culturele instelling met het traditionele model functioneert volgens het Raad van Toezicht-model

Uitvoerend bestuur	Beleidsvormend bestuur	Raad van toezicht-model
• Het bestuur bepaalt het beleid en voert dit ook zelf uit • Het bestuur is eindverantwoordelijk • In de meeste gevallen is er geen directie aanwezig • Vaak voorkomend bij kleine, jonge organisaties	• Het bestuur stelt het beleids- en activiteitenplan vast en is eindverantwoordelijk voor alle aspecten van de bedrijfsvoering en de continuïteit • De directie is verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding en de uitvoering daarvan	• De RvT is de werkgever van de directie • De RvT controleert en adviseert de directie • De RvT is verantwoordelijk voor de aanstelling, bezoldiging en het ontslag van de directie • De directie ontwikkelt het beleid, stelt het vast en draagt daarvoor zelf de eindverantwoordelijkheid
Eenvoudige organisatie Nauw betrokken bestuur	Complexe organisatie Bestuur op afstand	Complexe organisatie Raad van toezicht

De commissie Cultural Governance pleit voor een zorgvuldige analyse van het gewenste bestuurlijke model bij culturele instellingen en een formeel statutaire structuur, die aansluit bij de wenselijke situatie. Hierboven zijn de gehanteerde bestuursmodellen in de culturele sector weergegeven, de trend van de laatste jaren neigt naar een 'bestuur op afstand' en het Raad van Toezicht-model. Het bestuur neemt de taak van toezichthouder op zich en de directie krijgt de eindverantwoordelijkheid.

Een belangrijk punt na de analyse van het bestuursmodel is om het model te implementeren en de verantwoordelijkheden en taken juridisch vast te leggen. Het gaat uiteindelijk om maatwerk en transparantie. De criteria die een rol kunnen spelen bij de keuze voor het bestuursmodel zijn: de missie, aard, omvang, continuïteit van de organisatie, fase van ontwikkeling, kwaliteit en vorm van de directie.



Bijlage C

Bronnen

Bronnen

Health Care Governance

- De heer H. Campfens, voorzitter Stichting Netwerk Cliëntenraden
- De heer Landman, directiesecretaris Isala Klinieken
- Rapport Health Care Governance van de Commissie-Meurs, 1999
- Website van de Commissie Health Care Governance www.healthcaregovernance.nl
- P. Meurs, T. Schraven, *Langs de meetlat*, december 2002
- Den Haag: ZorgOnderzoek Nederland; 2000
- Sovornin Lohman J. de, Rijkschroeff R., Oudenampsen D., Verkuyt L., Gelder van K., Overbeek van R., *Evaluatie medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ)*
- Pelzer, drs. K.H., *Besturing en toezicht met maatschappelijke verankering*, Boer & Croon achtergrondstudie, Amsterdam 1995
- E. Bassant, *Corporate governance zorg loopt achter*, Financieele Dagblad 30-3-2004

Directiesecretarissen, jaarverslagen en websites van:

- Isala Klinieken, Zwolle
- Ziekenhuis Laurentius, Roermond
- Reinier de Graaf Gasthuis, Delft

Cultural Governance

- Advies Commissie Toekomst Stedelijk Museum, '*Het Stedelijk Museum: Terug naar de top*' Amsterdam 21 juni 2003
- Commissie Cultural Governance, *Cultural governance, kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector, een pleidooi voor zelfregulering* Amsterdam februari 2000
- Kunst & Zaken, *Handleiding Cultural Governance, vrijwillig niet vrijblijvend*. Rotterdam 2003
- Twynstra Gudde, '*Evaluatie effecten verzelfstandiging Rijksmusea*' Amersfoort, 26 april 1999

Jaarverslagen en beleidsdocumenten:

- Het Stedelijk Museum Amsterdam 2002
- Het Rijksmuseum Amsterdam 2000
- De Rotterdamse Schouwburg 1999
- Raad voor Cultuur 2002
- Vooradvies van de Raad voor Cultuur (2005 – 2008)
- Cultuurbeleid provincie Limburg (2001- 2004)

Corporate Governance

- A. Cadbury e.a., *The financial aspects of corporate governance*, 1992
- J. Peters e.a., *Corporate governance in Nederland, de veertig aanbevelingen*, 1997
- M. Tabaksblat e.a., *De Nederlandse corporate governance code*, 2003
- Kabinetsreactie op het rapport van de Monitoring Commissie Corporate Governance (vz. J. Peters)

Bijlage VIII

ONE TIER BOARD BIJ EEN STICHTING

One tier board bij een stichting

De stichting is de enige rechtsvorm in Nederland met in beginsel slechts één verplicht orgaan: het bestuur. Alle andere rechtspersonen naar Nederlands recht¹ hebben naast een bestuur ook een leden- of aandeelhoudersvergadering. De stichting kent echter geen aandeelhouders en mag bovendien geen leden hebben (ledenverbod²). Daarnaast kennen veel rechtspersonen een orgaan dat is belast met het toezicht op en de advisering aan het bestuur, meestal aangeduid als raad van commissarissen of raad van toezicht.

Het toezichthoudend orgaan is ofwel vrijwillig ingesteld ofwel op grond van een wettelijke verplichting³. Het instellen van een toezichthoudend orgaan bij de stichting is facultatief. Hierdoor, en door het ontbreken van een leden- of aandeelhoudersvergadering, kent de stichting een grote inrichtingsvrijheid, waardoor zij bijvoorbeeld voor pensioenfondsen een aantrekkelijke rechtsvorm is. De grenzen van de vrijheid worden bepaald door het ledenverbod en de mogelijkheid tot overheidsingrijpen door de rechter (op grond van het Burgerlijk Wetboek) of de externe toezichthouder (op grond van bijzondere wetgeving, zoals de Pensioen- en spaarfondsenwet). Van overtreding van het ledenverbod is slechts sprake indien de stichting een orgaan (bijvoorbeeld een deelnemersraad of een deelnemersvergadering) heeft, dat wat betreft samenstelling en zeggenschapsrechten overeenkomt met de ledenvergadering.⁴ Omdat het gebruikelijk is dat deelnemers aan pensioenfondsen een of meer bevoegdheden hebben die overeenkomen met die van leden, bepaalt de wet zekerheidshalve dat de deelnemers van een stichting die als pensioenfonds werkzaam is, niet beschouwd worden als leden.⁵

Bij kapitaalvennootschappen van een zekere omvang is meestal een raad van commissarissen ingesteld ('two tier board'). De laatste jaren is echter de trend dat er één bestuursorgaan wordt ingesteld, bestaande uit uitvoerende leden ('executives') en niet-uitvoerende, toezichthoudende leden ('non-executives'). Men spreekt wel van de 'one tier board' of 'unitary board'. De vraag of dit mogelijk is naar huidig Nederlands recht, is uitvoerig besproken. Tegenstanders wijzen erop dat de wet⁶ uitgaat van een collegiale bestuursverantwoordelijkheid, waardoor elk lid van het bestuursorgaan, uitvoerend of niet-uitvoerend, op gelijke wijze verantwoordelijk (en aansprakelijk) is. Terecht wijzen de voorstanders op het feit dat de wet bij de regeling van de bestuursverantwoordelijkheid een taakverdeling onder bestuursleden noemt en dat kennelijk dus als normaal beschouwt. In de corporate governance code van de Commissie Tabaksblat wordt de one tier board genoemd als één van de bestuursmodellen voor Nederlandse beursfondsen. De wetgever heeft de code integraal omarmd, waaruit kan worden afgeleid dat one tier boards naar Nederlands recht mogelijk zijn.

In de praktijk komt het zeer vaak voor dat een stichting een Algemeen Bestuur en een Dagelijks Bestuur kent en dat het Dagelijks Bestuur wordt gevormd uit enkele leden van het Algemeen Bestuur⁷. Het Dagelijks Bestuur bestuurt de stichting; het Algemeen Bestuur houdt toezicht en geeft advies. Voor de wet vormen het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur één orgaan: het bestuur. De onderlinge taakverdeling geeft de leden van het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur afzonderlijke verantwoordelijkheden (en aansprakelijkheden) behorende bij de afzonderlijke taken. Voorwaarde is wel dat de taakverdeling tussen het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur in de statuten van de stichting (en niet in een reglement of bij besluit) duidelijk is vastgelegd.

¹ Bijvoorbeeld: vereniging, coöperatie, onderlinge waarborgmaatschappij, naamloze en besloten vennootschap.

² Artikel 285 Boek 2 BW. Het ledenverbod is in de wet opgenomen om een materieel verschil tussen de stichting en de vereniging aan te geven.

³ De wettelijke verplichting is vastgelegd in de zogeheten structuurregeling, op grond waarvan naamloze en besloten vennootschappen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen van een zekere omvang een raad van commissarissen moeten instellen. Deze raad van commissarissen heeft enkele belangrijke bevoegdheden die normaal gesproken bij de leden- of aandeelhoudersvergadering berusten.

⁴ De sanctie op overtreding is ontbinding van de stichting, welke sanctie overigens zelden wordt uitgesproken.

⁵ Artikel 304 Boek 2 BW.

⁶ Artikel 9 Boek 2 BW.

⁷ Soms bestaat het Dagelijks Bestuur mede uit een of meer directieleden, die echter geen lid van het statutaire bestuur zijn.

De laatste jaren is bij stichtingen (en verenigingen) van een zekere omvang een trend tot het instellen van een toezichthoudend orgaan waarneembaar. Het bestuur van de stichting, dat door de professionalisering van de organisatie meer en meer op afstand komt te staan, wordt dan omgevormd tot een raad van toezicht. Het bestuur wordt in het nieuwe model dan gevormd door de directie (en soms enkele bestuursleden die niet op afstand staan). Het kan ook zijn dat de stichting (of vereniging) al een structuur met een Algemeen Bestuur en een Dagelijks Bestuur kende en van daaruit wordt omgevormd tot een rechtspersoon met een two tier board: bestuur en raad van toezicht.

De vrijheid van het stichtingenrecht brengt mee dat aan een ander orgaan dan het bestuur bepaalde taken worden opgedragen. Hiervoor is dan wel een statutaire basis noodzakelijk. Denkbaar is dat een algemene vergadering van belanghebbenden de jaarrekening goedkeurt en aan de bestuursleden décharge verleent. Zolang aan dit orgaan niet alle bevoegdheden worden toebedeeld die bij de vereniging aan de leden toekomen, valt, als gezegd, overtreding van het ledenverbod niet te vrezen.

Resumerend: het is naar Nederlands recht mogelijk het bestuur van een stichting zo in te richten dat één deel van de leden uitvoerende taken en een ander deel van de leden toezichthoudende taken vervult. De taakverdeling moet dan in de statuten nauwkeurig worden vastgelegd. Tevens kunnen bij een stichting andere organen worden ingesteld waaraan in de statuten bevoegdheden worden verleend.

Prof. mr Gerard van Solinge

Hoogleraar ondernemingsrecht, Van der Heijden Instituut, Radboud Universiteit Nijmegen

Of counsel en advocaat, Allen & Overy Amsterdam

Bijlage IX

ZEGGENSCHAP EN MEDEZEGGENSCHAP BIJ PENSIOENFONDSEN

Zeggenschap en medezeggenschap bij pensioenfondsen

In artikel 5 lid 4 van de Pensioen- en spaarfondsenwet (PSW) is de bepaling opgenomen dat elk bestuurslid van een pensioenfonds - ongeacht zijn of haar positie als werknemers- dan wel werkgeversbestuurslid - handelt in het belang van alle deelnemers, gewezen deelnemers (slapers en gepensioneerden) en overige belanghebbenden (nabestaanden en de werkgever). In het algemeen wordt dat onvoldoende geacht om te kunnen aannemen dat daarmee ook de medezeggenschap van al die belanghebbenden voldoende is geregeld. Omdat in ons rapport als mogelijke organen waaraan verantwoording kan worden afgelegde combinatie van één of meer vertegenwoordigers van de werkgever samen met de deelnemersraad of de algemene deelnemersvergadering worden genoemd (zie paragraaf 5.5. van het rapport), willen wij in deze bijlage het onderwerp medezeggenschap nader uitdiepen.

Hieronder bespreken wij allereerst de bestuursstructuur van de drie verschillende soorten pensioenfondsen; ondernemingspensioenfonds, bedrijfstakpensioenfonds en beroepspensioenfonds. Daarna zal worden ingegaan op de deelnemersvergadering en de bestaande wettelijke regeling voor de deelnemersraad. Tot slot wordt een overzicht gegeven van de diverse ontwikkelingen op het gebied van de medezeggenschap bij pensioenfondsen.

1. Samenstelling bestuur

In het bestuur van een bedrijfstakpensioenfonds nemen op grond van artikel 6 lid 1 PSW van de zijde van zowel werknemers- als werkgeversorganisaties evenveel vertegenwoordigers in het bestuur plaats. Voor de samenstelling van het bestuur van een ondernemingspensioenfonds geldt op grond van artikel 6 lid 2 PSW dat de vertegenwoordigers van de deelnemende werknemers *ten minste evenveel* zetels hebben als de vertegenwoordigers van de werkgever.

Op grond van artikel 7 lid 4 PSW mag het bestuurslidmaatschap niet onmogelijk worden gemaakt op grond van de hoedanigheid van gewezen deelnemer of het bereikt hebben van een bepaalde leeftijd. Dit betreft echter uitsluitend het passieve kiesrecht. In de praktijk houdt dat in dat werknemersvertegenwoordigers dus ook gekozen kunnen worden uit de gewezen deelnemers en dat een bestuurslid dat tijdens zijn zittingsperiode slaper of gepensioneerde wordt, niet alleen om die enkele reden zijn bestuurslidmaatschap hoeft neer te leggen.

Omdat in de wet is bepaald dat het gaat om *de vertegenwoordigers van* werkgevers- respectievelijk werknemerszijde, is er wettelijk gezien geen enkele belemmering dat zowel de werkgevers- als de werknemerszetels in het bestuur (gedeeltelijk) worden bezet door deskundigen, gepensioneerden, gewezen deelnemers of rechtspersonen.

De in de praktijk bestaande beperkingen ten aanzien van wie er het passieve kiesrecht genieten dan wel wie er benoemd kunnen worden tot bestuurslid, vloeien dan ook voort uit de statuten van het pensioenfonds.

Op grond van artikel 6 lid 3 van de PSW geldt daarnaast (voor zowel een bedrijfstak- als een ondernemingspensioenfonds) dat indien in het bestuur andere *stemgerechtigde* vertegenwoordigers plaats nemen, deze vertegenwoordigers automatisch worden gerekend tot de bestuursleden van werknemerszijde. Dit betekent dus dat indien er stemgerechtigde bestuursleden zijn die een derde groep zijn (geen werkgevers- dan wel werknemersbestuurslid), dit bij een bedrijfstakpensioenfonds altijd ten koste gaat van het aantal door de werknemersorganisaties te bekleden bestuurszetels. Bij een ondernemingspensioenfonds hoeft dit niet het geval te zijn, omdat daar geldt dat de vertegenwoordigers van de werknemers ten minste evenveel zetels moeten hebben als de vertegenwoordigers van de werkgever. Dit mogen er dus ook meer zijn. Het toelaten van

gepensioneerdenvertegenwoordigers tot het bestuur kan daar dan ook worden vorm gegeven door een uitbreiding van het aantal bestuurszetels voor de werknemers.

Wetsvoorstel bestuursstructuur pensioenfondsen¹

In dit wetsvoorstel - waarvan de behandeling in de Tweede Kamer in juni tot nader orde werd opgeschort - wordt geen onderscheid meer gemaakt ten aanzien van de samenstelling van het bestuur van een bedrijfstak- respectievelijk ondernemingspensioenfonds. Op grond van dit voorstel zijn in het bestuur van een pensioenfonds de vertegenwoordigers van de deelnemende werknemers en de gepensioneerden naar evenredigheid vertegenwoordigd en bezetten zij samen ten minste evenveel zetels als de werkgeversvertegenwoordigers. Daarnaast kunnen ook vertegenwoordigers van de slapers in het bestuur worden opgenomen en is expliciet bepaald dat alle bestuursleden gelijke rechten en plichten hebben.

Voorontwerp nieuwe Pensioenwet

Uit de ons bekende interne ambtelijke stukken voor de nieuwe Pensioenwet blijkt dat ten aanzien van de samenstelling van het bestuur van zowel een bedrijfstakpensioenfonds als een ondernemingspensioenfonds er geen aanpassingen worden beoogd (artikel 5:15). Nieuw is wel dat expliciet een regeling zal worden opgenomen inzake de benoeming van de werknemersvertegenwoordigers. Dit zal geschieden na verkiezing door en uit de deelnemers², op voordracht van de ondernemingsraad dan wel de deelnemersvertegenwoordiging in de deelnemersraad of op andere wijze indien de ondernemingsraad daarmee heeft ingestemd.

Ook nieuw is de in artikel 5:18 voorgestelde bepaling dat werknemers die zich kandidaat hebben gesteld voor het pensioenfondsbestuur of daarvan lid zijn (geweest), hierdoor niet mogen worden benadeeld in hun positie als werknemer. Het voornemen leeft ook om de in artikel 7: 670 Burgerlijk Wetboek opgenomen ontslagbescherming voor leden van de ondernemingsraad uit te breiden tot de leden van het pensioenfondsbestuur.

Beroepspensioenfondsen

Een beroepspensioenfonds, waarbij de deelnemers veelal geen werknemer zijn maar zelfstandig ondernemer, heeft een aparte status. Voor deze fondsen geldt nu nog de Wet betreffende verplichte deelneming in een beroepspensioenregeling, die betrekking heeft op de verplichtstelling van een pensioenregeling binnen een bepaalde beroepstak ten behoeve van de (gewezen) beroepsgenoten. De uitvoering van de beroepspensioenregeling kan door het beroepspensioenfonds zelf gebeuren (het fonds is dan ook het uitvoeringsorgaan), maar ook mogelijk is dat de beroepsgenoten naar keuze verzekeringsovereenkomsten mogen sluiten met ofwel het beroepspensioenfonds ofwel een externe verzekeraar. Een beroepspensioenfonds kan dus uitvoerder zijn of slechts de organisatie die toezicht houdt op de nakoming van de verplichting door de beroepsgenoten om een pensioenverzekering aan te gaan (een combinatie is ook mogelijk).

De bestuursleden van een beroepspensioenfonds worden door de deelnemers of door de representatieve organisatie(s) van beroepsgenoten aangewezen. Verder is niets wettelijk geregeld en zal de nadere invulling daarvan moeten blijken uit de statuten van het beroepspensioenfonds.

De toekomstige Wet verplichte beroepspensioenregeling³

Op grond van het wetsvoorstel 'Wet verplichte beroepspensioenregeling' zal het alleen nog mogelijk zijn voor een speciaal daarvoor in het leven geroepen beroepspensioenvereniging - zijnde een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid die uitsluitend tot doelstelling heeft om een beroepspensioenregeling te verzorgen - om een aanvraag voor de verplichtstelling van een beroepspensioenregeling in te dienen. De beroepspensioenvereniging moet voldoende representatief zijn, hetgeen inhoudt dat het draagvlak voor een beroepspensioenfonds wordt getoetst aan de hand van

¹ Kamerstukken 28354.

² Waarschijnlijk tekstuele vergissing, nu is dat uit de deelnemers en gewezen deelnemers.

³ Kamerstukken 29 481.

het aantal leden van de vereniging. De verhouding tussen het aantal leden van de vereniging en het totale aantal beroepsgenoten moet circa 60% bedragen. Een beroepspensioenfonds zal in de toekomst nog uitsluitend kunnen handelen als uitvoerder van een beroepspensioenregeling (en niet meer als ‘toezichthouder’).

De nieuwe Wet omvat ook algemene, materiele en toezichtbepalingen zoals de PSW die kent. Vanuit het oogpunt dat een beroepspensioenfonds niet kan worden gezien als de uitvoerder van de pensioentoezegging in verband met het veelal ontbreken van de relatie werkgever-werknemer, is niet gekozen voor een aanvulling op de PSW maar voor een eigen wettelijke regeling.

In de toekomst zal het bestuur van een beroepspensioenfonds dienen te bestaan uit vertegenwoordigers van de beroepspensioenvereniging (artikel 52). Net zoals nu ook geldt voor ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen mag het bestuurslidmaatschap niet onmogelijk worden gemaakt op grond van de hoedanigheid van gewezen deelnemer, het bereikt hebben van een bepaalde leeftijd én (en dat is een aanvulling op wat nu in artikel 7 lid 4 van de PSW is geregeld) het zijn van pensioengerechtigde (artikel 56 lid 2). Omdat in de nieuwe wet bepaald zal worden dat het gaat om *de vertegenwoordigers van de beroepspensioenvereniging*, is de bezetting van de bestuurszetels op grond van de wet niet beperkt tot de daadwerkelijke leden van de vereniging.

2. De deelnemersvergadering

Sommige pensioenfondsen (vooral de wat kleinere ondernemingspensioenfondsen) kennen het orgaan van een algemene deelnemersvergadering. Dit orgaan, waarvan behalve de deelnemers soms ook de gepensioneerden deel uitmaken, heeft geen wettelijke bevoegdheden. De bevoegdheden die een deelnemersvergadering heeft, zal deze ontleen aan de statuten van het fonds. Meestal gaat het daarbij dan om het instemmingsrecht (dit gaat dus verder dan het adviesrecht van de deelnemersraad) ten aanzien van bestuursbesluiten met betrekking tot de wijziging van statuten, reglementen, vaststelling jaarverslag en de liquidatie van het fonds. Bij de fondsen waarop dit van toepassing is, wordt veelal jaarlijks een deelnemersvergadering uitgeschreven voor de vaststelling van het jaarverslag en daarnaast alleen bij ingrijpende wijzigingen van de regeling. Omdat de ervaring leert dat de betrokkenen meer niet dan wel gebruik maken van hun instemmingsrechten en slechts weinigen de deelnemersvergaderingen bijwonen, wordt ook veel gewerkt met schriftelijke raadplegingen waarbij men alleen hoeft te reageren als men niet instemt en kunnen tijdens een vergadering rechtsgeldige besluiten worden genomen door de meerderheid van de aanwezigen (zonder minimum).

3. Deelnemersraad, de wettelijke regeling

Sinds 1990 is in de Pensioen- en spaarfondsenwet⁴ wettelijk geregeld dat het bestuur bij zijn besluitvorming een evenwichtige afweging van de belangen van alle belanghebbenden (werkgevers, werknemers, slapers en gepensioneerden) moet toepassen. Wettelijk is echter niet geregeld dat gepensioneerden en slapers ook recht hebben op een bestuurszetel en daarom is eveneens sinds 1990⁵ in de PSW een regeling opgenomen inzake de deelnemersraad.

Bevoegdheden van de deelnemersraad

Op grond van artikel 6b, lid 1, tweede volzin van de PSW heeft de deelnemersraad adviesrecht met betrekking tot voorgenomen besluiten inzake:

- Maatregelen van algemene strekking;
- Wijziging van statuten en reglementen;
- Vaststelling van het jaarverslag, de begroting, de actuariële en bedrijfstechnische nota, de jaarrekening en gegevens over het verstreken boekjaar;
- Wijziging van de aanspraken als gevolg van de financiële toestand van het fonds;

⁴ Artikel 5 lid 4.

⁵ Artikel 6a en verder.

- Indexatie;
- Overdracht van de verplichtingen van het fonds;
- Liquidatie van het fonds.

Op grond van de eerste zin van artikel 6b, lid 1 van de PSW kan de deelnemersraad ook ongevraagd advies uitbrengen met betrekking tot aangelegenheden die het fonds betreffen.

Het is overigens mogelijk dat de deelnemersraad door het bestuur van het pensioenfonds meer bevoegdheden dan in de wet genoemd, krijgt toegekend.

De deelnemersraad heeft de mogelijkheid om beroep in te stellen bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam ten aanzien van besluiten waarbij de deelnemersraad adviesrecht heeft. In artikel 6c, lid 2 van de PSW is dit als volgt omschreven:

"De deelnemersraad kan bij de ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam beroep instellen tegen een besluit betreffende een aangelegenheid als bedoeld in artikel 6b, eerste lid, eerste zin, of een besluit als bedoeld in de tweede zin van dat artikellid, hetzij wanneer de deelnemersraad met betrekking tot het besluit, in strijd met artikel 6b, eerste lid, tweede zin, niet voorafgaand in de gelegenheid is gesteld advies uit te brengen, hetzij wanneer dat besluit niet in overeenstemming is met het advies van de deelnemersraad, hetzij wanneer feiten en omstandigheden bekend zijn geworden die, waren zij aan de deelnemersraad bekend geweest ten tijde van het uitbrengen van zijn advies, aanleiding zouden kunnen zijn geweest om dat advies niet uit te brengen zoals het is uitgebracht."

Bij de formulering van het beroepsrecht werd in het oorspronkelijke wetsvoorstel aangesloten bij het beroepsrecht zoals ondernemingsraden dat ook kennen. In het oorspronkelijke wetsvoorstel stond het beroepsrecht dan ook slechts open tegen de besluiten genoemd onder artikel 6b, lid 1, tweede zin a t/m g. Het kabinet gaf aan te willen voorkomen dat een deelnemersraad beroep aantekent tegen het niet opvolgen van een advies uit eigen beweging dat niet gebaseerd is op een voorgenomen besluit. De deelnemersraad moest dus niet via de beroepsgang besluiten kunnen afdwingen. Door een amendement is het beroep echter tevens open komen te staan tegen de besluiten als bedoeld in de eerste volzin van artikel 6b, lid 1. Ook de weigering van het bestuur van een fonds om gevolg te geven aan een eigener beweging door een deelnemersraad gegeven advies is dus een voor beroep vatbaar besluit in de zin van artikel 6c PSW.⁶

Bedrijfstakpensioenfondsen

Bij een bedrijfstakpensioenfonds dient op grond van de PSW een deelnemersraad te worden ingesteld indien hierom wordt verzocht door één of meer verenigingen die samen ten minste 5% van alle deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden binnen dat fonds tot hun leden mogen rekenen. Op deze verenigingen gaan wij hieronder nader in. Als de bezetting van de deelnemersraad tot stand komt na verkiezingen door de belanghebbenden⁷, dan kunnen alleen die verenigingen leden voordragen die ten minste 1% van het totale aantal belanghebbenden tot hun leden mogen rekenen dan wel, indien het aantal belanghebbenden meer dan 25.000 bedraagt, ten minste 250 belanghebbenden als lid hebben.

Als de bezetting van de deelnemersraad niet door verkiezingen tot stand komt, dan worden de leden door de verenigingen benoemd. Hoeveel leden van de deelnemersraad een vereniging mag benoemen, is afhankelijk van het aantal leden dat de vereniging heeft binnen het fonds.

In de deelnemersraad moeten de deelnemers en gepensioneerden naar evenredigheid van hun getalsverhouding binnen het fonds zijn vertegenwoordigd. Wat de slapers betreft, deze kunnen zitting nemen in de deelnemersraad op grond van door het bestuur vast te stellen criteria.

⁶ HR 4 oktober 2002, NJ 2002, 621.

⁷ deelnemers kiezen deelnemersleden en gepensioneerden (waartoe ook gerechtigden op een nabestaandenpensioen behoren) kiezen de gepensioneerdenleden.

Ondernemingspensioenfondsen

Bij een ondernemingspensioenfonds dient een deelnemersraad te worden ingesteld indien hierom wordt verzocht door ten minste 5% van alle deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden binnen het fonds. In de deelnemersraad moeten de deelnemers en gepensioneerden naar evenredigheid van hun getalsverhouding binnen het fonds zijn vertegenwoordigd. Slapers kunnen zitting nemen op grond van door het bestuur vast te stellen criteria.

Bij verkiezingen kunnen zowel verenigingen als individuele belanghebbenden leden voordragen.

Ook hier geldt dat als de bezetting van de deelnemersraad niet door verkiezingen tot stand komt, dat de leden door de verenigingen worden benoemd. Hoeveel en welke leden van de deelnemersraad een vereniging mag benoemen, is afhankelijk van het aantal leden dat de vereniging heeft binnen het fonds.

Verenigingen

De verenigingen waarover het hier gaat, moeten een rechtspersoon zijn met volledige rechtsbevoegdheid die statutair (mede) tot doel heeft om de belangen van haar leden bij een pensioenfonds te behartigen. Gedurende de looptijd van het medezeggenschapsconvenant van 28 februari 2003 (zie hierna in paragraaf 6) en uiterlijk tot 1 juli 2007, geldt dat als vereniging in de zin van artikel 6a van de PSW ook de algemene ouderenbonden ANBO, NISBO, NVOG, PCOB en Unie KBO kunnen optreden.⁸ Dit om te voorkomen dat bij fondsen waar geen voldoende representatieve vereniging aanwezig is, de bemanning van een deelnemersraad niet kan plaats vinden.

Beroepspensioenfondsen

De regeling in de PSW inzake de deelnemersraad is niet van toepassing op beroepspensioenfondsen. Ook het wetsvoorstel voor de Wet verplichte beroepspensioenregeling voorziet niet in een deelnemersraad. Omdat op grond van dat wetsvoorstel het bestuur van een beroepspensioenfonds zal worden gevormd door vertegenwoordigers van de beroepspensioenvereniging, biedt dit een uitgelezen mogelijkheid om de verantwoording door het bestuur aan de belanghebbenden (zijnde de leden van de vereniging) optimaal te regelen. Zaak is dan wel dat als lid van de vereniging tevens de gewezen deelnemers en gepensioneerden zullen worden toegelaten.

Vrijwillig opgerichte deelnemersraden

Indien een fonds een deelnemersraad heeft ingesteld op basis van een bestuursbesluit, dus zonder hiertoe wettelijk verplicht te zijn, dan dient deze deelnemersraad alleen ook de in de wet opgenomen bevoegdheden te krijgen als de raad is samengesteld op basis van de onderlinge getalsverhouding tussen deelnemers en gepensioneerden binnen het fonds.

4. Medezeggenschap, het convenant van 1998

In 1996 bleek bij de evaluatie dat niet veel pensioenfondsen ook daadwerkelijk een deelnemersraad hadden ingesteld en dat leidde tot een discussie over een mogelijke invoering van een wettelijk recht op directe vertegenwoordiging van gepensioneerden in het bestuur. Er kwam geen wetgeving, maar wel een convenant dat werd gesloten tussen CSO (de ouderen organisaties) en de Stichting van de Arbeid (STAR). In dit convenant werden aanbevelingen gedaan over de inspraak van gepensioneerden, zowel bij pensioenfondsen als bij bij verzekeraars ondergebrachte pensioenregelingen. Het convenant had een looptijd tot 1 juli 2001 en betrof een aansporing om via zelfregulering te komen tot medezeggenschap van gepensioneerden welke anders mogelijk door wetgeving zou worden afgedwongen.

⁸ Regeling van 9 januari 2004 (AV/PB/2003/95577) inzake Aanwijzing van verenigingen die niet hoeven te voldoen aan de representativiteitseisen Pensioen- en spaarfondsenwet.

Voor bedrijfstakpensioenfondsen werd aanbevolen om als er nog geen deelnemersraad was, deze als fonds zelf alsnog in te stellen. Bij een ondernemingspensioenfonds werd aanbevolen om ook daar het initiatief te nemen tot de instelling van een deelnemersraad dan wel bestuurszetels voor gepensioneerden in te stellen. Overigens gold de aanbeveling voor ondernemingspensioenfondsen alleen als het fonds ten minste 1000 gepensioneerden heeft of 10% van het bestand uit gepensioneerden bestaat (met een ondergrens van 25).

5. Medezeggenschap, de evaluatie in 2001 en het wetsvoorstel Bestuursstructuur pensioenfondsen

Begin 2001 werd door de SER een onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken inzake de medezeggenschap van gepensioneerden per 1 januari 2001. Onder gepensioneerden worden overigens de pensioengerechtigde gewezen deelnemers verstaan alsmede de pensioengerechtigde nagelaten betrekkingen. Gerechtigden op een arbeidsongeschiktheidspensioen vallen hier niet onder.

Hoewel diverse ondernemingspensioenfondsen (17%) binnen hun bestuur een bestuurszetel reserveerden voor gepensioneerden en bij diverse bedrijfstakpensioenfondsen (30%) alsnog een deelnemersraad werd ingesteld, waren - in tegenstelling tot de sociale partners - de ouderenorganisaties niet tevreden na de evaluatie van het convenant in 2001.

De totstandkoming van een hernieuwd convenant verliep moeizaam en in 2002 verscheen het initiatief-wetsvoorstel van Giskes. In het wetsvoorstel is sprake van een wettelijk recht op directe vertegenwoordiging van gepensioneerden in het bestuur (zie ook hierboven) en een aanscherping van de bevoegdheden van de deelnemersraad.

Wat betreft de deelnemersraad wordt voorgesteld om deze verplicht in te stellen als 1% van de deelnemers dan wel (indien dit minder is) 250 van de belanghebbenden daarom verzoekt. Ook hiervoor geldt een vertegenwoordiging naar evenredigheid van het aantal deelnemers respectievelijk gepensioneerden. Tevens wordt voorgesteld om het huidige adviesrecht te vervangen door een instemmingsrecht en de mogelijkheid voor de deelnemersraad om in beroep te gaan tegen een bestuursbesluit te versterken. Ten aanzien van de instemming bij reglementswijzigingen geeft Giskes overigens aan dat dat niet verder gaat dan de ook beperkte bevoegdheden van het bestuur (toetsing aan wet- en regelgeving). Voor rechtstreeks verzekerde regelingen (waar immers geen sprake is van een bestuur) is niets specifiek geregeld, maar ook hier wordt aangeraden om tot de instelling van een deelnemersraad over te gaan.

6. Het convenant van 2003 en de brief van de Staatssecretaris van 16 juni 2004

Nadat het convenant in concept door de achterbannen van de ouderenpartijen in eerste instantie werd afgewezen, is er toch in februari 2003 voor de periode 2003 tot 2007 een nieuw convenant afgesloten. In dit convenant is wederom de aanbeveling opgenomen dat alle bedrijfstakpensioenfondsen een deelnemersraad zouden moeten instellen. Deze deelnemersraden zouden bovendien moeten voldoen aan de wettelijke regeling voor deelnemersraden bij bedrijfstakpensioenfondsen. Wat betreft de rechtstreeks verzekerde pensioenregelingen wordt bepleit om te komen tot een wettelijke regeling inzake de instelling van een deelnemersraad.

Op 16 juni 2004 heeft de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een brief gestuurd naar de Tweede Kamer over de medezeggenschap bij rechtstreeks verzekerde regelingen⁹. Bij een rechtstreeks verzekerde regeling heeft de ondernemingsraad van de werkgever (tenzij dit door de CAO-partijen al is geregeld) instemmingsrecht bij de vaststelling, wijziging en intrekking van de bij de verzekeraar ondergebrachte pensioenregeling. Het betreft hier dus de vaststelling van de arbeidsvoorwaarde pensioen ofwel de inhoud van de regeling. Elke vorm van medezeggenschap voor

⁹ Kamerstukken 28 294, nummer 7.

slapers en gepensioneerden ontbreekt, reden voor de Staatssecretaris om in navolging van de aanbevelingen dienaangaande in beide medezeggenschaps-convenanten¹⁰ hiervoor aandacht te vragen. De Staatssecretaris legt daarbij het verband met pension fund governance. Niet omdat de governance bij verzekeraars op dezelfde manier als bij pensioenfondsen in de aandacht staat, maar wel omdat de ontwikkelingen rondom pension fund governance aanknopingspunten zouden kunnen opleveren voor een eventuele wettelijke regeling van de medezeggenschap bij rechtstreeks verzekerde regelingen. Zoals wij ook in de inleiding van ons rapport opmerken, is de huidige discussie over pension fund governance beperkt tot pensioenfondsen (funds) en blijven de rechtstreeks verzekerde regelingen ten aanzien van dit onderwerp een ‘witte vlek’.

De Staatssecretaris gaat in zijn brief tevens in op in de nieuwe Pensioenwet op te nemen bepalingen met betrekking tot de informatieverstrekking door pensioenuitvoerders (waartoe ook verzekeraars behoren) en de verplichting voor de werkgever die zijn pensioenregeling rechtstreeks heeft verzekerd om de gepensioneerden te betrekken bij het overleg met de ondernemingsraad over de wijziging of vernieuwing van het verzekeringscontract. Het uitgangspunt daarbij is om de verplichte medezeggenschap bij rechtstreeks verzekerde regelingen te beperken tot de regelingen met 250 of meer deelnemers. De gemaakte koppeling met het instemmingsrecht van de ondernemingsraad betekent overigens dat bij die rechtstreeks verzekerde regelingen waar CAO-partijen de inhoud van de regeling bepalen, er mogelijk nog geen sprake zal kunnen zijn van medezeggenschap.

Voor ondernemingspensioenfondsen geldt dat zij de gepensioneerden moeten consulteren over de keuze voor een deelnemersraad of bestuursvertegenwoordiging, ook als de medezeggenschap van gepensioneerden al door het fonds zelf is geregeld. Reageert ten minste 50% van de gepensioneerden, dan moet het meerderheidsstandpunt worden gevolgd. Als de medezeggenschap wordt geregeld door opname van gepensioneerden in het bestuur, dan dienen de zetels voor deelnemers en gepensioneerden op grond van de getalsverhoudingen binnen het fonds te worden verdeeld. Wel is het zo dat de gepensioneerden nooit meer zetels dan de deelnemers zullen kunnen bezetten, tenzij er heel weinig deelnemers zijn. Wat weinig is, is overigens niet bepaald. Mocht gekozen worden voor een deelnemersraad, dan krijgt deze een verzwwaard adviesrecht bij een fusie met een ander fonds of bij liquidatie.

In 2005 zal een tussentijdse evaluatie plaats vinden en zal - als geconstateerd wordt dat minder dan 65% van de ondernemingspensioenfondsen gevolg heeft gegeven aan het convenant - worden gepleit voor wetgeving. Bij de eindevaluatie in 2007 zal nogmaals worden gekeken of wetgeving noodzakelijk is. Het kabinet en het parlement is opgeroepen om het convenant te respecteren en het initiatief wetsvoorstel inzake de Bestuursstructuur pensioenfondsen niet te steunen.

7. Voorstellen voor de nieuwe Pensioenwet

Uit de bekende concept-teksten voor de nieuwe Pensioenwet valt op te maken dat er wat betreft de wettelijke regeling van de deelnemersraad, mogelijk enkele wijzigingen zullen worden doorgevoerd. Het gaat daarbij om de volgende aanpassingen:

¹⁰ In het convenant van juni 1998 werd partijen betrokken bij de uitvoering van rechtstreeks verzekerde regelingen in overweging gegeven om een deelnemersvergadering in te stellen indien tenminste 10% van het bestand gepensioneerd is, met een minimum van 25 gepensioneerden, dan wel er 1000 of meer gepensioneerden deel uitmaken van het verzekerde bestand. In het convenant van 2003 is de wens uitgesproken te komen tot een wettelijke regeling inzake de medezeggenschap bij rechtstreeks verzekerde regelingen conform de aanbeveling in het convenant van 1998.

- Het klachtrecht van de deelnemersraad komt te vervallen. Nu is het nog zo dat deelnemersraden een klacht kunnen indienen bij de Pensioen- & Verzekeringskamer¹¹, een recht dat zich eigenlijk moeilijk verhoudt met het feit dat diezelfde Pensioen- & Verzekeringskamer ook de toezichthouder is. Het kabinet had in eerste instantie de SER in de toekomst als klachtinstantie willen laten gaan optreden, maar waarschijnlijk zal het klachtrecht volledig komen te vervallen omdat er vrijwel geen gebruik van wordt gemaakt.
- De deelnemersraad krijgt adviesrecht met betrekking tot het aangaan, wijzigen en beëindigen van de tussen de werkgever/sociale partners en het fonds te sluiten uitvoeringsovereenkomst.
- De deelnemersraad krijgt ook adviesrecht over de inname van verplichtingen door het fonds als uitbreiding op het huidige adviesrecht inzake de overdracht van verplichtingen.
- Het bereikt hebben van een bepaalde leeftijd mag niet het lidmaatschap van de deelnemersraad onmogelijk maken.
- Het voorgestelde artikel 5:23 omvat een verbod op het verlenen van instemmingsrechten aan andere organen dan het bestuur. Dit betekent dat noch aan de deelnemersraad, noch aan de deelnemersvergadering, instemmingsrechten kunnen worden toegekend. Dit lijkt meer gevolgen te hebben voor de huidige praktijk van de deelnemersvergadering dan van de deelnemersraad omdat de laatste meestal slechts adviesrecht heeft.

¹¹ Artikel 6d van de Pensioen- en spaarfondsenwet.

Bijlage X

DE TAAK VAN DE AUDIT COMMISSIE, DE BELEGGINGSCOMMISSIE EN DE BELEGGINGSADVIESCOMMISSIE BIJ PENSIOENFONDSEN

De taak van de audit commissie, de beleggingscommissie en de beleggingsadviescommissie bij pensioenfondsen

In deze bijlage wordt een korte toelichting gegeven op de voorgestelde taken van de audit commissie en de beleggingsadviescommissie.

1. De rol van de audit commissie bij pensioenfondsen

De audit commissie is een adviescommissie van het bestuur. Zij bestaat uit leden van het bestuur van het fonds met deskundigheid op het gebied van accounting en financiën, al dan niet aangevuld met derden. Teneinde een ongewenste machtsvorming binnen het bestuur te voorkomen, valt het voorzitterschap van de audit commissie niet samen met het voorzitterschap van het bestuur. In geval een Dagelijks Bestuur wordt gevormd, wordt in de audit commissie tenminste één lid van het Dagelijks Bestuur benoemd die over de betreffende deskundigheid beschikt, naast een ander lid van het bestuur (die niet deel uitmaakt van het Dagelijks Bestuur). In de audit commissie kunnen naast bestuursleden ook externe deskundigen zitting hebben die worden benoemd op basis van hun deskundigheid; de meerderheid van de audit commissie dient echter te bestaan uit bestuursleden. Voor zover de externe leden werkzaam zijn bij een commerciële instelling, dient te worden gewaarborgd dat de audit commissie uitsluitend de belangen van de belanghebbenden dient. Hiertoe stelt het pensioenfonds een commissiereglement op met een regeling voor het geval een lid van de commissie een tegenstrijdig belang heeft.

Het primaire doel van de audit commissie is: het bewaken van de integriteit van de gepubliceerde financiële gegevens en het samenbrengen van de benodigde financiële deskundigheid voor de voorbereiding van besluitvorming door het bestuur.

Aanbevolen wordt dat de audit commissie zich richt op, c.q. de besluitvorming voorbereidt over:

- de financiële informatieverschaffing door het pensioenfonds;
- de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;
- de naleving van de aanbevelingen en de opvolging van opmerkingen van de externe accountant en –voor zover van toepassing – van de interne accountant;
- de naleving van de aanbevelingen en de opvolging van opmerkingen van de externe actuaris en –voor zover van toepassing – van de interne actuaris;
- voor zover van toepassing, de rol en het functioneren van de interne accountantsdienst;
- de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant en de externe actuaris, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (inclusief de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen het kantoor van de externe accountant en de externe actuaris), de bezoldiging, en eventuele niet-controle respectievelijk niet-certificeringsactiviteiten die zij voor het pensioenfonds verrichten; en,
- de beleggingen en de financiering van het pensioenfonds.

De audit commissie kan uit eigen beweging het bestuur van advies dienen. Om te waarborgen dat de audit commissie een voldoende sterke positie heeft om zijn rol uit te oefenen, wordt aanbevolen dat de commissie overwegend bestaat uit bestuursleden en niet te zwaar wordt gedomineerd door externe deskundigen. De audit commissie is conform de verhoudingen binnen het bestuur paritair samengesteld (voor zover het bestuursleden betreft). De audit commissie bepaalt zelf of en wanneer zij de externe accountant en/of de externe actuaris, dan wel interne accountant en/of interne actuaris bij haar vergaderingen uitnodigt. Zij vergadert tenminste eenmaal per jaar met de externe accountant en de externe actuaris. De audit commissie brengt omtrent haar werkzaamheden verslag uit in het jaarverslag. De audit commissie heeft geen eindverantwoordelijkheid; die berust bij het bestuur. De samenstelling, taak en werkwijze van de audit commissie worden in een door het bestuur vast te stellen reglement nader geregeld.

2. De rol van de beleggingsadviescommissie bij pensioenfondsen

Op aanzienlijke schaal blijkt gebruik te worden gemaakt van beleggingscommissies en beleggingsadviescommissies. Daarbij merken we op dat de taken en bevoegdheden van deze commissies variëren van commissies met een zuiver adviserende en beleidsvoorbereidende taak tot commissies die binnen het door het bestuur vastgestelde beleggingsbeleid een zeker mandaat hebben om invulling te geven aan het beleggingsbeleid. De volgende taken zijn te onderscheiden:

- advisering en (beleids-)voorbereiding van bestuursbesluiten inzake het beleggingsstatuut en de beleidsnota ALM;
- toezicht houden op de interne en externe uitvoerder van het beleggingsbeleid;
- het geven van voorschriften aan de interne uitvoerder omtrent het tactische beleggingsbeleid van de interne uitvoerder en het geven van goedkeuring aan bepaalde beleggingsvoorstellen van de interne uitvoerder; en
- onder mandaat van het bestuur, invulling geven aan het door het bestuur vastgestelde beleggingsbeleid; de beleggingscommissie heeft hier een gedelegeerde verantwoordelijkheid.

Wij stellen voor dat pensioenfondsen een beleggings*advies*commissie instellen die belast is met de eerste twee genoemde taken, te weten beleidsvoorbereiding en advisering en toezicht op de interne en externe uitvoerder. De beleggings*advies*commissie heeft geen eindverantwoordelijkheid voor het vastgestelde beleid en de uitvoering daarvan.

De beleggings*advies*commissie is een adviescommissie. Zij bestaat uit leden van het bestuur van het fonds met deskundigheid op het gebied van vermogensbeheer al dan niet aangevuld met derden. Teneinde een ongewenste machtsvorming binnen het bestuur te voorkomen, valt het voorzitterschap van de beleggings*advies*commissie niet samen met het voorzitterschap van het bestuur. In geval een Dagelijks Bestuur wordt gevormd, wordt in de beleggings*advies*commissie tenminste één lid van het Dagelijks Bestuur benoemd die over de betreffende deskundigheid beschikt, naast een ander lid van het bestuur (die niet deel uitmaakt van het Dagelijks Bestuur). In de beleggings*advies*commissie kunnen naast bestuursleden ook externe deskundigen zitting hebben die worden benoemd op basis van hun deskundigheid; de meerderheid van de beleggings*advies*commissie dient echter te bestaan uit bestuursleden. Wij wijzen op het grote risico van belangenverstrengeling en op de onvermijdelijke schijn dat de beleggings*advies*commissie niet uitsluitend de belangen van de belanghebbenden dient. Het pensioenfonds moet dan ook een tegenstrijdig belangregeling hebben die ziet op de situatie dat een extern lid van de commissie met ook commerciële belangen (bijvoorbeeld de vermogensbeheerder van het fonds) lid is van de beleggings*advies*commissie.

Het primaire doel van de beleggings*advies*commissie is: het samenbrengen van de deskundigheid vereist voor de voorbereiding van de besluitvorming van het bestuur inzake het strategische beleggingsbeleid, het adviseren hierover en het toezien op de uitvoering van het beleggingsbeleid door de interne en externe vermogensbeheerders.

Aanbevolen wordt dat de beleggingsadviescommissie zicht richt op, c.q. de besluitvorming van het bestuur voorbereidt over:

- het algemeen strategisch beleggingsbeleid, waaronder begrepen:
 - (a) het beleggingsstatuut, en
 - (b) de beleidsnota ALM;
- tussentijdse aanpassingen aan het beleggingsstatuut;
- de uitvoering van het beleggingsstatuut; en,
- belangrijke beleggingsprojecten die een door het bestuur te financiële omvang te boven gaan.

De beleggingsadviescommissie adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd omtrent de beleggingsaangelegenheden van het fonds. Om te waarborgen dat de beleggingsadviescommissie een voldoende sterke positie heeft om zijn rol uit te oefenen wordt aanbevolen dat de commissie overwegend bestaat uit bestuursleden en niet te zwaar wordt gedomineerd door externe deskundigen. De beleggingsadviescommissie is conform de verhoudingen binnen het bestuur paritair samengesteld (voor zover het betreft bestuursleden). De beleggingsadviescommissie houdt toezicht op de interne en/of de externe uitvoerder(s) van het beleggingsbeleid. De beleggingsadviescommissie houdt in dit kader toezicht op de wijze waarop de externe vermogensbeheerder(s) de vermogensbeheerovereenkomst uitvoeren. De interne vermogensbeheerder en de externe vermogensbeheerder(s) worden, op basis van periodieke rapportages, aangestuurd door de beleggingsadviescommissie. De beleggingsadviescommissie rapporteert maandelijks aan het bestuur en brengt omtrent haar werkzaamheden verslag uit in het jaarverslag. De beleggingsadviescommissie heeft geen eindverantwoordelijkheid; die berust bij het bestuur. De samenstelling, taak en werkwijze van de beleggingsadviescommissie worden in een door het bestuur vast te stellen reglement nader geregeld.

De taak van de beleggingscommissie kan verder gaan dan slechts die van een adviescommissie. Bij een aantal fondsen geeft de commissie voorschriften aan de fondsdirectie omtrent de belegging van de beschikbare geldmiddelen en betreffende het beheer van het vermogen van het fonds en heeft zij een goedkeuringtaak met betrekking tot bepaalde beleggingsvoorstellen van het Dagelijks Bestuur/de directie. Soms geeft de commissie, onder mandaat van het bestuur, invulling aan het door het bestuur vastgestelde beleggingsbeleid; de beleggingscommissie heeft hier een gedelegeerde verantwoordelijkheid. In dit kader spreekt men ook wel van een *beleggingscommissie* in plaats van een beleggingsadviescommissie. Wij bepleiten dat in het hierboven genoemde reglement wordt vastgelegd dat externe commerciële (adviserende) deskundigen die zitting in de beleggingsadviescommissie niet deelnemen aan de discussie en de besluitvorming over onderwerpen als in deze alinea omschreven.

Bijlage XI

VARIANTEN VOOR TOEZICHT EN VERANTWOORDING

Varianten voor toezicht en verantwoording

Op de studiedag van 30 juni zijn een aantal modellen gepresenteerd aangaande toezicht en verantwoording (zie bijlage V). De hier gepresenteerde varianten borduren daarop voort. Met name ten aanzien van de wijze waarop aan verantwoording invulling zal kunnen worden gegeven, heeft zich een ontwikkeling voorgedaan in het denken. Waar op 30 juni gesproken werd over Deelnemersraad Plus en Deelnemersvergadering Plus spreken we nu over Algemene vergadering van Belanghebbenden. Deze vergadering kan bestaan uit een of meer vertegenwoordigers van de werkgever en de deelnemersraad, dan wel uit een of meer vertegenwoordigers van de werkgever en de deelnemersvergadering. Wij menen dat op deze wijze de rol van de werkgever als belanghebbende bij de pensioenregeling en de uitvoering daarvan beter tot zijn recht komt.

In de weergave op de volgende bladzijde zijn drie varianten gegeven voor de leiding van het fonds. De leiding van het fonds bestaat steeds uit het bestuur én het orgaan dat intern toezicht houdt.

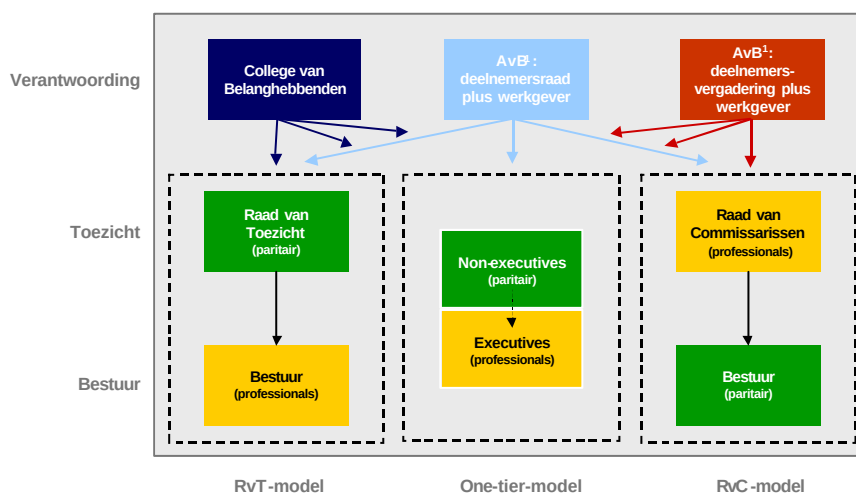
In het Raad van Toezicht-model bestaat het bestuur uit professionals (vaak de huidige directie van het fonds) en de Raad van Toezicht uit het orgaan, dat voorheen het paritaire bestuur vormde. Voor de implementatie van dit model is een wetswijziging nodig.

In het One-tier-model worden de executives gevormd door professionals (bijvoorbeeld de huidige directie) en de non-executives door het huidige paritaire bestuur. Zowel de PSW als de Nieuwe Pensioenwet staan hier niet aan in de weg, mits de professionals (de executives) (dagelijks) bestuurslid worden zonder stemrecht.

In het Raad van Commissarissen-model wordt de toezichthoudende rol ingevuld door een te vormen Raad van Commissarissen (externe professionals) die toezicht uitoefent op het paritaire bestuur. Ook dit kan zonder wetswijziging.

De hier weergegeven varianten van de fondsleiding kunnen op verschillende manieren verantwoording afleggen. Dat kan aan een College van Belanghebbenden, zoals door de VB gesuggereerd, aan een vergadering van belanghebbenden, bestaande uit de deelnemersraad én de werkgever of aan dezelfde vergadering van belanghebbenden, maar nu samengesteld uit de deelnemersvergadering én de werkgever. Door de varianten van fondsleiding te combineren met de varianten van verantwoording ontstaat een, overigens niet limitatieve, waaier van varianten om toezicht en verantwoording vorm te geven in het kader van pension fund governance.

Varianten voor toezicht en verantwoording



¹ Algemene vergadering van belanghebbenden
 - - - = Fondsleiding

Bijlage XII

DÉCHARGE EN ENQUÊTERECHT

Décharge en enquêterecht

1. Décharge

Deze paragraaf bevat een korte toelichting op de juridische betekenis die moet worden toegekend aan de décharge en geeft voorts uitleg aan het voorstel dat daaromtrent is gedaan in paragraaf 5.5 van het rapport.

1.1. Waarom décharge

Bij kapitaalvennootschappen komt gemeenlijk ieder jaar tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders de décharge van bestuurders en commissarissen aan de orde. De décharge heeft zich ontwikkeld tot een jaarlijks terugkerend agendapunt waarbij het functioneren van het bestuur en de toezichthouders wordt getoetst. Bestuurders en toezichthouders hebben belang bij de décharge omdat zij daarmee hun aansprakelijkheid in privé jegens de rechtspersoon wensen te beperken. Wanneer eenmaal volledig opening van zaken is gegeven, wil een bestuurder c.q. toezichthouder zich er van verzekerd weten dat hij of zij zich niet in een later stadium moet verweren tegen een vordering wegens een ernstig verwijtbare handeling. In dat latere stadium is immers dat verweer veel moeilijker te voeren. De bestuurders en toezichthouders wensen daarom praktisch gezien kwijting (schoon schip) te verkrijgen. Door de décharge te verlenen wordt ook het beleid van het bestuur en het toezicht van de toezichthouders gesanctioneerd. Naar analogie kan het recht van décharge worden toegekend aan de algemene vergadering van belanghebbenden (AvB), het door ons voorgestelde vertegenwoordigend orgaan bij pensioenfondsen. Aldus wordt een instrument aan de AvB gegeven om uitdrukking te geven aan instemming of afkeuring.

1.2. Taakvervulling en verantwoording van bestuurders en toezichthouders

Bestuurders van pensioenfondsen zijn op grond van de wet tegenover de stichting (het pensioenfonds) gehouden tot een behoorlijke vervulling van de hen opgedragen taak¹. Onduidelijk is of een vergelijkbare norm nu ook al geldt voor leden van een in te stellen (interne) raad van toezicht². Dit kan echter worden zeker gesteld door deze norm ook voor toezichthouders in de statuten van de stichting vast te leggen.

Het besturen is een collectieve verantwoordelijkheid en hetzelfde geldt voor het houden van toezicht. Bestuurders en toezichthouders dienen voor de vervulling van hun taak als geheel, collectief en individueel, aan het pensioenfonds rekenschap en verantwoording af te leggen. Wij stellen voor dat deze verantwoording primair wordt afgelegd aan de AvB, het vertegenwoordigend orgaan. Dit gebeurt onder meer door middel van de bespreking van het bestuursverslag, het verslag van het toezichthoudend orgaan en de jaarrekening en hetgeen overigens aan het vertegenwoordigend orgaan wordt meegedeeld.

1.3. Aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders

Een bestuurder c.q. toezichthouder kan persoonlijk aansprakelijk zijn jegens de stichting (het pensioenfonds). Aansprakelijkheid ontstaat alleen wanneer een bestuurder of toezichthouder, gezien alle omstandigheden van het geval, een "ernstig verwijt" gemaakt kan worden.³ Of van een ernstig

¹ Artikel 9, boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

² Ingevolge artikel 300a jo 149, boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is artikel, 9 boek 2 van het Burgerlijk Wetboek slechts van toepassing op commissarissen van pensioenfondsen in geval van faillissement van een pensioenfonds dat is onderworpen aan de vennootschapsbelasting. Pensioenfondsen zullen met terugwerkende kracht tot 1 januari 2004 onderworpen worden aan de vennootschapsbelasting voor wat betreft hun 'commerciële activiteiten'. Eventueel kunnen pensioenfondsen overwegen artikel 2:9 nadrukkelijk statutair van toepassing te verklaren op toezichthouders.

³ Zie voor bestuurders HR, 4 april 2003, NJ 2003, 538; in de juridische literatuur wordt aangenomen dat deze norm ook voor toezichthouders geldt, voor kapitaalvennootschappen: zie mr J.R. Glasz, prof. mr drs. H. Beckman RA en mr J.A.M. Bos, Bestuur en toezicht; Taken, Verantwoordelijkheden, Aansprakelijkheden van bestuurders en commissarissen, Uitgebracht onder auspiciën van het Nederlandse Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD), Kluwer, Deventer 1994, p. 176 en mr C. Asser's Handleiding tot de beoefening van

verwijt sprake is, dient te worden beoordeeld aan de hand van alle omstandigheden van het geval. Indien bij een meerhoofdig bestuur of toezichthoudend orgaan een ernstig verwijt ten aanzien van een of meer bestuurders c.q. toezichthouders wordt vastgesteld, dan wordt de tekortkoming in principe ook aan de andere bestuurders of toezichthouders toegerekend. Toerekening aan de individuele bestuurder of toezichthouder blijft uit indien hij zich kan disculperen. Een onderlinge taakverdeling kan hierbij een rol spelen. De kwijting heeft slechts betrekking op de interne aansprakelijkheid ten opzichte van de stichting (het pensioenfonds) en derhalve niet op de aansprakelijkheid ten opzichte van derden zoals bijvoorbeeld deelnemers.⁴

1.4. Wat houdt décharge in?

De eerder bedoelde kwijting kan vanzelfsprekend alleen worden verleend door de belanghebbenden voor wie de bestuurders en toezichthouders als fiduciaris (zie paragraaf 4.3 van het rapport) zijn opgetreden. De kwijting wordt verleend door het vertegenwoordigend orgaan voor het door het bestuur gevoerde beheer en beleid en het door het toezichthoudende orgaan gehouden toezicht in de afgelopen bestuursperiode bij gelegenheid van de goedkeuring door het vertegenwoordigend orgaan van de jaarrekening. De décharge moet door het bestuur en de toezichthouders worden gevraagd en derhalve als punt op de agenda van het vertegenwoordigend orgaan worden geagendeerd, en wel bij voorkeur ná de goedkeuring van de jaarrekening.⁵ Het zijn afzonderlijke onderwerpen en aldus loopt de besluitvorming niet door elkaar. Het vertegenwoordigend orgaan is niet gehouden de décharge te verlenen. Bestuurders en toezichthouders hebben immers geen recht op décharge. Met deze bevoegdheid kan het door het bestuur gevoerde beheer en beleid en het door het toezichthoudende orgaan uitgeoefende toezicht worden goedgekeurd of afgekeurd. Bestuurders en toezichthouders hebben wel recht op een standpunt van het vertegenwoordigend orgaan over de vraag of zij naar het oordeel van het vertegenwoordigend orgaan hun taak op behoorlijke wijze hebben vervuld.

1.5. Reikwijdte van de décharge

De reikwijdte van de décharge is juridisch beperkt en geldt uitsluitend voor hetgeen uit de jaarrekening blijkt of anderszins aan het vertegenwoordigend orgaan is bekend gemaakt. Het maakt daarbij niet uit of de décharge (volgens de statuten van het pensioenfonds) voortvloeit uit vaststelling van de jaarrekening door het vertegenwoordigend orgaan of dat deze door het vertegenwoordigend orgaan expliciet wordt verleend, na de goedkeuring van de jaarrekening⁶.

2. Enquêterecht

Deze paragraaf bevat een korte toelichting op de enquêteprocedure bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam en geeft voorts een toelichting op het voorstel dat daaromtrent is gedaan in paragraaf 5.5 van het rapport.

het Nederlands Burgerlijk Recht, Deel 2-III, Vertegenwoordiging en rechtspersoon, De naamloze en de besloten vennootschap, tweede druk, bewerkt door, J.M.M. Maeijer, Deventer 2000, nr. 359.

⁴ Het is overigens twijfelachtig of een dergelijke aansprakelijkheid bestaat.

⁵ Bij een aantal pensioenfondsen kwamen wij de volgende formuleringen tegen in de statuten: 'goedkeuring van de jaarrekening door de Raad van Deelnemers strekt het Bestuur tot décharge.' en 'goedkeuring door de vergadering van de deelnemers strekt tot décharge van het bestuur voor het in het betrokken boekjaar gevoerde beheer.' Anders dan bij bijvoorbeeld kapitaalvennootschappen en verenigingen bepaalt de wet voor stichtingen niet dat de vaststelling van de jaarrekening niet strekt tot kwijting aan een bestuurder onderscheidenlijk toezichthouder. Wij achten het aan te bevelen in de statuten te bepalen dat de goedkeuring van de jaarrekening door het vertegenwoordigend orgaan enerzijds en de goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid en het door de raad van toezicht uitgeoefende toezicht, tevens inhoudende décharge van bestuurders en toezichthouders anderzijds, als aparte punten op de agenda van het vertegenwoordigend orgaan worden geagendeerd. Het zijn immers afzonderlijke onderwerpen en zo loopt de besluitvorming niet door elkaar. De jaarrekening vormt slechts de weerslag van de uitkomsten van het beleid en uitgeoefende toezicht, ongeacht of er sprake is van goed dan wel slecht bestuur of toezicht.

⁶ Zoals wij hierboven in voetnoot 4 aangaven, geven wij de voorkeur aan een expliciete décharge, als apart agendapunt opgenomen op de agenda van de AvB na de goedkeuring van de jaarrekening door het vertegenwoordigend orgaan.

Het enquêterecht voorziet in het recht om de Ondernemingskamer (OK) van het Gerechtshof te Amsterdam te verzoeken een onderzoek (*enquête*) door een of meer onafhankelijke onderzoekers (*enquêteurs/ rapporteurs*) te bevelen naar het beleid en de gang van zaken van een rechtspersoon.⁷ Wij bepleiten dat het enquêterecht wordt uitgebreid tot alle pensioenfondsen. Thans is het enquêterecht slechts van toepassing op enkele grotere tot zeer grote zelfadministrerende pensioenfondsen (zie hierna).

2.1. Waarom het enquêterecht?

De enquêteprocedure is het geëigende middel om in te grijpen indien wanbeleid wordt vermoed omtrent een onderneming of de gang van zaken van een rechtspersoon (hier: het pensioenfonds). Het enquêterecht kan ook leiden tot een oplossing voor bij het bestuur of toezichthouders bestaande "ruzie in de tent" of een "patstelling".⁸ De OK heeft een grote expertise opgebouwd in zaken over de toepassing van de beginselen van behoorlijk ondernemingsbestuur. De OK stelt zich in deze procedure actief op. De mogelijkheid onmiddellijke voorzieningen te treffen (zie hierna), stelt de OK in staat in een vroeg stadium in te grijpen. Vaak leidt dit tot een vroegtijdige oplossing van het geschil. Veelvuldig blijft het bij een onderzoek en komt het niet tot een verzoek tot het vaststellen van wanbeleid. Andere belangrijke aspecten zijn de laagdrempeligheid van de procedure en de snelle doorlooptijd. Bepleit wordt dat het enquêterecht aan het vertegenwoordigend orgaan (bijvoorbeeld de algemene vergadering van belanghebbenden (AvB)) of aan een andere nader te bepalen representatie van de begunstigden⁹ de mogelijkheid biedt in te grijpen wanneer het bestuur of de toezichthouders disfunctioneren.

2.2. De enquêteprocedure

De enquêteprocedure richt zich tegen de rechtspersoon (het pensioenfonds) en derhalve niet tegen specifieke organen, bestuurders of toezichthouders. Doeleinden van een enquête kunnen zijn het herstel van gezonde verhoudingen binnen het pensioenfonds en het geven van opening van zaken en vaststelling van degene die verantwoordelijk zijn voor het wanbeleid van het pensioenfonds. Van de mogelijkheid van instelling van een enquête kan ook een preventieve werking uitgaan.

De enquêteprocedure bestaat uit twee fasen. In de eerste fase beoordeelt de OK of een onderzoek ingesteld moet worden. Alvorens een verzoek in te dienen moeten het bestuur en het toezichthoudende orgaan van de bezwaren op de hoogte zijn gesteld en moet hen tijd zijn gegund de bezwaren te onderzoeken en eventueel maatregelen te nemen. De rechtbank stuurt een afschrift van het verzoekschrift aan de Pensioen & Verzekeringskamer (PVK). Het onderzoek kan door de OK worden gelast indien er gegronde redenen zijn om aan een juist beleid van het pensioenfonds te twijfelen. Omstandigheden die een gegronde reden kunnen vormen om aan een juist beleid van het pensioenfonds te twijfelen zijn bijvoorbeeld een impasse in de besluitvorming van het bestuur, de verstrengeling van privé-belangen met het belang van het pensioenfonds, het niet verstrekken van informatie of het verstrekken van verkeerde informatie (aan bijvoorbeeld de AvB) en een onevenredige behartiging van de belangen binnen het pensioenfonds. De OK kan een of meer personen benoemen die een onderzoek instellen.

In de tweede fase van de enquêteprocedure kan de OK wederom op verzoek van de AvB of een nader te bepalen representatie van begunstigden voorzieningen treffen, welke zij op grond van de uitkomst van het onderzoek geboden acht. De OK neemt in deze geen beslissing voordat de PVK is gehoord. Voor pensioenfondsen relevante voorzieningen zijn:

- schorsing of vernietiging van een besluit van de bestuurders, van commissarissen of enig ander orgaan van de rechtspersoon;
- schorsing of ontslag van een of meer bestuurders of commissarissen;

⁷ Artikel 345, boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

⁸ Zie kamerstukken 29 689, nr. 1, herziening zorgstelsel.

⁹ In verband met de rechtszekerheid moet de groep van begunstigden die een enquêteprocedure kan entameren duidelijk omschreven zijn.

- tijdelijke aanstelling van een of meer bestuurders of commissarissen;
- tijdelijke afwijking van de door de ondernemingskamer aangegeven bepalingen van de statuten; en,
- ontbinding van de rechtspersoon.

De OK mag voorzieningen treffen indien uit het onderzoek is gebleken van wanbeleid, maar is hiertoe niet verplicht. De OK mag zich namelijk ook beperken tot het vaststellen van wanbeleid. Of er sprake is van wanbeleid wordt door de OK marginaal getoetst; de OK gaat niet op de stoel van bestuurders zitten. Aanwijzingen voor wanbeleid kunnen zijn het handelen in strijd met wettelijke en statutaire voorschriften of, in ons voorstel, geen uitvoering geven aan een pension fund governance code. Een incidentele beleidsfout is nog geen wanbeleid. Een enkele gedraging kan echter wanbeleid opleveren indien het grote nadelige financiële gevolgen heeft. Het onzorgvuldige of laakbare handelen moet van zo ernstige aard zijn, dat sprake is van strijd met elementaire beginselen van verantwoord ondernemerschap.

Indien de toestand van het pensioenfonds of het belang van het onderzoek het vereist, kunnen in iedere fase van het onderzoek - in een spoedprocedure zelfs reeds voordat op het enquêteverzoek is beslist - op verzoek onmiddellijke voorzieningen worden getroffen. De wet schrijft niet voor welke voorzieningen de OK kan treffen. Gedacht moet worden aan de tijdelijke aanstelling van een bestuurder of toezichthouder, de schorsing van bestuurders en toezichthouders, tijdelijke afwijking van statutaire bepalingen en de schorsing van besluiten. Hoewel deze voorzieningen onomkeerbare gevolgen mogen hebben, moeten zij voorlopig van aard zijn.

2.3. De toepasselijkheid van de enquêteprocedure onder het huidige recht

Het enquêterecht is thans slechts van toepassing op stichtingen die een onderneming in stand houden waarvoor zij krachtens de Wet op de ondernemingsraden verplicht zijn een ondernemingsraad in te stellen (dat wil zeggen stichtingen waar ten minste 50 personen werkzaam zijn) en geldt aldus slechts voor enkele grotere 'zelfadministerende fondsen'.¹⁰ Een wetswijziging is nodig om het enquêterecht uit te breiden tot alle pensioenfondsen. Thans is de toegang tot de Ondernemingskamer - het indienen van verzoekschriften - voor stichtingen voorbehouden aan: verenigingen van werknemers (art. 2: 347 BW); de procureur-generaal om redenen van openbaar belang (art. 2: 345 lid 2 BW) of aan degenen aan wie daartoe bij statuten of bij overeenkomst met de rechtspersoon de bevoegdheid is toegekend (art. 2:346 BW). Voorgesteld wordt dat alle pensioenfondsen in hun statuten opnemen dat het vertegenwoordigend orgaan of een nader te bepalen representatie van de begunstigden deze bevoegdheid heeft.

Voor een groot aantal pensioenfondsen geldt dat zij hun kerntaken, pensioenadministratie en vermogensbeheer, geheel of gedeeltelijk uitbesteden aan een (zelfstandige) uitvoeringsorganisatie. Het zal in veel gevallen niet mogelijk zijn een juist beeld te krijgen van het beleid en de gang van zaken bij een pensioenfonds, wanneer men niet tevens een inzicht heeft in de uitvoeringsorganisaties. Bepleit wordt dat door een nadere wetsebepaling het door een zelfstandige uitvoeringsorganisatie gevoerde beleid in het onderzoek kan worden betrokken, alsmede dat bij deze uitvoeringsinstelling (onmiddellijke) voorzieningen kunnen worden getroffen. Op grond van de huidige regels van het enquêterecht bestaat thans slechts de mogelijkheid voor de onderzoekers gemachtigd te worden informatie in te winnen bij een met het pensioenfonds nauw verbonden rechtspersoon. De mogelijkheid informatie in te winnen gaat echter niet ver genoeg. Onderzocht zou moeten worden hoe het door de uitvoeringsorganisatie gevoerde beleid in het onderzoek kan worden betrokken.

¹⁰ Zie Wet van 8 november 1993, Stb. 597 en kamerstukken 22 400. Het is niet duidelijk of de wetgever met deze wetswijziging heeft beoogt pensioenfondsen onder het enquêterecht te laten vallen.

2.4. Samenloop met andere procedures

Hierboven lichtten wij toe waarom wij denken dat het vertegenwoordigend orgaan of een nader te bepalen representatie van de begunstigden het enquêterecht zou moeten hebben. Wij zijn ons hierbij bewust van de mogelijke samenloop van de enquêteprocedure met specifiek voor pensioenfondsen of stichtingen geldende procedures. Zo kan de deelnemersraad beroep instellen bij de OK ten aanzien van besluiten waarbij de deelnemersraad adviesrecht heeft.¹¹ Het bestuur van een pensioenfonds is verplicht over een aantal in de PSW genoemde besluiten advies te vragen aan de deelnemersraad. Daarnaast heeft de deelnemersraad het recht (gevraagd of ongevraagd) advies uit te brengen over aangelegenheden die het fonds betreffen. Lange tijd was onduidelijk of de weigering van het bestuur van een fonds om gevolg te geven aan een eigener beweging door een deelnemersraad gegeven advies een voor beroep vatbaar besluit oplevert. De Hoge Raad heeft dit in de Kemira-zaak bevestigd.¹² Verder kan de OK op verzoek van DNB/PVK, een bewindvoerder aanstellen indien het beheer van een pensioenfonds blijk geeft van een zodanig wanbeleid dat de belangen van de begunstigden een onmiddellijke voorziening eisen.¹³ Gesteld is dat het begrip wanbeleid hier dezelfde betekenis heeft als in de enquêteprocedure.¹⁴ Op grond van artikel 298, onderdeel a van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek kan op verzoek van iedere belanghebbende of het openbaar ministerie een bestuurder door de rechtbank worden ontslagen indien hij iets doet of nalaat in strijd met de bepalingen van de wet of van de statuten, of indien hij zich schuldig maakt aan wanbeheer. In het kader van dit artikel is het financieel beleid van het bestuur onderworpen aan een rechtmatigheids- en een doelmatigheidstoets en het overige beleid aan een rechtmatigheidstoets.¹⁵

¹¹ Artikel 6c, lid 2 PSW.

¹² HR 4 oktober 2002, NJ 2002, 621.

¹³ Artikel 23m PSW. Deze regeling is overigens niet van toepassing op beroepspensioenfondsen.

¹⁴ Zie Maatman, paragraaf 5.9 (zie lijst van geraadpleegde literatuur).

¹⁵ Zie Maatman, paragraaf 5.9 (zie lijst van geraadpleegde literatuur).

Bijlage XIII

PENSION FUND GOVERNANCE

VERANTWOORDING AFLEGGEN IN HET JAARVERSLAG

1 Inleiding

De bijlage “Pension Fund Governance, Verantwoording afleggen in het jaarverslag” is door PricewaterhouseCoopers geschreven op uitnodiging van Allen & Overy in het kader van een onderzoek naar Pension Fund Governance dat in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door Allen & Overy en Boer & Croon is uitgevoerd. Deze bijlage bevat aanbevelingen voor de wijze waarop pensioenfondsen verantwoording kunnen afleggen aan hun belanghebbenden in het jaarverslag.

PricewaterhouseCoopers heeft geen inspraak of zeggenschap gehad in het onderzoeksrapport en de aanbevelingen van Allen & Overy en Boer & Croon en heeft het integrale document derhalve niet op onderlinge samenhang en consistentie met het door PricewaterhouseCoopers geschreven deel kunnen beoordelen. De verantwoordelijkheid van PricewaterhouseCoopers strekt niet verder dan de overwegingen en de aanbevelingen die in deze bijlage zijn opgenomen.

De maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van pension fund governance en de toenemende vraag naar transparantie over het gevoerde beleid geven een nieuwe dimensie aan de verantwoordelijkheid van besturen van pensioenfondsen. Hierdoor is verantwoording afleggen in het jaarverslag in belang toegenomen en zijn, naast de wettelijke vereisten, aanvullende overwegingen en aanbevelingen geformuleerd. De belangrijkste overweging is het bevorderen van transparantie omtrent het gevoerde beleid en de resultaten van dat beleid.

Omdat er naar onze mening geen onderscheid bestaat tussen belanghebbenden bij grote, middelgrote en kleine fondsen is ervoor gekozen de overwegingen en aanbevelingen te laten gelden voor elk pensioenfonds, ongeacht structuur, type of omvang. Dit staat overigens los van de vraag of alle elementen van Pension Fund Governance van toepassing zouden moeten zijn op alle pensioenfondsen.

Waar in deze bijlage het jaarverslag aan de orde is wordt bedoeld het verslag van het bestuur. Daarmee valt de jaarrekening in onze visie niet onder de definitie van jaarverslag.

1.1 Verantwoording afleggen

Pensioenfondsen hebben een groot maatschappelijk en economisch belang. Zij beheren de gelden voor de oudedagsvoorzieningen van miljoenen werknemers, gepensioneerden en slapers. Via beleggingen in onder andere staatsleningen, aandelen en vastgoed spelen zij een belangrijke rol in de financiering van maatschappelijke en economische activiteiten. De diverse belanghebbenden moeten inzicht hebben in het functioneren van pensioenfondsen. Belanghebbenden kunnen worden onderscheiden in de primaire belanghebbenden, zoals de aangesloten werknemers, werkgevers en gepensioneerden en de

secundaire belanghebbenden, zoals de toezichthouders, de financiële wereld maar ook de samenleving in haar geheel via de pers, wetenschap, e.d.

Verantwoording afleggen door pensioenfondsbesturen is dan ook niet alleen van belang voor de direct betrokken belanghebbenden, maar is ook essentieel voor het goed functioneren van de sector en de maatschappij als geheel. Transparantie is hierbij het sleutelwoord voor het vertrouwen dat de belanghebbenden aan deze instituten moeten kunnen ontleen.

Verantwoording (in de reguliere vorm van een jaarrekening) moet in eerste instantie worden afgelegd over de financiële situatie en resultaten van het fonds. De (toenemende) omvang van het aantal belanghebbenden, de maatschappelijke rol en het maatschappelijk belang van pensioenfondsstellen echter steeds hogere eisen aan deze verantwoording. Ook kwalitatieve elementen spelen in deze verantwoording een rol, zoals de medezeggenschap van gepensioneerden, de deskundigheid en onafhankelijkheid van het bestuur, het communicatiebeleid, de (financierings)relatie met de verbonden onderneming, de sociaal-economische omgeving en de gevolgen die deze omgeving kan hebben voor de (toekomstige) zekerheid van de pensioenen.

Het afleggen van verantwoording kan op verschillende manieren plaatsvinden. In hoofdstuk 1.3 is een opsomming opgenomen, waarbij de frequentie van de communicatie toespitsing op het belang daarvan vergt.

In dit rapport ligt de nadruk op aanbevelingen voor het meest geëigende document voor het afleggen van verantwoording: het jaarverslag. Uit een oogpunt van communicatie kunnen andere middelen echter veel geschikter zijn omdat ze toegankelijker zijn, meer gerichte informatie geven voor bepaalde doelgroepen of frequenter kunnen worden ingezet dan een jaarverslag.

Zo kan toezending van een verkort jaarverslag met enkele kerncijfers en de hoofdlijnen van structuur en beleid een prima middel zijn om de verzekerde op een toegankelijke wijze inzicht te geven in de financiële gezondheid van het pensioenfonds en de gevolgen daarvan voor zijn of haar pensioen. Verder biedt het internet mogelijkheden om relevante informatie op een toegankelijke wijze via de eigen of een centrale website aan te bieden. Iedere belanghebbende moet echter over alle relevante informatie in het jaarverslag kunnen beschikken. De toegankelijkheid van de informatie wordt sterk vergroot door een aantrekkelijke vormgeving en heldere presentatie.

1.2 Verantwoording richten op de belangen van de belanghebbenden

De basisgedachte van de overwegingen en aanbevelingen is dat het afleggen van verantwoording door het bestuur gericht dient te zijn op de belangen van de belanghebbenden. De invulling van het begrip ‘verantwoording afleggen’ is beredeneerd

vanuit deze belangen, een en ander overigens zonder hierbij op voorhand rekening te houden met bestaande structuren of deze ter discussie te stellen.

Ten behoeve van een verdere uitwerking van het begrip verantwoording afleggen zijn in **hoofdstuk 2** met behulp van een matrix per groep belanghebbenden de diverse belangen geïdentificeerd. Op basis van de geïdentificeerde belangen zijn in **hoofdstuk 4** aanbevelingen uitgewerkt voor de verantwoording en rapportage in het jaarverslag.

In de wet (Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek) en de Richtlijnen voor de Jaarslaggeving (RJ 610 en de op 1 januari 2004 in werking getreden RJ 400) zijn voorschriften opgenomen voor de inhoud van het jaarverslag van pensioenfondsen. Ten behoeve van een totaaloverzicht zijn deze voorschriften samengevat in **hoofdstuk 3**.

De door ons voorgestane aanpak leidt tot een meer kwalitatieve en deels uitgebreidere rapportage dan op dit moment verplicht is. Wij pleiten ervoor de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving zodanig aan te passen dat de kwalitatieve elementen die de transparantie bevorderen, hierin worden opgenomen.

Nieuw ten opzichte van de wettelijke bepalingen is dat wordt aanbevolen te starten met de identificatie van de belangen van **alle** belanghebbenden van het pensioenfonds en daarop bij het afleggen van verantwoording de informatie toe te spitsen.

Verder mag een aantal kwaliteitsaspecten nadrukkelijker naar voren komen, zoals de deskundigheid en onafhankelijkheid van het bestuur, het communicatiebeleid, het governancebeleid en de medezeggenschap en het vervullen van de maatschappelijke functie, waaronder het maatschappelijk verantwoord beleggen.

1.3 Communicatiemiddelen

Het bestuur overweegt de volgende communicatiemiddelen in te zetten voor het afleggen van verantwoording aan de belanghebbenden:

- Jaarverslag (jaarrekening, KvK-verslag)
- Verslagstaten PVK
- Verkort jaarverslag (populaire versie, feiten & cijfers, kerncijfers)
- Website
- Pensioenkranten, brochures, publicaties in personeelsbladen, etc.
- Brieven, mailings, e-mail, informatie bij pensioenberichten/pensioenopgaven/betalingsoverzichten/afrekeningen
- Schriftelijke informatie naar en bijeenkomsten met belanghebbenden/verzekerden via een deelnemersvergadering/deelnemersraad/raad van deelnemers/college van belanghebbenden, etc.
- Persberichten/persconferenties/congres/seminar
- Publicaties in de media
- Afleggen van stemverklaringen

Het is aan het bestuur in de afweging van de belangen van de verschillende belanghebbenden te bepalen welke communicatiemiddelen het doel waarvoor zij worden ingezet het best dienen. Dit laat echter onverlet dat het jaarverslag als zodanig en de daarin opgenomen informatie ter beschikking moet staan aan alle belanghebbenden.

2 Belanghebbenden en hun belangen

2.1 Inleiding

Bij een pensioenfonds zijn diverse belanghebbenden betrokken die elk hun eigen belang bij het pensioenfonds hebben. Aangezien het bestuur van het pensioenfonds verantwoording aflegt aan de belanghebbenden van het fonds, geven wij in overweging dat het bestuur vanuit deze belangen redeneert en nagaat welke informatie (lees: verantwoording) verstrekt zou moeten worden in verband met deze belangen. Bij de identificatie van de diverse belanghebbenden en hun belangen kan de hieronder opgenomen matrix een hulpmiddel zijn.

Op basis van deze matrix wordt in hoofdstuk 4 uitgewerkt welke informatie c.q. verantwoording het bestuur van het pensioenfonds in het jaarverslag zou moeten opnemen. In de matrix zijn de uiteindelijke belanghebbenden opgenomen. De vertegenwoordigingen van belanghebbenden, zoals de deelnemersraad, de vakbond, de ‘sociale partners’, etc. zijn niet expliciet genoemd. Zij spelen uiteraard wel een rol bij de belanghebbenden.

Belanghebbenden Belangen	Aangesloten verzekeren	Wetgever(s) / sponsors	Toezichthouder(s)	Uitvoeringsorganisatie / uitvoeringspartners / verzekeraars / leveranciers	Publiek / maatschappij / financiële wereld
Doelgericht beleid en aansluitende waarborgen	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓	✓
Transparantie over beleid en uitvoering	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓
Toekomstig zekere uitkeringen	✓✓✓	✓✓	✓✓		✓
Goed renderende, doelbewust aangewende en waardeverste beleggingen	✓✓✓	✓✓✓	✓✓		✓✓
Zo laag mogelijke en voorspelbare premies	✓✓	✓✓✓	✓		✓✓
Solide financiële positie	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓
Bedrijfsvoering conform de gerechtvaardigde verwachtingen	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓	✓

Aantal v geeft indicatie voor grootte van dat belang voor die groep belanghebbenden.

3 Wettelijke verantwoording in het jaarverslag

3.1 Inleiding

Het jaarverslag is een schriftelijk verslag van het bestuur omtrent de gang van zaken gedurende het boekjaar, de toestand op balansdatum en de verwachte gang van zaken in het komende boekjaar en de nabije toekomst. In de wet is de verplichting voor het bestuur vastgelegd om zich te verantwoorden via het jaarverslag. Deze verplichting is opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 400).

3.2 Toepasselijkheid van Titel 9 Boek 2 BW voor pensioenfondsen

Titel 9 Boek 2 BW betreft de financiële verslaggeving door middel van het samenstel van de jaarrekening, het jaarverslag en de overige gegevens en de daarop betrekking hebbende publicatieplicht. Pensioenfondsen hebben overwegend de rechtsvorm van een stichting. Daarop is Titel 9 Boek 2 BW eveneens van toepassing indien aan het groottecriterium wordt voldaan. Thans is het criterium waarboven voor pensioenfondsen Titel 9 Boek 2 BW van toepassing wordt € 3,5 miljoen aan totale premies en directe beleggingsopbrengsten in het verslagjaar.

3.3 De wettelijke inhoud van het jaarverslag

In Titel 9 Boek 2 BW is een aantal bepalingen opgenomen, die inhouden dat:

1. Het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar van de rechtspersoon.
2. Er worden mededelingen gedaan omtrent de verwachte gang van zaken.
3. Het jaarverslag mag niet in strijd zijn met de jaarrekening.

Voor pensioenfondsen die vallen onder de werking van Titel 9 geldt ten aanzien van het jaarverslag Richtlijn voor de Jaarverslaggeving RJ 400 'Jaarverslag'. Deze Richtlijn van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) is in juni 2003 gepubliceerd en moet worden toegepast voor jaarrekeningen van boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2004.

Voor de volgens RJ 400 in het jaarverslag aan de orde te stellen onderwerpen en aanvullende onderwerpen voor pensioenfondsen heeft een specifiek voor pensioenfondsen geldende nadere uitwerking plaatsgevonden (RJ 610).

Op grond daarvan moeten in het jaarverslag van een pensioenfonds in ieder geval de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- Gegevens over de gang van zaken gedurende het verslagjaar en de toestand per balansdatum, waarbij wordt aanbevolen onder meer aandacht te besteden aan:
 - o de juridische structuur;
 - o de samenstelling van het bestuur en de deelnemersraad;
 - o de directie en de dagelijkse leiding;
 - o de statutaire doelstellingen;
 - o de inhoud van en wijzigingen in de belangrijkste kernactiviteiten, producten en diensten van het pensioenfonds, alsmede de belangrijkste categorieën belanghebbenden;
 - o de mate van herverzekering en de beleidsvrijheden van de organisatie;
 - o belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar;
 - o een samenvatting van de financiële positie van het fonds en de ontwikkeling daarin gedurende het verslagjaar;
 - o een beschouwing over het gevoerde beleid en de uitkomsten daarvan.
- Informatie over de verwachte gang van zaken, waarbij aandacht wordt besteed aan de beleggingen, de financiering en de personeelsbezetting, alsmede aan de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de financiële positie afhankelijk is. In dit kader wordt aanbevolen onder andere aandacht te schenken aan:
 - o vooruitblik op de verwachte ontwikkelingen ten aanzien van de pensioenen en de beleggingen;
 - o de elementen die de premie-inkomsten, de beleggingsopbrengsten en de voorzieningen zullen beïnvloeden;
 - o een samenvatting van het actuariael verslag met inbegrip van de uitkomsten van de toereikendheidstoets.
- Meerjarenoverzichten van de belangrijkste gegevens.
- De inhoud van wijzigingen in de pensioenregeling die gedurende het verslagjaar zijn doorgevoerd (in beknopte vorm).
- Ten aanzien van pensioenen:
 - o externe ontwikkelingen;
 - o ontwikkelingen binnen het fonds (anders dan ontwikkelingen in het aantal verzekerden);
 - o ontwikkelingen in het aantal verzekerden, gespecificeerd naar te onderscheiden categorieën;
 - o premiepercentages en -grondslagen;
 - o de specificatie van de premie naar jaarlijkse opbouw van pensioenaanspraken en de premie voor backservice;

- o ratio's ten aanzien van kerngrootheden, zoals ratio's inzake de 'rijpingsgraad', de dekkingsgraad en de solvabiliteit van het pensioenfonds, met vermelding van de voor die grootheden gehanteerde definities.
- Ten aanzien van beleggingen:
 - o externe ontwikkelingen;
 - o ontwikkelingen bij het fonds;
 - o de (historische) ontwikkeling van de rente en relevante beursindices over een langere periode;
 - o de samenstelling van de beleggingsportefeuille - zowel gemeten in marktwaarden, als gemeten in boekwaarden - en de ontwikkeling daarin;
 - o de samenstelling van de beleggingsportefeuille naar valuta;
 - o de samenstelling van de vastrentende portefeuille naar looptijd en valuta;
 - o de samenstelling van de aandelenportefeuille naar bedrijfstak en regio;
 - o de samenstelling van de portefeuille onroerende zaken naar categorie en regio;
 - o de ontwikkeling van het direct en het indirect rendement in het verslagjaar en over een langere termijn, eventueel verdeeld naar beleggingscategorieën;
 - o de vergelijking van het totaalrendement met het marktgemiddelde en met benchmarks;
 - o het gebruik van derivaten met een beschrijving van de daarmee gemoeide risico's en met vermelding van de ermee ingenomen economische posities;
 - o de mate waarin is belegd in de sponsor(s);
 - o gegevens over iedere belegging groter dan 5% van het totaal aan beleggingen, of groter dan 5% van het totaal van de beleggingscategorie waartoe de belegging behoort.

3.4 Wettelijke verplichtingen als basis voor uitgebreidere rapportage

De huidige verantwoordingsverplichtingen zijn al tamelijk uitgebreid en bevatten goede informatie-elementen. In hoofdstuk 4 komen verschillende van bovengenoemde aspecten terug. Daarnaast worden in hoofdstuk 4 de kwalitatieve elementen van Pension Fund Governance benoemd.

4 Aanbevolen verantwoording in jaarverslag

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan voor de verantwoording die moet worden afgelegd door het bestuur van het pensioenfonds, geredeneerd vanuit de belangen van de belanghebbenden. Deze belangen zijn geclusterd. Per belang of cluster van belangen wordt een samenvattend overzicht gegeven van de informatie die het bestuur in het jaarverslag zou moeten opnemen om verantwoording over het beleid en de genomen beslissingen te kunnen afleggen aan de diverse belanghebbenden. Daarin zijn de informatie-elementen van de huidige verantwoordingsverplichtingen verwerkt.

4.2 Doelgericht beleid en aansluitende waarborgen

Doelstelling en beleid

In het jaarverslag geeft het bestuur de doelstellingen van het fonds weer en het beleid dat wordt gevoerd om deze doelstellingen te realiseren, zowel op korte als op langere termijn. Dit beleid wordt zoveel mogelijk geconcretiseerd in prestatie-indicatoren en vertaald naar kosten. Verder gaat het bestuur in op de randvoorwaarden die bij het beleid worden gehanteerd.

Het bestuur vermeldt de risico's ten aanzien van het voorgenomen beleid, afgezet tegen de te verwachten resultaten en de externe omstandigheden en variabelen met de gevoeligheid van de resultaten voor deze factoren. Daarnaast legt het bestuur verantwoording af omtrent de vervulling van zijn taken, mede aan de hand van een analyse van het voorgenomen beleid en de werkelijke realisatie in het afgelopen jaar (c.q. jaren), met verklaringen voor de verschillen tussen het voorgenomen beleid en de werkelijkheid.

Besluitvormingsstructuur

Het bestuur geeft in het jaarverslag een toelichting op de besluitvormingsstructuur van het pensioenfonds. Daartoe geeft het bestuur inzicht in het bestaan van de diverse organen van het fonds (zoals bestuur, bestuurscommissies, eventueel toezichthoudend orgaan, deelnemersraad, dagelijkse leiding/directie), hun specifieke bevoegdheden en verantwoordelijkheden alsmede een heldere afbakening hiertussen.

Het bestuur beschrijft hoe de medezeggenschap van gepensioneerden en andere belanghebbenden is vormgegeven. Het bestuur geeft verder aan welke vormen van intern en extern toezicht van toepassing zijn in de besluitvorming van het pensioenfonds (bijvoorbeeld indien in het pensioenfonds een intern toezichthoudend orgaan fungeert als een *auditcommissie* of een *college van belanghebbenden*), wat de rol van de sociale partners in het besluitvormingsproces is en hoe de bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten opzichte van deze sociale partners zijn afgebakend.

Bestuur

Van het bestuur, maar ook van de andere organen van het pensioenfonds, worden de samenstelling en de benoemingsprocedure, alsmede de eventuele beloning en het beloningsbeleid weergegeven. Wijzigingen in het bestuur en de andere organen worden toegelicht, mede aan de hand van een rooster van aftreden.

Van elk bestuurslid wordt in het jaarverslag beschreven wat zijn/haar leeftijd is alsmede het beroep, hoofdfunctie en nevenfuncties, eventuele beloning en het tijdstip van benoeming.

Het bestuur licht toe hoe de onafhankelijkheid, de deskundigheid en de betrouwbaarheid van het bestuur, maar ook van andere organen, is gewaarborgd. Dit gebeurt mede aan de hand van het gewenste profiel en de conclusies uit het deskundigheidsplan en de interne gedragscode.

Het bestuur vermeldt in het jaarverslag de conclusies van een jaarlijkse evaluatie van zijn eigen functioneren.

Het bestuur licht toe hoe vaak het bijeen is geweest, wat de belangrijkste gespreksonderwerpen waren en hoeveel bestuursleden bij de vergaderingen aanwezig waren. Dit geldt ook voor de eventuele interne toezichthoudende organen.

Indien bij het fonds een directie fungeert (in dienst van het pensioenfonds) gelden hiervoor dezelfde eisen als voor bestuursleden. Daarnaast worden de beloningen van de directieleden alsmede eventuele afvloeiingsregelingen toegelicht.

Intern toezichthoudend orgaan

Indien bij het pensioenfonds een intern toezichthoudend orgaan fungeert legt dit in een separaat verslag verantwoording af over het eigen functioneren.

Externe partijen en onafhankelijkheid

Verder geeft het bestuur aan hoe de onafhankelijkheid van andere betrokken externe partijen, zoals accountant, actuaris, vermogensbeheerder, etc. is gewaarborgd, maar ook welke relatie het bestuur met deze externe partijen heeft, wie dit zijn, wat hun rol voor het pensioenfonds is en hoe vaak zij worden ingezet.

Het bestuur neemt in het jaarverslag op welke vergoedingen zijn betaald aan de externe accountant en de externe actuaris, met daarin een onderverdeling naar advieswerkzaamheden en controle-/certificeringswerkzaamheden.

Verbonden partijen

Het bestuur beschrijft de relatie met “verbonden partijen”, waaronder de relatie met de sponsor en eventuele uitvoeringsorganisaties. Tevens geeft het bestuur daarbij aan welke

afspraken gelden met de verbonden partijen en de effecten van deze afspraken op de lange termijn verplichtingen en de ontwikkeling van de financiële positie van het fonds.

4.3 Transparantie over beleid en uitvoering

In het jaarverslag zet het bestuur de hoofdlijnen van het Pension Fund Governance-beleid uiteen. Het bestuur geeft een beschrijving van de belanghebbenden van het fonds en geeft aan op welke wijze, in welke frequentie en in welke mate het verantwoording aflegt aan zijn belanghebbenden over de verschillende Pension Fund Governance-onderwerpen, geredeneerd vanuit hun verschillende belangen.

Verder beschrijft het bestuur in hoeverre invulling wordt gegeven aan een van toepassing zijnde code op het gebied van Pension Fund Governance, in hoeverre een dergelijke code wordt opgevolgd, dan wel waarom en in hoeverre van een dergelijke code wordt afgeweken.

Verder licht het bestuur toe hoe het communicatiebeleid van het pensioenfonds wordt vormgegeven. De keuze uit en de inzet van diverse communicatiemiddelen zoals in paragraaf 1.3 genoemd, vormt hier een onderdeel van.

Teneinde de in het jaarverslag opgenomen cijfers te kunnen interpreteren neemt het bestuur meerjarenoverzichten op van de belangrijkste financiële en andere kwantitatieve gegevens.

4.4 Toekomstige zekerheid van uitkeringen

Verplichtingen

Het bestuur geeft aan wat de omvang is van de verplichtingen van het pensioenfonds ten aanzien van de verzekerde pensioenen, alsmede hoe wordt omgegaan met inherente risico's ten aanzien van de toekomstige adequaatheid van deze verplichtingen, waaronder het beleggingsrisico, kortleven-, langlevens-, arbeidsongeschiktheids- en kostenrisico. Verder wordt in het jaarverslag vermeld of de risico's voor rekening van het pensioenfonds c.q. voor rekening van de deelnemers zijn (defined benefit of defined contribution, voorwaardelijke toezeggingen). Aangegeven wordt in hoeverre er sprake is van herverzekering en de gevolgen hiervan voor het beleid en de beleidsvrijheid van het fonds. Verder worden relevante ontwikkelingen beschreven in het verzekerdenbestand, mede aan de hand van een ratio als de 'rijpingsgraad' van het fonds.

Pensioenregeling(en)

In het jaarverslag neemt het bestuur een overzicht op van de uitgevoerde pensioenregeling(en), de wijzigingen die in de pensioenregeling(en) hebben plaatsgevonden of worden verwacht en wat de consequenties daarvan zijn voor de belanghebbenden. Ook wordt beschreven welke aanvullende producten eventueel worden verzekerd.

Verder geeft het bestuur, voorzover van toepassing, aan op wie de pensioenregeling(en) van toepassing zijn (werkgever(s), werknemers, beroepsgenoten) en het gehanteerde dispensatiebeleid.

Daarnaast geeft het bestuur een overzicht van relevante externe ontwikkelingen (zoals in wetgeving, bij toezichthouders). Het bestuur geeft aan welke impact de gesignaleerde ontwikkelingen hebben op de pensioenregeling(en) en het pensioenbeleid op de korte en (middel)lange termijn, zodat inzicht wordt verschaft in de toekomstvastheid van de uitkeringen en de zekerheid van de pensioentoezeggingen. Het bestuur waakt er echter voor om een al te breed pallet aan (algemene) ontwikkelingen te schetsen zonder expliciet in te gaan op de gevolgen ervan op de eigen situatie.

Tot slot legt het bestuur verantwoording af over de uitvoering van de pensioenregeling(en) en doet verslag van de eventuele behandeling en uitkomsten van klachten en geschillen omtrent de pensioenregeling(en).

Indexatie

Vanuit het belang ‘zekerheid van uitkeringen’ dient het bestuur in het jaarverslag zijn beleid rond indexatie transparant uiteen te zetten. Hierbij gaat het bestuur in op de voorwaardelijkheid c.q. onvoorwaardelijkheid van de indexatie, eventueel het ambitieniveau van het pensioenfonds bij het voorwaardelijk toekennen van indexatie, welk beleid het bestuur heeft geïmplementeerd om de indexatie mogelijk te maken en de uitkomsten van dat beleid over het afgelopen jaar, c.q. jaren. Eenduidig dient te worden gemaakt wie de toekenning van de indexatie bepaalt en hoe de indexatie wordt gefinancierd. Ook geeft het bestuur aan of de indexatie van het volgende boekjaar al meegenomen is in de pensioenverplichtingen ultimo boekjaar. Is de indexatie niet opgenomen dan dient de invloed op de dekkingsgraad ultimo boekjaar aangegeven te worden.

4.5 Goed renderende, doelbewust aangewende en waardevaste beleggingen

Beleggingsbeleid

Het bestuur legt verantwoording af over het beleggingsbeleid. Daarbij wordt aandacht besteed aan de geformuleerde doelstellingen van het fonds als geheel (financieringsbeleid, ALM-studie) en de daarvan afgeleide beleggingsdoelstellingen. Voorts wordt beschreven met welk beleid de doelstellingen worden gerealiseerd.

De risico- en rendementsafwegingen worden helder beschreven, waarbij onder andere wordt ingegaan op de waardevastheid van de beleggingen in relatie tot de verplichtingen.

Er wordt een overzicht gegeven van de relevante externe ontwikkelingen die van invloed zijn of worden op het door het fonds gevoerde beleggingsbeleid ((historische)

ontwikkelingen van financiële markten, rente, belangrijkste beursindices, wetgeving, toezichthouders) en hoe het bestuur deze vertaalt naar de beleggingen van het fonds.

Samenstelling en resultaten

Het bestuur geeft een beschrijving van de samenstelling en ontwikkeling van de beleggingen van het fonds, naar beleggingscategorie, valuta, looptijd, sectoren en regio's. Daarnaast doet het bestuur verslag van de ontwikkelingen bij het fonds en de beleggingsresultaten (direct en indirect rendement, eventuele Z-score), met een analyse van die resultaten ten opzichte van de doelstellingen aan de hand van de gehanteerde benchmarks (performance-attributie) en het marktgemiddelde.

Een beschrijving wordt opgenomen van het beleid ten aanzien van derivaten en de toepassing daarvan, inclusief het risico dat samenhangt met de aangehouden posities.

Rol als aandeelhouder

Het bestuur gaat in op de wijze waarop en de mate waarin het pensioenfonds als aandeelhouder zich met het beleid van de ondernemingen waarin het belegt heeft bemoeid, hoe het zich als aandeelhouder tijdens de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders heeft opgesteld en daarin heeft gestemd (corporate governance-beleid). Een beschrijving wordt opgenomen van de beleggingen groter dan 5% van het totaal van de beleggingen of groter dan 5% van het totaal van de beleggingscategorie waartoe die belegging behoort, en of belegd wordt in de sponsoronderneming(en).

Het bestuur licht zijn beleid toe ten aanzien van maatschappelijk verantwoord beleggen, welke criteria daarvoor zijn gebruikt en welke belangen zijn afgewogen.

4.6 Zo laag mogelijke en voorspelbare premies

Premiebeleid

Het bestuur zet in het jaarverslag de doelstellingen voor het premiebeleid uiteen. Daarbij wordt aangegeven hoe het bestuur de hoogte daarvan afstemt op de verplichtingen en deze zoveel mogelijk beperkt, terwijl de voorspelbaarheid zoveel mogelijk wordt vergroot. Verder wordt vermeld hoe dit beleid wordt gerealiseerd.

Premies

Uiteengezet wordt hoe hoog de premies zijn en aan wie deze in rekening worden gebracht. Voorzover van toepassing wordt ingegaan op de wijze waarop eventuele verschillen tussen de doorsneepremie en de actuariële premie worden gefinancierd, hoe de premie is opgebouwd (onder meer voor pensioenopbouw, backservice, indexatie, kosten, solvabiliteit) en wat de verwachtingen zijn voor de premieontwikkeling in de toekomst, maar ook hoe het bestuur de diverse financiële scenario's beheerst en welke consequenties daaraan verbonden zijn, zowel op de korte als op de lange termijn. Verder geeft het bestuur aan hoe het de volledige en tijdige inning van premies waarborgt en hoe deze op doelmatige wijze worden aangewend.

4.7 Solide financiële positie

Beleid

Het bestuur geeft een uiteenzetting van de uitkomsten van en de samenhang tussen het gevoerde beleggings-, premie- en indexatiebeleid, waarbij een aansluiting wordt gegeven op de resultaten van bijvoorbeeld een ALM ('Asset Liability Management')-studie.

Financiële positie

Het bestuur geeft in het jaarverslag een beschrijving van de financiële positie van het fonds en de ontwikkeling daarin in het verslagjaar. Hierbij gaat het bestuur in op nagestreefde financiële ratio's (dekkingsgraad, omvang weerstandsvermogen), het algehele financieringsbeleid om deze ratio's te waarborgen, en worden de uitgangspunten voor het aanhouden van reserves vermeld.

Aansluitend licht het bestuur de ontwikkelingen van de dekkingsgraad en de reserves gedurende het boekjaar toe en geeft een samenvatting van het actuariael verslag en de resultaten van de door de externe actuaris uitgevoerde toereikendheidstoets.

De solvabiliteit wordt beschreven aan de hand van de bevindingen uit en de ondernomen acties naar aanleiding van een ALM-studie. Vermeld wordt ook hoe de financiële positie van het fonds zich verhoudt tot de normen die toezichthouder PVK stelt en of er sprake is van onderdekking of een reservetekort. Indien dit het geval is wordt aangegeven welke acties worden ondernomen om een onderdekking of een reservetekort op te heffen.

Een omschrijving wordt gegeven van de hoofdlijnen van de financieringsovereenkomst of aansluitingsovereenkomsten tussen het pensioenfonds en de onderneming en een eventueel geïmplementeerd overschotten- en tekortenbeleid, mede aan de hand van een toelichting op de belangrijkste afspraken zoals vastgelegd in de Actuarieel Bedrijfstechnische Nota (ABTN).

Verder gaat het bestuur in op de liquiditeit van het fonds en geeft daarbij aan hoe het gewaarborgd heeft dat het fonds op de korte termijn aan zijn verplichtingen kan voldoen.

Ten slotte vermeldt het bestuur alle andere toegepaste vormen van waarborgen die bijdragen aan een solide financiële positie, zoals verklaringen directie, deugdelijke grondslagen, betrouwbare waarderingen, verklaringen van accountants/actuarissen, et cetera.

4.8 Bedrijfsvoering conform de gerechtvaardigde verwachtingen

Uitvoering

Het bestuur geeft een beschrijving van de uitvoering van de diverse activiteiten door het fonds. Ten aanzien van de bedrijfsvoering geeft het bestuur aan hoe deze in grote lijnen is georganiseerd. Beschreven wordt of en in welke mate processen worden uitbesteed en of en in welke mate processen in eigen beheer worden uitgevoerd.

Waarborgen

Verder wordt beschreven hoe de kwaliteit van de dienstverlening wordt gewaarborgd en wat de resultaten daarvan zijn. In het geval van uitbesteding van processen wordt beschreven hoe het bestuur garandeert dat het zelf *in control* is, bijvoorbeeld via Service Level Agreements en SAS-70-verklaringen van partijen aan wie processen zijn uitbesteed.

Om aan te geven hoe de interne waarborgen zijn geregeld gaat het bestuur in op het risicomanagementsysteem, de interne beheersing, het rapportagesysteem en de vormen van toezicht hierop.

Het bestuur beschrijft welk beleid het voert om de betrouwbaarheid van de informatievoorziening en de naleving van wet- en regelgeving te waarborgen en wat daarvan de resultaten waren in de verslagperiode.

Verder geeft het bestuur een beschrijving en een verantwoording van de hoogte en de effectiviteit en doelmatigheid van de kosten en ontwikkeling daarin.

LIJST VAN DE BELANGRIJKSTE GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Lijst van de belangrijkste geraadpleegde literatuur

K.P. Ambachtsheer en D.D. Ezra, Pension Fund Excellence, John Wiley & Sons Inc., 1998

Mr C. Asser's Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht, Deel 2-II, Vertegenwoordiging en rechtspersoon, De Rechtspersoon, achtste druk, bewerkt door J.M.M. Maeijer, Deventer 1997

Mr C. Asser's Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht, Deel 5-III, Bijzondere overeenkomsten, zevende druk, bewerkt door S.C.J.J. Kortmann, L.J.M. de Leede en H.O. Thunnissen, Deventer 1994

Mr C. Asser's Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht, Deel 2-III, Vertegenwoordiging en rechtspersoon, De naamloze en de besloten vennootschap, tweede druk, bewerkt door, J.M.M. Maeijer, Deventer 2000

Prof. mr drs. H. Beckman RA, Misverstanden om en rond décharge, in: Ondernemingsrecht, 2004-10

R.O. Bijkerk en A. Schuurman, Ramen en deuren open (frisse wind door het pensioengebouw), uitgave van Nyfer (Forum for Economic research), Breukelen 2002

Mr J.M. Blanco Fernandez, De raad van commissarissen bij NV en BV, Kluwer, Deventer, 1993 (Blanco Fernandez (1993))

Prof. dr. A.W.A. Boot, Weg met het paternalisme in: Pensioen Magazine april 2004, nummer 4

R.W.C. van den Brink, Gezocht: stevige actuariële governance, in: Tijdschrift voor Pensioenvraagstukken, 2004-1

Bestuur en management van Pensioenen, Regelingen, beleggingen en uitvoering, onder redactie van C. Petersen, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2002

Commissie Corporate Governance (Commissie Tabaksblat), De Nederlandse corporate governance code, Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen, Den Haag, 9 december 2003

Prof. P.L. Dijk en mr T.J. van der Ploeg, Van vereniging en stichting, coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij, Vierde herziene druk, Gouda Quint, Deventer, 2002

Mr J.A. Gielink, mr K. Kuiken, O. Loeber, Pension Fund Governance: aanpassingen noodzakelijk?, jaargang 11, Pensioen Actief, februari 2004

Mr P.G.F.A. Geerts, Enkele Formele aspecten van het enquêterecht; Analyse van de relevante rechtspraak, uitgave vanwege het Instituut voor Ondernemingsrecht rijksuniversiteit Groningen, Kluwer, Deventer 2004

Mr J.R. Glasz, prof. mr drs. H. Beckman RA en mr J.A.M. Bos, Bestuur en toezicht; Taken, Verantwoordelijkheden, Aansprakelijkheden van bestuurders en commissarissen, uitgebracht onder auspiciën van het Nederlandse Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD), Kluwer, Deventer, 1994

J.R. Glasz, Enige beschouwingen over zinvol commissariaat, Serie Recht en Praktijk, deel 84, 1995

Drs. M.B. de Haas, Pensioenfondsen in zwaar weer, Een onderzoek naar de huidige problemen bij Nederlandse pensioenfondsen, Kluwer, Deventer 2004

E.J.J. van den Heijden, Handboek voor de naamloze en de besloten vennootschap, 12e druk, bewerkt door W.C.L. van der Grinten, met medewerking van H.J.M.N. Honee en TH.C.M. Hendriks-Jansen, 1992

Hewitt Heijnis en Koelman en Boer & Croon Corporate Strategy, Pensioen Survey 2003, Koers bepalen, naar verdere professionalisering van de uitvoering van pensioenregelingen. Dit rapport is te raadplegen op de website van Boer & Croon: www.boercroon.nl

Hoofdpijnen voor een nieuwe Pensioenwet, kamerstukken 28 294, nr. 1 tot en met 7

Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law, Brussels, 4 November 2002

Prof. mr P.C. van den Hoek, prof. mr P. van Schilfgaarde, prof. mr H.J.M.N. Honee, prof. mr M.W. den Boogert, prof. dr. E. Wymeersch, mr J.W. Winter, prof. mr L. Timmerman, prof. mr J.B. Huizink, Corporate Governance voor juristen, Kluwer, Deventer 1998

Mr F.J.P. van den Ingh, Interne aansprakelijkheid bij vereniging en stichting, in: Stichting & Vereniging, 1990

Mr J.P.W. Klopper, Verantwoord pensioenfondsbestuur in: Pensioen Magazine april 2004, nummer 4

Mr K. Kuiken, Register voor bestuurders van pensioenfondsen opgericht in: Pensioen Magazine april 2004, nummer 4

Dr. P.M.C. de Lange, Subjectief Pensioenrecht, Katholieke Universiteit Nijmegen, februari 1999

Prof. dr. E. Lutjens en mr. P.J.M. Akkermans, Pensioenwetgeving 2004, Kluwer, Deventer, 2004

Prof. dr. E. Lutjens, mr M.J. Alsma, mr R.A.C.M. Langemeijer, De nieuwe PSW, Serie Pensioenactualiteiten nr.11, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Pensioenrecht, 1999

Prof. dr. E. Lutjens, Bestuur, Zeggenschap en Eigendomsrechten bij Pensioenfondsen, VU, juni 2000

Mr R.H. Maatman, Beleggen volgens de prudent person – regel in: Ondernemingsrecht, 2003-17

mr R.H. Maatman, Het pensioenfonds als vermogensbeheerder, Deventer, 2004, ISBN 90 130 1751 7 (Maatman)

P. Myners, Institutional Investment in the United Kingdom, a Review, 6 March 2001

OECD, Survey of investment regulation of pension funds, www.oecd.org, January 2001

OECD, Survey of investment regulation of pension funds (revised), www.oecd.org, November 2003

OECD, Guidelines for Pension Fund Governance, www.oecd.org, July 2002 (OECD Guidelines)

Rechtspersonen, Losbladige Kluwer-uitgave, onder civielrechtelijke redactie van C.A. Boukema e.a.

Richtlijn 2003/41/EG van het Europees Parlement en de Raad van 3 juni 2003 betreffende de werkzaamheden van en het toezicht op instellingen voor bedrijfspensioenvoorziening, Publicatieblad van de Europese Unie, L235/10, 23 september 2003 (Pensioenrichtlijn)

P. Risseeuw, J. ter Wengel, m.m.v. J. Rutte, Fund Governance in Nederland, Bestuurlijke structuur en beleggingsstrategie bij de Nederlandse Pensioenfondsen, ESI-VU, Amsterdam, 2001 (Risseeuw)

Drs. D. Snijders, Governancestructuur van pensioenfondsen achterhaald in: Pensioen Magazine april 2004, nummer 4

Stichting van de Arbeid en CSO, Convenant overeengekomen tussen de Stichting van de Arbeid en het CSO over verbetering van de medezeggenschap van gepensioneerden bij de uitvoering van pensioenregelingen, Juni 1998, publicatienummer 2/98

Stichting van de Arbeid en CSO, Vernieuwd Convenant tussen de Stichting van de Arbeid en het Coördinatieorgaan Samenwerkende Ouderorganisaties (CSO), gericht op een kwalitatieve verbetering van de medezeggenschap van gepensioneerden bij de uitvoering van pensioenregelingen, 28 februari 2003, publicatienummer 2/03

Stichting van de Arbeid, Monitoring pensioenvoorlichting en inventarisatie van activiteiten gericht op verbetering van de kwaliteit van de pensioenvoorlichting, 1e periodieke rapportage, december 2003, Publicatienummer 01/04

Stichting Pensioen Opleidingen (SPO), Eindtermen voor 'Besturen van een pensioenfonds', 2004

Prof. mr C.A. Schwarz, Aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen van stichtingen en verenigingen op grond van de tweede en derde anti-misbruikwet, Stichting & Vereniging, in: Stichting & Vereniging, 1990

Prof. mr C.A. Schwarz, Décharge van bestuurders van vereniging en stichting, in: Stichting & Vereniging, 1993

Sociaal-Economische Raad, Nieuwe Pensioenwet, Advies over de nieuwe pensioenwet, uitgebracht aan de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de heer J.F. Hoogervorst, Publicatienummer 6, 18 mei 2001

Sociaal-Economische Raad, Aanvullend advies Nieuwe Pensioenwet, Advies over de nieuwe pensioenwet, uitgebracht aan de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de heer J.F. Hoogervorst, Publicatienummer 1, 15 februari 2002

Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen, OPF Aanbevelingen Goed Pensioenfonds Bestuur, april 2004

Tekst & Commentaar Pensioenrecht, onder redactie van mr M. Dommerholt, prof. dr. P.M.C. De Lange en mr J.R. Wirschell, Kluwer, Deventer, 2004.

Mr P.M. Tulfer, Pensioenen, fondsen en verzekeraars, Monografieën Sociaal Recht, nr. 10, Kluwer, Deventer 1997

Mr R.D. Upperman, Een kwestie van mentaliteit, niet van structuur in: Pensioen Magazine, april 2004, nummer 4

VB-werkgroep, Ontwerp Code Pension Fund Governance voor Nederlandse Pensioenfondsen; Regels voor bestuur van, zeggenschap over, verantwoording door en toezicht op pensioenfondsen, Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen, Den Haag 2 juli 2004

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, C.G.E. Boender, S.van Hoogdalem, R.M.A. Jansweijer, E.van Lochem, Werkdocument nr 114: Intergenerationele solidariteit en individualiteit in de tweede pensioenpijler: een scenarioanalyse, ISBN 90 346 3869 3, 2000

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, R.M.A. Jansweijer, Pensioensystemen vergeleken: wie draagt welke risico's, Werkdocument 102, 1998

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, R.M.A. Jansweijer, A.C.J.M. Winde (red.), Werkdocument 116, Intergenerationele solidariteit en individualiteit in de Tweede Pensioenpijler: Conferentieverslag, Den Haag, januari 2001

C.J. van Zeben e.a., Compendium Bijzondere overeenkomsten, Kluwer, Deventer 1998

Verwezen wordt tevens naar de opgave van geraadpleegde literatuur in de bijlagen inzake 'Internationale ontwikkelingen ten aanzien van Pension Fund Governance' en 'Inspiratie voor Pension Fund Governance in andere sectoren'

