



# Evaluatie Wet versterking bestuur pensioenfondsen

## - EINDRAPPORT -

### **Auteurs**

Bob van Waveren

Marije Kuin

### **In samenwerking met:**

Monica Swalef

Diederik Kok

Amsterdam, 16 februari 2018

© 2018 Regioplan, in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de directie Arbeidsverhoudingen.

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Inleiding	1
1.2 Wvbp, doel en bestuursmodellen	2
1.3 De bestuursmodellen	3
1.4 Doel en vraagstelling van de evaluatie	4
1.5 Onderzoeksverantwoording en begrippenkader	5
<b>2 Het gebruik van bestuursmodellen</b>	<b>9</b>
2.1 Inleiding	9
2.2 Dataverantwoording	9
2.3 De gekozen organisatiestructuur	9
2.4 De samenstelling van de pensioenfondsorganen	11
2.5 Diversiteit naar geslacht en leeftijd van de verschillende pensioenfondsorganen	12
2.6 Samenvatting	15
<b>3 Ervaringen met de invulling van bestuursmodellen</b>	<b>18</b>
3.1 Inleiding	18
3.2 Bij invulling betrokken organen	18
3.3 Overwegingen bij keuze bestuursmodel	18
3.4 Overwegingen samenstelling en omvang bestuur	20
3.5 Overwegingen bij invulling toezicht	21
3.6 Samenvatting	23
<b>4 Ervaringen met het functioneren van bestuursmodellen</b>	<b>26</b>
4.1 Inleiding	26
4.2 Ervaringen met het functioneren van de pensioenfondsbesturen	26
4.3 Ervaringen met het intern toezicht	27
4.4 Ervaringen met het functioneren van het VO/BO	30
4.5 Ervaringen met afbakening van taken en organen	31
4.6 Ervaringen met bestuursleden met gewogen of zonder stemrecht	33
4.7 Ervaringen met onafhankelijke bestuurders	33
4.8 Ervaringen met vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur	35
4.9 Ervaringen met de geschiktheidstoets van DNB	36
4.10 Ervaringen met de VTE-normen	37
4.11 Samenvatting	40
<b>5 Ervaringen met doelbereik van de Wvbp</b>	<b>43</b>
5.1 Inleiding	43
5.2 Ervaringen met de professionalisering van het bestuur	43
5.3 Verbetering intern toezicht	44
5.4 Stroomlijnen van taken en organen	48
5.5 Vertegenwoordiging risicodragers	50
5.6 Diversiteit ten aanzien van leeftijd en geslacht	52
5.7 Samenvatting	54
<b>6 Beschouwingen en voorstellen vanuit het veld</b>	<b>56</b>
6.1 Inleiding	56
6.2 Beschouwingen en voorstellen uit de enquêtes	56
6.3 Voorstellen van pensioenfondsen met paritaire modellen	58
6.4 Voorstellen van pensioenfondsen met one-tier model	60
6.5 Voorstellen van pensioenfondsen met onafhankelijk model	61
6.6 Voorstellen van beroepspensioenfondsen	62
6.7 Opvattingen van vertegenwoordigers risicodragers en vanuit de rondetafelgesprekken	63
6.8 Samenvatting	66

<b>7 Samenvatting en conclusie</b>	<b>69</b>
7.1 Inleiding	69
7.2 Beantwoording onderzoeksvragen	70
7.3 Conclusies en aanbevelingen	74
<b>Bijlage 1 Respondenten interviews en rondetafelgesprekken</b>	<b>78</b>
<b>Bijlage 2: Itemlijst verkennende interviews</b>	<b>79</b>
<b>Bijlage 3: Beschrijving responsgroep enquête</b>	<b>80</b>
<b>Bijlage 4: Itemlijst interviews bestuurders</b>	<b>82</b>
<b>Bijlage 5: Itemlijst interviews risicodragers</b>	<b>83</b>
<b>Bijlage 6 Tabellen en figuren</b>	<b>84</b>
<b>Bijlage 7 – Samenstelling begeleidingscommissie</b>	<b>95</b>

## Leeswijzer

Hoofdstuk 1 bevat een algemene inleiding op dit onderzoek, inclusief doel- en vraagstelling. Hoofdstuk 2 bestaat uit een beschrijving van de stand van zaken van het gebruik van de verschillende bestuursmodellen en de samenstelling van de bestuursorganen die daar deel van uitmaken (**onderzoeksvraag 1**). In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de invulling van de bestuursmodellen, ter beantwoording van **onderzoeksvraag 2**. Hoofdstuk 4 gaat over de ervaringen met het functioneren van de bestuursmodellen in de praktijk (**onderzoeksvraag 3**). In hoofdstuk 5 wordt het doelbereik van de Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen beschreven zoals ervaren in het veld (**onderzoeksvraag 4**). In hoofdstuk 6 zijn beschouwingen en voorstellen uit het veld opgenomen ter verdere verbetering van de governance in de pensioensector (**onderzoeksvraag 5**). Ten slotte worden in hoofdstuk 7 de onderzoeksvragen samenvattend beantwoord, conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

## Voorwoord

Sinds 2014 is de Wet verbetering bestuur pensioenfondsen (Wvbp) van kracht. Deze wet biedt pensioenfondsen de nodige instrumenten om de governance verder te verbeteren. Bij behandeling van de wet is bepaald dat deze na drie jaar geëvalueerd dient te worden. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft daartoe de opdracht verleend aan RegioPlan Beleidsonderzoek, dat de opdracht heeft uitgevoerd in samenwerking met bureau Swalef Pensioenjuristen en Academie. Voor u ligt het verslag van dit onderzoek.

Voor de begeleiding van het onderzoek is vanuit het ministerie van SZW een projectgroep ingesteld. De leden daarvan hebben het onderzoeksteam met adviezen en commentaar bijgestaan, hetgeen de kwaliteit van het onderzoek zeker heeft bevorderd. Voor deze prettige en constructieve samenwerking danken wij de leden van de projectgroep.

Voor de gegevenverzameling is een enquête uitgezet onder de pensioenfondsen. Leden van het bestuur, van het intern toezicht en van de verantwoordingsorganen en belanghebbendenorganen hebben in groten getale gerespondeerd. Om deze onderzoeksresultaten uit te diepen is voorts met bestuurders en een grote groep van experts gesproken. De lijst van deelnemers is te lang om hier in zijn geheel weer te geven, daarvoor verwijzen wij graag naar het rapport. Wij zijn allen die mee hebben gedaan aan het onderzoek dankbaar voor hun bijdragen.

Het onderzoek is uitgevoerd door onderzoekers van RegioPlan (Marije Kuin en ondergetekende); aan de adviseurs van bureau Swalef (Monica Swalef en Diederik Kok) was de taak om de onderzoekers gevraagd en ongevraagd te voeden met hun inhoudelijke kennis. Dit hebben zij gedaan op strategische momenten in het onderzoeksproces. Daartoe behoort ook het kritisch beoordelen van geproduceerde teksten. De verantwoordelijkheid voor de tekst van het rapport berust echter bij RegioPlan.

Amsterdam, 31 januari 2018

Bob van Waveren  
projectleider



# Inleiding

# 1

# 1 Inleiding

## 1.1 Inleiding

De Wet versterking bestuur pensioenfondsen (Wvbp), die op 9 juli 2013 door de Eerste Kamer is aangenomen en op 1 juli 2014 volledig van kracht is geworden, komt voort uit de adviezen van de Commissie Beleggingsbeleid en Risicobeheer (Commissie Frijns) en het initiatief wetsvoorstel van Kamerleden Koşer Kaya en Blok.

De Commissie Frijns constateerde dat gewijzigde omstandigheden vragen om hogere eisen aan deskundigheid van het bestuur van pensioenfondsen op het terrein van risicobeheer en vermogensmanagement.<sup>1</sup> Het initiatiefwetsvoorstel van Koşer Kaya en Blok vroeg aandacht voor zowel de diversiteit in de besturen ten aanzien van leeftijd en geslacht als voor een vertegenwoordiging van pensioengerechtigden daarin.<sup>2</sup>

Op hoofdlijnen heeft de Wet versterking bestuur pensioenfondsen de volgende wijzigingen aangebracht in de governance van het pensioenfonds, met name in het bestuur, intern toezicht en in de medezeggenschap:

- Invoering van *nieuwe bestuursmodellen* naast het bestaande paritaire model: een onafhankelijk bestuursmodel en drie one-tier (gemengde) modellen, waarbij in deze one-tier modellen het bestuur wordt gevormd door zowel uitvoerende bestuurders als (intern) toezichthoudende bestuurders.
- Verankering van de *vertegenwoordiging van alle risicogroepen* – inclusief pensioengerechtigden – in de bestuursmodellen.
- Aanscherping van de *geschiktheidsvereisten* (kennis, vaardigheden en professioneel gedrag) voor beleidsbepalers. De geschiktheidstoetsing wordt uitgevoerd door De Nederlandsche Bank (hierna: DNB).
- Versterking van het *intern toezicht*, waaronder de instelling van een raad van toezicht bij two-tier bedrijfstakpensioenfondsen en een hogere frequentie van het uitoefenen van intern toezicht door visitatiecommissies, eisen omtrent de onafhankelijkheid van de interne toezichthouders en uitbreiding van bevoegdheden.
- Een duidelijke *afbakening van verantwoordelijkheden, rollen en taken* tussen verschillende organen, met het oog op evenwichtige belangenafweging, stroomlijning van taken en organen en ter voorkoming van dubbele besluitvorming.

Bij de invoering van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen is voorzien in een evaluatie. Tijdens de parlementaire behandeling van het wetsvoorstel Wet versterking bestuur pensioenfondsen hebben verscheidene Tweede Kamerleden gepleit voor een eerder evaluatiemoment dan vijf jaar, zoals door de regering voorgesteld. De regering was bereid daarin mee te gaan door te kiezen voor evaluatie na een periode van drie jaar nadat het volledige wetsvoorstel, dus inclusief de organisatiebepalingen, in werking is getreden.<sup>3</sup>

Tijdens de behandeling in de Eerste Kamer is opgemerkt dat het van belang is de inrichting van de evaluatie te bezien op het moment dat deze zal plaatsvinden: op dat moment moet ook gezien de signalen uit de pensioenpraktijk en het toezicht een inschatting gemaakt worden van de diepgang en het zwaar-  
tepunt van de evaluatie. Toegezegd is dat de volgende onderwerpen in ieder geval in de evaluatie aan bod zullen komen:<sup>4</sup>

- het functioneren van de bestuursmodellen;
- het functioneren van het intern toezicht;

<sup>1</sup> Frijns, J.M.G., Nijssen, J.A., & Scholtens, L.J.R. (2010). *Pensioen: 'Onzekere zekerheid' Commissie Beleggingsbeleid en Risicobeheer. Een analyse van het beleggingsbeleid en het risicobeheer van de Nederlandse pensioenfondsen*. Eindhoven, 's Gravenhage, Winsum.

<sup>2</sup> Kamerstukken II, vergaderjaar 2007-2008, 31537, nr. 3.

<sup>3</sup> Brief regering: verdieping van een aantal onderwerpen, Overige onderwerpen, blz. 12, Tweede Kamer, vergaderjaar 2012-2013, 24 mei 2013, 33 182, nr. 46.

<sup>4</sup> Memorie van antwoord, Evaluatie, blz. 24, Eerste Kamer, vergaderjaar 2012-2013, 1 juli 2013, 33 182, nr. D.

- de diversiteit in de organen van het pensioenfonds;
- het voorkomen en de rol van bestuursleden zonder stemrecht.

In reactie op het wetsvoorstel van de Kamerleden Koşer Kaya en Blok bij behandeling van het initiatief-wetsvoorstel heeft de staatssecretaris van SZW aangegeven dat in de evaluatie van de Wvbp aandacht aan de diversiteit in besturen wordt besteed.<sup>5</sup>

De bovenstaande onderwerpen zijn richtinggevend voor de doel- en vraagstelling van het evaluatieonderzoek.

De evaluatie van de Wvbp vindt plaats in een omgeving die sterk in beweging is en waarin pensioenfondsbesturen voortdurend in moeten spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en wetswijzigingen. Voorbeelden van belangrijke ontwikkelingen zijn:

- De AOW-gerechtigde leeftijd stijgt naar 67 jaar en 3 maanden in 2022.
- De fiscale pensioenrichtleeftijd in het tweede pijlerpensioen werd per 1 januari 2018 verder verhoogd, dit maal naar 68 jaar, waardoor het pensioen verder versoerd wordt.
- Eindloonregelingen komen nauwelijks nog voor, middelloonregelingen met voorwaardelijke indexatie zijn de norm en CDC-regelingen (Collectieve Defined Contribution-regelingen) en DC-regeling (Defined Contribution-regelingen, ofwel beschikbare premieregelingen) winnen terrein.
- Met de komst van de nieuwe regering in het najaar van 2017 zijn ook de pensioenhervormingen weer geagendeerd. Het kabinet wil begin 2018 op hoofdlijnen overeenstemming hebben met de sociale partners over de invulling van het nieuwe pensioenstelsel. Het uitgangspunt is dat het wetgevingsproces in 2020 afgerond moet zijn, zodat het nieuwe stelsel daarna kan worden geïmplementeerd.
- Het wetsvoorstel Verzamelwet Pensioenen 2017 is op 13 juni 2017 met algemene stemmen aangenomen in de Tweede Kamer en is op 19 december 2017 in de Eerste Kamer afgedaan als hamerstuk. Deze wet stelt voor ondernemingspensioenfondsen met een two-tier bestuursmodel en een belegd vermogen van meer dan een miljard euro een raad van toezicht als intern toezichthoudend orgaan verplicht. Het wetsvoorstel zorgt er dus voor dat deze ondernemingspensioenfondsen geen gebruik meer mogen maken van intern toezicht door een visitatiecommissie.

## 1.2 Wvbp, doel en bestuursmodellen

Het doel van de wet is de deskundigheid van het pensioenfondsbestuur te verbeteren, het intern toezicht te versterken en een adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers tot stand te brengen. Door de ruimere mogelijkheden om deskundigen op te nemen in het bestuur, de instelling van een raad van toezicht en het verplicht opnemen van vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het paritaire bestuur biedt de wet een basis voor een kwaliteitsverbetering van het pensioenfondsbestuur. De wettelijk verankerde Code Pensioenfondsen draagt hier ook aan bij.

De doelen van de wet zijn:

1. de verbetering van de deskundigheid van het pensioenfondsbestuur;
2. de versterking van het intern toezicht;
3. de stroomlijning van taken en organen;
4. een adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers.

In samenhang met deze doelstellingen zijn vervolgens vijf bestuursmodellen geïntroduceerd. De volgende paragraaf bevat een schematisch overzicht van de bestuursmodellen.

<sup>5</sup> Memorie van antwoord, 9. Diversiteit, blz. 15, Eerste Kamer, vergaderjaar 2012-2013, 1 juli 2013, 33 182, nr. D.



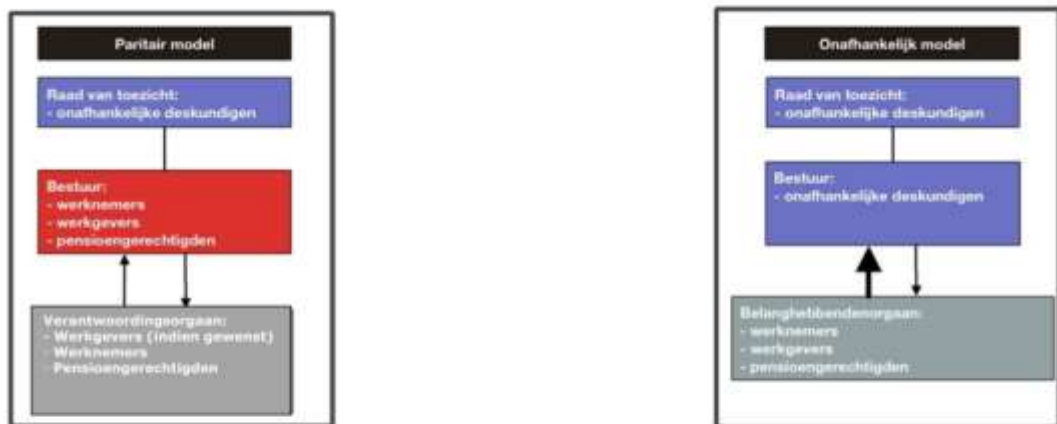
### 1.3 De bestuursmodellen

In de memorie van toelichting op de Wvbp is in eerste instantie één model toegevoegd aan het bestaande paritaire model: het onafhankelijk model. Kenmerkend voor het onafhankelijk model is dat zowel bestuur als intern toezicht bestaat uit onafhankelijk deskundigen en dat de pariteit is belegd bij het belanghebbendenorgaan. Zowel het paritaire als het onafhankelijk model zijn zogenoemde *two-tier boards*: bestuur en intern toezicht zijn van elkaar gescheiden. Op een later moment zijn naast deze *two-tier boards* ook de zogenoemde *one-tier boards* (ook gemengde modellen, hierna: one-tier) mogelijk gemaakt. In deze gemengde modellen vormen bestuur en intern toezicht één geheel, waarin de primaire taak van het intern toezichthouden is belegd bij de zogenoemde niet-uitvoerend bestuurders en de uitvoering van het bestuur primair bij de uitvoerend bestuurders ligt.

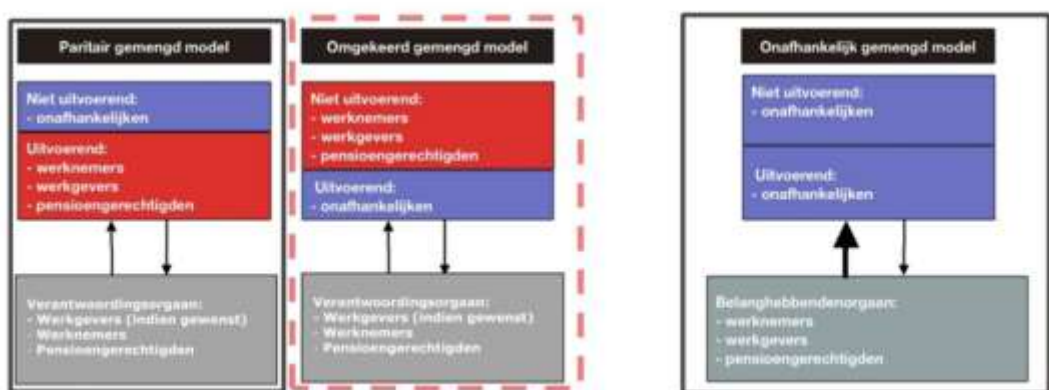
De volgende vijf bestuursmodellen zijn geïntroduceerd (zie figuur 1.2).

**Figuur 1.2 De vijf bestuursmodellen**

*Two Tier*



*One Tier*



De Wvbp is gericht op versterking van het bestuur van de pensioenfondsen. Welk bestuursmodel een pensioenfonds ook kiest, het gaat er in de uitvoering steeds om dat de belangen van alle betrokkenen op evenwichtige wijze worden meegewogen in de besluitvorming. Het onderscheiden van taken, rollen en verantwoordelijkheden van bestuur, intern toezicht en verantwoording, zoals alle bestuursmodellen beogen, is hierbij een belangrijk middel.

De Wvbp is zeker niet de enige prikkel in de richting van verbetering van de governance; ook de Code Pensioenfondsen, opgesteld door de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid (2013) richt zich hierop. Datzelfde geldt voor de intern toezichtcode die VITP ontwikkelde (2014), gericht op het verbete-

ren van het intern toezicht bij pensioenfondsen. Ook van belang in dit verband is de beleidsregel geschiktheid bestuur DNB.

## 1.4 Doel en vraagstelling van de evaluatie

Het doel van de evaluatie is om inzicht te krijgen in de mate waarin de vier doelen van de Wvbp zijn gerealiseerd.

De kern is om vast te stellen of en op welke manier de bestuursmodellen, de verankering van de vertegenwoordiging van risicogroepen, de aanscherping van de geschiktheidsvereisten, de versterking van het intern toezicht en de afbakening van verantwoordelijkheden, taken, rollen invloed hebben (gehad) op de wetsdoelen. De evaluatie moet tevens aanbevelingen opleveren voor verdere verbetering van het doelbereik.

De evaluatie kent vijf hoofdvragen:

1. Wat is de stand van zaken (monitoring) van het *gebruik* van de verschillende bestuursmodellen en de *samenstelling* van de verschillende bestuursorganen die daarvan deel uitmaken?
2. Hoe worden de bestuursmodellen ingevuld?
3. Hoe functioneert de pensioenfondsgovernance in de praktijk?
4. Wat kan worden gezegd over het doelbereik van de Wvbp?
5. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de governance van pensioenfondsen (nog) beter te laten functioneren?

### *Hoofdvraag 1. Stand van zaken*

- a. Wat is de stand van zaken bij het gebruik van de verschillende bestuursmodellen?
- b. Wat is de stand van zaken bij de samenstelling van de verschillende bestuursorganen?

### *Hoofdvraag 2. Hoe worden de bestuursmodellen ingevuld?*

- a. Welke organen zijn bij de besluitvorming voor het bestuursmodel betrokken geweest?
- b. Wat zijn de overwegingen geweest om tot een bepaalde bestuursvorm te besluiten?
- c. Hoe zijn de samenstelling en de grootte van het bestuur bepaald en welke overwegingen speelden daarbij een rol?
- d. Hoe is het intern toezicht georganiseerd en welke overwegingen hebben meegespeeld om te kiezen voor een raad van toezicht respectievelijk voor een visitatiecommissie?

### *Hoofdvraag 3. Hoe functioneert de pensioenfondsgovernance in de praktijk?*

- a. Welke ervaringen heeft men met pensioenfondsbesturen?
- b. Welke ervaringen heeft men met de verschillende toezichtsmodaliteiten (raad van toezicht, visitatiecommissie, niet-uitvoerend bestuurders)?
- c. Welke ervaringen heeft men met het VO/BO?
- d. In hoeverre zijn taken en organen afgebakend?
- e. Op welke wijze dragen leden met gewogen stemrecht of zonder stemrecht bij aan het functioneren van bestuursorganen?
- f. Welke invloed hebben onafhankelijke bestuurders op het functioneren van pensioenfondsen?
- g. Welke invloed heeft de toevoeging van pensioengerechtigden aan het bestuur op het functioneren van pensioenfondsen?
- h. Welke invloed heeft de geschiktheidstoets van DNB op het functioneren van pensioenfondsen?
- i. Welke invloed hebben de VTE-normen in de praktijk op het functioneren van pensioenfondsen?

### *Hoofdvraag 4. Wat kan worden gezegd over het doelbereik van de Wvbp?*

- a. In welke mate draagt de Wvbp bij aan de verbetering van de deskundigheid van het bestuur?
- b. In hoeverre draagt de Wvbp bij aan versterking van het intern toezicht?
- c. In hoeverre draagt de Wvbp bij aan het stroomlijnen van taken en organen?

- d. In welke mate draagt de Wvbp bij aan de adequate vertegenwoordiging van risicodragers?
- e. In hoeverre dragen diversiteitsnormen bij aan het functioneren van pensioenfondsen?

*Hoofdvraag 5. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de governance van pensioenfondsen (nog) beter te laten functioneren?*

- a. Welke aanknopingspunten zijn er te vinden voor de verbetering van de praktijk van de governance?
- b. Idem voor de wettelijke kaders van de governance?
- c. Welke voorstellen voor verbetering leven er in het veld?
- d. Welke aanbevelingen kunnen hieruit worden gedestilleerd?

## 1.5 Onderzoeksverantwoording en begrippenkader

Onderzoeksvraag 1 wordt beantwoord met behulp van de cijfers uit de jaarstaten die bij DNB beschikbaar zijn. Om onderzoeksvragen 2 tot en met 5 te beantwoorden, zijn binnen de hierna genoemde wijze van dataverzameling verschillende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. Ten eerste zijn verkennende interviews afgenomen met experts in het pensioenveld. Daarna zijn data verzameld met behulp van een webenquête onder bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan (verder: VO/BO). Vervolgens zijn interviews afgenomen met bestuurders van pensioenfondsen en (vertegenwoordigers van) risicodragers. Ten slotte zijn rondetafelgesprekken gevoerd met experts uit wetenschap, extern toezicht en praktijk. De onderzoeksactiviteiten zijn hieronder in meer detail beschreven. Een overzicht van alle geïnterviewden is opgenomen in bijlage 1.

### A. Verkennende interviews met experts

Ter voorbereiding op de dataverzameling zijn interviews afgenomen met een aantal belangrijke actoren binnen het pensioenveld. In deze verkennende fase is gesproken met medewerkers van de Pensioenfederatie, de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector (VITP), de visitatiecommissie pensioenfondsen, DNB en twee hoogleraren. De interviews zijn zowel telefonisch als face to face afgenomen. Er is gebruikgemaakt van itemlijsten die afgeleid zijn van de onderzoeksvragen. De informatie afkomstig uit deze gesprekken is gebruikt om de webenquête en de itemlijsten voor de interviews met bestuurders en (vertegenwoordigers van) risicodragers op te stellen. De itemlijsten zijn in bijlage 2 bijgesloten.

### B. Webenquête onder bestuur, toezicht en VO/BO

Met behulp van een webenquête is informatie verzameld voor de beantwoording van de hoofdvragen 2, 3, 4 en 5. Hiertoe zijn drie verschillende versies van de enquête opgesteld, namelijk voor:

- Het bestuur: bij pensioenfondsen met een two-tier bestuursmodel zijn besturen benaderd en bij een one-tier (gemengd) bestuursmodel de uitvoerend bestuursleden.
- Het intern toezicht: bij pensioenfondsen met een two-tier bestuursmodel is de raad van toezicht of visitatiecommissie benaderd en bij een gemengd bestuursmodel het niet-uitvoerend bestuur.
- Het VO/BO.

De vragen in de webenquête zijn afgeleid van de onderzoeksvragen, waarbij ook de informatie uit de verkennende interviews is betrokken.

Voor de enquêtes zijn in september 2017 alle op dat moment bij DNB bekende pensioenfondsen aangeschreven. Om de respons op de webenquête te berekenen ten opzichte van de populatie, zijn cijfers van DNB – uit de jaarstaten 2016 – gebruikt. De respons op de enquêtes varieert van 49 procent voor het bestuur, 46 procent voor het VO/BO tot 40 procent voor het intern toezicht (tabel 1.1). Twaalf fondsen die zich ver in het liquidatieproces bevonden, zijn buiten dit overzicht gelaten. Voor apf'en gelden twee kanttekeningen. Ten eerste is het aantal apf'en gestegen sinds eind 2016. Dit resulteert in responspercentages boven de 100 procent onder intern toezichtsorganen en VO/BO's. Ten tweede kan er voor VO/BO's van apf'en meer dan één waarneming zijn voor het desbetreffende apf. Apf'en kennen zogenaamde collectiviteitkringen die bestaan uit één of meerdere pensioenregelingen. Voor één van de geënuquëerde apf'en is respons ontvangen uit meer dan één kring.

**Tabel 1.1 Respons, naar organen**

	Populatie		Respons	
	Abs.		abs.	perc.
Bestuur	263		130	49%
Intern toezicht	263		105	40%
VO/BO	263		120	46%

Tabellen 1.2 en 1.3 laten zien dat de respons ook redelijk gespreid is naar de typen pensioenfondsen en de bestuursmodellen. Voor de pensioenfondsen met een onafhankelijk bestuursmodel geldt dat het aantal is toegenomen sinds 2016, waardoor de respons in de evaluatie in 2017 ten opzichte van de populatie boven de 100 procent lijkt uit te komen. Dit wordt veroorzaakt door het verschil in meetmoment tussen populatie (meetmoment DNB ultimo 2016) en respons (2017).

**Tabel 1.2 Respons, naar type pensioenfonds**

	Populatie		Respons bestuur		Respons toezicht		Respons VO/BO	
	abs.		abs.	perc.	abs.	perc.	abs.	perc.
Ondernemingspensioenfondsen	187		87	47%	65	35%	70	37%
Beroepspensioenfondsen	10		8	80%	6	60%	7	70%
Bedrijfstakpensioenfondsen	60		32	53%	30	50%	36	60%
Algemeen pensioenfonds	3		3	100%	4	133%	7	233%
Multi-opf <sup>6</sup>	3		0	0%	0	0%	0	0%
Totaal	263		130	49%	105	40%	120	46%

**Tabel 1.3 Respons, naar bestuursmodellen**

	Populatie		Respons bestuur		Respons toezicht		Respons VO/BO	
	abs.		abs.	perc.	abs.	perc.	abs.	perc.
Paritair model	221		104	47%	87	39%	85	38%
Onafhankelijk model	4		5	125%	5	125%	13	325%
Paritair gemengd model	7		2	29%	1	14%	6	86%
Omgekeerd gemengd model	15		12	80%	6	40%	8	53%
Onafhankelijk gemengd model	0		0		0		0	
<i>Beroepspensioenfondsen</i>	16		8	50%	6	38%	7	50%
Onbekend			0		0		1	1%
Totaal	263		130	49%	105	40%	120	46%

In bijlage 3 is de onderzoeksgroep verder beschreven.

#### *C. Interviews, onder bestuurders van fondsen*

Om beter te kunnen begrijpen of, en zo ja hoe, de fondsen hun governance aanpassen als gevolg van de nieuwe wetgeving zijn zeven telefonische interviews afgenomen. Bij de selectie van de respondenten is gespreid naar bestuursmodel en type pensioenfonds (ondernemingspensioenfonds, bedrijfstakpensioenfonds, beroepspensioenfonds en algemeen pensioenfonds). De respondenten hebben zich voor de interviews opgegeven bij afronding van de webenquête voor bestuurders.

De interviews zijn telefonisch afgenomen met behulp van itemlijsten op basis van de onderzoeksvragen, waarbij per respondent verdiepende vragen gesteld zijn naar aanleiding van de antwoorden gegeven in de webenquête. De itemlijsten zijn in bijlage 4 bijgesloten.

#### *D. Interviews, onder (vertegenwoordigers van) risicodragers*

Om een indruk te krijgen van de mate waarin veranderingen in de governance van de fondsen ook merkbaar zijn voor de mensen voor wie het allemaal bedoeld is, is gesproken met deze groeperingen. Er

<sup>6</sup> In de webenquête is geen onderscheid gemaakt naar multi-opf'en.

zijn interviews afgenomen met de ANBO, Federatie van Philips Verenigingen van Gepensioneerden, PensioenLab, en leden van de Stichting van de Arbeid (STAR): VNO-NCW, ZLTO, VCP, FNV en CNV. De interviews zijn deels telefonisch en deels face to face gevoerd. De itemlijsten voor deze interviews zijn opgesteld aan de hand van de onderzoeksvragen, aangevuld met items afkomstig uit de webenquête en interviews met bestuurders. Deze itemlijsten zijn in bijlage 5 bijgesloten.

#### *E. Rondetafelgesprekken, met experts uit wetenschap en praktijk*

In drie rondetafelgesprekken is deelnemers gevraagd het verslag van de resultaten uit de voorgaande onderzoeksactiviteiten te beoordelen op herkenbaarheid, juistheid en volledigheid. De deelnemers is ook gevraagd mee te denken over verbeterpunten. Het eerste rondetafelgesprek is gevoerd met de leden van de begeleidingscommissie. Het tweede en derde rondetafelgesprek zijn gevoerd met onafhankelijk experts en met mensen die in de praktijk van de pensioenfondsgovernance actief zijn.

#### *Begrippenkader*

- Uit de memorie van toelichting op de Wvbp valt op te maken dat de wetgever het begrip *deskundigheid* ruim bedoelt, namelijk inclusief vaardigheden en professioneel gedrag. Het gebruik van de term 'geschiktheid' (deskundigheid plus vaardigheden plus professioneel gedrag) zou wat dat betreft een goed alternatief kunnen zijn. Deze ruime interpretatie van het deskundigheidsbegrip weerspiegelt zich ook in de aard van de geschiktheidstoets van DNB. In dit rapport sluiten we bij deze ruime interpretatie aan. Afwijkingen hiervan geven we expliciet aan.
- Met *onafhankelijk bestuurder* (ook wel externe bestuurder of beroepsbestuurder genoemd) bedoelen we bestuurders die geen directe vertegenwoordigers van de belanghebbenden in het pensioenfonds zijn zoals bedoeld in de Pensioenwet.
- Onder *bestuur* verstaan we in dit rapport bij pensioenfonds met een two-tier bestuursmodel het bestuur en bij de one-tier bestuursmodellen het uitvoerend bestuur.
- We verstaan in dit rapport onder *intern toezicht* bij pensioenfonds met een two-tier bestuursmodel de raad van toezicht of visitatiecommissie en bij de one-tier bestuursmodellen het niet-uitvoerend bestuur.
- In dit rapport worden veel gegevens voor het *verantwoordingsorgaan* en het *belanghebbendenorgaan* samen gepresenteerd, in dat geval aangeduid als VO/BO. Daar waar bevindingen slechts betrekking hebben op één van beide wordt dit expliciet aangegeven.
- *Beroepspensioenfonds* zijn in dit rapport buiten de vergelijkingen tussen bestuursmodellen gehouden, omdat de keuze tussen bestuursmodellen niet van toepassing is op beroepspensioenfonds. Als, in hoofdstuk 3 tot en met hoofdstuk 5, op het niveau van de pensioenfondsorganen wordt gerapporteerd, zijn de cijfers wel meegenomen.



REGIOPLAN  
BELEIDSONDERZOEK

# Het gebruik van bestuursmodellen

# ?

## 2 Het gebruik van bestuursmodellen

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de eerste onderzoeksvraag: de stand van zaken (monitoring) van het gebruik van de verschillende bestuursmodellen en de samenstelling van de verschillende bestuursorganen die daarvan deel uitmaken. De meeste bestuursmodellen zijn geïntroduceerd met de Wvbp in 2014. Waar relevant wordt teruggekeken naar 2014 en 2015. De kwantitatieve data geven een eerste indruk van de uitwerking van de Wvbp in de praktijk wat betreft de gemaakte inrichtingskeuzes. De kwalitatieve aspecten, waaronder het daadwerkelijke functioneren van de bestuurlijke gremia, komen in de volgende hoofdstukken van dit rapport aan de orde.

In dit hoofdstuk worden de volgende onderwerpen behandeld:

- Paragraaf 2.2: dataverantwoording.
- Paragraaf 2.3: de gekozen organisatiestructuur, met aandacht voor het gebruik van de bestuursmodellen, de trend in het gebruik van bestuursmodellen, de inrichting van het intern toezicht en de trend in de inrichting van het intern toezicht.
- Paragraaf 2.4: de samenstelling van de pensioenfondsorganen, met aandacht voor het bestuur, het VO en het BO.
- Paragraaf 2.5: de diversiteit naar leeftijd en geslacht van de verschillende pensioenfondsorganen.
- Paragraaf 2.6: het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

### 2.2 Dataverantwoording

Voor het uitvoeren van het toezicht op pensioenfondsen en om te kunnen voorzien in beleidsinformatie aan de minister van SZW, vraagt DNB periodiek bij pensioenfondsen gegevens uit, onder meer over de bestuurlijke inrichting. Ten behoeve van deze evaluatie wordt daaruit geput.

Voor de overzichten in dit hoofdstuk is gebruikgemaakt van de gegevens uit de jaarstaten over 2014, 2015 en 2016. De basis voor deze gegevens in 2016 vormen:

- 187 ondernemingspensioenfondsen (hierna: opf);
- 52 verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen (hierna: vbpf);
- 8 niet-verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen (hierna: nvbpf);
- 10 beroepspensioenfondsen (hierna: brf);
- 3 multi-ondernemingspensioenfondsen (hierna: multi-opf);
- 3 algemeen pensioenfondsen (hierna: apf).

In totaal gaat het dus eind 2016 om 263 pensioenfondsen. De laatste drie typen pensioenfondsen zijn niet in de tabellen opgenomen. Vanwege hun afwijkende karakter of kleine omvang krijgen zij een aparte behandeling in kaders. In de tabellen is het totaal aantal pensioenfondsen daardoor 247. Daarnaast zijn in de tabellen de verplichte en onverplichte bpf'en samengenomen, tenzij er opvallende verschillen te noteren zijn.

### 2.3 De gekozen organisatiestructuur

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de organisatiestructuur die pensioenfondsen gekozen hebben. Het betreft zowel een overzicht van het gebruik van de verschillende bestuursmodellen als het gebruik van de verschillende vormen van het intern toezicht.

#### Bestuursmodellen

In het onderstaande overzicht is voor bpf'en en opf'en uitgesplitst welke van de vijf mogelijke bestuursmodellen het pensioenfonds in 2016 heeft. Zie voor een nadere omschrijving van deze modellen hoofdstuk 1.

**Tabel 2.1 Aantal bestuursmodellen, uitgesplitst naar type pensioenfonds (niet zijnde brf, multi-opf en apf) in 2016**

	Bpf	Opf	Totaal
Paritair	53 (88%)	168 (90%)	221 (89%)
Onafhankelijk	1 (2%)	3 (2%)	4 (2%)
Paritair gemengd	1 (2%)	6 (3%)	7 (3%)
Omgekeerd gemengd	5 (8%)	10 (5%)	15 (6%)
Totaal	60	187	247

Het onafhankelijk gemengde model is niet in de tabel opgenomen, omdat dit niet voorkomt bij opf'en en bpf'en. De tabel laat zien dat verreweg de meeste pensioenfondsen (bijna 90%) hebben gekozen voor een paritair model. Uit kader 2.3 blijkt dat apf'en vaker hebben gekozen voor een ander bestuursmodel dan het paritaire model.

#### Trend in bestuursmodelkeuze sinds 2014

In 2013 was het bestuur per definitie paritair. In 2014 is met de Wvbp de keuze uit een aantal bestuursmodellen geïntroduceerd. In de onderstaande tabel is voor bpf'en en opf'en gezamenlijk de ontwikkeling in de keuze van bestuursmodellen sinds 2014 weergegeven. De overgrote meerderheid heeft het paritaire bestuursmodel in stand gehouden.

Jaarlijks liquideren zo'n 20 tot 40 pensioenfondsen. Deze reductie in het aantal pensioenfondsen vindt vooral plaats onder de pensioenfondsen met een paritair bestuur (zie tabel 2.2).

**Tabel 2.2 Ontwikkeling aantal bestuursmodellen bij pensioenfondsen (niet zijnde brf, multi-opf en apf)**

	2014	2015	2016
Paritair	288 (92%)	247 (92%)	221 (89%)
Onafhankelijk	5 (2%)	3 (1%)	4 (2%)
Paritair gemengd	7 (2%)	7 (3%)	7 (3%)
Omgekeerd gemengd	12 (4%)	12 (4%)	15 (6%)
Totaal	312	269	247

#### Inrichting van het intern toezicht

Eind 2016 rapporteerden 22 van de 247 pensioenfondsen dat zij een one-tier model hebben, waarbij het intern toezicht binnen het bestuur is belegd (zie tabel 2.1). De overige 225 pensioenfondsen hebben een two-tier model. De overgrote meerderheid van deze pensioenfondsen heeft een visitatiecommissie (tabel 2.3). Dit zijn voornamelijk ondernemingspensioenfondsen die nog hiervoor kunnen kiezen. De meeste bedrijfstakpensioenfondsen moeten een raad van toezicht instellen.

**Tabel 2.3 Aantal raden van toezicht en visitatiecommissies bij de two-tier modellen, 2016**

	Bpf	Opf	Totaal
Visitatiecommissie	1 (2%)	155 (91%)	156 (69%)
Raad van toezicht	53 (98%)	16 (9%)	69 (31%)
Totaal	54	171	225

#### Kader 2.1 Voorgenomen wettelijke aanpassing wat betreft verplichte raad van toezicht

In de Verzamelwet pensioenen 2017 is opgenomen dat de mogelijkheid om een visitatiecommissie in te stellen alleen nog open zal staan voor opf'en met een belegd vermogen van 1 miljard euro of minder, en voor brf'en. Opf'en met een belegd vermogen van meer dan 1 miljard euro zullen dus – voor zover zij dat nog niet gedaan hebben – een raad van toezicht in moeten stellen. Uitgaande de cijfers per ultimo 2016 gaat het om 31 opf'en.



### Trend in de inrichting van het intern toezicht sinds 2014

Door de liquidatie van pensioenfondsen neemt het aantal pensioenfondsen met een visitatiecommissie af, zowel relatief als in aantal (zie tabel 2.4). Het zijn voornamelijk de kleinere opf'en die liquideren en dat zijn ook overwegend de pensioenfondsen die gebruikmaken van een visitatiecommissie.

**Tabel 2.4** Ontwikkeling aantal raden van toezicht en visitatiecommissies

	2014	2015	2016
Visitatiecommissie	210 (76%)	181 (72%)	156 (69%)
Raad van toezicht	67 (24%)	69 (28%)	69 (31%)
Totaal	277	250	225

## 2.4 De samenstelling van de pensioenfondsenorganen

In deze paragraaf gaat het om de samenstelling van pensioenfondsenorganen qua geleding. Het gaat met andere woorden over de vraag of de bestuursleden als vertegenwoordiger van de werknemers(verenigingen), de werkgever(sverenigingen), de pensioengerechtigden(verenigingen), of als onafhankelijke bestuurders zitting hebben in het pensioenfondsenorgaan. In paragraaf 2.5 wordt ingegaan op diversiteit.

### Bestuur

Tabel 2.5 geeft een beeld van de samenstelling van besturen van bpf'en en opf'en eind 2016. Opvallend in deze tabel is het volgende:

- *Onafhankelijken in het bestuur*

Alleen bij het paritaire model hoeven er geen onafhankelijke leden in het bestuur te zitten. Bij de overige vier modellen zitten er per definitie onafhankelijke leden in het bestuur (zie hoofdstuk 1). In totaal hebben 26 pensioenfondsen niet gekozen voor een paritair model. Naast deze 26 pensioenfondsen zijn er 36 pensioenfondsen, waar – onverplicht – ook gekozen is voor onafhankelijke leden in het bestuur.

- *Pensioengerechtigden in het bestuur*

Het percentage bestuursleden namens pensioengerechtigden is eveneens weergegeven. De tabel laat zien dat bij 81 procent van alle pensioenfondsen sprake is van deelname van vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur. De overige pensioenfondsen hebben dus geen vertegenwoordiger van pensioengerechtigden in het bestuur. Dit is bij pensioenfondsen die gekozen hebben voor het onafhankelijke bestuursmodel per definitie het geval. Pensioenfondsen die wel een bestuursmodel hebben waarbij de vertegenwoordigers van belanghebbenden in het bestuur zitten, hebben ook niet altijd vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur. Dat kan een gevolg zijn van de afspraak tussen partijen om af te wijken van de wettelijke zetelverdeling, maar ook komt het voor dat deze zetels vacant zijn op het meetmoment.

- *Omvang van het bestuur*

In tabel 2.5 is ook de gemiddelde omvang van de besturen opgenomen. Uit de cijfers blijkt dat het bestuur van een ondernemingspensioenfonds gemiddeld genomen kleiner is dan dat van een bedrijfstakpensioenfonds.

**Tabel 2.5** Samenstelling bestuur pensioenfonds naar geleding, per ultimo 2016

	Aantal fondsen	Gemiddeld aantal bestuursleden	Aantal fondsen met onafhankelijke bestuursleden	Aantal fondsen met leden namens pensioengerechtigden in bestuur	% bestuursleden namens pensioengerechtigden
VBpf	52	8,3	20 (38%)	45 (87%)	14%
Nvbpf	8	7,1	4 (50%)	6 (75%)	24%
Opf	187	6,2	38 (20%)	149 (80%)	17%
Totaal	247	6,6	62 (25%)	200 (81%)	17%

### Verantwoordingsorgaan en belanghebbendenorgaan

In verreweg de meeste gevallen is gekozen voor een bestuursmodel met een verantwoordingsorgaan (hierna: VO) als medezeggenschapsorgaan. Daarbinnen valt het relatief hoge aandeel vertegenwoordigers van werkgevers op, aangezien het niet verplicht is werkgever(svertegenwoordigers) zetels toe te kennen in het VO. Om het percentage van vertegenwoordigers van pensioengerechtigden en gewezen deelnemers ('slapers') te beoordelen, is een beeld van de deelnemerspopulatie van pensioenfondsen nuttig. Binnen het geheel van de pensioenfondspopulaties van ongeveer 18,3 miljoen zijn er zo'n 5,5 miljoen van actieven, 3,2 miljoen van pensioengerechtigden en 9,6 miljoen van slapers. In dit licht is het percentage voor de vertegenwoordiging van pensioengerechtigden plaatsbaar. Slapers zijn minder goed vertegenwoordigd in VO/BO.

**Tabel 2.6 Samenstelling verantwoordingsorgaan en belanghebbendenorgaan bij bpf'en en opf'en**

	Aantal fondsen	Gemiddeld aantal leden	Percentage werkgevers	Percentage pensioengerechtigden	Percentage slapers
Belanghebbendenorgaan	2	5,5	45%	10%	0%
Verantwoordingsorgaan	245	6,2	25%	32%	2%
Totaal	247	6,0	25%	31%	2%

Wat de omvang betreft van het VO en BO is nog het volgende op te merken. Grotere pensioenfondsen met grotere besturen hebben over het algemeen ook een groter VO of BO dan kleinere pensioenfondsen. Uit de achterliggende data blijkt de gemiddelde omvang van het VO of BO bij bpf'en met ruim negen personen bijna dubbel zo groot als bij opf'en (gemiddeld vijf personen).

## 2.5 Diversiteit naar geslacht en leeftijd van de verschillende pensioenfondsen

De vier grafieken in de navolgende paragrafen bieden een visuele presentatie van de diversiteit naar geslacht en leeftijd binnen pensioenfondsbestuur en binnen het VO en BO. Daarbij wordt de diversiteit in het betreffende orgaan gerelateerd aan de diversiteit van de pensioenfondspopulatie. Het aantal pensioenfondsen dat in deze grafieken is opgenomen, is lager dan het aantal pensioenfondsen dat in de voorgaande tabellen is betrokken (192 in plaats van 247), omdat in deze grafieken de zeer kleine pensioenfondsen zijn weggelaten.<sup>7</sup> Wel zijn in deze grafieken de brf'en, multi-opf'en en apf'en meegenomen.

### Aandeel vrouwen en jongeren in het bestuur

In figuur 2.1 en 2.2 geeft de vulling rechts onder de diagonaal aan in hoeverre er binnen het bestuur een ondervertegenwoordiging is van vrouwen respectievelijk bestuursleden jonger dan 40 jaar ten opzichte van de verdeling binnen de pensioenfondspopulatie (deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden). Pensioenfondsen boven de diagonaal hebben een oververtegenwoordiging op deze aspecten.

Uit de grafieken blijkt het volgende:

- Het totaal aantal vrouwelijke bestuurders in de sector is eind 2016 vijftien procent. Eind 2013 lag dit percentage nog op 12,5 procent.
- Het totaal aantal bestuurders jonger dan 40 jaar bedraagt eind 2016 6,7 procent. Eind 2013 lag dit percentage op 7,3 procent. Dit betekent een lichte daling.
- 75 pensioenfondsen (39%) hebben geen vrouw in het bestuur en 126 pensioenfondsen (66%) hebben geen bestuurder jonger dan 40 jaar. Dit zijn de pensioenfondsen die op de X-as liggen in de

<sup>7</sup> Voor de vier figuren geldt dat de blauwe bolletjes de pensioenfondsen zijn die in DNB-termen 'groot' zijn: pensioenfondsen die meer dan 4,8 miljard euro aan technische voorzieningen hebben (T-3 en T-4 klasse). De groene bolletjes zijn de T-2 pensioenfondsen: zij hebben minder dan 4,8 miljard aan technische voorzieningen, maar vallen niet onder T-1, het niet opgenomen segment dat volledig herverzekerd of in liquidatie is en/of minder dan 100 deelnemers bevat.

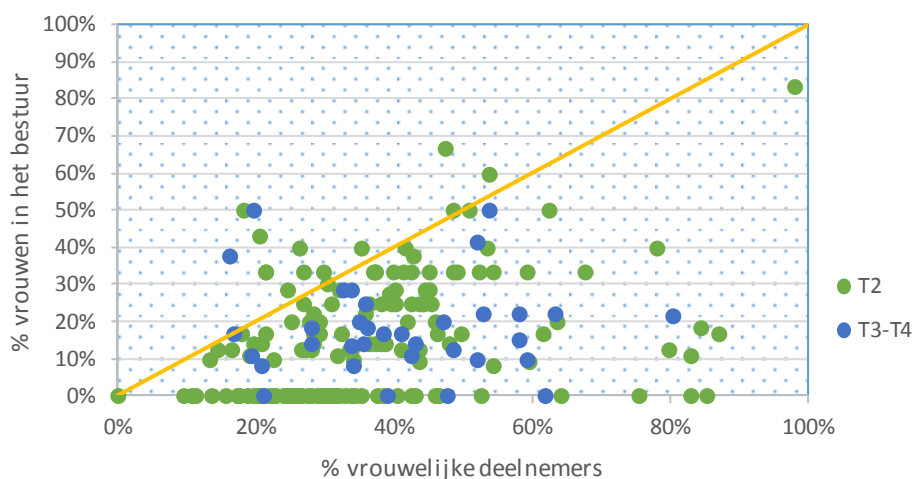
desbetreffende grafieken. Uit de achterliggende data blijkt dat 55 pensioenfondsbesturen (29%) én geen vrouw én geen bestuurder onder 40 jaar in het bestuur hebben opgenomen.

### Aandeel vrouwen en jongeren in VO en BO

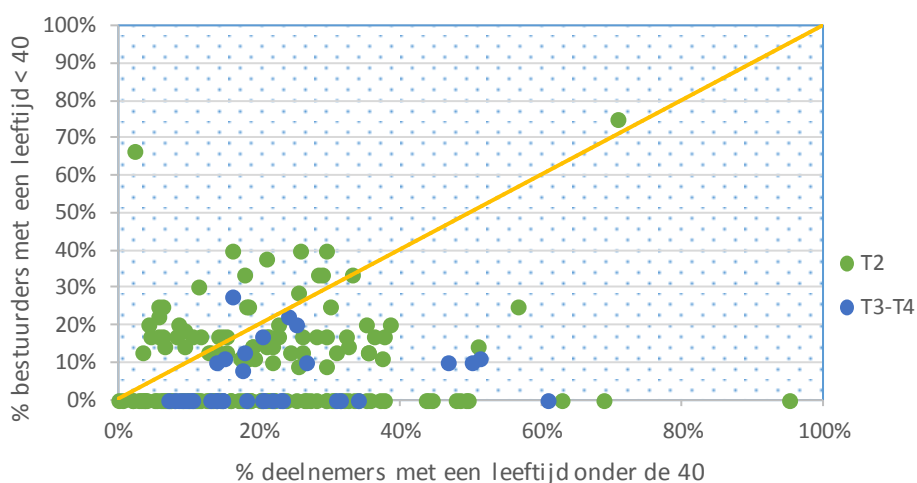
In de figuren 2.3 en 2.4 is op dezelfde manier als in de twee voorgaande de diversiteit in de medezeggenschapsorganen weergegeven. Visueel geven de bevindingen eenzelfde indruk als die van de vorige paragraaf. De cijfers erachter zeggen het volgende:

- Gemiddeld wordt ongeveer zeventien procent van de VO-/BO-zetels ingenomen door een vrouw.
- De vertegenwoordiging van jongeren blijft daarbij met dertien procent iets achter.
- Van de 192 pensioenfondsen zijn er 89 pensioenfondsen (46%) zonder vrouwen in het VO/BO.
- 112 pensioenfondsen (58%) hebben geen vertegenwoordigers jonger dan veertig jaar in het VO/BO.

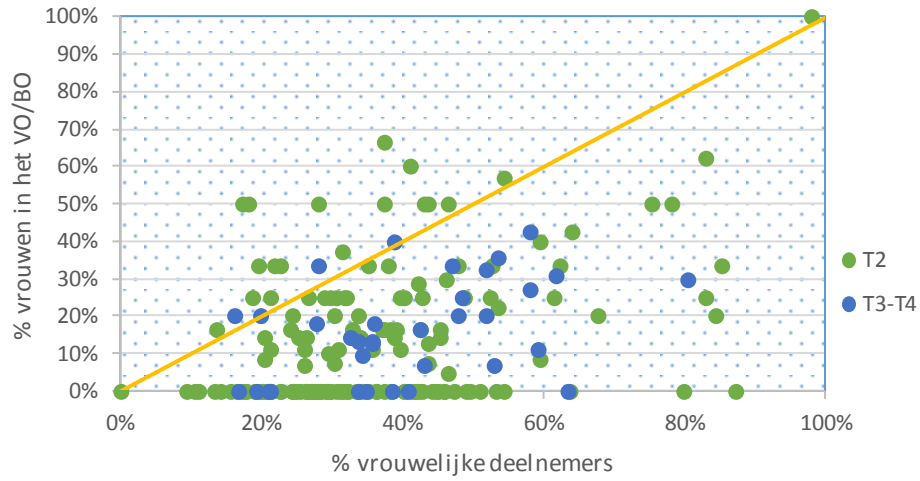
**Figuur 2.1** Vertegenwoordiging van vrouwelijke deelnemers door het bestuur



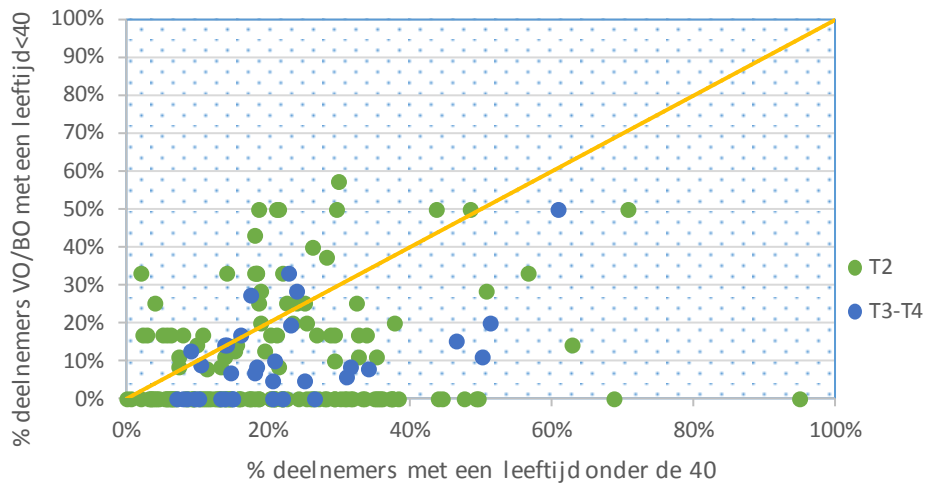
**Figuur 2.2** Vertegenwoordiging deelnemers met een leeftijd onder de 40 jaar door het bestuur



**Figuur 2.3** Vertegenwoordiging van vrouwelijke deelnemers door VO/BO



**Figuur 2.4** Vertegenwoordiging deelnemers met een leeftijd onder de 40 jaar door het VO/BO



### Kader 2.2 De tien beroepspensioenfondsen

Op grond van de Wet verplichte beroepspensioenregeling geldt voor brf'en dat zij als gevolg van de Wvbp kunnen kiezen uit een one-tier of one-tier model. Alle brf'en hebben voor het one-tier model gekozen. Drie brf'en hebben voor een raad van toezicht gekozen, en zeven voor een visitatiecommissie.

De helft van de brf'en heeft onafhankelijke bestuursleden en voor vier geldt dat er vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur zitten. Het gemiddelde percentage vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur ligt op acht procent. Dat is ongeveer de helft van wat bij andere pensioenfondsen wordt aangetroffen. Qua diversiteit liggen de brf'en vóór op de rest van de pensioensector: de besturen bestaan samengenoemen voor 22 procent uit vrouwen en voor negen procent uit bestuursleden jonger dan veertig jaar.

In de VO's van de brf'en wordt 36 procent van de zetels door vertegenwoordigers van pensioengerechtigden ingenomen en zeven procent door gewezen deelnemers. 22 procent van de zetels in de VO's wordt door een vrouw bezet, en zeven procent door een lid jonger dan veertig jaar.

### Kader 2.3 Het uit te faseren multi-opf en het opkomende apf

#### *Het multi-opf in de eindfase*

Eind 2016 bestaan er nog drie multi-opf'en. Het bestuur is bij twee van de drie multi-opf'en paritair georganiseerd en bij de derde is er sprake van een omgekeerd gemengd model. De twee multi-opf'en met een paritair bestuur maken gebruik van een visitatiecommissie.

#### *Het apf in de beginfase*

Eind 2017 zijn er zeven apf'en actief en lopen er geen vergunningaanvragen bij DNB. Vijf zijn er voortgekomen uit de grote verzekeraars. De zesde apf is geïnitieerd door een grote pensioenuitvoeringsorganisatie en de zevende is een uit twee voormalige pensioenfondsen ontstane apf. De laatste heeft geen expliciete groeiambitie door overnames of werving van nieuwe klanten; de andere zes hebben dat wel.

In die eerste categorie – de 'multi-cliënt apf'en' – voert het onafhankelijke bestuursmodel de boventoon (vijf keer), de zesde heeft gekozen voor het onafhankelijk gemengde model. De besturen van deze apf'en zijn gemiddeld iets kleiner (variërend tussen de drie en zes personen) dan bij opf'en en bpf'en. De man-vrouwverhouding in het bestuur is gemiddeld iets meer dan twee staat tot één. Deze zes apf'en hebben een BO per collectiviteitskring. De vijf apf'en met het onafhankelijke bestuursmodel hebben – zoals wettelijk voorgeschreven – een raad van toezicht.

Het apf dat uit twee pensioenfondsen is voortgekomen, heeft een omgekeerd gemengd bestuur: een onafhankelijke voorzitter en drie onafhankelijke uitvoerende bestuurders, waarnaast acht niet-uitvoerende leden, vier van de kant van werkgevers, twee van werknemers en twee vanuit pensioengerechtigden. Het bestuur bestaat uit twee vrouwen en tien mannen.

Dit apf heeft voor elk van de twee samenstellende pensioenfondsen een verantwoordingsorgaan, het ene is bemest in een man-vrouwverhouding van 10:4, het andere in een man-vrouwverhouding van 3:3.

## 2.6 Samenvatting

Dit hoofdstuk geeft inzicht in het gebruik van de verschillende bestuursmodellen en de samenstelling van de verschillende bestuursorganen die daarvan deel uitmaken. Het hoofdstuk focust primair op opf'en en bpf'en. Brf'en, multi-opf'en en apf'en worden apart in het hoofdstuk toegelicht.

Tot en met 2013 was het bestuur per definitie paritair. In 2014 is met de Wvbp de keuze uit een aantal bestuursmodellen geïntroduceerd. De overgrote meerderheid heeft het paritaire bestuursmodel in stand gehouden. In totaal hebben 26 opf'en en bpf'en (11%) niet gekozen voor een paritair model.

Eind 2016 rapporteerden 22 van de 247 opf'en en bpf'en dat zij een one-tier model hebben, waarbij het intern toezicht binnen het bestuur is belegd. De overige 225 pensioenfondsen hebben een one-tier model. De overgrote meerderheid van deze pensioenfondsen heeft een visitatiecommissie. Dit zijn

voornamelijk opf'en. Door liquidaties van voornamelijk kleinere opf'en neemt het aantal pensioenfondsen met een visitatiecommissie af, zowel relatief als in aantal.

Wat betreft de samenstelling van de pensioenfondsbesturen hebben 36 van de 247 opf'en en bpf'en vrijwillig gekozen voor onafhankelijke leden in het bestuur. De 26 pensioenfondsen met een ander dan paritair bestuursmodel hebben sowieso ook onafhankelijke leden in het bestuur. Bij 81 procent van de opf'en en bpf'en is sprake van deelname van vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur. Bij de overige negentien procent is sprake van een onafhankelijk bestuursmodel, van vacatures, of van afspraken tussen partijen over een afwijkende zetelverdeling.

In verreweg de meeste gevallen is gekozen voor een bestuursmodel met een VO als medezeggenschapsorgaan. De toevoeging van werkgeversvertegenwoordigers, waar een deel van de pensioenfondsen voor heeft gekozen, is geen wettelijke verplichting. De overige zetels worden verdeeld over vertegenwoordigers van pensioengerechtigden, slapers en werknemers. Grotere pensioenfondsen met grotere besturen hebben over het algemeen een groter VO of BO dan kleinere pensioenfondsen.

Het percentage vrouwelijke bestuurders in de sector is eind 2016 vijftien procent. Eind 2013 lag dit percentage nog op 12,5 procent. Het percentage bestuurders jonger dan veertig jaar bedraagt eind 2016 6,7 procent. Eind 2013 lag dit percentage op 7,3 procent. 75 pensioenfondsen (39%) hebben geen vrouw in het bestuur; 126 pensioenfondsen (66%) hebben geen bestuurder jonger dan veertig jaar. Tevens blijkt dat 55 pensioenfondsbesturen (29%) én geen vrouw én geen bestuurder jonger dan veertig jaar in het bestuur hebben opgenomen.

In 2016 is gemiddeld ongeveer zeventien procent van de VO-/BO-zetels ingenomen door een vrouw. De vertegenwoordiging van jongeren blijft daarbij iets achter: dertien procent. Van de 192 pensioenfondsen zijn er 89 pensioenfondsen (46%) zonder vrouwen in het VO/BO. 112 pensioenfondsen (58%) hebben geen vertegenwoordigers jonger dan veertig jaar in het VO/BO.



# Ervaringen met de invulling van de bestuursmodellen

# 3

## 3 Ervaringen met de invulling van bestuursmodellen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de invulling van de verschillende bestuursmodellen die ingevoerd zijn bij de inwerkingtreding van de Wvbp (onderzoeksvraag 2). In de volgende paragraaf bespreken we kort welke organen betrokken zijn bij de besluitvorming van het bestuursmodel. In de derde paragraaf komen overwegingen die bij de keuze voor het bestuursmodel van belang zijn aan bod en in de vierde paragraaf zetten we uiteen welke overwegingen meespelen bij de samenstelling en grootte van de verschillende organen. Vervolgens gaan we in de vijfde paragraaf in op de organisatie van het intern toezicht en de overwegingen die bepalend zijn voor de keuze voor een raad van toezicht of een visitatiecommissie. Dit hoofdstuk sluit af met een samenvatting van de voorgaande vier paragrafen.

De data die we in dit hoofdstuk presenteren, zijn afkomstig uit de webenquête, tenzij expliciet vermeld is dat de informatie afkomstig is uit de interviews met bestuurders. In dit hoofdstuk zijn de resultaten die uit de interviews met vertegenwoordigers van risicodragers en de rondetafelgesprekken naar voren kwamen niet opgenomen. Deze, meer kritische geluiden, worden gerapporteerd in hoofdstuk 6.

### 3.2 Bij invulling betrokken organen

Uit de webenquête onder pensioenfondsbesturen blijkt dat naast de besturen zelf (94%) ook de verantwoordingsorganen (VO/BO) veelvuldig betrokken zijn geweest (81%) bij de besluitvorming over het bestuursmodel. Het intern toezichtorgaan is dat in veel mindere mate (26%). Een plausibele verklaring hiervoor is dat een groot deel van de raden van toezicht ingesteld is na de inwerkingtreding van de Wvbp. Voor de inwerkingtreding van de Wvbp was de raad van toezicht geen verplicht gesteld orgaan en toezicht in de vorm van one-tier besturen bestond ook nog niet. Visitatie conform de wettelijke taak vindt pas achteraf plaats en is per definitie niet betrokken bij de besluitvorming.

### 3.3 Overwegingen bij keuze bestuursmodel

Met de inwerkingtreding van de Wvbp in de loop van 2014 is de mogelijkheid ontstaan om te kiezen uit vijf bestuursmodellen. We lopen de opvattingen hierover van de drie betrokken organen na, te weten bestuur, intern toezicht en VO/BO.

De meest genoemde overweging bij de keuze voor het huidige bestuursmodel is dat het gekozen model zorgt voor een adequatere vertegenwoordiging van risicodragers (tabel 3.1). Dit geldt voor zowel het bestuur als intern toezicht en VO/BO. Daarnaast is een veel genoemde overweging bij de keuze van het bestuursmodel dat er geen zicht was op de meerwaarde van andere modellen. Andere overwegingen die bij veel pensioenfondsen hebben meegespeeld, betreffen de lagere kosten, de mate van invloed van belanghebbenden en meer deskundigheid binnen het pensioenbestuur.

Weinig genoemd worden de overwegingen die te maken hebben met beschikbaarheid van potentiële bestuurders, het tijdsbeslag van het bestuurswerk en de geschiktheidstoetsing door DNB.

De opvattingen van de drie organen komen op hoofdlijnen overeen, maar differentiëren wat meer ten aanzien van het belang van de overwegingen rond de kosten en de meerwaarde van de nieuwe bestuursmodellen.



**Tabel 3.1 Overwegingen bij keuze voor bestuursmodel**

	Bestuur (n=130)	Toezicht (n=105)	VO/BO (n=120)
Geschikte bestuurders uit de geledingen van werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden zijn moeilijk te vinden	8%	6%	18%
Geschikte onafhankelijke bestuurders zijn moeilijk te vinden	1%	0%	4%
De kosten voor het huidige bestuursmodel zijn lager	32%	19%	16%
Het huidige model vraagt een minder groot tijdsbeslag voor bestuurders	9%	6%	5%
Het huidige model biedt de mogelijkheid tot een kleinere omvang van het bestuur	15%	13%	13%
Het huidige model biedt meer deskundigheid van het pensioenfondsbestuur	21%	16%	27%
Het huidige model zorgt voor een sterker intern toezicht	12%	18%	21%
Het huidige model zorgt voor een adequatere vertegenwoordiging van alle risicodragers	47%	35%	40%
Dat beleidsbepalers worden door De Nederlandsche Bank op geschiktheid getoetst	8%	0%	14%
Er was geen zicht op de meerwaarde van andere bestuursmodellen	40%	28%	18%
De mate van invloed van belanghebbenden binnen het huidige bestuursmodel	8	26%	29%
Weet niet/niet van toepassing	-	14%	14%
Anders	36%	26%	9%

Tabel 3.2 differentieert de overwegingen van het bestuur naar de bestuursmodellen. De belangrijkste redenen om voor een paritair model te kiezen, is een adequatere vertegenwoordiging van alle risicodragers, het ontbreken van zicht op de meerwaarde van andere modellen en lagere kosten. Deze overwegingen blijken in geval van een keuze voor een onafhankelijk of one-tier model minder belangrijk. In deze gevallen zijn belangrijk: meer deskundigheid in het pensioenfondsbestuur, een sterker intern toezicht, een minder groot tijdsbeslag voor bestuurders en de mogelijkheid tot een kleinere omvang van het bestuur.

**Tabel 3.2 Bestuur: overwegingen bij keuze voor bestuursmodel, naar model**

	Paritair (n=104)	Onafhankelijk (n=5)	One-tier (n=13)
Geschikte bestuurders uit de geledingen van werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden zijn moeilijk te vinden	8%	20%	0%
Geschikte onafhankelijke bestuurders zijn moeilijk te vinden	1%	0%	0%
De kosten voor het huidige bestuursmodel zijn lager	38%	0%	0%
Het huidige model vraagt een minder groot tijdsbeslag voor bestuurders	5%	40%	38%
Het huidige model biedt de mogelijkheid tot een kleinere omvang van het bestuur	13%	40%	31%
Het huidige model biedt meer deskundigheid van het pensioenfondsbestuur	13%	80%	69%
Het huidige model zorgt voor een sterker intern toezicht	9%	40%	38%
Het huidige model zorgt voor een adequatere vertegenwoordiging van alle risicodragers	54%	20%	15%
Dat beleidsbepalers worden door De Nederlandsche Bank op geschiktheid getoetst	9%	20%	0%
Er was geen zicht op de meerwaarde van andere bestuursmodellen	46%	20%	0%

<sup>8</sup> Antwoordopties die in de webenquête niet voorgelegd zijn aan het betreffende orgaan worden in de tabellen in dit rapport op deze manier aangeduid.

Ook het intern toezicht en VO/BO zijn hierover geënuquêteerd: de resultaten die voortvloeien uit soortgelijke analyses als voor de bestuurders (tabel 3.2) wijken maar zeer beperkt af van die van het bestuur (zie bijlage 6, tabellen B6.1 en B6.2).

#### *Interviews met bestuurders van pensioenfondsen met een paritair model*

In de interviews onderschrijven de bestuurders de overwegingen genoemd in tabel 3.2. Bij pensioenfondsen met een paritair model klinkt een voorkeur voor een bestuur waarin de risicodragers vertegenwoordigd zijn. Het belang van bestuursleden met een achterban is gelegen in hun kennis, bekendheid en betrokkenheid bij de achterban, de risicodragers. Het is voor deelnemers prettig om zich tot iemand te kunnen wenden die hen vertegenwoordigt in het pensioenfondsbestuur. Daarbij is een binding met de achterban van meerwaarde wanneer moeilijke besluiten moeten worden genomen, omdat bestuursleden met een achterban, door middel van afstemming, in staat zijn om draagvlak te creëren bij die achterban. Een tweede overweging is dat het paritaire model voor de inwerkingtreding van de Wvbp naar tevredenheid heeft gefunctioneerd bij deze pensioenfondsen. Hierdoor is de meerwaarde van de andere bestuursmodellen voor hen beperkt. Een derde overweging is dat bestuurders van pensioenfondsen met een paritair model en vertegenwoordigers van de risicodragers vraagtekens plaatsen bij het functioneren van het intern toezicht in een one-tier bestuursmodel. Dit lijkt te maken te hebben met de beperkte ervaring met het functioneren van het toezicht in one-tier modellen. In paragraaf 4.3 gaan we dieper in op de ervaring met de verschillende toezichtsmodaliteiten. Bestuurders voegen als vierde de overweging toe dat de met de Wvbp gecreëerde wettelijke mogelijkheid om onafhankelijk bestuurders in het bestuur op te nemen de gelegenheid biedt om de benodigde kennis in huis te halen in aanvulling op bestuursleden die de risicodragers vertegenwoordigen. In paragraaf 4.7 gaan we uitgebreider in op de rol van en ervaringen met onafhankelijk bestuurders in het bestuur.

#### *Interviews met bestuurders van pensioenfondsen met een one-tier model*

Uit de interviews komt verder naar voren dat bij pensioenfondsen die een one-tier model hebben de benodigde kennis die onafhankelijk bestuurders inbrengen een belangrijke rol speelt in de keuze voor het bestuursmodel. De meerwaarde van onafhankelijk bestuurders zit voor een belangrijk deel in het gegeven dat dit veelal beroepsbestuurders zijn. Bestuursleden die de achterban vertegenwoordigen, vervullen daarentegen de functie veelal naast hun dagelijkse baan waardoor onder hen de vereiste tijd en expertise voor de functie beperkter beschikbaar zijn. Daarnaast ervaren bestuursleden die werkzaam zijn bij een pensioenfonds met een one-tier model de integratie van intern toezicht in het bestuur als een voordeel: het maakt dat het bestuur slagvaardiger en efficiënter is, omdat bij besluiten minder organen zijn betrokken waarvan formele instemming is vereist. Verder leidt de inrichting van het bestuur met uitvoerende en niet-uitvoerende leden in de ervaring van deze pensioenfondsen tot een kwaliteits-toename in het intern toezicht. Doordat de leden van het niet-uitvoerende bestuur deel uitmaken van het bestuur, zijn zij beter bekend met de inhoud. Bovendien zijn zij meer continu betrokken bij het functioneren van het bestuur. Daar staat tegenover dat de intrede van niet-uitvoerende bestuursleden met een interne toezichtstaak een duidelijke afbakening van rollen, taken en bevoegdheden behoeft tussen het uitvoerende en niet-uitvoerende bestuur. Hier ligt een taak voor de pensioenfondsen, volgens de bestuurders.

### **3.4 Overwegingen samenstelling en omvang bestuur**

Vervolgens kijken we welke overwegingen van belang zijn bij de samenstelling en de omvang van het bestuur.

Uit tabel 3.3 blijkt dat bij de keuze voor de samenstelling en de omvang van het bestuur vooral slagvaardigheid, vertegenwoordiging, countervailing power en deskundigheid een rol spelen. Overwegingen met betrekking tot beschikbaarheid van geschikte kandidaten, de diversiteit en de geschiktheidstoets van DNB zijn minder vaak aan de orde.

**Tabel 3.3 Overwegingen bij samenstelling/omvang van bestuur**

	Bestuur (n=130)
Meer countervailing power	39%
Beperkte beschikbaarheid van geschikte leden	24%
Meer deskundigheid bij leden	34%
Betere vertegenwoordiging van risicodragers	42%
Meer diversiteit in leeftijd en geslacht	21%
Meer slagvaardigheid van het bestuur	49%
Dat beleidsbepalers door De Nederlandsche Bank op geschiktheid worden getoetst	12%
Anders	22%

Wanneer we differentiëren naar de verschillende bestuursmodellen (tabel 3.4), dan zien we wel wat verschillen. Een betere vertegenwoordiging van risicodragers blijkt het belangrijkste voor pensioenfondsen met een paritair model en een slagvaardiger bestuur blijkt de belangrijkste reden om voor een onafhankelijk of one-tier model te kiezen. Daarnaast is meer deskundigheid bij bestuursleden belangrijker voor pensioenfondsen met een niet-paritair model.

**Tabel 3.4 Overwegingen bij samenstelling/omvang van het bestuur, naar model**

	Paritair (n=104)	Onafhankelijk (n=5)	One-tier (n=13)
Meer countervailing power	38%	20%	54%
Beperkte beschikbaarheid van geschikte leden	27%	0%	8%
Meer deskundigheid bij leden	32%	60%	54%
Betere vertegenwoordiging van risicodragers	47%	20%	15%
Meer diversiteit in leeftijd en geslacht	21%	20%	15%
Meer slagvaardigheid van het bestuur	44%	100%	69%
Dat beleidsbepalers door De Nederlandsche Bank op geschiktheid worden getoetst	12%	20%	0%

### 3.5 Overwegingen bij invulling toezicht

Het intern toezicht van de responderende pensioenfondsen is bij 65 procent van pensioenfondsen met een paritair of onafhankelijk model belegd bij een visitatiecommissie en in 35 procent van deze pensioenfondsen bij een raad van toezicht. Dit is vergelijkbaar met de totale populatie (zie ook tabel 2.3).

#### *Overwegingen bij de keuze voor een raad van toezicht of een visitatiecommissie*

De belangrijkste overwegingen van de drie organen bij de keuze voor een raad van toezicht of een visitatiecommissie betreffen de onafhankelijke rol van het toezichthoudende orgaan, de kosten en de afstand van de gekozen toezichtsmodaliteit ten opzichte van het bestuur en professionalisering (tabel 3.5). Overigens heeft een deel van de pensioenfondsen geen keuze: bedrijfstakpensioenfondsen en algemeen pensioenfondsen zijn verplicht een raad van toezicht in te stellen. Daarnaast is in de Verzamelwet Pensioenen 2017 geregeld dat een raad van toezicht ook verplicht is gesteld voor ondernemingspensioenfondsen met een belegd vermogen van meer dan een miljard euro.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Kamerstukken I, vergaderjaar 2017-2018, 43 674, E.

**Tabel 3.5 Overwegingen bij keuze voor raad van toezicht of visitatiecommissie**

	Bestuur (n=116)	Toezicht (n=98)	VO/BO (n=105)
Er was geen keuze omdat een raad van toezicht wettelijk verplicht is bij ons pensioenfonds	20%	29%	30%
Lagere kosten	39%	32%	10%
Hogere mate van betrokkenheid van het gekozen toezichthoudende orgaan	10%	13%	8%
Hoge mate van betrokkenheid van werkgever bij het pensioenfonds	3%	1%	4%
De bevoegdheden van het toezichthoudende orgaan	12%	16%	5%
Meer afstand van het gekozen toezichthoudende orgaan t.o.v. het bestuur	24%	10%	18%
Onafhankelijker rol van toezichthoudende orgaan	41%	23%	44%
Meer continu toezicht	9%	16%	13%
Meer professionaliteit	22%	15%	36%
Weet niet/niet van toepassing	-	8%	13%
Anders	20%	26%	10%

Wanneer we onderscheid maken naar raad van toezicht of visitatiecommissie, blijkt dat de beweegredenen om voor een van beide vormen van toezicht te kiezen verschillen (tabel 3.6).

De belangrijkste reden voor het bestuur om de keuze voor een visitatiecommissie te maken, is dat de kosten lager zijn dan voor een raad van toezicht. Daarnaast zijn belangrijke overwegingen dat een visitatiecommissie meer afstand heeft tot het bestuur, voor de respondenten een onafhankelijker rol lijkt te hebben en meer professionaliteit lijkt te bieden.

De laatste twee overwegingen zijn echter ook belangrijke redenen om voor een raad van toezicht te kiezen. Besturen met een raad van toezicht kiezen verder voor deze vorm van toezicht omdat een raad van toezicht meer continu toezicht biedt en meer betrokken is.

**Tabel 3.6 Bestuur: overwegingen bij huidige vorm van toezicht, naar toezichtsorgaan**

	Raad van toezicht (N=41)	Visitatiecommissie (n=75)
Er was geen keuze, omdat een raad van toezicht wettelijk verplicht is bij ons pensioenfonds	54%	1% <sup>10</sup>
Lagere kosten	0%	60%
Hogere mate van betrokkenheid van het gekozen toezichthoudende orgaan	20%	5%
Hoge mate van betrokkenheid van werkgever bij het pensioenfonds	0%	5%
De bevoegdheden van het toezichthoudende orgaan	15%	11%
Meer afstand van het gekozen toezichthoudende orgaan t.o.v. het bestuur	15%	29%
Onafhankelijker rol van toezichthoudende orgaan	32%	47%
Meer continu toezicht	24%	1%
Meer professionaliteit	22%	23%

De overwegingen van het intern toezichtsorgaan bij de keuze voor een raad van toezicht of visitatiecommissie zijn vergelijkbaar met de overwegingen van het bestuur. Voor VO/BO geldt dat de kostenoverweging een minder grote rol speelt, terwijl de overwegingen over onafhankelijkheid en professionaliteit juist meer meespelen (bijlage 6, tabellen B6.3 en B6.4).

<sup>10</sup> Mogelijk zijn dit pensioenfonds die op dit moment de transitie van een visitatiecommissie naar een raad van toezicht maken, naar aanleiding van veranderde wetgeving.

### Interviews met bestuurders

De interviews met bestuurders onderschrijven de bovenstaande bevindingen en voegen toe dat de meerwaarde van een raad van toezicht is dat de leden van dit orgaan door de lange zittingstermijn de gelegenheid krijgen om in hun rol te groeien. Een visitatiecommissie legt daarentegen eens per jaar een bezoek af, waarbij de leden regelmatig wisselen. De toegevoegde waarde van een visitatiecommissie is volgens de respondenten gelegen in een stevige en confronterende blik van buitenaf.

### Overwegingen bij samenstelling en omvang van toezicht

Aan respondenten van het intern toezicht is de vraag voorgelegd naar hun overwegingen bij de samenstelling en de omvang van het intern toezicht. De belangrijkste overwegingen hebben te maken met countervailing power, slagvaardigheid en deskundigheid (tabel 3.7). Beschikbaarheid, vertegenwoordiging en de geschiktheidstoetsing van DNB spelen een bescheiden rol.

Wanneer we de overwegingen van respondenten bij de samenstelling en de omvang van een raad van toezicht en een visitatiecommissie met elkaar vergelijken, dan blijkt dat overwegingen rond diversiteit in leeftijd en geslacht de meest onderscheidende overweging is voor een raad van toezicht.

**Tabel 3.7 Toezicht: overwegingen bij samenstelling/omvang toezicht, naar toezichtsorgaan**

	Raad van toezicht (n=42)	Visitatiecommissie (n=56)
Meer countervailing power	36%	34%
Beperkte beschikbaarheid van geschikte leden	5%	4%
Meer deskundigheid bij leden	29%	32%
Betere vertegenwoordiging van risicodragers	5%	2%
Meer diversiteit in leeftijd en geslacht	21%	4%
Meer slagvaardigheid van het intern toezicht	43%	27%
Dat beleidsbepalers door De Nederlandsche Bank op geschiktheid worden getoetst	7%	0%

## 3.6 Samenvatting

Met de Wvbp (2014) zijn pensioenfondsbesturen in de positie gebracht om een keuze te maken uit vijf bestuursmodellen. Het overgrote merendeel van de bij het onderzoek betrokken pensioenfondsen (n=104) heeft gekozen voor het paritaire model (dat voorheen als enige model gold); enkele pensioenfondsen hebben de keuze voor het onafhankelijke model gemaakt (n=5) en de andere pensioenfondsen (n=12) kozen voor een one-tier model.

Uit de enquête onder pensioenfondsbesturen blijkt dat naast de besturen zelf (94%) ook de verantwoordingsorganen (VO/BO) veelvuldig betrokken zijn geweest (81%) bij de besluitvorming over het bestuursmodel. Het intern toezichtsorgaan is dat in veel mindere mate (26%).

Bij het kiezen van een bestuursmodel domineert een aantal overwegingen, te weten de adequate vertegenwoordiging van de risicogroepen, de meerwaarde ten opzichte van het voorheen gehanteerde paritaire model en de kosten voor het bestuursmodel. Zaken als de beschikbaarheid van geschikte kandidaten, het tijdsbeslag van de bestuurstaak en de geschiktheidstoetsing door DNB blijken slechts een bescheiden rol te spelen.

Differentiëren we naar de verschillende bestuursmodellen, dan domineren bij het paritaire model de overwegingen rond adequate vertegenwoordiging van de risicodragers, het (ontbreken van) zicht op de meerwaarde van andere modellen en de bestuurskosten. Daarnaast plaatsen deze bestuurders vragtekens bij het functioneren van toezicht in een one-tier model. De optie om onafhankelijk bestuurders toe te voegen voorziet in de behoefte aan (beperkt beschikbare) expertise.

Bij de onafhankelijke en de one-tier modellen domineren overwegingen rond deskundigheid, tijdsbeslag van bestuurswerk en de kracht van het intern toezicht. Een one-tier model wordt bovendien ervaren als

slagvaardiger en de combinatie van uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders komt de kwaliteit van het intern toezicht ten goede.

Als het gaat om de *samenstelling en de omvang van het bestuur*, dan blijkt dat hier in alle bestuursmodellen vooral overwegingen rond slagvaardigheid, vertegenwoordiging, countervailing power en deskundigheid een rol spelen. Overwegingen met betrekking tot beschikbaarheid van geschikte kandidaten, de diversiteit en de geschiktheidstoets van DNB zijn in alle bestuursmodellen minder vaak aan de orde. Gedifferentieerd naar de bestuursmodellen zien we hier dat bij het paritaire model een betere vertegenwoordiging van risicodragers het belangrijkste is, terwijl slagvaardigheid van het bestuur en deskundigheid van bestuursleden de belangrijkste redenen zijn om voor een onafhankelijk of one-tier model te kiezen.

Het *interne toezicht* van de responderende pensioenfondsen is bij 65 procent van pensioenfondsen met een paritair of onafhankelijk model belegd bij een visitatiecommissie en in 35 procent van deze pensioenfondsen bij een raad van toezicht.

De belangrijkste overwegingen van de drie organen bij *de keuze voor een raad van toezicht of een visitatiecommissie* betreffen de onafhankelijke rol van het intern toezichthoudende orgaan, de kosten en de afstand van de gekozen toezichtsmodaliteit ten opzichte van het bestuur en professionalisering. Meer specifiek wordt in het voordeel van de visitatiecommissie gemeld dat de kosten ervan lager zijn dan voor een raad van toezicht en dat een visitatiecommissie meer afstand heeft tot het bestuur. Besturen die een raad van toezicht kiezen, voeren aan dat deze vorm van toezicht meer continu toezicht biedt en meer betrokken is. Bovendien hebben leden van een raad van toezicht meer gelegenheid om in hun rol te groeien dan leden van een visitatiecommissie.

Bij *de keuze voor de samenstelling en de omvang van het intern toezicht* zijn overwegingen rond countervailing power, deskundigheid van leden en slagvaardigheid het meest aan de orde. Beschikbaarheid, vertegenwoordiging en de geschiktheidstoetsing van DNB spelen slechts een bescheiden rol. Overwegingen rond diversiteit naar leeftijd en geslacht blijken veel vaker aan de orde te zijn geweest in het geval er gekozen is voor een raad van toezicht dan wanneer gekozen is voor een visitatiecommissie.



# Ervaringen met het functioneren van bestuursmodellen

# 4

## 4 Ervaringen met het functioneren van bestuursmodellen

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de ervaringen met het functioneren van de bestuursmodellen in de praktijk (onderzoeksvraag 3). We bespreken achtereenvolgens de ervaringen met de volgende onderwerpen:

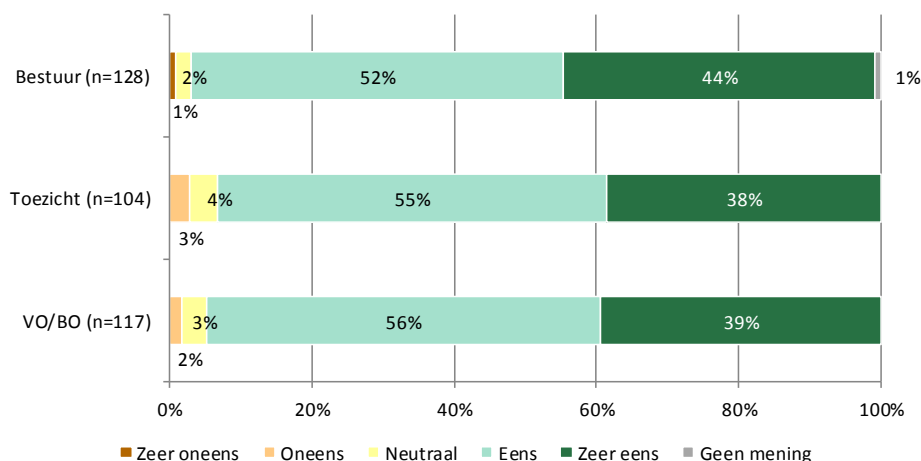
- Paragraaf 4.2: het functioneren van pensioenfondsbesturen.
- Paragraaf 4.3: het intern toezicht.
- Paragraaf 4.4: het functioneren van het VO/BO.
- Paragraaf 4.5: afbakening van taken en organen.
- Paragraaf 4.6: bestuursleden met gewogen of zonder stemrecht.
- Paragraaf 4.7: onafhankelijk bestuurders.
- Paragraaf 4.8: vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur.
- Paragraaf 4.9: de geschiktheidstoets van DNB.
- Paragraaf 4.10: de VTE-normen.
- Paragraaf 4.11: samenvatting van bovenstaande paragrafen.

De data die we in dit hoofdstuk presenteren, zijn afkomstig uit de webenquête, aangevuld met de informatie die afkomstig is uit de interviews met bestuurders. In dit hoofdstuk zijn de resultaten die uit de interviews met vertegenwoordigers van risicodragers en de rondetafelgesprekken naar voren kwamen niet opgenomen. Deze, meer kritische geluiden, worden gerapporteerd in hoofdstuk 6.

### 4.2 Ervaringen met het functioneren van de pensioenfondsbesturen

Uit figuur 4.1 blijkt dat besturen, intern toezichtorganen en VO/BO's positief tot zeer positief zijn over de manier waarop het bestuur uitvoering geeft aan de doelstellingen van het pensioenfonds. Slechts een zeer klein aandeel van de organen is van mening dat het bestuur inadequaat uitvoering geeft aan de doelstellingen van het pensioenfonds (bestuur 1%, toezicht 3%, VO/BO 2%).

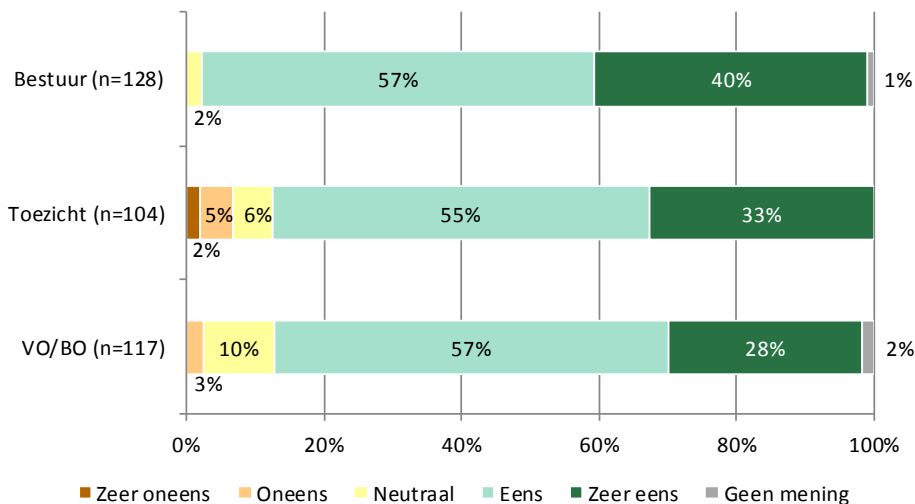
**Figuur 4.1 Stelling: het bestuur geeft adequaat uitvoering aan de doelstellingen van het pensioenfonds**



Figuur 4.2 toont dat besturen, intern toezichtorganen en VO/BO's bovendien de mate waarin het bestuur in staat is om countervailing power te bieden ten opzichte van externe vermogensbeheerders, uitbestedingspartijen en adviseurs positief waarderen. Onder de intern toezichtorganen is er een kleine minderheid (7%) die het bestuur niet in staat acht voldoende countervailing power te bieden ten opzichte van externe partijen.



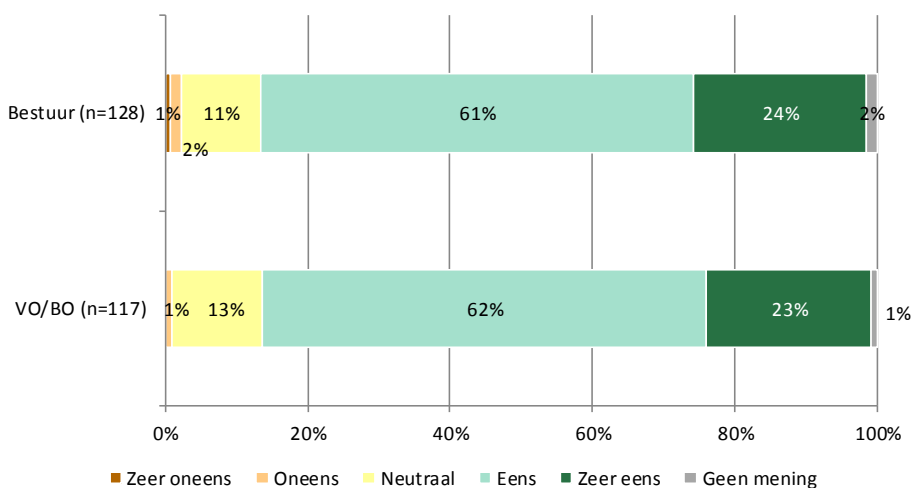
**Figuur 4.2 Stelling: het bestuur is in staat voldoende countervailing power te bieden ten opzichte van externe vermogensbeheerders, uitbestedingspartijen en adviseurs**



### 4.3 Ervaringen met het intern toezicht

Figuur 4.3 laat zien dat zowel het bestuur als het VO/BO overwegend positief is over de communicatie met het intern toezichtorgaan: dit geldt voor 85 procent van het bestuur en het VO/BO. Onder drie procent van de besturen verloopt de communicatie met het intern toezicht niet soepel. Bij VO/BO's is dat één procent.

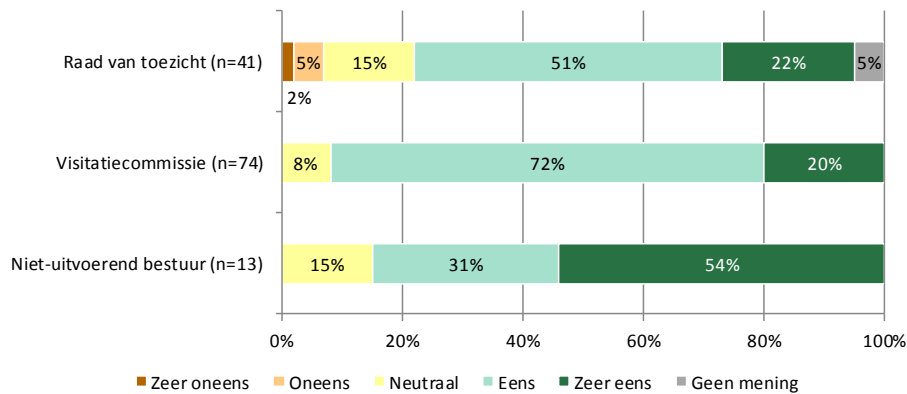
**Figuur 4.3 Stelling: de communicatie met het intern toezicht verloopt soepel**



In figuur 4.4 differentiëren we de waardering voor de communicatie met het intern toezicht naar toezichtsmodaliteit. Pensioenfondsbesturen met een visitatiecommissie of een one-tier bestuur beoordelen de communicatie met het intern toezichtorgaan vaker positief dan pensioenfondsen met een raad van toezicht. Uitvoerend bestuurders in een one-tier bestuursmodel zijn het meest tevreden over de communicatie met het intern toezicht: 54 procent van de besturen met een one-tier bestuursmodel zijn zeer positief over de communicatie met de intern toezichthoudende, niet-uitvoerend bestuurders.

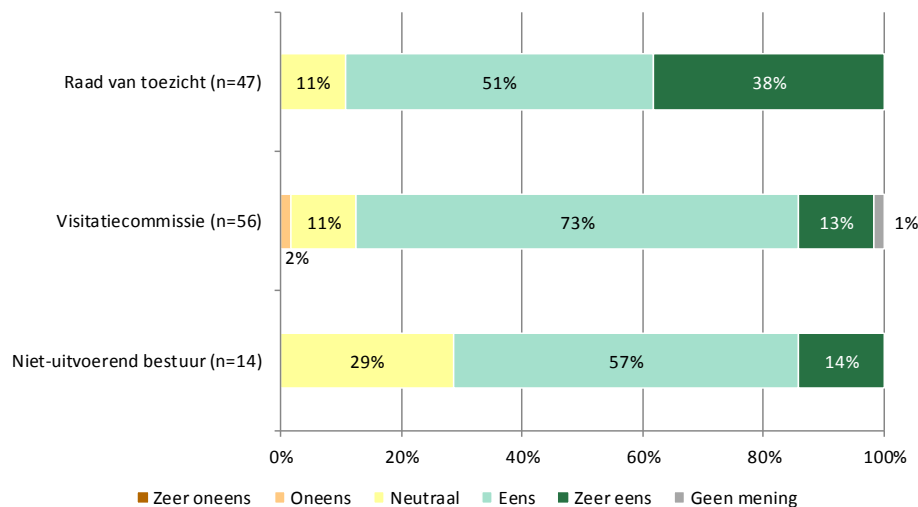
Figuur 4.4 laat ook zien dat het kleine aandeel van de besturen waar de communicatie met het intern toezicht minder soepel verloopt, pensioenfondsen zijn met een raad van toezicht.

**Figuur 4.4 Bestuur – Stelling: de communicatie met het intern toezicht verloopt soepel**



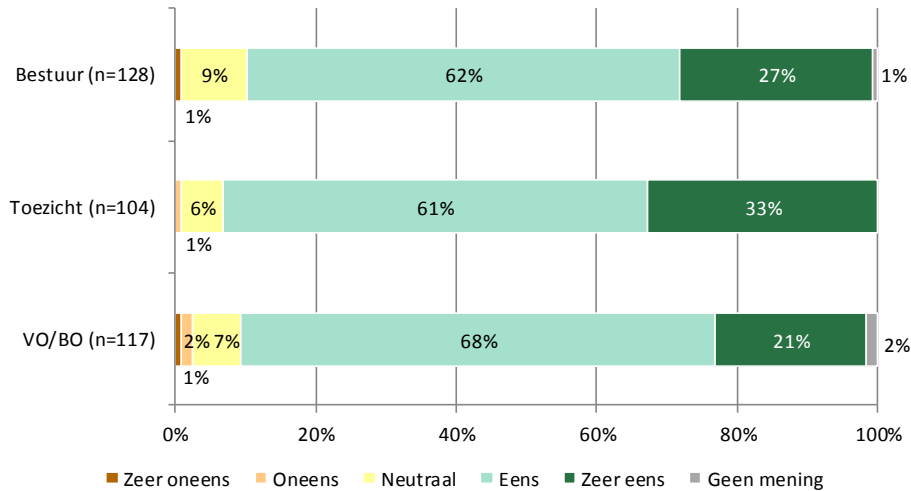
Onder VO/BO's (figuur 4.5) valt op dat de communicatie met een niet-uitvoerend bestuur minder positief beoordeeld wordt dan met een raad van toezicht of visitatiecommissie. VO/BO's van pensioenfondsen met een raad van toezicht zijn het meest tevreden met de communicatie: 38 procent beoordeelt de communicatie met de raad van toezicht als zeer positief.

**Figuur 4.5 VO/BO – Stelling: de communicatie met het intern toezicht verloopt soepel**



Figuur 4.6 geeft weer dat de organen (zeer) tevreden zijn over de mate waarin het intern toezicht in staat is toezicht te houden op het beleid van bestuur en op de algemene gang van zaken bij het pensioenfonds. Dit geldt voor ongeveer negen op de tien besturen, intern toezichtorganen en VO/BO's. Ook als we onderscheid maken naar toezichtsmodaliteit blijken er nauwelijks verschillen te bestaan tussen de beoordelingen van de besturen, de intern toezichtorganen en de VO/BO's, zie bijlage 6, figuur B6.5 en B6.6 en B6.7.

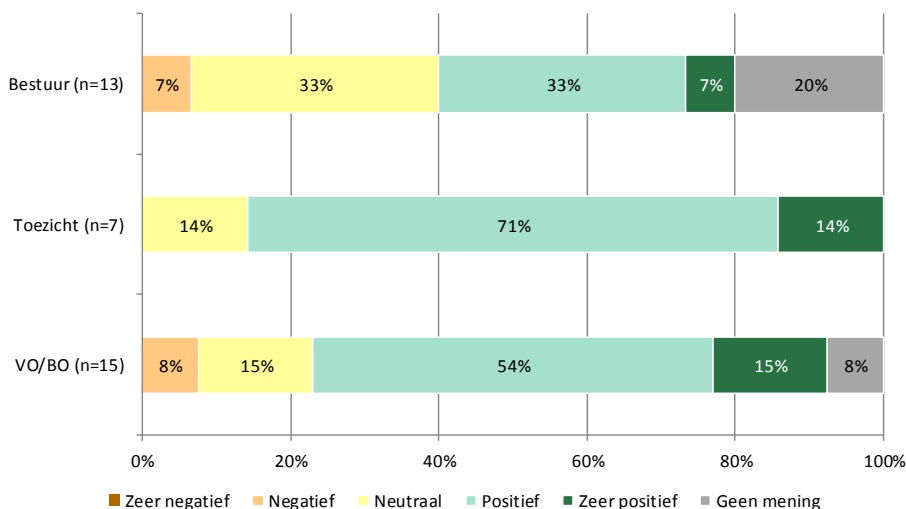
**Figuur 4.6 Stelling: het intern toezicht is goed in staat toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken bij het pensioenfonds**



*Niet-uitvoerend bestuurders in one-tier bestuursmodellen*

In de one-tier bestuursmodellen is de interne toezichtfunctie belegd bij de niet-uitvoerend bestuurders. Figuur 4.7 toont de waardering voor de combinatie van een bestuurstaak en de interntoezichtstaak in deze functie. Hierbij valt op dat de niet-uitvoerende bestuurders het meest positief zijn (85% (zeer) positief), de uitvoerende bestuurders dat wat minder zijn (40% (zeer) positief) en VO/BO's daar tussenin zitten (69% (zeer) positief).

**Figuur 4.7 Combinatie van een integrale bestuurstaak naast een toezichtstaak in de functie van niet-uitvoerend bestuurders**



*Interviews met bestuurders (paritair en one-tier fondsen)*

In de interviews bevestigen bestuurders van pensioenfondsen waarbij een raad van toezicht is ingesteld en bestuurders in een one-tier bestuursmodel dat zij tevreden zijn over het functioneren van het toezichtorgaan.

De bestuurders merken daarbij op dat het functioneren van het toezicht sterk afhankelijk is van de manier waarop toezicht ingebed is in het pensioenfonds. De Wvbp geeft veel ruimte voor een eigen invulling van het toezicht. Dat heeft tot gevolg dat het voor pensioenfondsen een leerproces is om, binnen de wettelijke kaders, het toezicht vorm te geven zodat het aansluit bij de behoeften van het pensioenfonds.

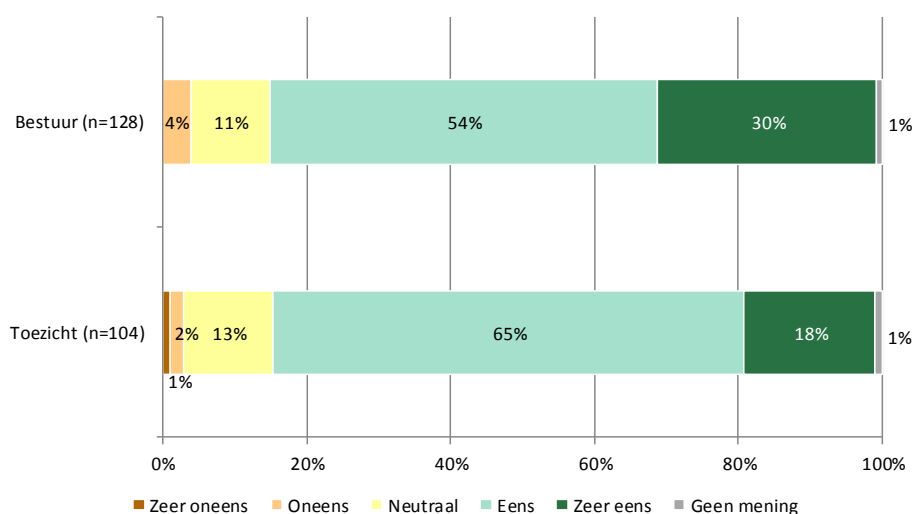
Dit proces leidt tot taakvolwassenheid. Dit geldt zowel voor pensioenfondsen die voor de inwerkingtreding van de Wvbp een visitatiecommissie hadden en daarna een raad van toezicht hebben ingesteld als voor pensioenfondsen met een one-tier bestuursmodel.

Pensioenfondsen met een one-tier model geven aan dat het voor het toezicht van meerwaarde is dat de toezichthoudende bestuursleden meer betrokken zijn bij de besluitvorming dan leden van een raad van toezicht of een visitatiecommissie. Doordat het niet-uitvoerend bestuur aan tafel zit bij de uitvoerende bestuursleden dragen zij doorlopend bij aan een evenwichtige belangenafweging in de besluitvorming. Besturen die geen one-tier model hebben, plaatsen twijfels bij deze hoge mate van betrokkenheid van toezicht, omdat zij zich afvragen of het wel mogelijk is om goed toezicht te houden op je naaste collega's. Wat aan hun zorg bijdraagt, is dat bestuurders weinig eerdere ervaring hebben opgedaan met deze vorm van toezicht.

#### 4.4 Ervaringen met het functioneren van het VO/BO

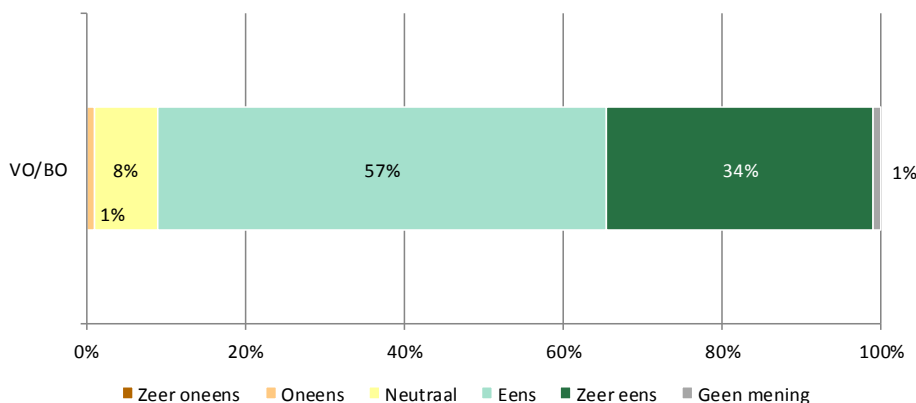
In figuur 4.8 is weergegeven hoe het bestuur en het toezichtorgaan de communicatie met het VO/BO ervaren. De meerderheid van beide organen communiceert soepel met het VO/BO (bestuur 84%, toezicht 83%). Bij een kleine minderheid van de besturen (4%) en de toezichtorganen (3%) verloopt de communicatie met het VO/BO minder goed.

**Figuur 4.8 Stelling: de communicatie met het VO/BO verloopt soepel**



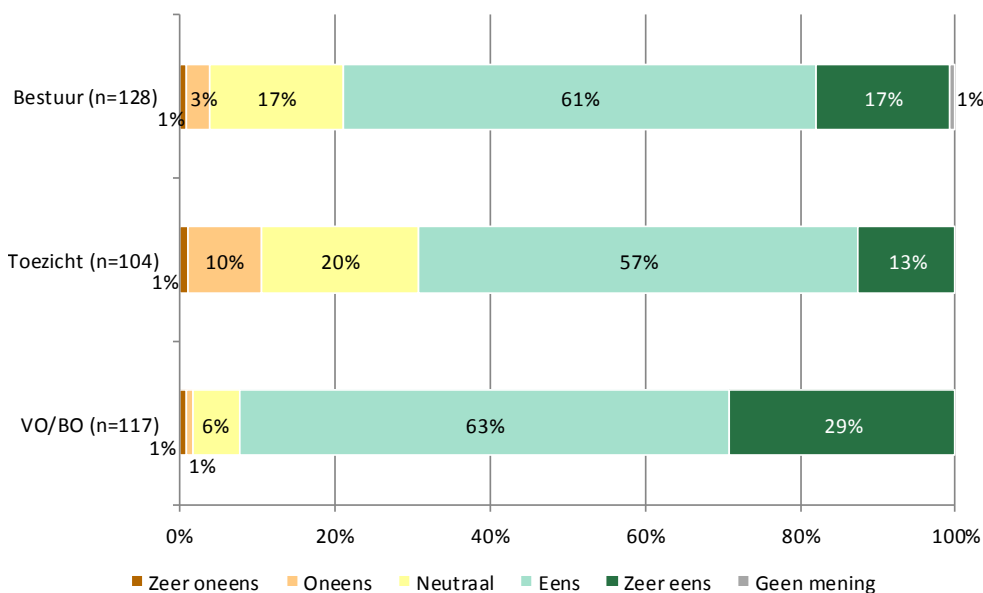
VO/BO's zijn eveneens positief (57%) tot zeer positief (34%) over de mate waarin de communicatie met het bestuur soepel verloopt (figuur 4.9).

**Figuur 4.9 VO/BO - Stelling: de communicatie met het bestuur verloopt soepel**



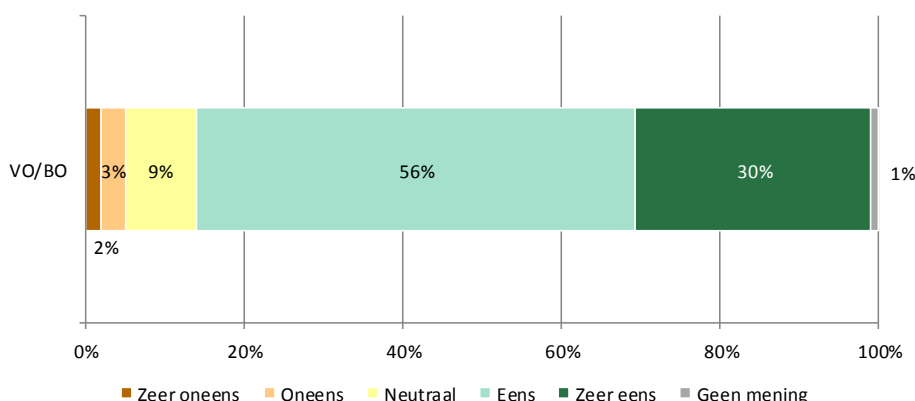
Uit figuur 4.10 blijkt dat het overgrote merendeel van besturen, toezichtorganen en VO/BO's, het VO/BO goed in staat achten om een oordeel te geven over het handelen van het bestuur. Onder VO/BO's is het aandeel dat dit onderschrijft het grootst (63% eens en 29% zeer eens). Intern toezichtsorganen zijn het meest kritisch: elf procent van de intern toezichtsorganen ervaart dat het VO/BO onvoldoende in staat is een oordeel te geven over het handelen van het bestuur.

**Figuur 4.10 Stelling: het VO/BO is goed in staat een oordeel te geven over het handelen van het bestuur**



Een meerderheid van de VO/BO's (86%) vindt de bevoegdheden van het VO/BO toereikend zijn voor de effectieve uitoefening van hun taak (figuur 4.11). Daar staat tegenover dat een kleine minderheid van de VO/BO's vindt dat de huidige bevoegdheden van het VO/BO ontoereikend zijn (5%).

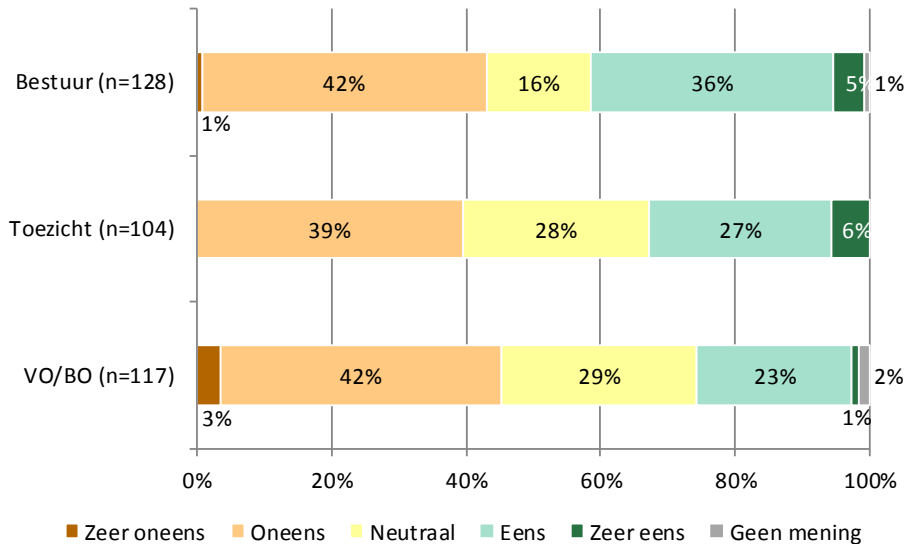
**Figuur 4.11 VO/BO – Stelling: het VO/BO heeft de bevoegdheden om haar taak effectief uit te kunnen oefenen**



#### 4.5 Ervaringen met afbakening van taken en organen

Figuur 4.12 toont in hoeverre respondenten menen dat er overlap is in rollen, taken en bevoegdheden, naar orgaan. Opmerkelijk zijn de tegenstrijdige meningen tussen pensioenfondsen: terwijl een deel van de besturen (42%), toezichtorganen (39%) en VO/BO's (42%) stelt dat er geen overlap is tussen rollen, taken en bevoegdheden van de organen, zijn er tevens pensioenfondsen waarbij de organen menen dat die overlap er wel is (bestuur 41%, toezicht 33%, VO/BO 24%).

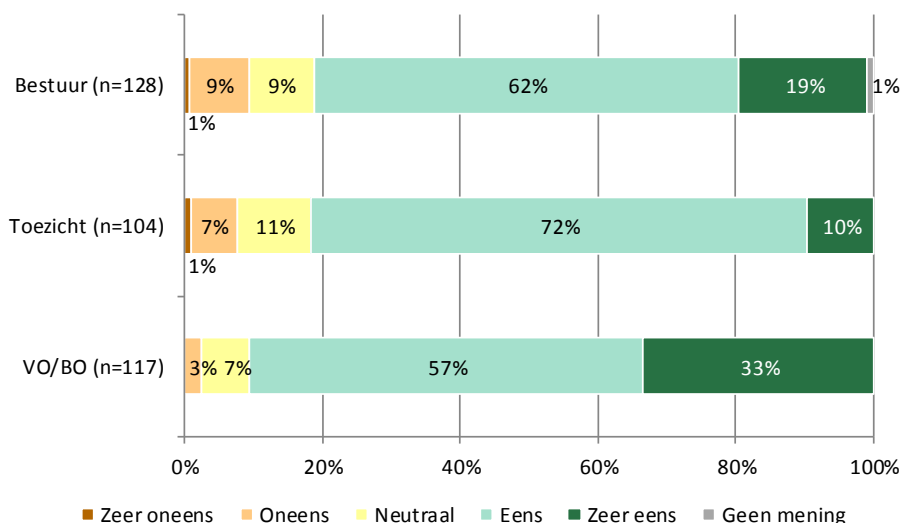
**Figuur 4.12 Stelling: er is overlap in rollen, taken en bevoegdheden van organen**



Specificeren we de resultaten naar bestuursmodel voor bestuur, intern toezicht en VO/BO, dan blijken er wel enige, maar geen aanzienlijke verschillen te bestaan, zie bijlage 6, figuur B6.8, B6.9 en B6.10.

Figuur 4.13 laat zien in hoeverre de organen de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden binnen het pensioenfonds duidelijk vinden. Hoewel een aanzienlijk deel van de besturen, intern toezichtsorganen en VO/BO's vindt dat er overlap is tussen rollen, taken en bevoegdheden, is het overgrote merendeel van het bestuur (81%), intern toezicht (82%) en VO/BO (90%) van mening dat de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden binnen het pensioenfonds duidelijk is.

**Figuur 4.13 Stelling: de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden binnen het fonds is duidelijk**

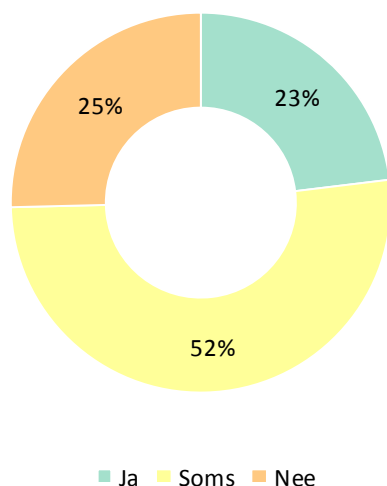


Specificeren we de resultaten naar bestuursmodel voor bestuur, toezicht en VO/BO, dan blijken er wel enige, maar geen aanzienlijke verschillen te bestaan, zie bijlage 6, figuur B6.11, B6.12 en B6.13.

## 4.6 Ervaringen met bestuursleden met gewogen of zonder stemrecht

Een kwart van de besturen (33 van de 130 pensioenfondsbesturen) maakt geen gebruik van stemmingen in hun besluitvorming. De overige besturen maken wel gebruik van stemmingen (figuur 4.14).

**Figuur 4.14** Verdeling van gebruik van stemmingen in besturen (n=130)



Tabel 4.1 toont hoeveel besturen leden hebben met gewogen of geen stemrecht. Binnen het merendeel van de besturen die gebruikmaken van stemmingen, hebben alle bestuursleden hetzelfde stemrecht (79%). Zestien procent van de besturen waarin wordt gestemd, heeft gewogen stemrecht toegekend aan bestuursleden. Verder zijn er, bij een kleine minderheid van de besturen die gebruikmaken van stemmingen, bestuursleden zonder stemrecht (6%).

**Tabel 4.1** Besturen met gewogen of geen stemrecht, onder besturen die stemmen

	Bestuur (n= 97)
Alle bestuursleden hetzelfde stemrecht	77 (79%)
Bestuursleden met gewogen stemrecht	16 (16%)
Bestuursleden zonder stemrecht	6 (6%)

### *Interviews met bestuurders*

Besturen maken gebruik van gewogen stemrecht om te waarborgen dat vijftig procent van het stemrecht toebedeeld is aan bestuursleden die werkgever(s) vertegenwoordigen en de andere vijftig procent aan bestuursleden die werknemers en pensioengerechtigden vertegenwoordigen. Door gewogen stemrecht toe te passen, wordt gecorrigeerd voor het daadwerkelijke aantal bestuursleden per geleding in het bestuur.

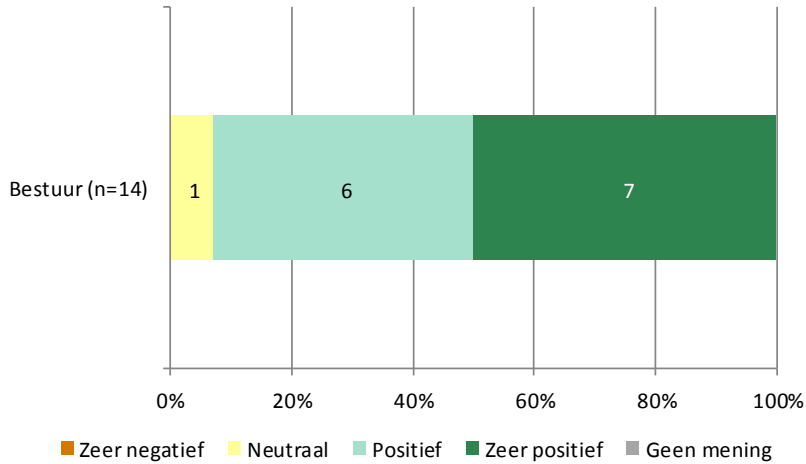
Wanneer besturen leden hebben zonder stemrecht, betreft het veelal de onafhankelijk voorzitter. Door een onafhankelijk voorzitter stemrecht te onthouden, wordt zijn onafhankelijkheid bekrachtigd.

## 4.7 Ervaringen met onafhankelijke bestuurders

Sinds de inwerkingtreding van de Wvbp kunnen pensioenfondsen met een paritair bestuursmodel maximaal twee onafhankelijk bestuurders aan het pensioenfondsbestuur toevoegen.

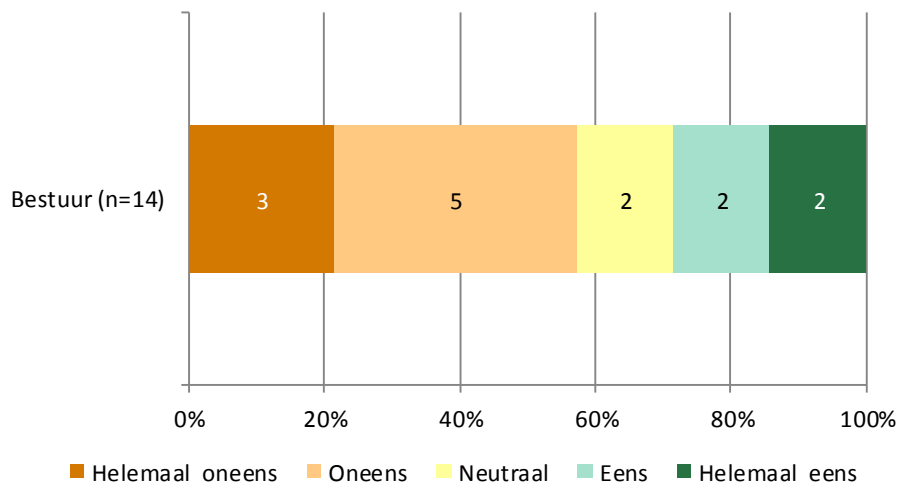
Uit figuur 4.15 blijkt dat pensioenfondsbestuurders positief tot zeer positief zijn over de toevoeging van onafhankelijk bestuurders aan het bestuur.

**Figuur 4.15 Waardering toevoeging van onafhankelijk bestuurders aan bestuur (aantallen)**



In figuur 4.16 is weergegeven hoe pensioenfondsbestuurders de maximering van twee onafhankelijk bestuurders in een paritair bestuur beoordelen. Van de pensioenfondsbesturen vindt een kleine meerderheid het geen beperking dat het aantal onafhankelijk bestuurders is gemaximeerd op twee. Vier van de veertien bestuurders (29%) ervaart de maximering wel als een beperking.

**Figuur 4.16 Waardering maximering van twee onafhankelijk bestuurders in het bestuur is een beperking (aantallen)**



*Interviews met bestuurders, paritaire bestuursmodellen*

Besturen stellen dat zij onafhankelijke bestuurders toevoegen om te voorzien in de behoefte aan expertise op het gebied van vermogensbeheer en risicomanagement. Zij ervaren dat kennis op deze thema’s beperkt beschikbaar is bij bestuursleden die afkomstig zijn uit de geledingen.

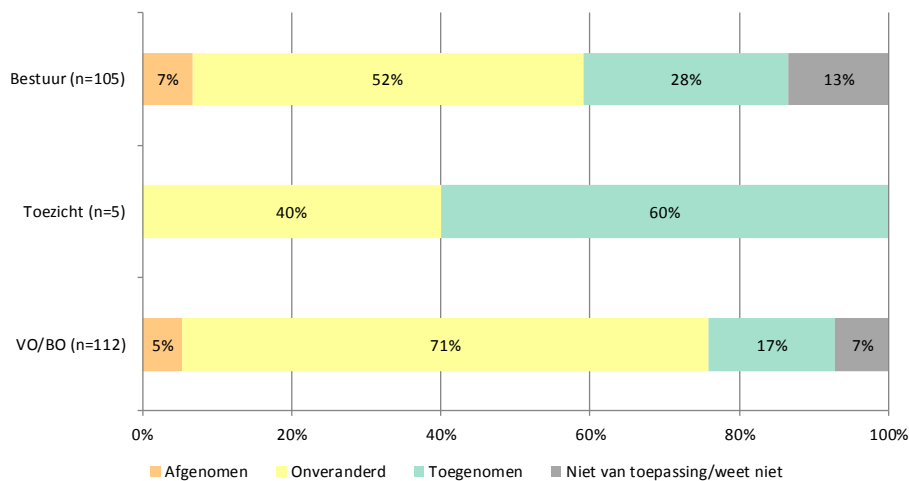
Pensioenfondsen zeggen dat, naast onafhankelijk bestuurders die geen directe vertegenwoordigers zijn van de belanghebbenden in het pensioenfonds, externe bestuurders of beroepsbestuurders in het bestuur zitten op een zetel van de geledingen. Zij treden dan op als vertegenwoordiger van de geleding, zonder dat zij afkomstig zijn uit de achterban die zij vertegenwoordigen. Besturen gaan hiertoe over als er geen geschikte kandidaten zijn uit de geleding.



#### 4.8 Ervaringen met vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur

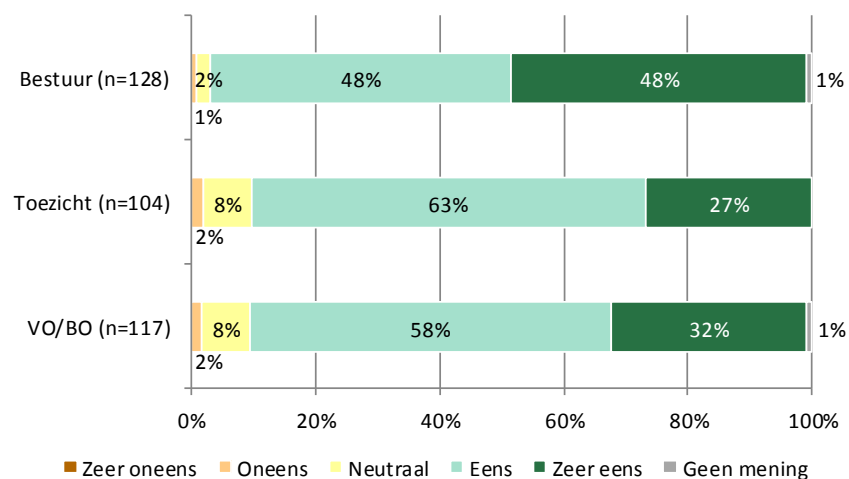
Sinds de inwerkingtreding van de Wvbp zijn pensioenfondsen met een paritair bestuursmodel verplicht om vertegenwoordigers van pensioengerechtigden op te nemen in het bestuur. Uit figuur 4.17 blijkt dat ruim een kwart van de besturen (28%) zegt dat het aantal vertegenwoordigers van pensioengerechtigden statutair is toegenomen sinds de inwerkingtreding van de Wvbp. Daarnaast is het aantal vertegenwoordigers van pensioengerechtigden gestegen in zestig procent van de toezichtorganen. Onder VO/BO's is deze stijging minder groot (17%); het aantal vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in deze organen is statutair veelal ongewijzigd.

**Figuur 4.17 Statutaire wijziging aantal vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in de organen**



De Wvbp heeft vertegenwoordigers van pensioengerechtigden een plaats gegeven in het bestuur. Figuur 4.18 toont in hoeverre respondenten menen dat de belangen van alle risicogroepen voldoende worden vertegenwoordigd binnen het pensioenfonds, aldus bestuur, intern toezicht en VO/BO. Alle drie organen zijn hier positief over. De helft van de bestuurders, een derde van de leden van VO/BO's en een kwart van de toezichtorganen is zelfs zeer positief over de vertegenwoordiging van alle risicogroepen in het pensioenfonds.

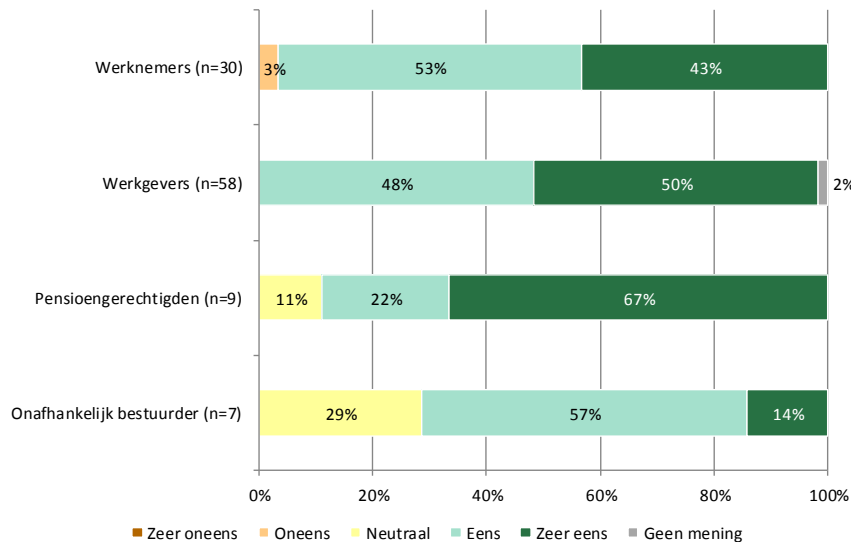
**Figuur 4.18 Stelling: de belangen van alle risicogroepen worden voldoende vertegenwoordigd binnen het fonds**



In figuur 4.19 specificeren we de bevindingen voor het bestuur naar de geleding die zij vertegenwoordigen. Werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers zijn enigszins positiever over de mate waarin de

belangen van alle risicogroepen worden vertegenwoordigd binnen het pensioenfonds dan vertegenwoordigers van pensioengerechtigden en onafhankelijk bestuurders.

**Figuur 4.19 Bestuur – Stelling: de belangen van alle risicogroepen worden voldoende vertegenwoordigd binnen het fonds, naar geleding**



Wanneer we binnen het VO/BO onderscheid maken naar de geledingen zien we een vergelijkbaar beeld voor de vertegenwoordigers van werkgevers en pensioengerechtigden. Vertegenwoordigers van werknemers in het VO/BO zijn iets minder positief dan in het bestuur, zie bijlage 6, figuur B6.14.

#### Interviews met bestuurders

Nu de Wvbp de pensioengerechtigden een plaats in het pensioenfondsbestuur heeft gegeven, moet deze plaats ook worden ingevuld. Meerdere respondenten zeggen dat ze worstelen met het vinden van voldoende geschikte kandidaten voor de zetel van vertegenwoordigers van pensioengerechtigden. Verkiezingen voor de zetels van vertegenwoordigers van pensioengerechtigden zijn daardoor niet altijd aan de orde: er blijken regelmatig onvoldoende geschikte kandidaten beschikbaar te zijn.

Pensioenfondsen hechten er enerzijds belang aan dat de bestuurder op de zetel van een pensioengerechtigde ook daadwerkelijk voortkomt uit de achterban die hij vertegenwoordigt. Als dat niet haalbaar blijkt, kiezen sommige pensioenfondsen ervoor om een bestuurder uit een van de andere geledingen, veelal de werknemers, te verschuiven naar een zetel voor pensioengerechtigden.

Besturen benadrukken dat elk lid uiteindelijk zonder last of ruggenspraak in het bestuur zit en dat alle leden een evenwichtige belangenafweging voorstaan. Daarmee neemt het belang af van vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur die afkomstig zijn uit de achterban van pensioengerechtigden.

## 4.9 Ervaringen met de geschiktheidstoets van DNB

Uit hoofdstuk 3, paragraaf 3.3 en 3.4, blijkt dat respondenten de verscherpte geschiktheidstoets van DNB van minder belang vinden bij de keuze voor het bestuursmodel en de samenstelling en de omvang van het bestuur, ten opzichte van andere overwegingen.

In de interviews zeggen bestuurders echter dat de aangescherpte geschiktheidseisen van DNB wel een positieve uitwerking hebben op de kwaliteit van functionarissen. De geschiktheidseisen dragen bij aan de borging van de benodigde expertise, ervaring en competenties binnen de organen. Dit wordt als voordeel ervaren omdat functionarissen die beschikken over de juiste expertise beter in staat zijn om een waardevolle bijdrage te leveren aan de besluitvorming.

De geschiktheidseisen van DNB werken bovendien door in de selectie van kandidaten door besturen. Ten eerste zijn pensioenfondsen actiever gaan sturen op de expertisebehoefte van de organen. Pensioenfondsen hebben geëxpliciteerd welke kennis en (zachte) vaardigheden van belang zijn. Dit is bijvoorbeeld neergeslagen in deskundigheidsplannen, competence matrices en functieprofielen. Ten tweede moeten pensioenfondsen meer investeren in kandidaten opdat kandidaten aan het gewenste geschiktheidsniveau voldoen. Pensioenfondsen sturen hierdoor actiever op bijscholing van kandidaat-leden en het organiseren van bestuursklasjes, en ze laten kandidaat-leden meelopen met zittende functionarissen.

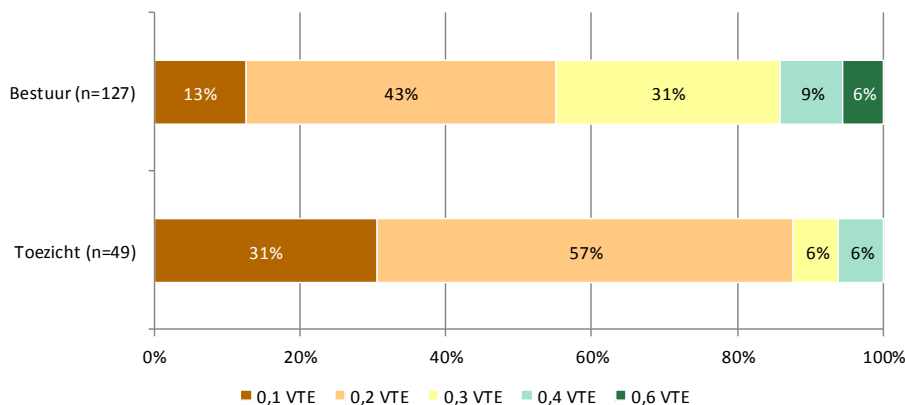
Bestuurders stellen wel dat de aanscherping van de geschiktheidseisen echter ook tot gevolg heeft gehad dat het moeilijker is geworden om in sommige geledingen functionarissen aan te trekken. Met name onder pensioengerechtigden blijkt het lastig om kandidaat-leden bereid te vinden om het leertraject te doorlopen. Respondenten melden dat door de geschiktheidseisen sommige potentiële kandidaten afzien van hun kandidatuur. Verder resulteren de striktere geschiktheidseisen in een toename van onafhankelijk bestuurders. Voor portefeuilles die lastig op te vullen zijn vanuit de geledingen, worden vaker onafhankelijk bestuurders aangetrokken.

#### 4.10 Ervaringen met de VTE-normen

Afhankelijk van de grootte van een pensioenfonds en de functie van het lid, is een VTE-norm vastgesteld voor de uitoefening van de functie.

Het combineren van functies in de pensioensector is gemaximeerd op 1 VTE. In figuur 4.20 is de verdeling van de VTE-normen weergegeven. Voor bijna driekwart van de functies in de besturen staat 0,2 VTE (42%) of 0,3 VTE (30%). De functies binnen de toezichtorganen vragen minder tijd: bijna negen op de tien functies beslaat 0,1 VTE (31%) of 0,2 VTE (57%).

**Figuur 4.20** Verdeling VTE-norm

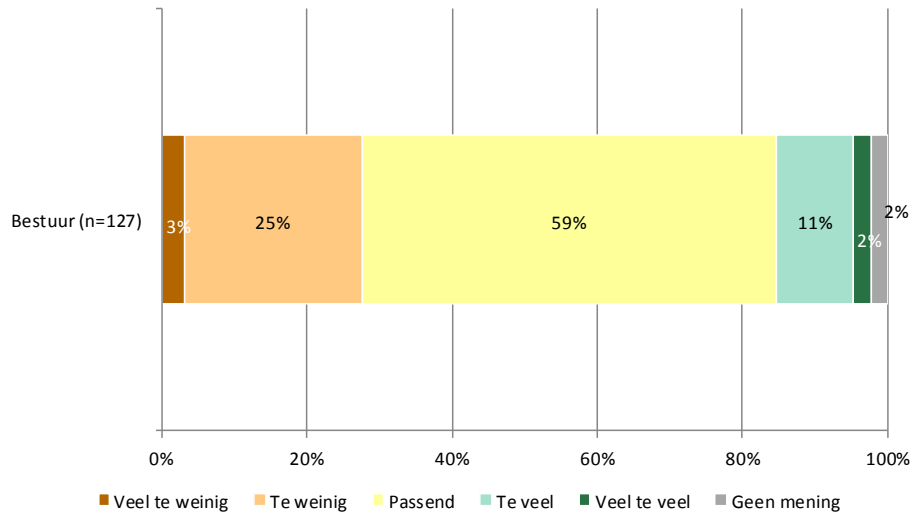


Wanneer we binnen het bestuur en intern toezicht onderscheid maken naar bestuursmodel, valt op dat voor functionarissen bij een pensioenfonds met een one-tier model functies een hogere norm hebben, vergeleken met paritaire en onafhankelijke bestuursmodellen. De VTE-normen zijn gerelateerd aan de grootte van het pensioenfonds. Doordat pensioenfondsen met een one-tier model relatief vaak een groot belegd vermogen hebben, zijn de VTE-normen voor uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders ook relatief ruim. Voor de uitsplitsing van bestuur en toezicht naar bestuursmodel, zie bijlage 6, figuur B6.15 en B6.16.

#### *Waardering genormeerde uren*

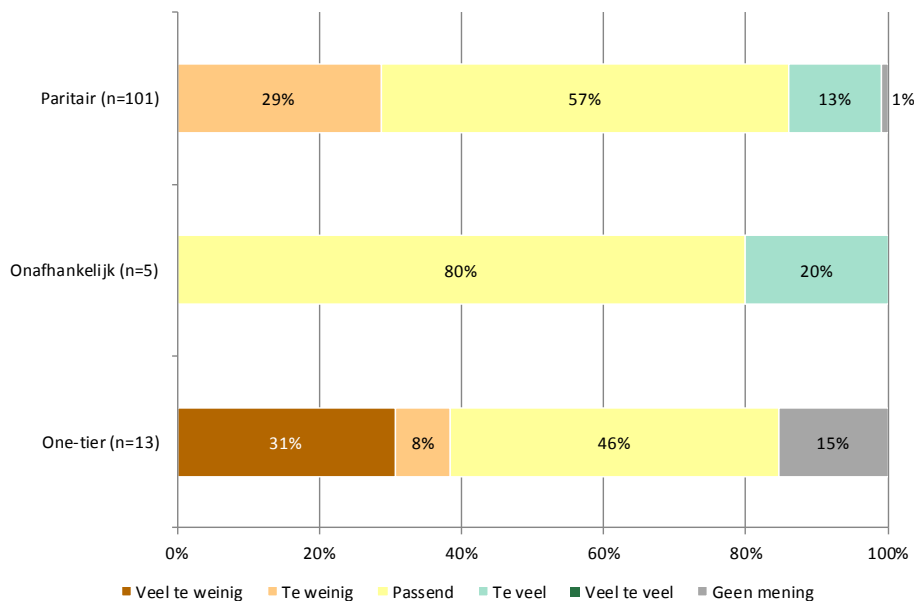
In figuur 4.21 is weergegeven hoe bestuurders de VTE-norm voor hun functie beoordelen. Ruim de helft beoordeelt de norm als passend bij het tijdsbeslag van de functie in de praktijk. Daarnaast valt op dat de VTE-norm voor ongeveer een kwart (28%) van de bestuurders te krap is.

**Figuur 4.21 Waardering genormeerde uren**



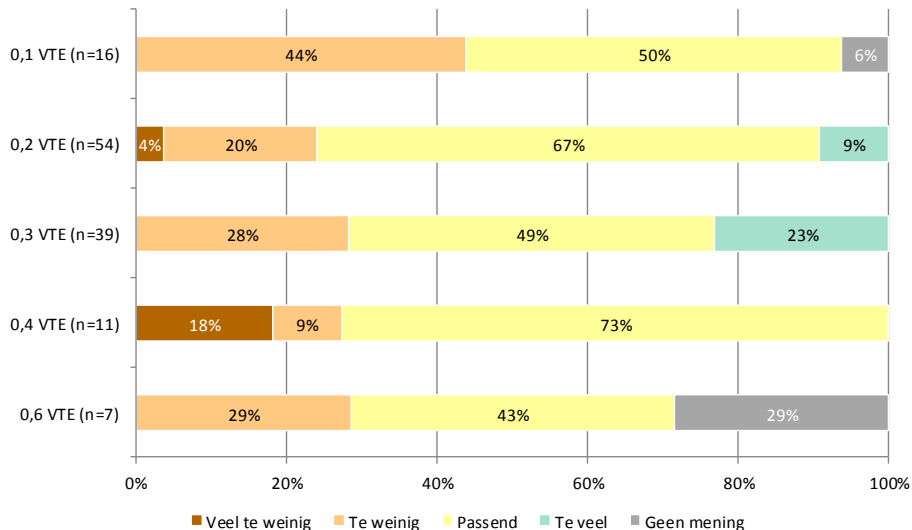
Uit figuur 4.22 blijkt dat de waardering van de VTE-norm voor bestuursleden verschilt per bestuursmodel. Zo vindt een relatief groot deel van de bestuurders in een one-tier model de normering te krap (8%) of veel te krap (31%) en dat is fors meer dan in de groep van de paritaire pensioenfondsen (29% te krap). Tegelijkertijd zijn er ook bestuurders die de VTE-norm te ruim vinden. Het gaat om bestuurders in een paritair bestuur (13%) en onafhankelijk bestuur (20%). Daarentegen vindt geen van de vertegenwoordigers van de one-tier boards de norm te ruim.

**Figuur 4.22 Bestuur: waardering genormeerde uren, naar model**



In figuur 4.23<sup>11</sup> onderscheiden we de waardering van de genormeerde uren naar VTE-norm voor bestuursleden. Onder bestuurders met een VTE-norm van 0,2 (9%) en 0,3 (23%) ervaart een deel de norm als te ruim. Ongeacht de VTE-norm vindt minimaal een kwart van de bestuurders de VTE-norm voor de functie (veel) te krap. Dit aandeel is het grootst onder functionarissen met een 0,1 VTE-norm (44%). Bestuurders met een functie waar 0,4 VTE voor staat ervaren de norm relatief vaak als veel te krap (18%).

**Figuur 4.23 Bestuur: waardering genormeerde uren, naar VTE-norm**



#### Interviews met bestuurders

Bestuurders werkzaam bij een pensioenfonds met een paritair of one-tier model zijn verdeeld over hoe de VTE-normen zich verhouden tot het daadwerkelijke tijdsbeslag van de functie: sommige bestuurders ervaren de normering als te krap en sommigen als te ruim. Er zijn voorbeelden bekend van pensioenfondsen die de VTE-norm te beperkt vinden om de functie uit te oefenen, waarbij de norm zelf intern verruimd is zodat hij overeenkomt met het tijdsbeslag van de functie in de praktijk. Het alternatief is meer werk delegeren en minder betrokken zijn bij de besluitvorming. Het instellen van (meer) commissies en een bestuursbureau zijn voorbeelden van alternatieven die bestuurders werk uit handen nemen. Bestuurders die de VTE-normering als te krap ervaren, waarderen het toezicht van DNB op de maximering van 1 VTE voor de combinatie van functies. Bestuurders die de VTE-norm als te ruim ervaren, uiten daarentegen hun zorgen over het plafond van 1 VTE. Bestuurders ervaren dat geschikte kandidaten zich soms terugtrekken, omdat hun VTE-score volloopt terwijl zij in de praktijk voldoende tijd ervaren om nog een functie te bekleden. Dit speelt vooral bij de functie van voorzitters. In hoofdstuk 6 bespreken we de visie van vertegenwoordigers van risicodragers en leden van de rondetafelgesprekken op de VTE-normen. Daar worden, in aanvulling op bovenstaande, kanttekeningen geplaatst bij de combinatie met functies buiten pensioenfondsen waarop deze VTE-normen geen betrekking hebben.

Bestuurders zeggen dat het al dan niet overeenkomen van de VTE-norm met de benodigde inzet in de praktijk afhankelijk is van de ervaring van de bestuurder. Daarbij merken bestuurders op dat functionarissen in staat moeten zijn om flexibel om te gaan met de normering om het tijdsbeslag in drukke tijden te compenseren in slappe tijden. Dit leidt ertoe dat sommige bestuurders het niet wenselijk vinden om het plafond van 1 VTE strikt te handhaven.

<sup>11</sup> Over de waardering van genormeerde uren naar VTE-norm zijn voor intern toezicht geen betrouwbare data beschikbaar.

#### 4.11 Samenvatting

In dit hoofdstuk komen de ervaringen met het functioneren van de governance in de pensioensector aan de orde. De belangrijkste bevindingen laten zich als volgt samenvatten.

*Ervaringen met het functioneren van het bestuur.* De enquêtes onder bestuur, toezicht en VO/BO laten zien dat er een stevig vertrouwen in het bestuur bestaat; meer dan negentig procent van elk van de drie groepen is het (zeer) eens met de stelling dat het bestuur adequaat uitvoering geeft aan de doelstellingen van het pensioenfonds. In soortgelijke mate acht men het bestuur in staat voldoende countervailing power te bieden ten opzichte van externe vermogensbeheerders, uitbestedingspartijen en adviseurs.

*Ervaringen met onafhankelijke bestuurders.* Pensioenfondsbesturen die onafhankelijke leden hebben opgenomen in het bestuur zijn daar in de meeste gevallen (zeer) positief over. Onafhankelijke bestuurders voorzien onder andere in de behoefte aan expertise op het gebied van vermogensbeheer en risicomangement.

Driekwart van de besturen maakt gebruik van stemmingen bij de besluitvorming. In de meeste van deze besturen hebben alle bestuursleden hetzelfde stemrecht (79%), in zestien procent van de besturen wordt gewerkt met gewogen stemrecht. Besturen werken met gewogen stemrecht om het daadwerkelijk aantal zetels per geleding in overeenstemming te brengen met de stemverhouding tussen de geledingen. Een kleine minderheid van de besturen kent bestuursleden, meestal voorzitters, zonder stemrecht (6%).

*Ervaringen met het intern toezicht.* Uit de enquêtes blijkt een grote tevredenheid met het functioneren van het intern toezicht. Van elk van de drie bevroegde groepen meent zo'n negentig procent dat het intern toezicht goed in staat is om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij het pensioenfonds. In grote meerderheid beoordelen bestuur en VO/BO het verloop van de communicatie met het toezicht als goed (beide 85%). Voor deze beide beoordelingen maakt de toezichtsmodaliteit – raad van toezicht, visitatiecommissie, niet-uitvoerend bestuurder – niet noemenswaardig uit.

In de one-tier bestuursmodellen is de toezichtfunctie belegd bij de niet-uitvoerend bestuurders, in combinatie met een bestuurstaak. De waardering voor deze combinatie verschilt tussen de drie organen: van de niet-uitvoerend bestuurders is 86% (zeer) positief. De uitvoerend collega's uit de besturen zijn dit het minst; veertig procent is (zeer) positief. VO/BO zit daar tussenin.

In de interviews zeggen bestuurders dat, doordat de Wvbp veel ruimte voor eigen invulling biedt, pensioenfondsen een proces naar taakvolwassenheid doormaken. Pensioenfondsen met een one-tier model waarderen de combinatie van bestuurs- en interne toezichtstaken van niet-uitvoerend bestuurders: de hoge betrokkenheid van het intern toezicht draagt bij aan de evenwichtige belangenafweging in besluitvorming. Pensioenfondsbestuurders zonder one-tier bestuursmodel zijn huiveriger voor deze verwevenheid van taken.

*Ervaringen met het functioneren van het VO/BO.* Een ruime meerderheid van de vertegenwoordigers van bestuur (84%) en intern toezicht (83%) is het (zeer) eens met de stelling dat de communicatie met het VO/BO soepel verloopt.

Ook blijken de drie organen het VO/BO goed in staat te achten een oordeel te geven over het handelen van het bestuur. VO/BO's zelf zijn hierover het meest positief: 92 procent is het hiermee (zeer) eens. Van de besturen is dat 78 procent, van de toezichtsorganen zeventig procent. Elf procent van de toezichtorganen is het (zeer) oneens met de stelling dat het VO/BO voldoende in staat is een oordeel te geven over het handelen van het bestuur.

*Ervaringen met afbakening van rollen, taken en bevoegdheden tussen de drie organen.* Gevraagd naar deze overlap blijken de meningen sterk uiteen te lopen. Een aanzienlijk deel van de besturen (42%), toezichtorganen (39%) en VO/BO's (42%) stelt dat er geen overlap is. Vergelijkbare delen van de res-

pondenten zien die overlap wél. Het merendeel van alle drie de organen vindt de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden duidelijk.

*Ervaringen met de vertegenwoordiging van risicodragers.* Sinds de inwerkingtreding van de Wvbp zijn pensioenfondsen met een paritair bestuursmodel verplicht om vertegenwoordigers van pensioengerechtigden op te nemen in het bestuur. De enquêtes leren dat bestuur, intern toezicht en VO/BO (alle 90% of meer) vinden dat de belangen van alle risicogroepen voldoende worden vertegenwoordigd binnen het pensioenfonds. Gespecificeerd naar de geledingen blijken de vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemers iets positiever dan de onafhankelijke bestuurders en de vertegenwoordigers van pensioengerechtigden. Pensioenfondsbesturen worstelen met het vinden van voldoende geschikte kandidaten voor de zetels van pensioengerechtigden.

*Ervaringen met de geschiktheidstoets van DNB.* Uit de interviews blijkt dat de aangescherpte geschiktheidseisen van DNB een positieve uitwerking hebben op de kwaliteit: ze dragen bij aan de borging van de benodigde expertise, ervaring en competenties binnen de organen. De aanscherping van de geschiktheidseisen heeft echter ook tot gevolg dat het moeilijker is geworden om in sommige geledingen functionarissen aan te trekken, met name onder pensioengerechtigden. Verder resulteren de geschiktheidseisen in een toename van onafhankelijk bestuurders.

*Ervaringen met de VTE-normen voor bestuur.* Ruim de helft van de responderende bestuurders vindt de VTE-norm passen bij het feitelijke tijdsbeslag van hun functie; de andere helft vindt dat dus niet. De waardering van de VTE-norm ten opzichte van het tijdsbeslag in de praktijk is volgens bestuurders mede afhankelijk van bestuurservaring.

Specificeren we de bevindingen naar de verschillende bestuursmodellen, dan blijken bestuurders in een one-tier model de normering veel vaker als te krap (8%) of veel te krap (31%) te beoordelen. Dat is fors meer dan in de groep van de paritaire pensioenfondsen (29% te krap). De uitsplitsing van de waardering van de VTE-normen naar VTE-norm voor bestuursleden differentieert niet.



# Ervaringen met het doelbereik van de Wvbp

# 5



# 5 Ervaringen met doelbereik van de Wvbp

## 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksvraag naar het doelbereik van de Wvbp centraal. In de volgende paragrafen bespreken we in hoeverre de Wvbp bijgedragen heeft aan de professionalisering van het bestuur (paragraaf 5.2), de verbetering van intern toezicht (paragraaf 5.3), het stroomlijnen van taken en organen (paragraaf 5.4) en de adequatere vertegenwoordiging van risicodragers (paragraaf 5.5). Naar aanleiding van het wetsvoorstel van Kamerleden Koşer Kaya en Blok gaan we in paragraaf 5.6 in op de diversiteit binnen pensioenfondsen. Dit hoofdstuk sluit af met een samenvatting in paragraaf 5.7.

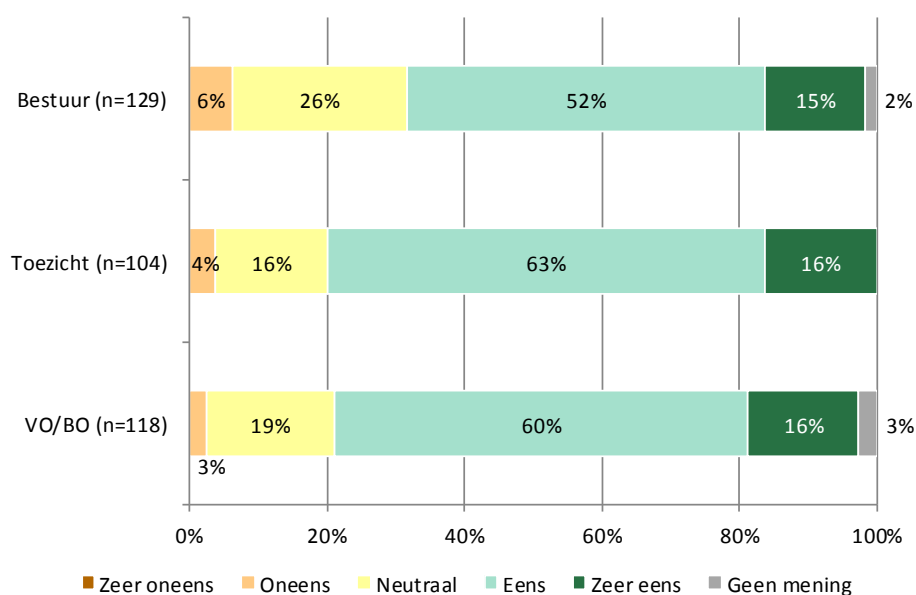
De data die we in dit hoofdstuk presenteren, zijn afkomstig uit de webenquête, tenzij expliciet vermeld is dat de informatie afkomstig is uit de interviews met bestuurders en (vertegenwoordigers van) risicodragers. In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit de rondetafelgesprekken niet opgenomen. Deze, meer kritische geluiden, worden gerapporteerd in hoofdstuk 6.

## 5.2 Ervaringen met de professionalisering van het bestuur

De eerste doelstelling van de Wvbp heeft betrekking op de professionalisering van het bestuur. Eerder (paragraaf 4.2) bleek al dat bestuur, intern toezicht en VO/BO overwegend positief zijn over het functioneren van het bestuur wat betreft de wijze waarop het bestuur uitvoering geeft aan de doelstellingen van het pensioenfonds en de mate waarin het bestuur in staat is om countervailing power te bieden ten opzichte van externe partijen.

Figuur 5.1 toont dat de leden van de organen overwegend (zeer) positief zijn over de invloed van de Wvbp op de deskundigheid van het bestuur (besturen 67%, intern toezichtorganen 79%, VO/BO 76%). Opvallend is dat besturen zelf iets kritischer zijn dan het intern toezicht en VO/BO. Een klein aantal van de leden van de organen menen dat de Wvbp niet bijdraagt aan de verbetering van deskundigheid van het bestuur.

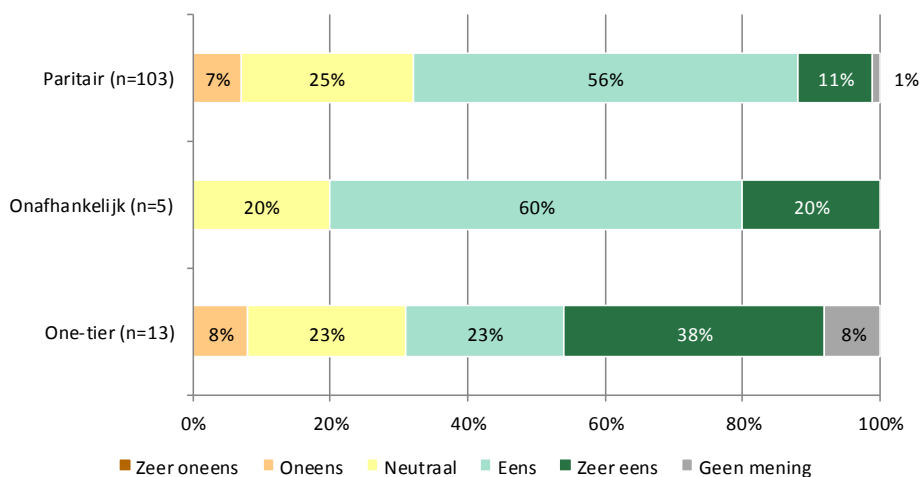
**Figuur 5.1 Stelling: de Wvbp draagt bij aan een verbetering van deskundigheid van het pensioenbestuur**



Figuur 5.2 maakt onderscheid naar besturen met verschillende bestuursmodellen. Bestuurders in een onafhankelijk bestuursmodel (80%) zijn iets positiever over de bijdrage van de Wvbp aan de verbetering van de deskundigheid van het pensioenfondsbestuur dan bestuurders in een paritair (67%) of one-tier

model (61%). Een relatief klein aandeel van de bestuurders in een paritair en one-tier is minder positief over de bijdrage van de Wvbp aan de deskundigheid van besturen (paritair 7%, one-tier 8%).

**Figuur 5.2 Bestuur – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een verbetering van de deskundigheid van het pensioenbestuur**



Specifiek voor het intern toezicht (bijlage 6, figuur B6.17) valt op dat respondenten van pensioenfondsen met een onafhankelijk bestuursmodel positiever scoren dan in de beide andere modellen, als het gaat over de bijdrage van de Wvbp aan de deskundigheid van het pensioenfondsbestuur. De intern toezichthouders die het oneens zijn met de stelling werken allemaal bij een pensioenfonds met een paritair bestuursmodel. Voor VO/BO differentieert dit niet naar bestuursmodel (bijlage 6, figuur B6.18).

*Interviews bestuurders en vertegenwoordigers van risicodragers*

In de interviews zijn bestuurders en (vertegenwoordigers van) risicodragers voorzichtiger in het toeschrijven van verbeteringen in de deskundigheid van het bestuur aan de Wvbp dan in de webenquête. De meerwaarde van de Wvbp voor de deskundigheidsbevordering van het bestuur is volgens hen vooral gelegen in de verscherping van de geschiktheidseisen van DNB. Zoals beschreven in paragraaf 4.9 werken de geschiktheidseisen door in de selectie van kandidaat-bestuursleden, waardoor de eisen bijdragen aan de borging van expertise in het bestuur.

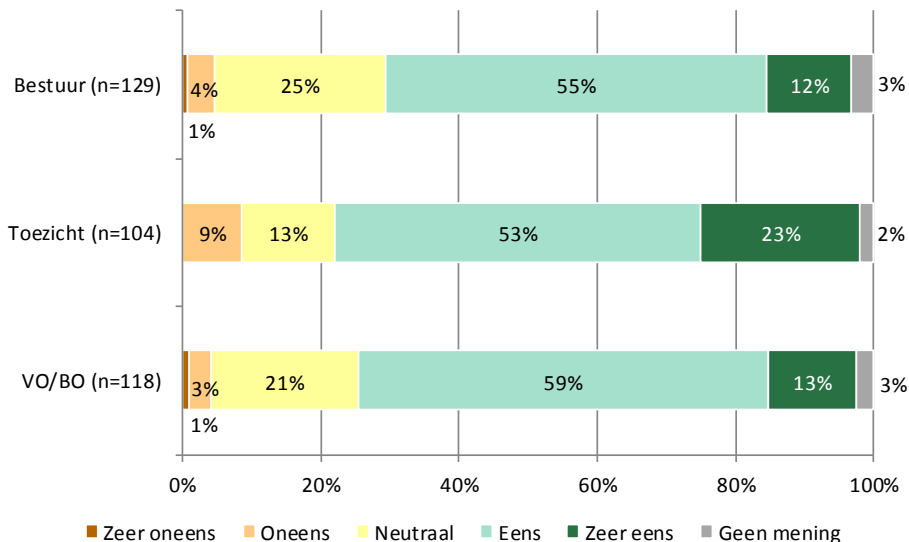
**5.3 Verbetering intern toezicht**

Een tweede doel van de Wvbp is de versterking van het intern toezicht. In paragraaf 4.3 bleek dat besturen en VO/BO, ongeacht bestuursmodel, overwegend positief zijn over de communicatie met het intern toezicht. Bovendien zijn alle drie organen positief over de mate waarin het intern toezicht in staat is toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij het pensioenfonds.

*Sterkere positie van het intern toezicht*

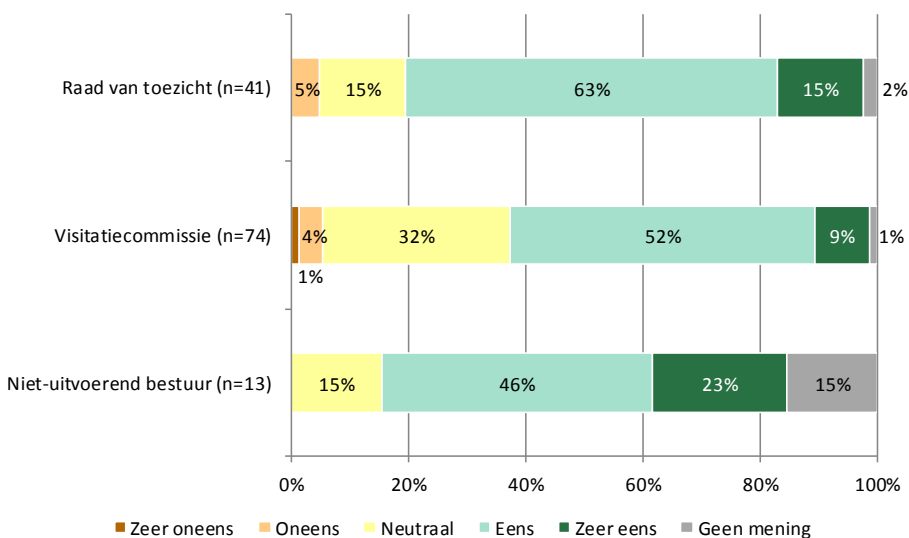
Figuur 5.3 geeft weer dat het merendeel van de besturen, intern toezichtorganen en VO/BO's het (zeer) eens is met de stelling dat de Wvbp bijdraagt aan een sterkere positie van het intern toezicht (bestuur 67%, intern toezicht 76%, VO/BO 72%). Hoewel het aandeel van het intern toezicht dat positief is over de bijdrage van de Wvbp aan een sterkere positie van het intern toezicht hoger is dan onder bestuur en VO/BO, is onder het intern toezicht het percentage dat hier negatiever over is ook iets hoger (9%).

**Figuur 5.3 Stelling: de Wvbp draagt bij aan een sterkere positie van het intern toezicht**



Figuur 5.4 geeft de beoordeling weer van de bijdrage van de Wvbp aan de verbetering van de positie van het intern toezicht, onder bestuurders van pensioenfondsen met een raad van toezicht, een visitatiecommissie en niet-uitvoerend bestuurders. Ruim driekwart van de bestuurders van pensioenfondsen met een raad van toezicht is het (zeer) eens (78%) met de stelling over de bijdrage van de Wvbp aan een sterkere positie van het intern toezicht. Pensioenfondsen met een visitatiecommissie zijn dat een flinke slag minder (61%); pensioenfondsen met niet-uitvoerend bestuurders in een one-tier model scoren daar tussenin (69%). Slechts een klein deel van de respondenten is het (zeer) oneens met de stelling; dit geldt voor pensioenfondsen die een raad van toezicht hebben ingesteld (5%) en voor pensioenfondsen met een visitatiecommissie (5%).

**Figuur 5.4 Bestuur – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een sterkere positie van het intern toezicht**

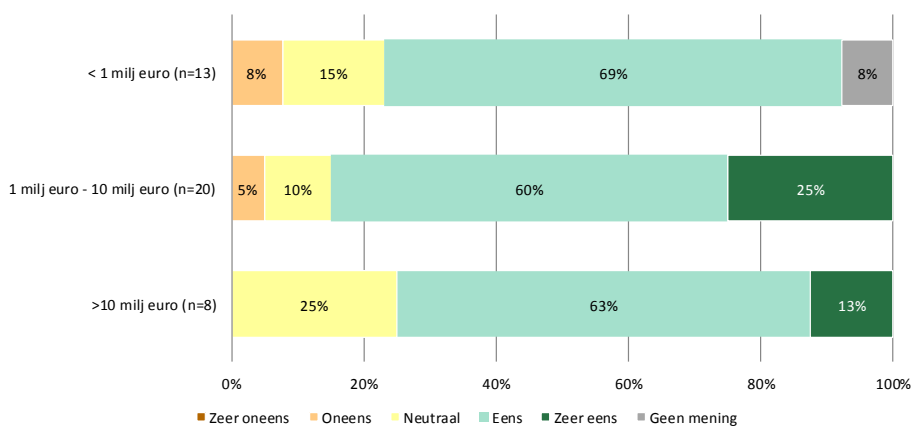


De respons van de intern toezichthouders en van VO/BO lijken sterk op die van het bestuur (bijlage 6, figuur B6.19).

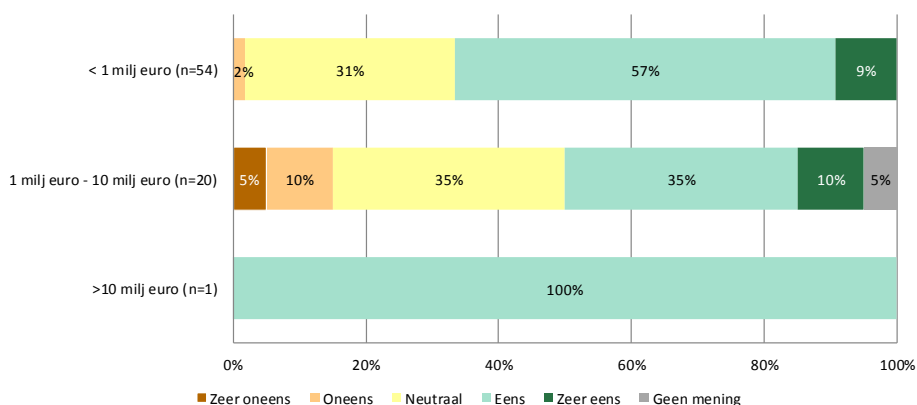
*Toezichtsmodaliteit en pensioenfondsgrootte*

In figuur 5.5 en figuur 5.6 maken we onderscheid naar de grootte van pensioenfondsen, achtereenvolgens voor pensioenfondsen waarbij het intern toezicht is geregeld middels een raad van toezicht of een visitatiecommissie. Onder pensioenfondsen met een raad van toezicht waarderen middelgrote pensioenfondsen de bijdrage van de Wvbp aan de verbeterde positie van het intern toezicht vaker (zeer) positief (85%). Daar staat tegenover dat middelgrote pensioenfondsen die het intern toezicht geregeld hebben via een visitatiecommissie vaker minder positief zijn over de bijdrage van de Wvbp aan het intern toezicht: minder dan de helft van deze pensioenfondsen meent dat de Wvbp hier positief of zeer positief aan heeft bijgedragen. Verder zien alle grote pensioenfondsen met een visitatiecommissie de Wvbp als een bijdrage aan de verbeterde positie van het intern toezicht.

**Figuur 5.5 Besturen met een raad van toezicht, naar fondsgrootte – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een sterkere positie van het intern toezicht**



**Figuur 5.6 Besturen met visitatiecommissie, naar fondsgrootte – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een sterkere positie van het intern toezicht**



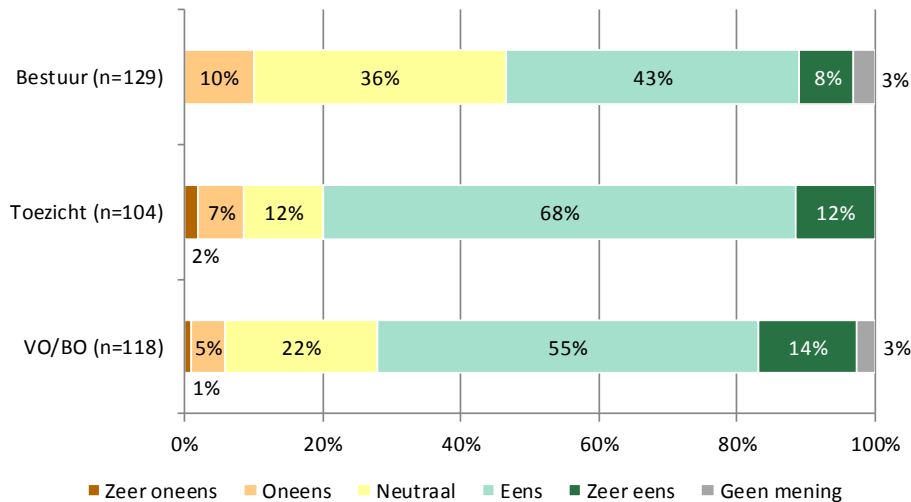
*Interviews bestuurders en vertegenwoordigers van risicodragers*

De Wvbp heeft volgens bestuurders en vertegenwoordigers van risicodragers bijgedragen aan de versterking van het intern toezicht, doordat de Wvbp nadrukkelijker een rol toedeelt aan het intern toezicht binnen pensioenfondsen. Intern toezicht is een eigen, afgebakend terrein geworden, waardoor intern toezicht serieuzer wordt genomen sinds de inwerkingtreding van de Wvbp. De toename van het aantal pensioenfondsen met een raad van toezicht, ten opzichte van een visitatiecommissie draagt hier ook aan bij, menen zij.

*Verbetering deskundigheid van het intern toezicht*

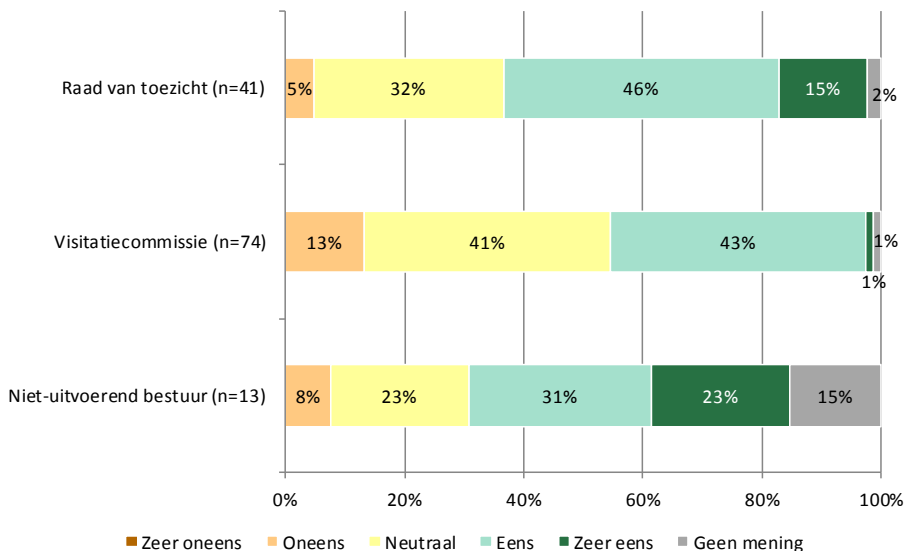
Een volgende stelling betreft de relatie tussen de Wvbp en de deskundigheid van het intern toezicht. Figuur 5.7 toont dat vooral de besturen (51% eens of zeer eens) en in wat mindere mate de VO/BO's (69%) kritischer zijn over de bijdrage van de Wvbp aan de verbetering van de deskundigheid van het intern toezicht dan het intern toezicht zelf (80%). Een klein deel van de respondenten is het (zeer) oneens met de stelling.

**Figuur 5.7 Stelling: de Wvbp draagt bij aan verbetering van deskundigheid van het intern toezicht**



Wanneer we onder bestuurders differentiëren naar intern toezichtsmodaliteit (figuur 5.8), blijkt dat bestuurders overwegend (zeer) positief zijn over de bijdrage van de Wvbp aan een verbetering van de deskundigheid van het intern toezicht. Onder pensioenfondsen met een raad van toezicht is dit aandeel het grootst (61%), ten opzichte van pensioenfondsen met niet-uitvoerend bestuurders (54%) en pensioenfondsen met een visitatiecommissie (44%). Pensioenfondsbesturen waarbij niet-uitvoerend bestuurders belast zijn met het intern toezicht zijn vaker zeer positief dan besturen met een andere intern toezichtsmodaliteit. Besturen van pensioenfondsen die het intern toezicht hebben belegd bij een visitatiecommissie, zijn vaker negatiever over de bijdrage van de Wvbp aan de verbetering van deskundigheid van het intern toezicht.

**Figuur 5.8 Bestuur – Stelling: de Wvbp draagt bij aan verbetering van de deskundigheid van het intern toezicht**

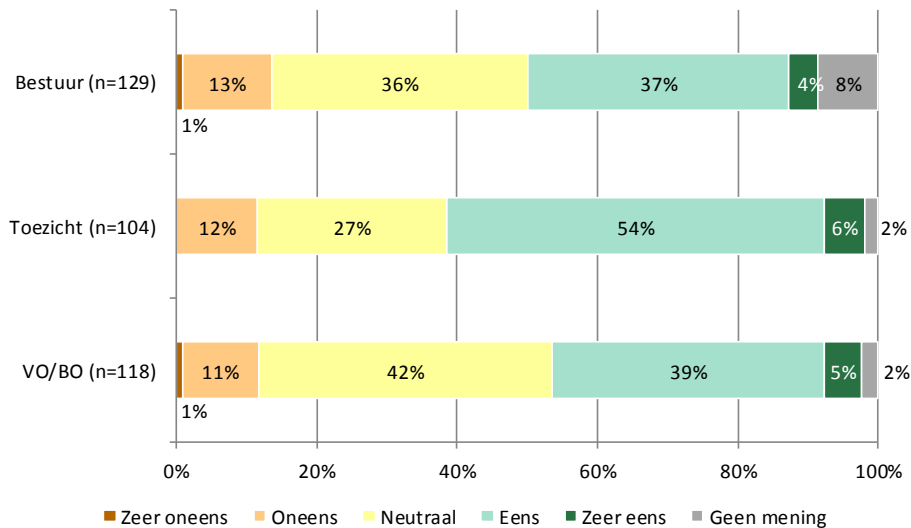


De beoordelingen van respondenten van het intern toezicht en van VO/BO blijken nauwelijks te verschillen van de beoordelingen van respondenten van het bestuur (bijlage 6, figuur B6.21 en figuur B6.22).

### 5.4 Stroomlijnen van taken en organen

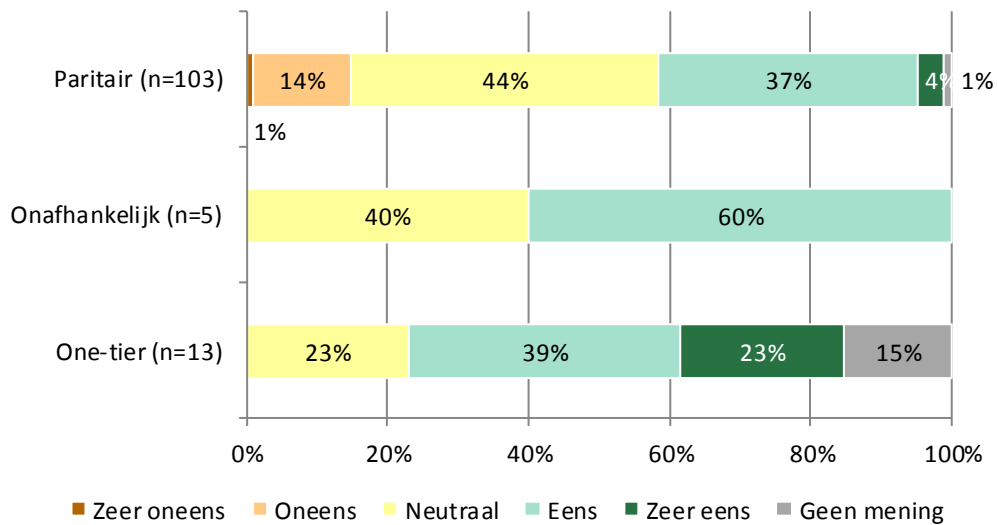
Een ander doel van de Wvbp is het stroomlijnen van taken en organen. Figuur 5.9 laat zien dat het intern toezicht vaker (zeer) positief is (60%) over de bijdrage van de Wvbp aan een verbeterde stroomlijning van taken en organen dan bestuur (41%) en VO/BO (44%). Van alle drie organen is er een vergelijkbaar percentage dat minder positief is hierover: veertien procent van de besturen en twaalf procent van het intern toezicht en VO/BO.

**Figuur 5.9 Stelling: de Wvbp draagt bij aan verbeterde stroomlijning van taken en organen**



Figuur 5.10 laat zien dat het aandeel van de besturen dat minder positief is over de bijdrage van de Wvbp aan de stroomlijning van taken en organen, allen een paritair bestuursmodel hebben. Pensioenfondsen met een onafhankelijk of one-tier model zijn bovendien vaker (zeer) positief over de bijdrage van de Wvbp (respectievelijk 60% en 62%) ten opzichte van paritaire besturen (37% positief en 4% zeer positief). Het aandeel pensioenfondsbesturen dat neutraal is, ten opzichte van de bijdrage van de Wvbp aan de verbeterde stroomlijning van taken en organen, is onder alle bestuursmodellen relatief hoog.

**Figuur 5.10 Bestuur – Stelling: de Wvbp draagt bij aan verbeterde stroomlijning van taken en organen**



Onder intern toezicht (bijlage 6, figuur B6.23) zien we een vergelijkbaar beeld. Dat geldt in iets mindere mate ook voor VO/BO (bijlage 6, figuur B6.24). Relatief meer respondenten uit het BO van een pensioenfonds met een onafhankelijk model zijn het oneens met deze stelling

*Interviews met bestuurders en vertegenwoordigers van risicodragers*

Met de inwerkingtreding van de Wvbp is zowel de interne als de externe toezichtsdruk toegenomen voor de pensioenfondsen, stellen bestuurders. Dit heeft in hun ervaring tot gevolg dat de organen intensiever samen moeten werken en het tijdsbeslag van toezichtgerelateerde werkzaamheden is toegenomen.

In overeenstemming met de bevindingen uit paragraaf 4.5 ervaren bestuurders bij een *pensioenfonds met een paritair model* overlap in de taken van de raad van toezicht en het VO. De wet voorziet op dit punt in minimumbepalingen voor de inrichting van het toezicht en de verdeling van rollen, taken en bevoegdheden van organen. In tegenstelling tot de resultaten in paragraaf 4.5, waaruit blijkt dat het merendeel van de bestuurders positief is over de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden binnen het pensioenfonds, zeggen de geïnterviewde bestuurders dat binnen een deel van de pensioenfondsen op dit moment organen worstelen met hun rolopvatting. Het proces om tot taakvolwassenheid te komen, is bij dit deel van de pensioenfondsen nog onvoldoende afgerond.

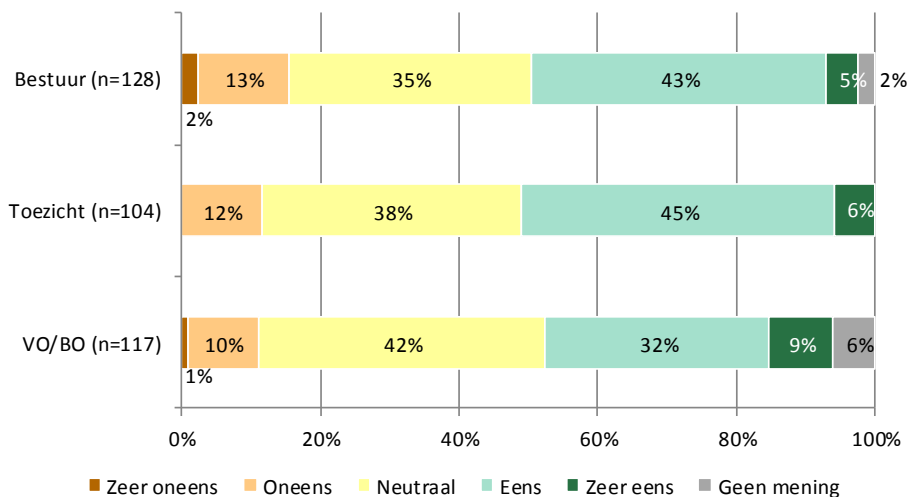
Bestuurders bij *pensioenfondsen met een one-tier bestuursmodel* ervaren eveneens overlap in rollen, taken en bevoegdheden binnen het pensioenfonds. Zij benoemen in dit kader ten eerste de overlap tussen niet-uitvoerend bestuurders, het VO/BO en de auditcommissie, waarbij organen op elkaars terrein dreigen te komen. Ten tweede is er onvoldoende duidelijkheid over het moment waarop het VO/BO zijn adviesfunctie dient uit te oefenen: in een vroeg stadium van de besluitvorming, achteraf of op beide momenten. Wanneer het VO/BO aan de voor- en achterkant van de besluitvorming betrokken is, leidt dit in de ogen van bestuurders tot het keuren van de eigen waren. Ten derde geven enkele respondenten aan dat sommige pensioenfondsen er voor kiezen niet alle communicatie, waaronder adviesaanvragen van het bestuur, openbaar te maken voor andere organen. Dit bemoeilijkt het stroomlijnen van taken tussen organen. Ten vierde is de uitoefening van bestuurs- en toezichtstaken van niet-uitvoerend bestuurders in sommige pensioenfondsen onvoldoende duidelijk voor het intern toezicht en VO/BO.

Verder ervaren bestuurders van paritaire en one-tier bestuursmodellen dat de rolvastheid van het bestuur in relatie tot de andere organen bepalend is voor de mate waarin de rollen, taken en bevoegdheden van de andere organen duidelijk zijn. Bovendien benadrukken zij het belang van het tijdig en in voldoende mate afstemming zoeken als bestuur met het intern toezicht en het VO/BO. Dat maakt dat het mogelijk is om besluitvorming tot stand te laten komen in consensus met de organen.

## 5.5 Vertegenwoordiging risicodragers

De derde doelstelling van de Wvbp is het bevorderen van een adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers. Figuur 5.11 toont in hoeverre bestuur, intern toezicht en VO/BO ervaren dat de Wvbp bijdraagt aan een verbeterde vertegenwoordiging van alle risicodragers in het pensioenfonds. Binnen alle drie organen is er een aandeel dat (zeer) positief is over de bijdrage van de Wvbp aan de vertegenwoordiging van alle risicodragers in het pensioenfonds: bestuur 48 procent, intern toezicht 51 procent en VO/BO 41 procent. Daar staat tegenover dat een deel van het bestuur (15%), intern toezicht (12%) en VO/BO (11%) ook meent dat de Wvbp daar niet aan bijdraagt. Het is opvallend dat een relatief groot deel van de besturen, intern toezichthouders en leden van het VO/BO zich neutraal opstelt ten opzichte van de stelling.

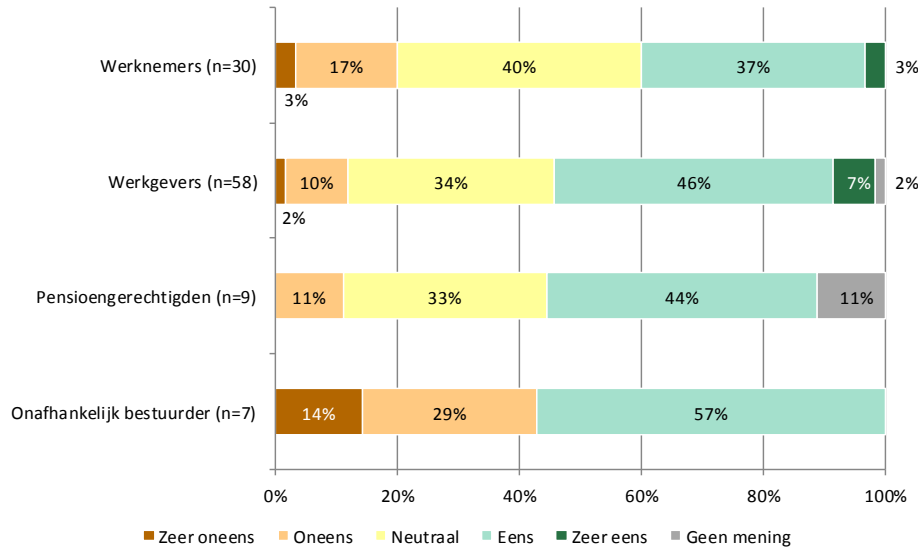
**Figuur 5.11 Stelling: de Wvbp draagt bij aan een verbeterde vertegenwoordiging van alle risicodragers in het fonds**



Tussen besturen met een paritair of paritair gemengd model, zoals weergegeven in figuur 5.12, zijn de meningen wat betreft de mate waarin de Wvbp bijdraagt aan een verbeterde vertegenwoordiging van alle risicodragers in het fonds verschillend naar gelang de achtergrond van de respondent. Onafhankelijke bestuurders zijn het meest verdeeld. 57 procent van hen is van mening dat de Wvbp een bijdrage levert, terwijl 43 procent meent dat dat niet het geval is. Ook onder werknemersvertegenwoordiging lopen de meningen uiteen: veertig procent ziet de Wvbp als bijdrage aan een verbeterde vertegenwoordiging van alle risicodragers ten opzichte van twintig procent die deze ervaring tegenspreekt.

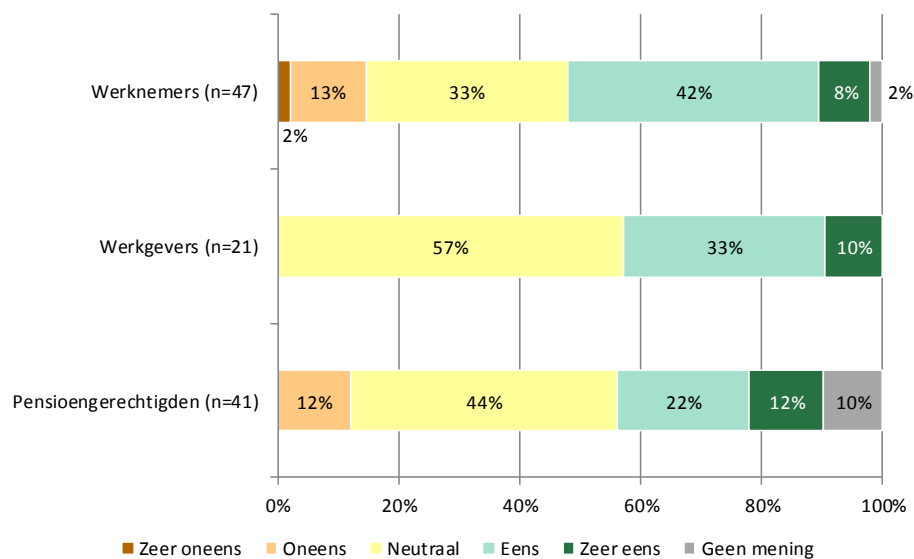


**Figuur 5.12 Bestuur (paritair of paritair gemengd) – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een verbeterde vertegenwoordiging van alle risicodragers in het fonds, naar geleding**



In figuur 5.13 onderscheiden we de geledingen binnen het VO/BO in hun houding ten opzichte van de bijdrage die de Wvbp levert aan een verbeterde vertegenwoordiging van alle risicodragers in het pensioenfonds. Wat opvalt, is dat de vertegenwoordigers van werknemers vaker (zeer) positief zijn (50%), gevolgd door werkgevers (43%) en pensioengerechtigden (34%). Onder werknemersvertegenwoordigers en vertegenwoordigers van pensioengerechtigden is er ook een deel dat niet onderschrijft dat de Wvbp bijdraagt aan een verbeterde vertegenwoordiging van alle risicodragers in het pensioenfonds (werknemers 15% en pensioengerechtigden 12%).

**Figuur 5.13 VO/BO – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een verbeterde vertegenwoordiging van alle risicodragers in het fonds, naar geleding**



*Interviews met bestuurders en vertegenwoordigers van risicodragers*

Het is voor bestuurders van pensioenfondsen lastig om de bijdrage van de Wvbp aan de adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers in het pensioenfonds te beoordelen.

Bestuurders merken op dat de vertegenwoordiging van niet-actieve deelnemers (slapers) in de organen niet is geregeld bij wet. De wet laat pensioenfondsen vrij om al dan niet slapers op te nemen in het bestuur en VO/BO. Dit moet dan in de statuten worden vastgelegd. In de praktijk betekent dit dat slapers

niet altijd vertegenwoordigd zijn tijdens de besluitvorming, terwijl zij volgens de geïnterviewde bestuurders wel als risicodragers kunnen worden aangemerkt. Dit wordt door sommige bestuurders ervaren als een lacune in de wetgeving en is bij sommige pensioenfondsen een punt van discussie. Met de flexibilisering van de arbeidsmarkt is het aantal slapers in pensioenfondsen toegenomen, waarbij zij een aandeel hebben in het risicodragend vermogen van pensioenfondsen. Het ontbreken van vertegenwoordiging van slapers is prangender wanneer een pensioenfonds geen Defined Benefit-regeling heeft, maar een Collective Defined Contribution of Defined Contribution: bij de laatste twee pensioenregelingen liggen de risico's niet bij werkgevers, maar bij werknemers, pensioengerechtigden en slapers. Sommige bestuurders zien echter ook praktische bezwaren tegen het opnemen van slapers in bestuur en VO/BO. Zij merken op dat vertegenwoordiging van slapers in besturen en VO/BO's in de praktijk niet eenvoudig te realiseren zou zijn. Slapers zijn niet verenigd, waardoor een vertegenwoordiger van deze groep binnen een orgaan geen achterban of geleding vertegenwoordigt. Dat maakt het aantrekkelijk voor pensioenfondsen om een onafhankelijk bestuurder op de zetel van slapers te plaatsen. Voor pensioenfondsen is het echter ook van belang dat deelnemers en pensioengerechtigden zich kunnen herkennen in (de samenstelling van) bestuur en VO/BO. Daar draagt een toename van onafhankelijk bestuurders niet aan bij, vinden zij. Bovendien leidt het opnemen van vertegenwoordigers van slapers in bestuur en VO/BO tot verdere versnippering van het bestuur, wat niet wenselijk wordt geacht.

Naast het ontbreken van vertegenwoordiging van slapers in besturen en VO/BO's, ervaren bestuurders dat pensioengerechtigden regelmatig onvoldoende vertegenwoordigd zijn. In paragraaf 4.8 blijkt dat het aantal beschikbare kandidaten voor de zetel van pensioengerechtigden beperkt is. Bestuurders en vertegenwoordigers van risicodragers merken anderzijds op dat door de wettelijke maximering van het aandeel van vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in besturen, het aantal vertegenwoordigers van pensioengerechtigden lager kan uitkomen dan dat het aantal zetels voor vertegenwoordigers van pensioengerechtigden zou zijn als de zetelverdeling zonder maximering plaats zou vinden op basis van het aandeel van pensioengerechtigden in de totale populatie van risicodragers. Vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers merken hierbij op dat de belangen van pensioengerechtigden door alle bestuurders, ongeacht de geleding die zij vertegenwoordigen, worden behartigd. Alle bestuurders beogen in de besluitvorming een evenwichtige belangenafweging, waarbij ook de belangen van pensioengerechtigden een rol spelen.

## 5.6 Diversiteit ten aanzien van leeftijd en geslacht

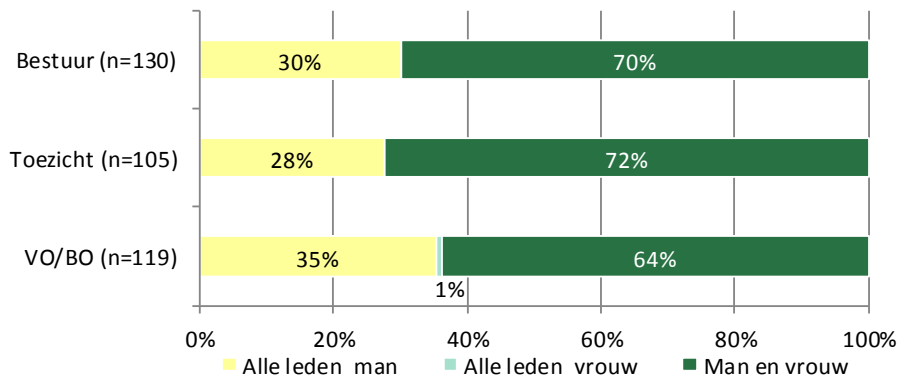
Naar aanleiding van het initiatiefwetsvoorstel van Koşer Kaya en Blok besteden we behalve aan de vier doelen van de Wvbp aandacht aan de diversiteit ten aanzien van leeftijd en geslacht binnen de organen van pensioenfondsen. Normen voor besturen en VO/BO's met betrekking tot diversiteit op leeftijd en geslacht zijn vastgelegd in de Code Pensioenfondsen.<sup>12</sup> De diversiteitsnormen gelden niet voor het intern toezicht.

Figuur 5.14 toont de uitkomsten van de enquête. Eerder presenteerden we al gegevens hierover op basis van de jaarstaten van DNB (zie paragraaf 2.5)<sup>13</sup> De enquête laat zien dat het merendeel van de organen bestaat uit minimaal een man en een vrouw. Het betreft zeventig procent van de besturen, 72 procent van de intern toezichtorganen en 64 procent van de VO/BO's.

<sup>12</sup> Code Pensioenfondsen (2017), Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid.

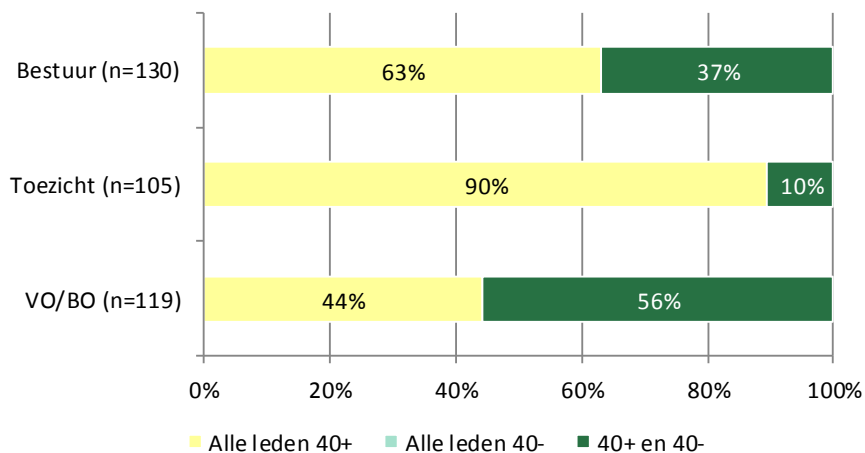
<sup>13</sup> Kort gezegd bleek dat ultimo 2016 in zes van de tien pensioenfondsbesturen een vrouw een plaats heeft en dat een op de drie besturen iemand van 40 jaar of jonger in de gelederen heeft. Voor het VO/BO liggen de aandelen ook in die orde van grootte (resp. 54% en 42%). De bevindingen uit de enquête over de diversiteit komen aardig overeen met die uit de DNB-cijfers; waar het gaat om de leeftijdsdiversiteit in het VO/BO zit er wat meer licht tussen de beide bronnen.

**Figuur 5.14** Geslachtsdiversiteit binnen de organen



Figuur 5.15 laat zien dat ruim een derde van de besturen (37%) bestaat uit minimaal een lid jonger dan veertig jaar en een lid van veertig jaar of ouder. Voor intern toezichtorganen is dit percentage aanzienlijk lager: in tien procent van de organen is dit het geval. Onder de VO/BO's bestaat ruim de helft van de organen (56%) uit zowel een lid jonger dan veertig en een lid van veertig jaar of ouder. In alle andere besturen, intern toezichtorganen en VO/BO's zitten geen functionarissen onder de veertig jaar.

**Figuur 5.15** Leeftijdsdiversiteit binnen de organen



*Interviews met bestuurders en vertegenwoordigers van risicodragers*

De meerwaarde van diversiteit ten aanzien van leeftijd en geslacht is volgens bestuurders van pensioenfondsen gelegen in de inbreng van meer diverse belangen in de besluitvorming. Verschillen in ervaring en achtergrond leveren bredere inzichten op, waardoor beleidsafwegingen evenwichtiger tot stand komen. Het toevoegen van (onder andere) vrouwen en jongeren aan de organen binnen het pensioenfonds draagt hieraan bij. Daarbij ervaren bestuurders de inbreng van jongeren als frisse blik op beleids-thema's die voor de oude garde binnen pensioenfondsen vanzelfsprekend zijn. Idealiter zitten er in een bestuur of VO/BO meer dan één vrouw of één jongere om, wanneer sprake is van tegenstrijdige belangen, ook hun belangen voldoende voor het voetlicht te brengen. Daarom moet ook gewaakt worden voor het tokeneffect: een jonge vrouw in het orgaan opnemen om in een keer aan beide diversiteitsnormen te voldoen.

Bestuurders plaatsen kanttekeningen bij de uniformiteit van de diversiteitsnormen voor bestuur en VO/BO. De samenstelling van de achterban geldt voor sommige pensioenfondsen als richtlijn voor de samenstelling van de organen binnen het pensioenfonds. In sommige pensioenfondsen betekent dit dat er geen tot weinig vrouwen in de organen zitten, omdat de deelnemers en pensioengerechtigden overwegend bestaan uit mannen (zie ook hoofdstuk 2). Daarbij komt dat jongeren die aangetrokken worden door externe partijen veelal hoogopgeleid zijn en geen achterban vertegenwoordigen.

Bestuurders en vertegenwoordigers van risicodragers onderschrijven dat het minder lastig is om vrouwen op te nemen in het bestuur en VO/BO dan jongeren. Hoewel steeds meer pensioenfondsen het belang zien van jongeren in besturen en VO/BO's, lijken ze enigszins huiverig om daadwerkelijk jongeren op te nemen in de organen. Een veel gehoorde reden hiervoor is de beperkte bestuurservaring ten opzichte van andere kandidaat-leden en de investering die het van pensioenfondsen vraagt om de kandidaten op het gewenste expertiseniveau te krijgen. Desondanks ervaren vertegenwoordigers van risicodragers dat besturen en VO/BO's in toenemende mate een diverse samenstelling hebben. Pensioenfondsen nemen vaker initiatief om jongeren aan te trekken. Dit doen besturen bijvoorbeeld door kandidaat-leden actief te werven op diversiteit, informatiebijeenkomsten te organiseren, bestuursklasjes op te zetten en kandidaat-leden mee te laten lopen met zittende leden. Daarnaast vragen besturen aan voordragende partijen een vrouwelijke en/of jonge kandidaat voor te dragen.

## 5.7 Samenvatting

De Wvbp kent vier doelen, namelijk het vergroten van de deskundigheid en het functioneren van bestuur, het versterken van het intern toezicht, de adequate vertegenwoordiging van risicodragers en de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden.

Uit de enquête blijkt dat men positief is over de bijdrage van de Wvbp aan het bereiken van deze doelen: het aantal mensen dat het (zeer) eens is met de positief geformuleerde stellingen blijkt veel groter dan het aantal dat het daarmee (zeer) oneens is.

Daarbij zijn enkele nuanceringen te plaatsen. Ten eerste, dat er flinke verschillen zijn in de beoordelingen van de onderscheiden doelen. Over de bijdrage aan verbetering van de deskundigheid van bestuur en deskundigheid en positie van het toezicht is men een stuk positiever dan over de bijdrage aan de vertegenwoordiging van risicogroepen en de stroomlijning van taken.

Een tweede nuancering is dat er flinke verschillen zijn in de beoordelingen van de organen. Het bestuur is wat terughoudender in de beoordeling van de effecten van de wet op de deskundigheidsontwikkeling, zowel van het bestuur zelf als van het toezichtorgaan. Bestuur en VO/BO zijn beide een stuk minder positief dan het toezicht over het effect van de wet op de stroomlijning van taken.

Een derde nuancering is dat het hier gaat om percepties van respondenten. Het is duidelijk dat er in de afgelopen jaren diverse prikkels zijn geweest die de pensioenfondsen hebben aangezet om tot verandering te komen en het is voor respondenten – dat blijkt ook steeds weer uit de interviews – lastig te zeggen of veranderingen voortkomen uit de wet of uit een van de andere prikkels. Maar hoe het ook zij, het is belangrijk om te constateren dat respondenten veranderingen ten positieve signaleren.



# Beschouwingen en voorstellen vanuit het veld

# 6

## 6 Beschouwingen en voorstellen vanuit het veld

### 6.1 Inleiding

Zowel in de enquêtes als in de interviews en in de rondetafelgesprekken is aan respondenten gevraagd om voorstellen te doen voor verdere verbetering van de governance in de pensioensector. Velen hebben van die mogelijkheid gebruikgemaakt en leverden ons beschouwingen van de situatie in de sector en/of voorstellen voor verbeteringen.

In dit hoofdstuk presenteren we eerst de bevindingen op basis van de beschouwingen en voorstellen uit de enquêtes (paragrafen 6.2). In de daarop volgende paragrafen besteden we aandacht aan de overeenkomsten en verschillen in beschouwingen en voorstellen tussen de verschillende bestuursmodellen (6.3 tot en met 6.6). Hierin zijn zowel de resultaten uit de enquêtes als uit de interviews met bestuurders gebundeld. Paragraaf 6.7 is gereserveerd voor de opvattingen van vertegenwoordigers van risicodragers en de deelnemers aan de rondetafelgesprekken (gezamenlijk hierna: experts). Dit hoofdstuk sluit af met een samenvatting in paragraaf 6.8.

We benadrukken dat het in dit hoofdstuk gaat om opvattingen vanuit het veld en niet van de onderzoekers. Een afweging van het totaal aan resultaten en aanbevelingen uit het gehele onderzoek volgt in hoofdstuk 7 van dit rapport.

### 6.2 Beschouwingen en voorstellen uit de enquêtes

#### *Rubricering van de voorstellen*

In de enquêtes onder bestuur, intern toezicht en VO/BO zijn 257 voorstellen voor verdere verbetering van de governance in de pensioensector geformuleerd door in totaal 355 respondenten. De meesten formuleerden één voorstel, sommigen twee en een enkeling drie. Om de voorstellen op een overzichtelijke manier te kunnen presenteren, zijn ze nader gerubriceerd. Het aantal keer dat een voorstel genoemd is, is daarbij als indicator gebruikt voor het belang dat de respondenten toekennen aan het desbetreffende voorstel voor verdere verbetering van de governance. Bij het maken van de indeling van de voorstellen spelen de onderzoeksvragen een belangrijke rol, zij het geen dwingende. Dit heeft geresulteerd in zes hoofdthema's, het resultaat is hieronder weergegeven.

#### **1. Verbetering deskundigheid**

- Deskundigheid van bestuur en intern toezicht
- VO/BO-deskundigheid
- DNB-geschiktheidseisen en (neven)effecten

#### **2. Versterken intern toezicht**

- Intern toezicht: visitatiecommissie versus raad van toezicht
- Versterken 'werkgeversrol' intern toezicht t.a.v. bestuur  
Het betreft hier voorstellen om de rol van het intern toezicht meer in te richten als werkgever van het bestuur, waaronder bevoegdheden met betrekking tot belonen, benoemen en ontslaan van het bestuur.

#### **3. Adequate vertegenwoordiging van risicodragers**

- Draagvlak stakeholders in pensioenfondsbestuur
- Vertegenwoordiging risicodragers: pensioengerechtigden
- Vertegenwoordiging jongeren, vrouwen
- Ontbreken slapers, zzp'ers

#### **4. Stroomlijning van taken en bevoegdheden van organen**

- Stroomlijnen taken, rollen, bevoegdheden. Rolvastheid
- VO – raad van toezicht – bestuur, functioneren van de relatie

- VO bevoegdheden en taakuitvoering
- Bestuursmodellen: functioneren, kennisdeling

## 5. Regulering

- Toezichtsdruk DNB, intern toezicht, accountant. Deregulering
- VITP-toezichtscade en naleving
- Code pensioenfonds en naleving
- VTE-norm, incl. bijstelling ervan
- Ruimte voor maatwerk en afwijkingen van normen

## 6. Behoeftte aan rust op gebied van wet- en regelgeving

### *De voorstellen vergeleken*

Tabel 6.1 toont de verdeling van de diverse voorstellen voor verdere verbetering van de governance in de pensioensector over de thema's en laat de verschillen en overeenkomsten zien naar de verschillende bestuursmodellen.

Kijken we naar de verdeling over *alle bestuursmodellen samen* – de totaalkolom van tabel 6.1 – dan blijkt dat veel van de voorstellen voor verdere verbetering van de governance in de pensioensector gaan over het intern toezicht, over het stroomlijnen van taken en bevoegdheden, over regulering en over behoefte aan rust op gebied van wet- en regelgeving. De thema's 'verbetering deskundigheid' en 'adequate vertegenwoordiging' worden relatief het minst genoemd. Opvallend is dat in de voorstellen voor verdere verbetering van de governance in de pensioensector de vertegenwoordiging van vrouwen vrijwel niet genoemd wordt. Dit is opmerkelijk, omdat we in de resultaten van paragraaf 2.5 en 5.6 zagen dat het aantal vrouwen in de diverse organen beperkt is. De vertegenwoordiging van jongeren is wel met enige regelmaat onderwerp van verbetervoorstellen.

Bij de voorstellen voor de *paritaire pensioenfonds* liggen er zwaartepunten bij de hoofdthema's 'versterking intern toezicht', bij 'stroomlijning van taken en bevoegdheden', bij 'regulering' en bij 'behoefte aan rust op gebied van wet- en regelgeving'. De voorstellen voor verdere verbetering van de governance in de pensioensector die betrekking hebben op *onafhankelijke pensioenfonds*, hebben vooral te maken met het hoofdthema 'regulering' en 'behoefte aan rust op gebied van wet- en regelgeving'. Bij de *one-tier pensioenfonds* zijn de voorstellen gespreid over de hiervoor genoemde rubrieken, met de nadruk op 'stroomlijning van taken en bevoegdheden'. Voor de *beroepspensioenfonds* zijn de voorstellen in overmaat gericht op de 'stroomlijning van taken en bevoegdheden van organen'.

In de vergelijking tussen de voorstellen per bestuursmodel valt op dat het bij de paritaire en one-tier modellen veelvuldig gaat over voorstellen in verband met de thema's als 'versterking van intern toezicht' en 'stroomlijning van taken en bevoegdheden', terwijl dat bij pensioenfonds met een onafhankelijk model (vrijwel) niet wordt genoemd als voorstel. Pensioenfonds met een onafhankelijk model stellen relatief vaak voor dat zij 'behoefte aan rust op het gebied van wet- en regelgeving' hebben, om de huidige inrichting van de governance verder uit te werken. Daarnaast doen pensioenfonds met een onafhankelijk model relatief vaak voorstellen om de 'regulering' van het veld niet te vermeerderen. De voorstellen die door deze pensioenfonds worden gedaan, gaan (vrijwel) niet over thema's als 'versterking van intern toezicht' en 'stroomlijning van taken en bevoegdheden', die bij de andere bestuursmodellen wel veelvuldig worden genoemd.

In de volgende paragrafen gaan we dieper in op de beschouwingen en voorstellen die onder deze hoofdthema's voor de verschillende bestuursmodellen zijn gedaan.

**Tabel 6.1**      **Vergelijking van de voorstellen voor verdere verbetering van de governance in de pensioensector**

Rubrieken	Paritair model	Onafhankelijk model	One-tier model	Beroeps-pensioenfond	Totaal
<b>Verbetering deskundigheid</b>					
Deskundigheid van bestuur en toezicht	4		2	1	7
VO deskundigheid	7		2	1	10
DNB-geschiktheidseisen en (neven)effecten	9				9
<b>Adequate vertegenwoordiging risicodragers</b>					
Vertegenwoordiging risicodragers: pensioengerechtigden	4		2		6
Vertegenwoordiging jongeren, vrouwen	6				6
Ontbreken slapers, ZZP-ers	1		1		2
Draagvlak stakeholders in fondsbestuur	4				4
<b>Versterking intern toezicht</b>					
Toezicht: vc versus rvt	26	1	1	1	29
Versterken 'werkgeversrol' intern toezicht t.a.v. bestuur	12				12
<b>Stroomlijning taken bevoegdheden organen</b>					
VO – rvt – bestuur, functioneren van de relatie	21	1	1	4	27
Stroomlijnen taken, rollen, bevoegdheden. Rolvastheid	8		1		9
VO taakuitvoering	16		4	1	21
Bestuursmodellen: functioneren, kennisdeling			2	1	3
<b>Regulering</b>					
Toezietsdruk DNB, intern toezicht, accountant. Deregulering	14	3	1	2	20
VITP-toezichtscade en naleving	4				4
Code pensioenfondsen en naleving	6				6
VTE-norm, incl. bijstelling ervan	11		2	1	14
Ruimte voor maatwerk en afwijkingen van normen		2	1		3
<b>Behoeftte aan rust op gebied van wet- en regelgeving</b>	21	4			25
<b>Overig</b>	27	3	6	2	38
<b>Totaal</b>	201	14	26	14	255

### 6.3 Voorstellen van pensioenfondsen met paritaire modellen

#### Voorstellen uit de enquêtes

Door de pensioenfondsen met een paritair model zijn 201 voorstellen voor verdere verbetering van de governance in de pensioensector gedaan. Deze voorstellen staan gerubriceerd in tabel 6.2. Onder de hoofdthema's 'versterking intern toezicht', 'stroomlijning van taken en bevoegdheden' en 'regulering' steken vier rubrieken erbovenuit.

De meeste voorstellen blijken te gaan over de vorm van het intern toezicht: de visitatiecommissie versus de raad van toezicht. Het zijn vooral de bestuurders die de werkgevers vertegenwoordigen die deze opmerkingen maken; de strekking van de opmerkingen is sterk wisselend. Sommigen zien weinig in een visitatiecommissie en propageren de overgang naar een raad van toezicht. Anderen pleiten voor het behoud van de visitatiecommissie.

Veel voorstellen betreffen het VO. Vaak gaat het over de geschiktheid van de leden van het VO. Men beveelt in dit verband aan om de leden van dit orgaan hierop te laten toetsen door DNB, op een soortgelijke wijze als dat voor bestuur en intern toezicht gebeurt. Deze suggesties worden niet alleen door respondenten uit het bestuur of het intern toezicht gedaan, maar ook door respondenten uit het VO. Verder worden er de nodige voorstellen gedaan om meer duidelijkheid te brengen in de positionering van het VO ten opzichte van de raad van toezicht. Met name door VO's wordt gepleit voor een uitbreiding van de bevoegdheden van het VO. Dit strookt niet met de resultaten van de enquête waar het



merendeel van de VO/BO's van mening was dat het VO/BO de bevoegdheden heeft om haar taken effectief uit te kunnen oefenen (zie figuur 4.11).

Daarnaast gaan veel voorstellen over het functioneren van de samenwerking tussen bestuur-intern toezicht-VO. Daarbij komt hier de relatie tussen bestuur en intern toezicht en bestuur en VO aan de orde, maar meer ook specifiek de taakuitoefening van het VO en de relatie tussen VO en raad van toezicht.

Tevens wordt veelvuldig het advies meegegeven om in de sector voorlopig geen nieuwe wet- en regelgeving te introduceren. De rode lijn in die adviezen is dat de Wvbp een goede basis geeft voor de veranderingen ten positieve en dat het nu vooral nodig is om tijd te nemen dit verder uit te werken. 'Rust in de tent, voorlopig geen aanpassingen' is hier het credo.

**Tabel 6.2 Voorstellen van pensioenfondsen met paritaire modellen**

Rubrieken	Paritair model
<b>Verbetering deskundigheid</b>	
Deskundigheid van bestuur en toezicht	4
VO deskundigheid	7
DNB-geschiktheidseisen en (neven)effecten	9
<b>Adequate vertegenwoordiging risicodragers</b>	
Vertegenwoordiging risicodragers: pensioengerechtigden	4
Vertegenwoordiging jongeren, vrouwen	6
Ontbreken slapers, ZZP-ers	1
Draagvlak stakeholders in fondsbestuur	4
<b>Versterking intern toezicht</b>	
Toezicht: vc versus rvt	26
Versterken 'werkgeversrol' intern toezicht t.a.v. bestuur	12
<b>Stroomlijning taken bevoegdheden organen</b>	
VO – rvt – bestuur, functioneren van de relatie	21
Stroomlijnen taken, rollen, bevoegdheden. Rolvastheid	8
VO taakuitvoering	16
Bestuursmodellen: functioneren, kennisdeling	
<b>Regulering</b>	
Toezichtsdruk DNB, intern toezicht, accountant. Deregulering	14
VITP-toezichtscodeling en naleving	4
Code pensioenfondsen en naleving	6
VTE-norm, incl. bijstelling ervan	11
Ruimte voor maatwerk en afwijkingen van normen	
<b>Behoefte aan rust op gebied van wet- en regelgeving</b>	21
<b>Overig</b>	27
<b>Totaal</b>	201

Voorstellen uit de interviews met bestuurders van paritaire pensioenfondsen

Eenzijds is het meest gehoorde advies om de sector op dit moment met rust te laten en geen nieuwe, aangescherpte, wet- en regelgeving in te zetten. Bestuurders benadrukken dat het nu aan de pensioensector is om verdere invulling te geven aan de bestaande wet- en regelgeving en tot meer taakvolwassenheid te komen. Anderzijds formuleren bestuurders enkele knelpunten in de huidige wet- en regelgeving. Ten eerste ervaren sommige bestuurders het gegeven dat de raad van toezicht, net als het bestuur, verantwoording aflegt aan het VO als moeizaam. Ten tweede constateert een aantal bestuurders dat de raad van toezicht en het VO op elkaars terrein dreigen te komen, bijvoorbeeld op het gebied van benoeming en ontslag. Ten derde stelt een aantal bestuurders dat de toezichtsdruk is toegenomen. Met name het niet overeenkomen van de VTE-normen met het tijdsbeslag in de praktijk wordt in dit kader genoemd als knelpunt voor maatwerk.

## 6.4 Voorstellen van pensioenfondsen met one-tier model

### Voorstellen uit de enquêtes

Voor de pensioenfondsen met een one-tier model zijn 26 voorstellen gedaan (tabel 6.3). De meeste gaan over de taakuitvoering en de deskundigheid van de leden van het VO. Deze suggesties komen zowel vanuit het bestuur, intern toezicht als vanuit VO zelf. Daarnaast gaan de voorstellen over de positionering van het VO ten opzichte van het niet-uitvoerend bestuur en bestuur en over de (lastige) combinatie van advies- en verantwoordingsstaken.

De voorstellen over deskundigheid van bestuur en intern toezicht gaan hier over het spanningsveld tussen de deskundigheid van de leden en de adequate vertegenwoordiging.

Ook doen enkelen voorstellen om meer kennis te delen over het functioneren van de verschillende bestuursmodellen.

Over de VTE-normen worden twee punten opgemerkt. Ten eerste dat de norm niet lijkt te zijn toegesneden op de situatie van een uitvoerend bestuurder in een ondernemingspensioenfonds. Hoewel deze bestuurders volgens de toets voor de VTE-normering voldoende tijd beschikbaar hebben voor het uitoefenen van de bestuursfunctie, hebben deze bestuurders in sommige gevallen in de praktijk onvoldoende tijd voor het pensioenfondsbestuur door hun werkzaamheden in de onderneming. Het andere punt dat wordt aangegeven is dat van het verschil tussen de normen voor de voorzitter en de uitvoerend bestuurder. De eerste is te ruim, de tweede knelt.

**Tabel 6.3** Voorstellen van pensioenfondsen met one-tier modellen

Rubrieken	One-tier model
<b>Verbetering deskundigheid</b>	
Deskundigheid van bestuur en toezicht	2
VO deskundigheid	2
DNB-geschiktheidseisen en (neven)effecten	
<b>Adequate vertegenwoordiging risicodragers</b>	
Vertegenwoordiging risicodragers: pensioengerechtigden	2
Vertegenwoordiging jongeren, vrouwen	
Ontbreken slapers, ZZP-ers	1
Draagvlak stakeholders in fondsbestuur	
<b>Versterking intern toezicht</b>	
Toezicht: vc versus rvt	1
Versterken 'werkgeversrol' intern toezicht t.a.v. bestuur	
<b>Stroomlijning taken bevoegdheden organen</b>	
VO – rvt – bestuur, functioneren van de relatie	1
Stroomlijnen taken, rollen, bevoegdheden. Rolvastheid	1
VO taakuitvoering	4
Bestuursmodellen: functioneren, kennisdeling	2
<b>Regulering</b>	
Toezichtsdruk DNB, intern toezicht, accountant. Deregulering	1
VTP-toezichtscade en naleving	
Code pensioenfondsen en naleving	
VTE-norm, incl. bijstelling ervan	2
Ruimte voor maatwerk en afwijkingen van normen	1
<b>Behoeftte aan rust op gebied van wet- en regelgeving</b>	
<b>Overig</b>	6
<b>Totaal</b>	26

### Voorstellen uit de interviews met bestuurders van one-tier pensioenfondsen

Bestuurders bij pensioenfondsen met een one-tier model doen in de interviews voorstellen ten aanzien van de toezichtsdruk, de vertegenwoordiging van pensioengerechtigden en het stroomlijnen van taken en organen.

Ten eerste formuleren de bestuurders voorstellen ten aanzien van de toezichtsdruk. Zij ervaren de toezichtsdruk als hoog door het toenemende aantal interne en externe toezichthouders. Respondenten noemen in dit kader bijvoorbeeld het intern toezichtsorgaan, bestuurscommissies belast met control en risicomanagement, de auditcommissie, DNB en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Daarbij benoemen enkele bestuurders dat zij de rolopvatting van DNB beschouwen als ruim, wat betreft de concrete invulling van de wettelijke kaders met betrekking tot de taakverdeling tussen uitvoerend bestuur en niet-uitvoerend bestuur. Deze bestuurders stellen twee verschillende oplossingen voor: de bestuurders willen zelf graag de taakverdeling tussen uitvoerend en niet-uitvoerend bestuur inrichten in aansluiting op de behoeften van het pensioenfonds, dan wel meer concrete richtlijnen voor hoe de taakopvatting van het intern toezicht vorm gegeven dient te zijn.

Ten tweede geven bestuurders enkele voorstellen ten aanzien van de vertegenwoordiging van pensioengerechtigden. De voorstellen zien niet op de *evenredige* vertegenwoordiging van pensioengerechtigden, maar op de wijze waarop de vertegenwoordiging in de praktijk plaatsvindt in het proces van besluitvorming. Een wettelijke bepaling die door sommige bestuurders als beperkend wordt ervaren, is het wettelijk vereiste dat minimaal 25 procent van de bestuursleden in moet stemmen alvorens bestuursleden ter vergadering bijgestaan mogen worden door deskundigen. Deze bepaling heeft tot gevolg dat, zo vertellen sommige respondenten, wanneer minder dan een kwart van de bestuursleden namens de pensioengerechtigden in het bestuur zit, bestuurders op zetels van pensioengerechtigden zich niet tijdens de bestuursvergaderingen kunnen laten adviseren door deskundigen zonder toestemming van andere bestuursleden. Dit wordt door sommige bestuursleden die namens pensioengerechtigden in het bestuur zitten als beperking ervaren in het uitoefenen van hun functie.

Daarnaast merken enkele bestuurders op dat sommige pensioenfondsbesturen, binnen de kaders van de huidige wetgeving, in statuten en reglementen bepalingen opnemen die de vertegenwoordiging van pensioengerechtigden in de praktijk beperken. Een voorbeeld hiervan betreft het opnemen van de regel dat, in het geval dat werknemers, werkgevers en pensioengerechtigden in het VO zitten, twee van de drie geledingen in het VO akkoord moeten gaan met een advies om het rechtsgeldig te verklaren. Door zo in statuten en reglementen de nadruk te leggen op het aantal geledingen in plaats van het aantal zetels, die evenredig verdeeld zijn op basis van onderlinge getalsverhoudingen in het pensioenfonds, kan de vertegenwoordiging van pensioengerechtigden in het VO door pensioenfondsen in de praktijk beperkt worden.

Ten derde doet een aantal bestuurders voorstellen rond de stroomlijning van taken en organen. Zij merken op dat binnen sommige pensioenfondsen het stroomlijnen van taken en organen beperkt wordt door bepalingen in statuten en reglementen. Een voorbeeld daarvan is dat in sommige pensioenfondsen adviesaanvragen en gegeven adviezen niet toegankelijk zijn voor andere organen: adviezen van de raad van toezicht aan het bestuur zijn niet in te zien door het VO/BO en adviezen van het VO/BO niet door het intern toezicht. Dit bemoeilijkt de stroomlijning van taken en organen binnen pensioenfondsen.

## 6.5 Voorstellen van pensioenfondsen met onafhankelijk model

### Voorstellen uit de enquêtes

Respondenten afkomstig uit pensioenfondsen met een onafhankelijk model hebben veertien voorstellen gedaan. De meeste adviezen die betrekking hebben op pensioenfondsen met een onafhankelijk model (tabel 6.4) hebben als strekking: de wet biedt een goede basis, geef nu de tijd om het goed uit te werken.

Ook wordt er aandacht gevraagd voor de positie van kleinere pensioenfondsen ten aanzien van de regeldruk. Bepleit wordt om voor de kleinere pensioenfondsen een lichter regime te laten gelden met aanzienlijk minder bureaucratie.

Ook de beide opmerkingen over de toezichtsdruk gaan in de kern om de wens om – waar mogelijk – bureaucratisering tegen te gaan. Iets soortgelijks geldt voor de opmerkingen die gaan over de behoefte aan maatwerk.

**Tabel 6.4** Voorstellen van pensioenfondsen met een onafhankelijk model

Rubrieken	Onafhankelijk model
<b>Verbetering deskundigheid</b>	
Deskundigheid van bestuur en toezicht	
VO deskundigheid	
DNB-geschiktheidseisen en (neven)effecten	
<b>Adequate vertegenwoordiging risicodragers</b>	
Vertegenwoordiging risicodragers: pensioengerechtigden	
Vertegenwoordiging jongeren, vrouwen	
Ontbreken slapers, ZZP-ers	
Draagvlak stakeholders in fondsbestuur	
<b>Versterking intern toezicht</b>	
Toezicht: vc versus rv	1
Versterken 'werkgeversrol' intern toezicht t.a.v. bestuur	
<b>Stroomlijning taken bevoegdheden organen</b>	
VO – rv – bestuur, functioneren van de relatie	1
Stroomlijnen taken, rollen, bevoegdheden. Rolvastheid	
VO taakuitvoering	
Bestuursmodellen: functioneren, kennisdeling	
<b>Regulering</b>	
Toezichtsdruk DNB, intern toezicht, accountant. Deregulering	3
VITP-toezichtscode en naleving	
Code pensioenfondsen en naleving	
VTE-norm, incl. bijstelling ervan	
Ruimte voor maatwerk en afwijkingen van normen	2
<b>Behoefte aan rust op gebied van wet- en regelgeving</b>	4
<b>Overig</b>	3
<b>Totaal</b>	14

## 6.6 Voorstellen van beroepspensioenfondsen

### Voorstellen uit de enquêtes

Voor de beroepspensioenfondsen zijn veertien voorstellen gedaan. De voorstellen die gericht zijn op de beroepspensioenfondsen (tabel 6.5) vertonen vooral overeenkomst met de voorstellen voor de paritaire pensioenfondsen. Ook hier heeft men vaak te maken met het functioneren van de samenwerking tussen bestuur-intern toezicht-VO. Ook zijn er enkele voorstellen over het terugdringen van de bureaucratie.

**Tabel 6.5 Voorstellen van beroepspensioenfondsen**

Rubrieken	Beroepspensioenfondsen
<b>Verbetering deskundigheid</b>	
Deskundigheid van bestuur en toezicht	1
VO deskundigheid	1
DNB-geschiktheidseisen en (neven)effecten	
<b>Adequate vertegenwoordiging risicodragers</b>	
Vertegenwoordiging risicodragers: pensioengerechtigden	
Vertegenwoordiging jongeren, vrouwen	
Ontbreken slapers, ZZP-ers	
Draagvlak stakeholders in fondsbestuur	
<b>Versterking intern toezicht</b>	
Toezicht: vc versus rvt	1
Versterken 'werkgeversrol' intern toezicht t.a.v. bestuur	
<b>Stroomlijning taken bevoegdheden organen</b>	
VO – rvt – bestuur, functioneren van de relatie	4
Stroomlijnen taken, rollen, bevoegdheden. Rolvastheid	
VO taakuitvoering	1
Bestuursmodellen: functioneren, kennisdeling	1
<b>Regulering</b>	
Toezichtsdruk DNB, intern toezicht, accountant. Deregulering	2
VTP-toezichtscodes en naleving	
Code pensioenfondsen en naleving	
VTE-norm, incl. bijstelling ervan	1
Ruimte voor maatwerk en afwijkingen van normen	
<b>Behoeftes aan rust op gebied van wet- en regelgeving</b>	
<b>Overig</b>	2
<b>Totaal</b>	14

*Interview met bestuurder van beroepspensioenfondsen*

In de interviews hebben we met één bestuurder van een beroepspensioenfonds gesproken. Deze bestuurder ziet de overlap in taken, rollen en bevoegdheden tussen de raad van toezicht en het VO als een heikel punt. De bestuurder benadrukt dat pensioenfondsen hier zelf invulling aan moeten geven in hun statuten en reglementen. Met betrekking tot de wetgeving strekt het volgens deze bestuurder tot aanbeveling om ontslagbevoegdheden van de verschillende organen te verduidelijken.

**6.7 Opvattingen van vertegenwoordigers risicodragers en vanuit de rondetafelgesprekken**

*Doelbereik van de Wvbp*

De experts die de risicodragers vertegenwoordigen en deelnamen aan de rondetafelgesprekken stellen dat de invloed van de Wvbp op ontwikkelingen in de governance moeilijk te isoleren is. De Wvbp maakt deel uit van een bredere ontwikkeling in de verbeteringen in de deskundigheid van het bestuur, de versterkte positie van het intern toezicht, de stroomlijning van taken en organen en de adequatere vertegenwoordiging van risicodragers. Dit maakt dat respondenten terughoudend zijn over het doelbereik van de Wvbp: de Wvbp heeft bijgedragen aan de verbeterde governance binnen de pensioenfondsen, maar hoe groot de bijdrage van de Wvbp hieraan is, ten opzichte van andere invloeden, is moeilijk vast te stellen.

De geïnterviewde vertegenwoordigers van risicodragers en experts in de rondetafelsessies zijn van mening dat de overwegend positieve evaluatie van de respondenten in de enquêtes niet overeenkomen met de praktijk. Zij ervaren de resultaten van de enquêtes daarom als te rooskleurig. Dit resulteert in

meer kritische beschouwingen en voorstellen ten aanzien van de governance in de pensioensector vanuit de experts die de risicodragers vertegenwoordigen en deelnamen aan de rondetafelgesprekken.

De verbetervoorstellen van de vertegenwoordigers van risicodragers en de experts in de rondetafelgesprekken geven we hieronder in willekeurige volgorde weer.

#### *Voorstellen ter verbetering van de governance*

Experts geven voorstellen op de in de vorige paragraaf benoemde thema's. Ten eerste formuleren experts voorstellen omtrent de verbetering van de **deskundigheid van de organen**.

1. Een eerste aandachtspunt is volgens experts de deskundigheid en het functioneren van het VO. Experts ervaren dat voor het VO het takenpakket vaak onduidelijk is, mede door de combinatie van advies- en verantwoordings taken. Zij zijn van mening dat het een bestuurstaak is om het VO te begeleiden naar taakvolwassenheid en het VO goed te laten functioneren.
2. Binnen pensioenfondsen met een paritair bestuursmodel wordt vaak gebruikgemaakt van roulerend voorzitterschap. Veel experts geven echter de voorkeur aan een onafhankelijk voorzitter. Doordat een onafhankelijk voorzitter de functie over het algemeen langer bekleedt, is de regie op het bestuur sterker, zo menen zij, waardoor naar hun mening kwaliteitsontwikkelingen binnen een lange-termijnvisie beter tot stand kunnen worden gebracht.
3. Hieraan gerelateerd is dat het volgens de respondenten wenselijk zou zijn om de toegestane mogelijkheden voor het gebruik van gewogen stemrecht in het bestuur te verruimen. Het zou volgens de respondenten bijvoorbeeld van meerwaarde zijn om een onafhankelijk voorzitter stemrecht te kunnen onthouden.
4. Experts dringen aan op het vergroten van de kennisdeling tussen pensioenfondsen. Zij noemen in dit verband specifiek de ervaringen met bestuursmodellen en het aantrekken van jongere functionarissen.

Ten tweede doen experts voorstellen op het gebied van **adequate vertegenwoordiging van risicodragers**.

1. Met de Wvbp heeft – naast de geledingen van de werkgevers en werknemers - ook de geleding van pensioengerechtigden een plaats in het pensioenfondsbestuur gekregen. Daarmee is een basis ontstaan voor een bredere en daarmee meer adequate vertegenwoordiging, menen veel experts, die tegelijkertijd aangeven dat de praktijk bepaald niet eenvoudig is (zie hierna volgende punten). In deze context komt verder de vraag op of de gewezen deelnemers niet ook een plaats moeten krijgen in het pensioenfondsbestuur. Experts zijn het daarover niet eens. Sommigen menen dat gewezen deelnemers voldoende worden vertegenwoordigd door de werknemersvertegenwoordiging. Een ander tegenargument is de mogelijke 'versnippering' van zetels.
2. De DNB-cijfers laten zien dat in de pensioenfondsbesturen en VO/BO's vrouwen en jongeren nog maar in beperkte mate een plaats hebben gevonden. Experts wijzen erop dat het thema van diversiteit weliswaar op draagvlak kan rekenen en op de agenda staat, maar in de praktijk toch nog onvoldoende urgentie heeft om ook tot wezenlijke veranderingen te leiden. Dat heeft, zo menen zij, ook te maken met de benodigde aandacht voor de grote veranderingen die in de afgelopen jaren in de sector zijn doorgevoerd.
3. Enkele respondenten benadrukken dat het van belang is dat pensioenfondsen op tijd in actie komen en actief op zoek gaan naar jongere kandidaat-leden.
4. Sommige respondenten benadrukken dat pensioenfondsen het als een uitdaging zien om enerzijds te voldoen aan de geschiktheidseisen en anderzijds de binding met de risicodragers binnen het pensioenfonds niet te verliezen. Ten gevolge van een toename van onafhankelijk bestuurders zien zij een risico dat de afstand groeit tussen functionarissen en deelnemers.
5. Respondenten deelden dat de wijze waarop leden namens pensioengerechtigden in het bestuur of VO/BO zitting nemen, een spanning oplevert in hun rolopvatting. Functionarissen op de zetel van pensioengerechtigden worden door hun achterban verondersteld de belangen van hun achterban van pensioengerechtigden te vertegenwoordigen in het bestuur of VO/BO, terwijl zij hun functie net als de andere functionarissen uitoefenen zonder last of ruggespraak.
6. Pensioenfondsen worstelen in de praktijk met het aantrekken van functionarissen die namens pensioengerechtigden in het bestuur of VO/BO zitting hebben, zo vertelden respondenten.

Geschikte kandidaten blijken bepaald niet gemakkelijk te werven. In de praktijk leidt dit nogal eens tot de situatie dat op de zetel voor pensioengerechtigden iemand wordt benoemd die voorheen namens de werknemers meebestuurde. Een andere situatie is dat op zetels waar een complexe portefeuille aan verbonden is zoals risicomangement en vermogensbeheer, een bestuurder wordt benoemd die voorheen werkgever was. Wanneer de zetels voor vertegenwoordigers van pensioengerechtigden worden opgevuld door leden met een werkgeversprofiel, raakt de verhouding van het aantal zetels voor werkgeversgeleding en werknemersgeleding uit balans: de zetels voor vertegenwoordigers van pensioengerechtigden zijn immers vrijgemaakt door functionarissen uit de werknemersgeleding, aldus de respondenten.

7. Het is raadzaam om belemmeringen in het aantrekken van vertegenwoordigers namens pensioengerechtigden zo veel mogelijk weg te nemen, aldus respondenten. Het handtekeningenvereiste noemen zij als zo'n belemmering. Sommige experts vinden dat de sector dit probleem moet aanpakken, anderen vinden dit illusoir en zien meer heil in het wettelijk beperken van het opnemen van een handtekeningenvereiste in statuten van pensioenfondsen. Daarnaast zijn er voorbeelden genoemd waarbij het bestuur, wanneer er behoefte is aan aanvullende expertise op vermogensbeheer en risicomangement, deze profielen neer heeft gelegd bij de zetels voor vertegenwoordigers van pensioengerechtigden. Deze expertisegebieden zijn echter zeer beperkt beschikbaar.
8. Verder wordt de maximering van het aantal zetels voor vertegenwoordigers van pensioengerechtigden (25%) in het bestuur door sommige pensioenfondsen als knelpunt ervaren door respondenten voor de evenredige vertegenwoordiging van pensioengerechtigden wanneer zij een groter aandeel hebben in het totale aantal risicodragers.
9. Hoewel de wet pensioenfondsen de ruimte biedt om een vertegenwoordiger van slapers in het bestuur en VO/BO op te nemen, gebeurt dat op dit moment niet (op een enkel pensioenfonds na). De meningen zijn verdeeld over de vraag of er een bestuurszetel voor slapers moet komen. Enerzijds wordt dit wenselijk geacht, omdat slapers een relatief groot aandeel hebben in steeds meer pensioenfondsen. Anderzijds wordt het onwenselijk geacht om de besturen en VO/BO's verder te versplinteren.

Ten derde hebben experts voorstellen over het **stroomlijnen van taken en organen**.

1. Experts stellen dat de relatie tussen intern toezicht en VO/BO lastig is doordat het VO/BO onvoldoende taakvolwassen is, aldus respondenten.
2. Een aanzienlijk deel van de VO-leden had in het verleden zitting in de, met de komst van de Wvbp opgeheven, deelnemersraad. De rollen, taken en verantwoordelijkheden van VO/BO-leden verschillen echter van die van de voormalige deelnemersraad. Experts stellen voor om meer in te zetten op scholing van leden van het VO/BO, opdat zij hun functie beter kunnen invullen.

Experts doen, ten vierde, voorstellen omtrent de **VTE-normen**.

1. Het strekt volgens de experts tot aanbeveling om de VTE-normen te evalueren. Sommige experts zien een behoefte onder functionarissen aan meer differentiatie waardoor meer maatwerk mogelijk is. Het tijdsbeslag van functies komt onvoldoende overeen met de daarvoor genormeerde uren. Soms is de norm te ruim en soms is de norm te krap. Dit is bijvoorbeeld het geval bij voorzitters van de organen en niet-uitvoerend bestuurders die worden belast als uitvoerend bestuurders.
2. De VTE-normen kunnen rekenen op draagvlak onder de experts; geen van hen pleit voor afschaffing van de normen. Sommige experts benadrukken het belang van het plafond van de VTE-norm; de maximering op 1 VTE limiteert de cognitieve belasting van bestuurders en intern toezichthouders, wat bijdraagt aan de focus op de uitvoering van de functie.
3. Experts constateren dat de VTE-normen geen oplossing bieden voor situaties waarin mensen functies waarop de VTE-normen van toepassing zijn combineren met functies waarop deze VTE-normen geen betrekking hebben.

Ten vijfde zijn alle experts van mening dat **het veld bestuurlijke rust nodig heeft**. Pensioenfondsen dienen de tijd en ruimte te krijgen om bestaande wet- en regelgeving verder te implementeren: nieuwe wet- en regelgeving is op dit moment onwenselijk. In het verlengde hiervan pleiten zij voor ruimte voor

**maatwerk** zodat pensioenfondsen de mogelijkheid hebben de governance in te vullen zoals bij het pensioenfonds past.

Tot slot doen experts de aanbeveling om de uiteenlopende, bestaande en toekomstige wet- en regelgeving die van toepassing is op het pensioenveld **meer in samenhang** te beschouwen en op elkaar af te stemmen. Daarbij gaat het zowel om wet- en regelgeving afkomstig van de verschillende departementen als binnen het beleidsterrein. Het gebrek aan samenhang in de huidige wet- en regelgeving maakt dat pensioenfondsen in de praktijk soms moeite hebben om er uitvoering aan te geven.

## 6.8 Samenvatting

Zowel in de enquêtes als in de interviews en de rondetafelgesprekken is aan respondenten gevraagd om voorstellen te formuleren ter verbetering van de pensioengovernance.

### *Algemeen*

De experts die de risicodragers vertegenwoordigen en deelnamen aan de rondetafelgesprekken zijn terughoudend over het doelbereik van de Wvbp. Zij ervaren de resultaten uit de webenquêtes daarom als te rooskleurig en formuleerden meer kritische beschouwingen en voorstellen.

Experts hebben een aantal algemene voorstellen voor verbetering van de governance in de pensioensector geformuleerd. Met betrekking tot *de verbetering van deskundigheid van de organen* verdient de deskundigheid en het functioneren van het VO/BO bijzondere aandacht. Het bestuur heeft daarbij een verantwoordelijkheid het VO/BO te faciliteren om tot taakvolwassenheid te komen. Daarnaast heeft volgens veel respondenten een onafhankelijk voorzitter de voorkeur in paritaire besturen, die geen stemrecht hoeft te hebben. Voorgesteld is verder om ter bevordering van de deskundigheid van de organen kennisdeling te stimuleren.

In het kader van bevordering van *de adequate vertegenwoordiging van risicodragers* stellen experts vast dat de Wvbp de geleiding van pensioengerechtigden een plaats in het pensioenfondsbestuur heeft gegeven. Daarmee is een basis ontstaan voor een bredere en daarmee meer adequate vertegenwoordiging, menen veel experts. Tegelijkertijd geven zij aan dat er nog de nodige problemen bestaan om deze vertegenwoordiging in de praktijk te realiseren. Dat heeft te maken met problemen met de werving van geschikte kandidaten (men wijst onder meer op het handtekeningenvereiste) én met problemen die voortkomen uit de complexe portefeuilles die aan sommige van deze zetels verbonden zijn. Op deze onderwerpen liggen dus nog uitdagingen, menen de experts, die onderling verschillen van opvatting of dit in de sector moet worden geregeld of dat hiervoor wetgeving nodig is.

In deze context komt verder de vraag op of de gewezen deelnemers niet ook een plaats moeten krijgen in het pensioenfondsbestuur. Experts zijn het daarover niet eens. Sommigen menen dat gewezen deelnemers voldoende worden vertegenwoordigd door de werknemersvertegenwoordiging. Een ander tegenargument is de mogelijke 'versnippering' van zetels.

Voorstellen voor *het stroomlijnen van taken en organen* gaan over de relatie van de raad van toezicht en het VO/BO en de scholing van leden van het VO/BO om tot taakvolwassenheid te komen.

De voorstellen omtrent *regulering* van het veld zien op het evalueren van de VTE-normen en het combineren van functies waarop de VTE-normen van toepassing zijn met functies waar de VTE-normering niet op ziet.

Tot slot zijn voorstellen geformuleerd door het pensioenveld waaruit blijkt dat zij behoefte hebben aan bestuurlijke *rust* opdat pensioenfondsen de bestaande wet- en regelgeving verder kunnen uitwerken.



### *Differentiatie naar bestuursmodellen*

Ook zijn de nodige opmerkingen gemaakt die specifiek zijn voor de onderscheiden bestuursmodellen.

Vanuit de pensioenfondsen met een *paritair bestuursmodel* zijn opmerkingen gemaakt die met name gaan over de versterking van intern toezicht, namelijk over de voorkeur voor de inrichting van intern toezicht middels ofwel een raad van toezicht ofwel een visitatiecommissie. Daarnaast zijn de voorstellen van paritaire pensioenfondsen vaak gericht op het stroomlijnen van taken en bevoegdheden van organen zoals bestuur, intern toezicht en VO/BO en de taakuitvoering van het VO. Verder zien de verbetervoorstellen op regulering van het veld, waaronder de toezichtsdruk en de evaluatie van de VTE-normen. Pensioenfondsen met een *onafhankelijk bestuursmodel* formuleren voornamelijk voorstellen met betrekking tot de toezichtsdruk van DNB, intern toezicht, accountant en in het verlengde hiervan op de deregulering van intern en extern toezicht.

Voorstellen van pensioenfondsen met een *one-tier bestuursmodel* zijn gevarieerder. De voorstellen voor verbetering van de governance hebben betrekking op de wijze waarop het VO haar taken oppakt, (kennisdeling van) het functioneren van bestuursmodellen, deskundigheid van bestuur, intern toezicht en VO en de vertegenwoordiging van risicodragers, waaronder belemmeringen in de vertegenwoordiging van pensioengerechtigden.

Voorstellen van *beroepspensioenfondsen* gaan vooral over het functioneren van de relatie tussen de organen.

Naast de verschillende zwaartepunten tussen pensioenfondsen met paritair, onafhankelijk en one-tier bestuursmodellen, is er een *gedeelde behoefte aan rust in het pensioenveld* opdat pensioenfondsen hun governance praktijk verder op orde kunnen brengen, aan de hand van de bestaande wet- en regelgeving. Dit geldt het sterkst voor pensioenfondsen met een onafhankelijk bestuursmodel.



# Samenvatting en conclusie

# 7

## 7 Samenvatting en conclusie

### 7.1 Inleiding

De Wet versterking bestuur pensioenfondsen (Wvbp), die op 9 juli 2013 door de Eerste Kamer is aangenomen en op 1 juli 2014 volledig van kracht is geworden, komt voort uit de adviezen van de Commissie beleggingsbeleid en risicobeheer (Commissie Frijs) en het wetsvoorstel van Kamerleden Koşer Kaya en Blok. Bij de invoering van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen is voorzien in een evaluatie. In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voert Regioplan Beleidsonderzoek, in samenwerking met Swalef Pensioenjuristen en Academie, deze evaluatie uit.

#### *De Wvbp*

De Wvbp beoogt het bestuur van de pensioenfondsen te versterken door onder andere de introductie van vijf verschillende bestuursmodellen. De wet heeft vier doelen:

- de verbetering van de deskundigheid van het pensioenfondsbestuur;
- de versterking van het intern toezicht;
- een adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers;
- de stroomlijning van taken en organen.

Op hoofdlijnen heeft de nieuwe wetgeving de volgende wijzigingen aangebracht in de governance van het pensioenfonds, met name in het bestuur, intern toezicht en in de medezeggenschap:

- Invoering van *nieuwe bestuursmodellen* (inwerkingtreding 1 juli 2014) naast het bestaande paritaire model: een onafhankelijk bestuursmodel en drie one-tier (gemengde) modellen, waarbij in deze one-tier modellen het bestuur wordt gevormd door zowel uitvoerende bestuurders als (intern) toezicht houdende bestuurders.
- Verankering van de *vertegenwoordiging van alle risicogroepen* in de bestuursmodellen.
- Aanscherping van de *geschiktheidsvereisten* (kennis, vaardigheden en professioneel gedrag) voor beleidsbepalers. De geschiktheidstoetsing wordt uitgevoerd door De Nederlandsche Bank (DNB).
- Versterking van het *intern toezicht*, waaronder de instelling van een permanente raad van toezicht bij bedrijfstakpensioenfondsen en een hogere frequentie van het uitoefenen van intern toezicht door visitatiecommissies, eisen omtrent de onafhankelijkheid van de interne toezichthouders en uitbreiding van bevoegdheden.
- Een duidelijke *afbakening van verantwoordelijkheden, rollen en taken* tussen verschillende organen, met het oog op evenwichtige belangenafweging, stroomlijning van taken en organen en ter voorkoming van dubbele besluitvorming.

De Wvbp is echter niet de enige prikkel in de richting van verbetering van de governance. Andere relevante impulsen zijn de Code Pensioenfondsen, de VITP-toezichtscade en de (aangescherpte) beleidsregel geschiktheid 2012 van DNB, die ook voor beleidsbepalers van pensioenfondsen geldt.

#### *De wetsevaluatie*

Deze evaluatie kent vijf (hoofd)onderzoeksvragen, die in hoofdstuk 1 uitvoerig zijn beschreven. Deze onderzoeksvragen betreffen:

1. Wat is de stand van zaken (monitoring) van het gebruik van de verschillende bestuursmodellen en de samenstelling van de verschillende bestuursorganen die daarvan deel uitmaken?
2. Hoe worden de bestuursmodellen ingevuld?
3. Hoe functioneert de pensioenfondsgovernance in de praktijk?
4. Wat kan worden gezegd over het doelbereik van de Wvbp?
5. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de governance van pensioenfondsen (nog) beter te laten functioneren?

In dit hoofdstuk zetten we de bevindingen ten aanzien van de onderscheiden onderzoeksvragen op een rij. Daarna trekken we conclusies en formuleren we aanbevelingen.

## 7.2 Beantwoording onderzoeksvragen

### Onderzoeksvraag 1: wat is de stand van zaken in het gebruik van de bestuursmodellen en de samenstelling van de bestuursorganen?

Bevindingen in deze paragraaf zijn gebaseerd op een analyse van DNB-data, met name van de DNB-jaarstaten van 2016.

Tot en met 2013 was het bestuur per definitie paritair. In 2014 is met de Wvbp de keuze uit een aantal bestuursmodellen geïntroduceerd. Uit analyse van DNB-data blijkt dat de overgrote meerderheid van de pensioenfondsen de keuze heeft gemaakt voor het paritaire bestuursmodel. In totaal hebben 26 opf'en en bpf'en (11%) niet gekozen voor een paritair model. Van de zeven opf'en die er sinds eind 2017 zijn hebben er vijf een onafhankelijk model. De twee andere opf'en hebben een onafhankelijk gemengd, respectievelijk een omgekeerd gemengd model.

Eind 2016 rapporteerden 22 van de 247 opf'en en bpf'en dat zij een one-tier model hebben, waarbij het intern toezicht binnen het bestuur is belegd. De overige 225 pensioenfondsen hebben een two-tier model. 69 procent van deze pensioenfondsen heeft voor een visitatiecommissie gekozen. Dit zijn voornamelijk opf'en. 31 procent heeft een RvT. Dit zijn voornamelijk bpf'en. Door liquidaties van voornamelijk kleinere opf'en neemt het aantal pensioenfondsen met een visitatiecommissie af, zowel relatief als in aantal.

Wat betreft de samenstelling van de pensioenfondsbesturen hebben 36 van de 247 opf'en en bpf'en vrijwillig gekozen voor onafhankelijke leden in het bestuur. De 26 pensioenfondsen met een ander dan paritair bestuursmodel hebben sowieso ook onafhankelijke leden in het bestuur. Bij 81 procent van de opf'en en bpf'en is sprake van deelname van vertegenwoordigers van pensioengerechtigden in het bestuur. Bij de overige negentien procent is sprake van een onafhankelijk bestuursmodel, van vacatures, of van afspraken tussen partijen over een afwijkende zetelverdeling.

In verreweg de meeste gevallen is gekozen voor een bestuursmodel met een VO als medezeggenschapsorgaan. De zetels worden verdeeld over vertegenwoordigers van deelnemers en pensioengerechtigden. De toevoeging van werkgeversvertegenwoordigers, waar een deel van de pensioenfondsen voor heeft gekozen, is geen wettelijke verplichting. Grotere pensioenfondsen met grotere besturen hebben over het algemeen een groter VO of BO dan kleinere pensioenfondsen.

Het percentage vrouwelijke bestuurders in de sector is eind 2016 vijftien procent. Eind 2013 lag dit percentage op 12,5 procent. Het percentage bestuurders jonger dan veertig jaar bedraagt eind 2016 6,7 procent. Eind 2013 lag dit percentage op 7,3 procent. 75 pensioenfondsen (39%) hebben geen vrouw in het bestuur; 126 pensioenfondsen (66%) hebben geen bestuurder jonger dan veertig jaar. Tevens blijkt dat 55 pensioenfondsbesturen (29%) én geen vrouw én geen bestuurder jonger dan veertig jaar in het bestuur hebben opgenomen.

In 2016 is gemiddeld ongeveer zeventien procent van de VO/BO-zetels ingenomen door een vrouw. De vertegenwoordiging van jongeren blijft daarbij iets achter: dertien procent. Van de 192 pensioenfondsen zijn er 89 pensioenfondsen (46%) zonder vrouwen in het VO/BO. 112 pensioenfondsen (58%) hebben geen vertegenwoordigers jonger dan veertig jaar in het VO/BO.

### Onderzoeksvraag 2: hoe worden de bestuursmodellen ingevuld?

De overwegingen die door respondenten werden genoemd in deze evaluatie rond de keuze voor een van de bestuursmodellen en de verdere inrichting van bestuursmodellen zijn gebaseerd op de enquêtes onder bestuur, intern toezicht en VO/BO en op de interviews met bestuurders.

Aangegeven werd dat bij het kiezen van een bestuursmodel een aantal overwegingen domineren, te weten de adequate vertegenwoordiging van de risicogroepen, het gebrek aan kennis over de meerwaarde ten opzichte van het voorheen gehanteerde paritaire model en de kosten van het bestuursmodel. Zaken als de beschikbaarheid van geschikte kandidaten, het tijdsbeslag van de bestuurstaak en de

geschiktheidstoetsing door DNB spelen slechts een bescheiden rol in de besluitvorming rondom het model. Deze onderwerpen blijken wel bij het functioneren van de pensioenfondsgovernance een rol te spelen (zie onderzoeksvraag 3).

Differentiëren we de uitkomsten naar de verschillende bestuursmodellen, dan domineren bij de keuze voor het paritaire model de overwegingen rond adequate vertegenwoordiging van de risicodragers, (het gebrek aan kennis over) ) meerwaarde van andere modellen en de bestuurskosten. Daarnaast plaatsen bestuurders die zelf bestuurder zijn in een paritair model vraagtekens bij het functioneren van intern toezicht in een one-tier model, hetgeen de (niet-)uitvoerend bestuurders in een one-tier model juist helemaal niet doen: zij zijn tevreden over het one-tier bestuursmodel. De optie om onafhankelijk bestuurders toe te voegen aan het paritaire bestuursmodel voorziet in de behoefte aan expertise.

Bij de onafhankelijke en de one-tier modellen domineren overwegingen rond deskundigheid, tijdsbeslag van bestuurswerk en de kracht van het intern toezicht. Een one-tier model wordt bovendien door de (niet-)uitvoerende bestuurders ervaren als slagvaardiger en de combinatie van uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders komt volgens hen de kwaliteit van het intern toezicht ten goede.

Als het gaat om de samenstelling en de omvang van het bestuur, dan blijkt dat hier in alle bestuursmodellen vooral overwegingen rond slagvaardigheid, vertegenwoordiging, countervailing power en deskundigheid een rol spelen. Overwegingen met betrekking tot beschikbaarheid van geschikte kandidaten, de diversiteit en de geschiktheidstoets van DNB zijn in alle bestuursmodellen minder vaak aan de orde. Gedifferentieerd naar de bestuursmodellen zien we hier dat bij het paritaire model een betere vertegenwoordiging van risicodragers het belangrijkste is, terwijl slagvaardigheid van het bestuur en deskundigheid van bestuursleden de belangrijkste redenen zijn voor bestuurders om voor een onafhankelijk of one-tier model te kiezen.

De belangrijkste overwegingen van bestuur, intern toezicht en VO/BO bij de keuze voor een raad van toezicht of een visitatiecommissie betreffen de onafhankelijke rol van het intern toezichthoudende orgaan, de kosten en de afstand van de gekozen intern toezichtsmodaliteit ten opzichte van het bestuur en professionalisering. Meer specifiek wordt in het voordeel van de visitatiecommissie gemeld dat de kosten ervan lager zijn dan voor een raad van toezicht en dat een visitatiecommissie meer afstand heeft tot het bestuur. Besturen die een raad van toezicht kiezen, voeren aan dat deze vorm van toezicht meer continu toezicht biedt en meer betrokken is. Bovendien hebben leden van een raad van toezicht meer gelegenheid om in hun rol te groeien dan leden van een visitatiecommissie.

Bij de keuze voor de samenstelling en omvang van het intern toezicht zijn, ongeacht de keuze voor een raad van toezicht of een visitatiecommissie, overwegingen rond countervailing power, deskundigheid van leden en slagvaardigheid het meest aan de orde. Overwegingen als de beschikbaarheid van geschikte leden, de vertegenwoordiging van risicodragers en de geschiktheidstoetsing van DNB blijken hierbij slechts een bescheiden rol te spelen.

### **Onderzoeksvraag 3: hoe functioneert de pensioenfondsgovernance in de praktijk?**

De ervaringen met het functioneren van de governance in de pensioensector zijn gebaseerd op de enquêtes onder bestuur, intern toezicht en VO/BO en op de interviews met bestuurders. Het overall beeld dat hieruit ontstaat, en dat we in deze paragraaf beschrijven, is (sterk) positief. De vertegenwoordigers van risicodragers en deelnemers aan de ronde tafels zijn aanzienlijk kritischer. Deze resultaten worden gepresenteerd onder onderzoeksvraag 5.

*Ervaringen met het functioneren van het bestuur:* de enquêtes en de interviews met bestuurders tonen een stevig vertrouwen in het bestuur; ondervraagde groepen vinden dat het bestuur adequaat uitvoering geeft aan de doelstellingen van het pensioenfonds en dat het bestuur in staat is voldoende countervailing power te bieden ten opzichte van externe partijen. Pensioenfondsbesturen die onafhankelijke leden hebben opgenomen zijn hier (zeer) positief over. Onafhankelijke bestuurders voorzien onder andere in de behoefte aan expertise op vermogensbeheer en risicomanagement.

Driekwart van de besturen maakt gebruik van stemmingen bij de besluitvorming. In de meeste van deze besturen hebben alle bestuursleden hetzelfde stemrecht, een deel van de besturen werkt met gewogen stemrecht. Dit biedt de mogelijkheid om het daadwerkelijk aantal zetels per geleding in overeenstemming te brengen met de stemverhouding tussen de geledingen. Een kleine minderheid van de besturen kent bestuursleden, meestal voorzitters, zonder stemrecht. Uit de rondetafelgesprekken blijkt dat pensioenfondsen een onafhankelijke voorzitter zonder stemrecht appreciëren (zie onderzoeksvraag 5).

*Ervaringen met het functioneren van het intern toezicht:* uit de enquêtes blijkt een grote tevredenheid met het functioneren van het intern toezicht. Het bestuur, intern toezicht en VO/BO menen dat het intern toezicht goed in staat is om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij het pensioenfonds. In grote meerderheid beoordelen bestuur en VO/BO het verloop van de communicatie met het intern toezicht als goed. Voor deze beide beoordelingen maakt de toezichtsmodaliteit (visitatiecommissie, raad van toezicht, niet-uitvoerend bestuurders) niet noemenswaardig uit.

In de one-tier bestuursmodellen is de intern toezichtfunctie belegd bij de niet-uitvoerend bestuurders, in combinatie met een bestuurstaak. Deze niet-uitvoerende bestuurders beoordelen deze combinatie van taken het meest positief, VO/BO en uitvoerend bestuurders zijn iets minder positief. Pensioenfondsen met een one-tier model waarderen de hoge betrokkenheid van het intern toezicht, omdat het bijdraagt aan de evenwichtige belangenafweging in besluitvorming. Pensioenfondsbestuurders zonder one-tier bestuursmodel zijn huiveriger voor deze verwevenheid van taken.

*Ervaringen met het functioneren van het VO/BO:* een ruime meerderheid van de vertegenwoordigers van bestuur en intern toezicht stelt dat de communicatie met het VO/BO soepel verloopt. Ook blijken bestuur, intern toezicht en VO/BO het VO/BO goed in staat te achten een oordeel te geven over het handelen van het bestuur. VO/BO's zelf zijn hierover het meest positief, gevolgd door besturen en intern toezichtsorganen. Dit positieve beeld blijkt uit de enquêtes; in de interviews komt behoorlijk wat kritiek naar voren op het functioneren van het VO/BO (zie verder onder onderzoeksvraag 5).

*Ervaringen met de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden tussen de drie organen:* gevraagd naar deze overlap blijken de meningen sterk uiteen te lopen. Een aanzienlijk deel van de besturen (42%), toezichtsorganen (39%) en VO/BO's (42%) stelt dat er geen overlap is. Vergelijkbare delen van de respondenten zien die overlap wél (bestuur 41%, toezicht 33%, VO/BO 24%).

*Ervaringen met de vertegenwoordiging van risicodragers:* sinds de inwerkingtreding van de Wvbp zijn pensioenfondsen met een paritair, paritair gemengd of omgekeerd gemengd bestuursmodel verplicht om vertegenwoordigers van pensioengerechtigden op te nemen in het bestuur. De enquêtes leren dat het merendeel van besturen, intern toezichtsorganen en VO/BO's vinden dat de belangen van alle risicogroepen voldoende worden vertegenwoordigd binnen pensioenfondsen. Onafhankelijke bestuurders en de vertegenwoordigers van pensioengerechtigden zijn hierover wat minder positief dan de vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties. Door verschillende drempels blijken vertegenwoordigers van pensioengerechtigden beperkt beschikbaar en zetels moeilijk te vullen.

*Ervaringen met de geschiktheidstoets van DNB:* uit de interviews blijkt dat de aangescherpte geschiktheidseisen van DNB enerzijds een positieve uitwerking hebben op de kwaliteit van de geworven bestuurders en toezichthouders en anderzijds tot gevolg te hebben dat het moeilijker is geworden om uit sommige geledingen functionarissen te werven. Dit geldt met name voor de geleding van de pensioengerechtigden. Verder signaleren de bestuurders in de interviews dat de geschiktheidseisen mogelijk in een toename van onafhankelijk bestuurders resulteert. Zij wijzen op het risico dat daarmee de afstand tussen functionarissen en deelnemers groeit. Pensioenfondsen zien het als een uitdaging om enerzijds te voldoen aan de geschiktheidseisen en anderzijds de binding met de risicodragers binnen het pensioenfonds niet te verliezen.

*Waardering VTE-normen voor bestuur:* ruim de helft van de bestuurders vindt de VTE-norm passen bij het feitelijke tijdsbeslag van hun functie; de andere helft vindt dat dus niet. De waardering van de VTE-

norm ten opzichte van het tijdsbeslag in de praktijk is volgens bestuurders mede afhankelijk van bestuurservaring. Vooral functionarissen in one-tier besturen ervaren de norm als te krap.

#### Onderzoeksvraag 4: wat is het doelbereik van de Wvbp?

De bevindingen over het doelbereik van de Wvbp zijn gebaseerd op de enquêtes onder bestuur, intern toezicht en VO/BO en op de interviews met bestuurders. Het overall beeld dat hieruit ontstaat, en dat we in deze paragraaf beschrijven, is (sterk) positief. De deelnemers aan de ronde tafels en vertegenwoordigers van risicodragers zijn aanzienlijk kritischer. Deze resultaten worden gepresenteerd onder onderzoeksvraag 5.

Uit de enquête blijkt dat veruit de meeste respondenten positief zijn over de bijdrage van de Wvbp aan het bereiken van de beoogde doelen. Dit betreft alle vier doelen: het vergroten van de deskundigheid en het functioneren van bestuur, het versterken van het intern toezicht, een adequatere vertegenwoordiging van risicodragers en de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden van de drie organen.

Daarbij zijn enkele nuanceringen te plaatsen. Ten eerste dat er flinke verschillen zijn in de beoordelingen van de onderscheiden doelen. Over de bijdrage aan verbetering van de deskundigheid van bestuur en deskundigheid en positie van het intern toezicht is men een stuk positiever dan over de bijdrage aan de vertegenwoordiging van risicogroepen en de stroomlijning van taken.

Een tweede nuancering is dat er flinke verschillen zijn in de beoordelingen, afhankelijk van de achtergrond van de respondent. Respondenten uit het bestuur zijn wat terughoudender in de beoordeling van de effecten van de wet op de geschiktheidsontwikkeling, zowel van het bestuur zelf als van het intern toezichtorgaan. Respondenten uit het bestuur en VO/BO zijn beide een stuk minder positief dan leden van het intern toezicht over het effect van de wet op de stroomlijning van taken.

Een derde nuancering is dat het hier gaat om percepties van respondenten. Het is duidelijk dat er in de afgelopen jaren diverse prikkels zijn geweest die de pensioenfondsen hebben aangezet om tot verandering te komen en het is voor respondenten – dat blijkt ook steeds weer uit de interviews – lastig te zeggen of veranderingen voortkomen uit de wet of uit een van de andere prikkels.

#### Onderzoeksvraag 5: beschouwingen en voorstellen vanuit het veld voor verbetering van de governance van pensioenfondsbesturen

Bevindingen in deze paragraaf zijn gebaseerd op de enquêtes onder bestuur, intern toezicht en VO/BO, de interviews met vertegenwoordigers van risicodragers en de rondetafelgesprekken. Nota bene: een samenvatting van de resultaten en de aanbevelingen van de onderzoekers die uit het gehele rapport voortvloeien volgen in paragraaf 7.3.

Als opmerking vooraf stellen zowel de experts die de risicodragers vertegenwoordigen als de deelnemers aan de rondetafelgesprekken dat de invloed van de Wvbp op ontwikkelingen in de governance moeilijk te isoleren is. De Wvbp maakt deel uit van een bredere ontwikkeling in de verbeteringen in de deskundigheid van het bestuur, de versterkte positie van het intern toezicht, de stroomlijning van taken en organen en de adequatere vertegenwoordiging van risicodragers. Dit maakt dat respondenten terughoudend zijn over het doelbereik van de Wvbp: de Wvbp heeft bijgedragen aan de verbeterde governance binnen de pensioenfondsen, maar hoe groot de bijdrage van de Wvbp hieraan is – ten opzichte van andere invloeden – is moeilijk vast te stellen. De geïnterviewde vertegenwoordigers van risicodragers en experts in de rondetafelsessies ervaren de resultaten van de webenquête daarom als te rooskleurig. Dit resulteert in meer kritische beschouwingen en voorstellen ten aanzien van de governance in de pensioensector. Deze worden hieronder kort samengevat.

Respondenten hebben in de enquêtes diverse algemene voorstellen geformuleerd ter verbetering van de pensioengovernance. In het kader van het verbeteren van de *deskundigheid van organen* wordt door de respondenten aanbevolen aandacht te hebben voor de deskundigheid en het functioneren van het VO/BO. Hierbij is een taak weggelegd voor het bestuur om het VO/BO te begeleiden naar taakvolwassenheid. Daarnaast heeft volgens veel respondenten een onafhankelijke voorzitter de voorkeur in paritaire besturen. Verder wordt voorgesteld om ter bevordering van deskundigheid van de organen kennisdeling tussen pensioenfondsen te stimuleren.

In het kader van bevordering van *de adequate vertegenwoordiging van risicodragers* stellen experts vast dat de Wvbp de geleiding van pensioengerechtigden een plaats in het pensioenfondsbestuur heeft gegeven. Daarmee is een basis ontstaan voor een bredere en daarmee meer adequate vertegenwoordiging, menen veel experts. Tegelijkertijd geven zij aan dat er nog de nodige problemen bestaan om deze vertegenwoordiging in de praktijk te realiseren. Dat heeft te maken met problemen met de werving van geschikte kandidaten (men wijst onder meer op het handtekeningvereiste) én met problemen die voortkomen uit de complexe portefeuilles die aan sommige van deze zetels verbonden zijn. Op deze onderwerpen liggen dus nog uitdagingen, menen de experts, die onderling van opvatting verschillen of dit in de sector moet worden geregeld of dat hiervoor wetgeving nodig is.

In deze context komt verder de vraag op of de gewezen deelnemers niet ook een plaats moeten krijgen in het pensioenfondsbestuur. Experts zijn het daarover niet eens. Sommigen menen dat gewezen deelnemers voldoende worden vertegenwoordigd door de werknemersvertegenwoordiging. Een ander tegenargument is de mogelijke 'versnippering' van zetels.

De verbetervoorstellen voor het *stroomlijnen van taken en organen* uit de enquêtes betreffen het verbeteren van de relatie tussen raad van toezicht en VO/BO en scholing naar taakvolwassenheid van het VO/BO.

Dan zijn er voorstellen vanuit het veld om de VTE-normen te evalueren. Het idee achter de VTE-normen kan rekenen op draagvlak in het veld, maar men constateert dat het tijdsbeslag van functies onvoldoende overeen komt met de daarvoor genormeerde uren. Soms is de norm te ruim en soms is de norm te krap. Dit is bijvoorbeeld het geval bij voorzitters van de organen en niet-uitvoerend bestuurders die worden belast als uitvoerend bestuurders.

Verder stelt het veld veelvuldig voor om het pensioenveld voorlopig met rust te laten opdat de pensioenfondsen de huidige wet- en regelgeving verder kunnen verankeren in hun werkwijze. Uit het veld komen dan ook geen ingrijpende voorstellen om de Wvbp aan te passen.

### 7.3 Conclusies en aanbevelingen

Alles bij elkaar genomen kan worden vastgesteld dat de governance van pensioenfondsen in dit decennium behoorlijk in beweging is gekomen. Pensioenfondsen maken gebruik van de nieuwe bestuursmodellen (zij het vooralsnog in beperkte mate), van andere toezichtsmodaliteiten en zij benutten de mogelijkheid om onafhankelijke leden in het bestuur op te nemen. Ook is de vertegenwoordiging van risicogroepen uitgebreid met vertegenwoordigers van pensioengerechtigden. Men ervaart dat de geschiktheid van bestuurders en intern toezichthouders is toegenomen. Cijfers van DNB over de geschiktheids-toetsing ondersteunen dit. Ook ervaart men dat de positie van het intern toezicht is versterkt. Dit is overeenkomstig de doelen die bij de totstandkoming van de Wvbp zijn geformuleerd. De vertegenwoordiging van vrouwen is in de afgelopen jaren enigszins ten positieve veranderd, die van jongeren is licht gedaald. De vertegenwoordiging van vrouwen en jongeren blijft al met al laag.

Deze ontwikkelingen zijn zeker niet uitsluitend de verdienste van de Wvbp. De Wvbp kan zowel worden gezien als een gevolg van het veranderingsproces dat met het verschijnen van het rapport van de commissie Frijns op gang is gekomen, als ook als een verdere aanjager van deze veranderingen. Met de experts stellen wij dat de invloed van de Wvbp op ontwikkelingen in de governance moeilijk te isoleren is: dat er een bijdrage is, is zeer waarschijnlijk, maar hoe groot de bijdrage is, ten opzichte van andere invloeden, is moeilijk vast te stellen. Hoe dat ook zij, positief is dat pensioenfondsen serieus zijn gaan nadenken over de inrichting van hun governance.

Het onderzoek maakt ook duidelijk dat er nog zaken zijn die minder goed functioneren. Het gaat om de volgende zaken.

Ten eerste betreft dit de verdeling en stroomlijning van taken en organen, gezien vanuit de positie van het VO. Ten aanzien van het VO wordt geconstateerd dat de deskundigheid achterblijft ten opzichte van



het bestuur en het intern toezicht. Dat is op zichzelf geen probleem, gezien het feit dat het VO een andere rol heeft dan het bestuur en het intern toezicht. De vraag is vooral of het VO voldoende in staat is om haar taken uit te voeren; meer deskundigheid zou daarbij kunnen helpen. In dit verband is ook relevant dat de communicatie tussen VO en bestuur en/of intern toezicht nog verbeterd kan worden. Met name door sommige VO's wordt erop gewezen dat er een knelpunt zit in de openbaarheid van documenten, met name in het ontvangen van de stukken van bestuur en intern toezicht.

Daarnaast wordt genoemd dat het takenpakket vaak als onduidelijk wordt ervaren door de leden van het VO, mede door de combinatie van advies- en verantwoordings taken. En ook de positie van VO kan lastig zijn, omdat het VO ten opzichte van het bestuur vaak later dan het bestuur weet welke besluitvorming aanstaande is en daardoor een reactieve positie inneemt; dit zorgt ervoor dat het VO soms van mening is dat zij daardoor niet tijdig weet wat er van hen op welk moment wordt verlangd. Naar verwachting zal verbetering optreden als het VO haar rol beter weet op te pakken. Dat kan door de VO-leden verder te (laten) scholen, maar ook door van het bestuur te verlangen dat er met meer aandacht wordt gecommuniceerd met het VO. Verder is van belang dat de rollen en taken eenduidig in de statuten worden belegd.

Voor de bovenstaande stappen zijn primair de pensioenfondsen zelf aan zet, het bestuur heeft immers een belangrijke taak als regisseur van de governance.

Een tweede punt is de afstemming tussen VO en RvT. Regelmatig stellen betrokkenen dat door overlap in bevoegdheden de raad van toezicht en het VO op elkaars terrein dreigen te komen. Voor het goed functioneren van beide organen is het daarom van belang dat pensioenfondsen in hun statuten en reglementen voorzien in een nadere invulling van de taakomschrijving van beide organen, waarbij ook aandacht is voor op welk moment bevoegdheden worden gebruikt.

Ten derde vraagt de adequate vertegenwoordiging van risicodragers nog aandacht. Van belang is hier de constatering aan de wetgever dat de algemene bestuurstaak (alle belangen evenwichtig afwegen) in combinatie met de vertegenwoordiging van een achterban een spanningsveld oplevert. Dit speelt met name bij vertegenwoordigers van pensioengerechtigden en vermoedelijk heeft dit mede te maken met de manier waarop zij benoemd worden. Met name het handtekeningvereiste levert grond voor de veronderstelling dat zij een achterban vertegenwoordigen. Deze handtekeningvereisten zijn niet bij wet, maar statutair geregeld en dus ligt de eerste mogelijkheid voor verbetering bij de sector zelf. Een verwant knelpunt betreft het vinden van geschikte bestuurskandidaten uit de geleding van de pensioengerechtigden. De eisen die worden gesteld aan kandidaten (geschiktheidstoetsing DNB) leggen de lat hoog, maar ook het eerder genoemde handtekeningvereiste speelt hier een rol.

In de praktijk leidt dit nogal eens tot de situatie dat op de zetel voor pensioengerechtigden iemand wordt benoemd die voorheen namens de werknemers meebestuurde. Een andere situatie is dat op zetels voor pensioengerechtigden waar een complexe portefeuille aan verbonden is, zoals risicomanaagement en vermogensbeheer, een bestuurder wordt benoemd die voorheen werkgever was. In dat laatste geval kan de verhouding van het aantal zetels voor werkgeversgeleding en werknemersgeleding uit balans raken.

In de context van de adequate vertegenwoordiging komt ten slotte ook de suggestie naar voren om de niet-actieve deelnemers ('slapers') een plaats te geven in het bestuur. Ook zij gelden immers als risicodragers. Te constateren valt dat de huidige wet- en regelgeving niet in de weg staat om dit te doen, het is aan pensioenfondsen om daar invulling aan te geven. De geluiden uit het veld zijn niet dusdanig, dat aanpassing van de wet overwogen moet worden.

Ten vierde, worden er knelpunten ervaren met betrekking tot de VTE-normen. Het onderzoek maakt duidelijk dat het idee van de VTE-normering breed wordt gedragen in het veld. Maar men signaleert dat feitelijke tijdsbeslag van functies niet voor alle bestuurders en intern toezichthouders overeenkomt met de daarvoor genormeerde uren. Een deel van de bestuurders en intern toezichthouders ervaart de VTE-normering als te krap, terwijl een vergelijkbaar deel de VTE-normen juist te ruim vindt. De tijdsnormen worden vaker als te beperkt ervaren door uitvoerend en niet-uitvoerend bestuurders in een one-tier bestuur, en juist te ruim door voorzitters van intern toezichtsorganen. Het benodigde tijdsbeslag van

een functie is in de praktijk mede afhankelijk van ervaring van de bestuurder. Al met al lijkt het ons verstandig om de VTE-normen te evalueren.

Een vijfde knelpunt betreft de diversiteit in de sector. Hoewel diversiteit belangrijk wordt geacht, bijvoorbeeld bij de invulling van de bestuursorganen, wordt ten aanzien van de vertegenwoordiging van vrouwen en jongeren in pensioenfondsbesturen en VO/BO's bij lange na niet aan de normen en uitgangspunten voldaan die zijn gesteld in de Code Pensioenfondsen (2013). Het onderzoek maakt duidelijk dat het onderwerp diversiteit wel op draagvlak kan rekenen in de sector, maar dat dit onvoldoende in daden wordt omgezet. Vanuit het veld wordt erop gewezen dat de breed gedragen wens om te komen tot meer diversiteit onder druk heeft gestaan van de andere belangrijke veranderingen die zich in de sector dienden te voltrekken. Tegelijkertijd kan worden vastgesteld dat er in vier jaar tijd maar nauwelijks progressie is geboekt. Het lijkt ons in eerste instantie aan de sector om de gestelde normen ook daadwerkelijk na te leven.

Het zesde knelpunt betreft de gepercipieerde hoge regeldruk in de pensioensector. Daardoor ontbreekt het pensioenfondsen aan tijd en ruimte om bestaande wet- en regelgeving verder uit te werken en te implementeren. Uit het veld komen voorts geen ingrijpende voorstellen om de Wvbp aan te passen. Het lijkt ons verstandig om, waar mogelijk, voorlopig terughoudend te zijn met het introduceren van nieuwe wet- en regelgeving of het wijzigen daarvan. Daarbij zij aangetekend dat het komend jaar EU-wetgeving zal moeten worden geïmplementeerd die raakt aan de Wvbp (IORP II).



REGIOPLAN  
BELEIDSONDERZOEK

# Bijlagen

# B

## Bijlage 1 Respondenten interviews en rondetafelgesprekken

### Verkennde interviews

1. Gerard Metske, Pensioenfederatie
2. De Nederlandsche Bank (DNB), groepsgesprek met toezichhouders en onderzoekers op het gebied van pensioenfondsen
3. Margot Scheltema, Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen
4. Nelly Altenburg, Vereniging Intern Toezichhouders Pensioenfondsen (VITP)
5. Mijntje Luckerath-Rovers, Professor Corporate Governance, TIAS School for Business and Society
6. Fieke van der Lecq, hoogleraar pensioenmarkten Vrije Universiteit Amsterdam

### Pensioenfondsbestuurders

1. Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten
2. Unilever APF
3. Pensioenfonds schoonmaak- en glazenwassersbedrijf
4. Stichting Pensioenfonds voor Huisartsen
5. Stichting Pensioenfonds PostNL
6. ABP
7. Pensioenfonds KPN

### Vertegenwoordigers van risicodragers

1. PensioenLab
2. ANBO
3. Federatie van Philips Verenigingen van Gepensioneerden
4. Stichting van de Arbeid (STAR), groepsgesprek met portefeuillehouders pensioenen van werkgevers- en werknemersorganisaties

### Rondetafelgesprek 1

1. Koosje Nijendijk, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
2. Isabel Lieverse, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
3. Maja Maric, DNB
4. Hella van der Pal, DNB

### Rondetafelgesprek 2

1. Fieke van der Lecq, hoogleraar pensioenmarkten Vrije Universiteit Amsterdam
2. Arnoud Vossen, DNB
3. Michael Visser, beleidsadviseur/onderzoeker Universiteit Tilburg

### Rondetafelgesprek 3

1. Gerard Metske, Pensioenfederatie
2. Henriëtte de Lange, VITP
3. Theo Camps, Rabobank Pensioenfondsen
4. Willem Noordman, FNV
5. Hedda Renooij, VNO-NCW
6. Margriet Adema, Montae

## Bijlage 2: Itemlijst verkennende interviews

1. Welke ontwikkelingen ziet u bij besturen van pensioenfondsen na de inwerkingtreding van de Wvbp 2014?
2. Uit een eerste verkenning van de cijfers blijkt dat slechts een gering aantal pensioenfondsen een ander model dan het paritaire bestuursmodel heeft ingevoerd. Komt dit overeen met uw waarneming?
  - Welke verklaringen zijn hier naar uw mening voor?
  - Hoe moeten we dit interpreteren in het licht van de beoogde doelstellingen?
3. Welke verschillen zijn er in de praktijk in het functioneren van intern toezicht tussen fondsen met een RvT en een visitatiecommissie?
  - Waar hangt dat mee samen?
  - Zijn er situaties denkbaar waarin een RvT of juist een visitatiecommissie wenselijk is?
4. Wat is uw ervaring m.b.t. de naleving van de Code Pensioenfondsen, in de praktijk?
5. Welke effecten heeft de inrichting van het bestuursmodel op de besluitvorming?
6. Welk effect heeft de wetswijziging gehad op pensioenfondsbesturen wat betreft:
  - deskundigheid van het pensioenbestuur;
  - intern toezicht;
  - vertegenwoordiging van alle risicodragers;
  - stroomlijning van de taken en organen?
7. Welke knelpunten zijn er in de praktijk bij de realisatie van de wetsdoelen een rol? Welke belemmeringen zijn er in de wetgeving?
8. Wat zou er nodig zijn om deze wetsdoelen (verder) te stimuleren?
9. Welke thematiek is wat u betreft onmisbaar in de webenquête?

## Bijlage 3: Beschrijving responsgroep enquête

**Tabel B3.1 Respons, naar organen**

	Bestuur	Toezicht	VO/BO
Gestart	138 (51%)	113 (42%)	121 (44%)
Afgerond	127 (47%)	104 (38%)	117 (43%)
In analyse opgenomen	130 (48%)	105 (39%)	120 (44%)
Non-respons	134 (49%)	167 (58%)	155 (56%)

**Tabel B3.2 Respons, naar type pensioenfond**

	Bestuur	Toezicht	VO/BO
Ondernemingspensioenfond	87 (67%)	65 (62%)	70 (58%)
Beroepspensioenfond	8 (6%)	6 (6%)	7 (6%)
Bedrijfstakpensioenfond	32 (25%)	30 (29%)	36 (30%)
Algemeen pensioenfond	3 (2%)	4 (4%)	7 (6%)
Totaal	130 (100%)	105 (100%)	120 (100%)

**Tabel B3.3 Respons, naar bestuursmodel**

	Bestuur	Toezicht	VO/BO
Paritair model	104 (80%)	87 (83%)	85 (71%)
Onafhankelijk model	5 (4%)	5 (5%)	13 (11%)
Paritair gemengd model	2 (1%)	1 (2%)	6 (5%)
Omgekeerd gemengd model	12 (9%)	6 (6%)	8 (7%)
Onafhankelijk gemengd model	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Niet van toepassing	8 (6%)	6 (6%)	8 (7%)
Totaal	130 (100%)	105 (100%)	120 (100%)

**Tabel B3.4 Respons, naar geleding**

	Bestuur	Toezicht	VO/BO
Werknemers	31 (24%)	1 (1%)	50 (42%)
Werkgevers	59 (46%)	4 (4%)	21 (18%)
Pensioengerechtigden	9 (7%)	0 (0%)	41 (34%)
Onafhankelijk bestuurder	7 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Niet van toepassing	24 (18%)	100 (95%)	8 (7%)
Totaal	130 (100%)	105 (100%)	120 (100%)

**Tabel B3.5 Respons, naar belegd vermogen**

	Bestuur
Kleiner dan 1 miljard euro	69 (53%)
Groter dan 1 miljard euro en kleiner dan 10 miljard euro	45 (35%)
Groter dan 10 miljard euro	16 (13%)
Totaal	130 (100%)

**Tabel B3.6 Respons, naar uitbestede taken (meerdere opties mogelijk)**

	Bestuur
Administratie	109 (84%)
ICT	94 (72%)
Bestuursondersteuning	66 (51%)
Communicatiewerkzaamheden	76 (59%)
Vermogensbeheer	118 (91%)
Geen van deze taken	3 (2%)
Totaal	130 (100%)

**Tabel B3.7 Respons, naar bestuurscommissies (meerdere opties mogelijk)**

	Bestuur
Beleggingscommissie	105 (81%)
Auditcommissie	26 (28%)
Communicatiecommissie	83 (64%)
Juridische commissie	5 (4%)
Risico management commissie	53 (41%)
Commissie algemene zaken	8 (6%)
Pensioencommissie	38 (29%)
Overige(n)	62 (48%)
Totaal	130 (100%)

**Tabel B3.8 Respons, naar toezichtsmodaliteiten**

	Bestuur	Toezicht	VO/BO
Raad van toezicht	41 (32%)	42 (40%)	48 (40%)
Visitatiecommissie	75 (58%)	56 (53%)	57 (48%)
Niet-uitvoerend bestuur	13 (10%)	7 (7%)	14 (12%)
Onbekend	1 (1%)	-	1 (1%)
Totaal	130 (100%)	105 (100%)	120 (100%)

## Bijlage 4: Itemlijst interviews bestuurders

1. Kunt u globaal vertellen welk bestuursmodel uw fonds heeft en welke overwegingen daarbij een rol hebben gespeeld?

### **Functioneren in de praktijk**

2. Hoe functioneert het bestuursmodel in de praktijk?
  - Wat is de invloed van pensioengerechtigden en onafhankelijke bestuurders?
  - In hoeverre hebben de deskundigheidseisen voor beleidsbepalers invloed op het functioneren van het bestuur?
  - Welke invloed hebben de VTE-normen in de praktijk?
  - *Indien leden zonder of met gewogen stemrecht*: waarom is er gekozen om bestuursleden geen of gewogen stemrecht te geven? Welke voordelen heeft dat?
  - *Indien divers bestuur*: in hoeverre heeft diversiteit, zowel op leeftijd als geslacht, invloed op het functioneren van het bestuur?
3. Wat is uw ervaring met de afstemming/afbakening van taken en verantwoordelijkheden tussen de verschillende organen?
  - Hoe worden de verantwoordelijkheden en taken van organen afgebakend en is de afbakening duidelijk?
  - Hoe verloopt de communicatie en afstemming tussen de organen?
  - Hoe verhouden adviesrecht en goedkeuringsrecht van de verschillende organen zich tot elkaar, met name waar thematiek overlapt?
  - Hoe is de taakverdeling binnen het bestuur vormgegeven?
4. Beoordeling keuze die gemaakt is?
  - Wat is uw ervaring met RvT/VC?
  - En keuze one-tier en two-tier?

### **Doelbereik Wvbp**

5. In hoeverre worden de beoogde doelstellingen behaald in de praktijk?
  - Welke knelpunten ervaart u in de praktijk van de pensioenfondsgovernance?
  - In welke mate stimuleren of belemmeren de wettelijke kaders dat?
6. Wat is het belangrijkste element van de Wvbp?
7. In hoeverre draagt de Wvbp bij aan het vertrouwen van deelnemers en pensioengerechtigden in de deskundigheid en evenwichtige belangenafweging van hun fonds?
8. Zijn er nog andere relevante ontwikkelingen die van invloed zijn op de kwaliteit van het pensioenfondsbestuur?
9. Welke aanbevelingen heeft u om de pensioenfondsgovernance (nog) beter te laten functioneren?



## Bijlage 5: Itemlijst interviews risicodragers

1. Welke ontwikkelingen ziet u bij de governance van pensioenfondsen in de praktijk, sinds de inwerkingtreding van de Wvbp?
2. Een van de doelen van de Wvbp is het bevorderen van adequate vertegenwoordiging van risicodragers. Welke ontwikkelingen ziet u hieromtrent?
  - Hoe beoordeelt u de rol van pensioengerechtigden in de organen?
  - Wat gaat er goed en wat kan er beter?
  - Hoe beoordeelt u de nieuwe taken en bevoegdheden die risicodragers hebben, sinds de inwerkingtreding van de Wvbp?
3. Een tweede doel van de Wvbp heeft betrekking op de deskundigheid van fondsen. Welke ontwikkelingen ziet u m.b.t. deskundigheid?
4. Wat is de invloed van de Wvbp op de verbetering van deskundigheid van het pensioenbestuur?
  - De rol van onafhankelijke (externe, beroeps-) bestuurders? (*optioneel jong&oud*)
  - De rol van de deskundigheidstoets door DNB?
5. Andere doelen van de Wvbp zijn het versterken van het intern toezicht en stroomlijnen van taken en organen. Welke ontwikkelingen ziet u op deze gebieden?
  - In hoeverre heeft de Wvbp bijgedragen aan het versterken van intern toezicht?
  - In welke mate heeft de Wvbp effect op het stroomlijnen van taken en organen?
6. Algemeen: nieuwe modellen, wat vinden jullie van die modellen, meer diversiteit, beoordelen modellen t.o.v. elkaar.  
De rol van risicodragers verschilt tussen one-tier en two-tier bestuursmodellen. Heeft one-tier of two-tier de voorkeur?
  - Waarom wel/niet?
  - En is er een bestuursmodel dat uw voorkeur heeft en waarom?
7. In de Code pensioenfondsen zijn richtlijnen geformuleerd met betrekking tot diversiteit in leeftijd en geslacht in de verschillende organen. Welke invloed hebben deze richtlijnen op de pensioenfondsgovernance en in het algemeen?
  - Hoe ziet u de relatie tussen diversiteitseisen en bestuursmodel?
8. Welke invloed heeft de aanscherping van deskundigheidseisen voor beleidsbepalers, getoetst door DNB, op pensioenfondsgovernance in het algemeen?
  - En op de risicodragers die u vertegenwoordigt?
9. In hoeverre draagt de Wvbp bij aan het vertrouwen van deelnemers en pensioengerechtigden in de deskundigheid en evenwichtige belangenafweging van hun fonds?
10. Welke knelpunten zijn er in de praktijk van de pensioenfondsgovernance?
  - En welke belemmeringen zijn er in de wetgeving?

## Bijlage 6 Tabellen en figuren

**Tabel B6.1 Intern toezicht: overwegingen bij keuze voor bestuursmodel, naar model**

	Paritair (n=87)	Onafhan- kelijk (n=5)	One-tier (n=7)
Geschikte bestuurders uit de geledingen van werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden zijn moeilijk te vinden.	3%	0%	29%
Geschikte onafhankelijke bestuurders zijn moeilijk te vinden.	0%	0%	0%
De kosten voor het huidige bestuursmodel zijn lager.	22%	0%	17%
Het huidige model vraagt een minder groot tijdsbeslag voor bestuurders.	3%	0%	43%
Het huidige model biedt de mogelijkheid tot een kleinere omvang van het bestuur.	3%	40%	43%
Het huidige model biedt meer deskundigheid van het pensioenfondsbestuur.	7%	80%	71%
Het huidige model zorgt voor een sterker intern toezicht.	9%	80%	57%
Het huidige model zorgt voor een meer adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers.	37%	20%	29%
Dat beleidsbepalers door De Nederlandsche Bank op geschiktheid worden getoetst.	0%	0%	0%
Er was geen zicht op de meerwaarde van andere bestuursmodellen.	31%	20%	0%
De mate van invloed van belanghebbenden binnen het huidige bestuursmodel.	28%	20%	0%

**Tabel B6.2 VO/BO: overwegingen bij keuze voor bestuursmodel, naar model**

	Paritair (n=85)	Onafhan- kelijk (n=13)	One-tier (n=14)
Geschikte bestuurders uit de geledingen van werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden zijn moeilijk te vinden.	16%	46%	14%
Geschikte onafhankelijke bestuurders zijn moeilijk te vinden.	5%	8%	0%
De kosten voor het huidige bestuursmodel zijn lager.	15%	15%	14%
Het huidige model vraagt een minder groot tijdsbeslag voor bestuurders.	2%	23%	7%
Het huidige model biedt de mogelijkheid tot een kleinere omvang van het bestuur.	8%	23%	29%
Het huidige model biedt meer deskundigheid van het pensioenfondsbestuur.	18%	38%	71%
Het huidige model zorgt voor een sterker intern toezicht.	16%	15%	43%
Het huidige model zorgt voor een meer adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers.	45%	31%	21%
Dat beleidsbepalers door De Nederlandsche Bank op geschiktheid worden getoetst.	13%	15%	7%
Er was geen zicht op de meerwaarde van andere bestuursmodellen.	22%	8%	7%
De mate van invloed van belanghebbenden binnen het huidige bestuursmodel.	31%	23%	21%

**Tabel B6.3 Intern toezicht: overwegingen bij huidige vorm van toezicht, naar toezichtsorgaan**

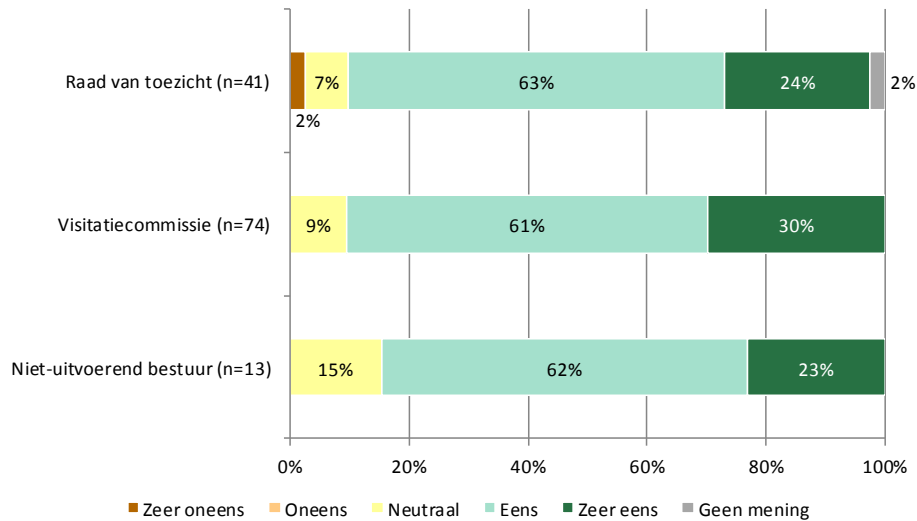
	Raad van toezicht (N=42)	Visitatiecommissie (n=56)
Er was geen keuze omdat een raad van toezicht wettelijk verplicht is bij ons pensioenfonds	68%	0%
Lagere kosten	0%	55%
Hogere mate van betrokkenheid van het gekozen toezichthoudende orgaan	29%	2%
Hoge mate van betrokkenheid van werkgever bij het pensioenfonds	0%	2%
De bevoegdheden van het toezichthoudende orgaan	17%	16%
Meer afstand van het gekozen toezichthoudende orgaan t.o.v. het bestuur	5%	14%
Meer onafhankelijke rol van toezichthoudende orgaan	19%	27%
Meer continu toezicht	36%	2%
Meer professionaliteit	17%	14%
Weet niet/niet van toepassing	10%	7%

**Tabel B6.4 VO/BO: overwegingen bij huidige vorm van toezicht, naar toezichtsorgaan**

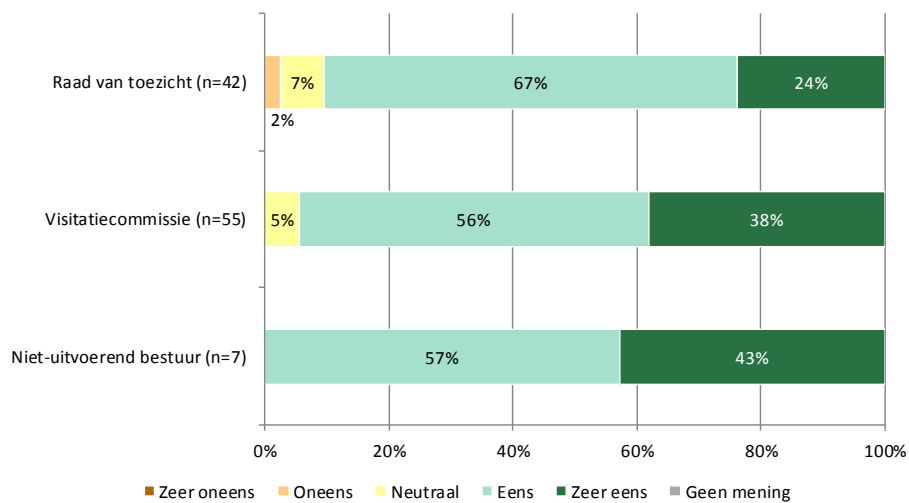
	Raad van toezicht (N=48)	Visitatiecommissie (n=57)
Er was geen keuze omdat een raad van toezicht wettelijk verplicht is bij ons pensioenfonds	54%	9% <sup>14</sup>
Lagere kosten	2%	16%
Hogere mate van betrokkenheid van het gekozen toezichthoudende orgaan	15%	2%
Hoge mate van betrokkenheid van werkgever bij het pensioenfonds	2%	5%
De bevoegdheden van het toezichthoudende orgaan	10%	0%
Meer afstand van het gekozen toezichthoudende orgaan t.o.v. het bestuur	19%	18%
Meer onafhankelijke rol van toezichthoudende orgaan	38%	49%
Meer continu toezicht	25%	4%
Meer professionaliteit	27%	44%
Weet niet/niet van toepassing	8%	18%

<sup>14</sup> Mogelijk zijn dit pensioenfonds die op dit moment de transitie van een visitatiecommissie naar een raad van toezicht maken, naar aanleiding van veranderde wetgeving.

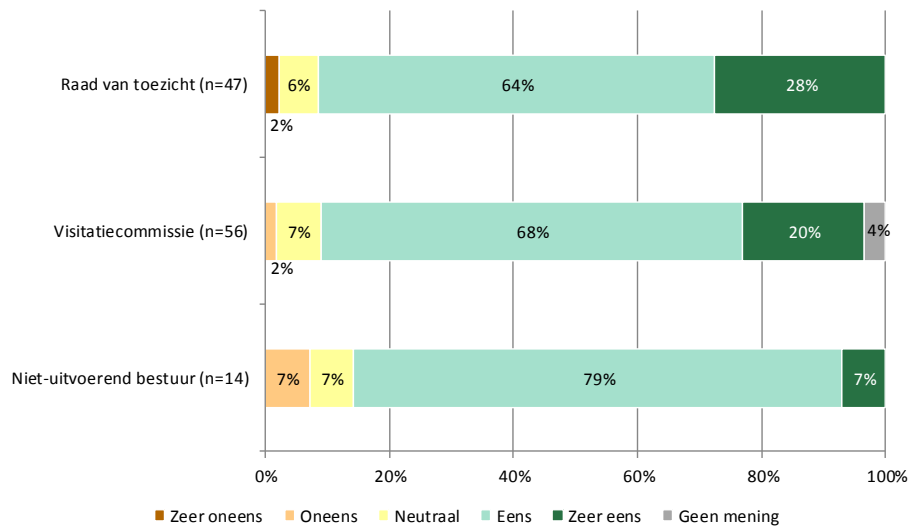
**Figuur B6.5 Bestuur – Stelling: het intern toezicht is goed in staat toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken bij het pensioenfonds**



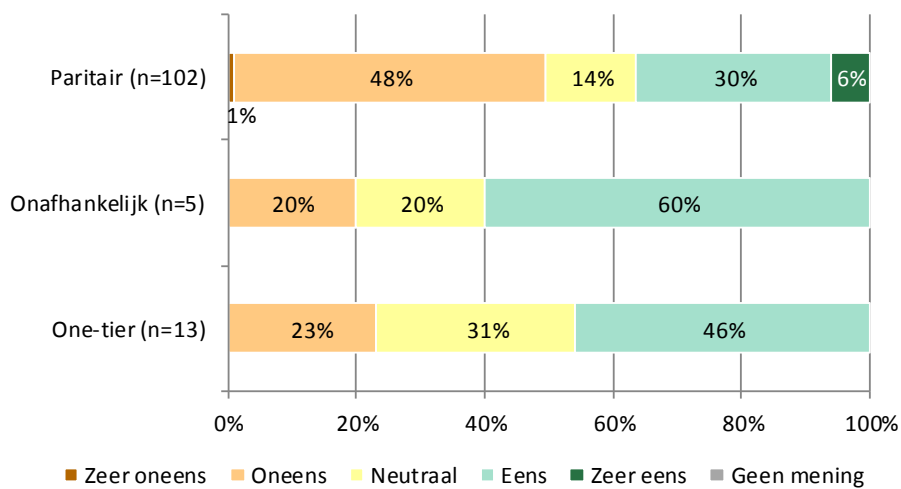
**Figuur B6.6 Toezicht – Stelling: het intern toezicht is goed in staat toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken bij het pensioenfonds**



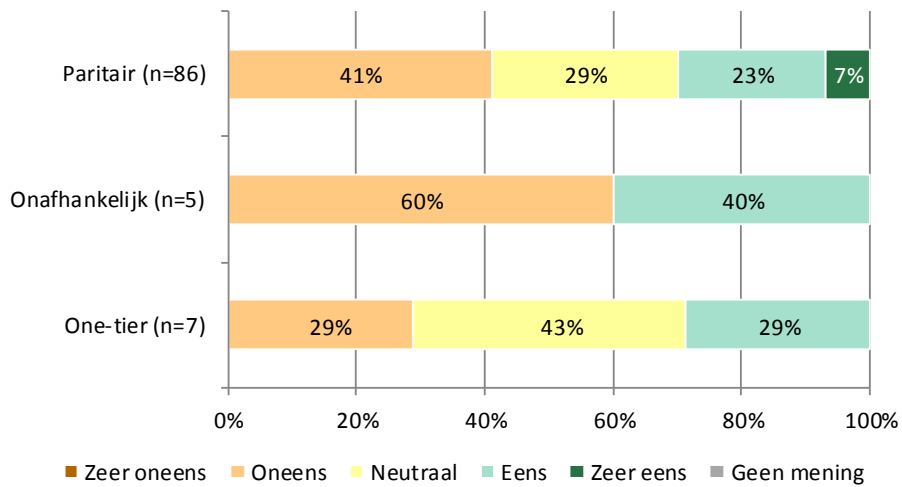
**Figuur B6.7 VO/BO – Stelling: het intern toezicht is goed in staat toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken bij het pensioenfonds**



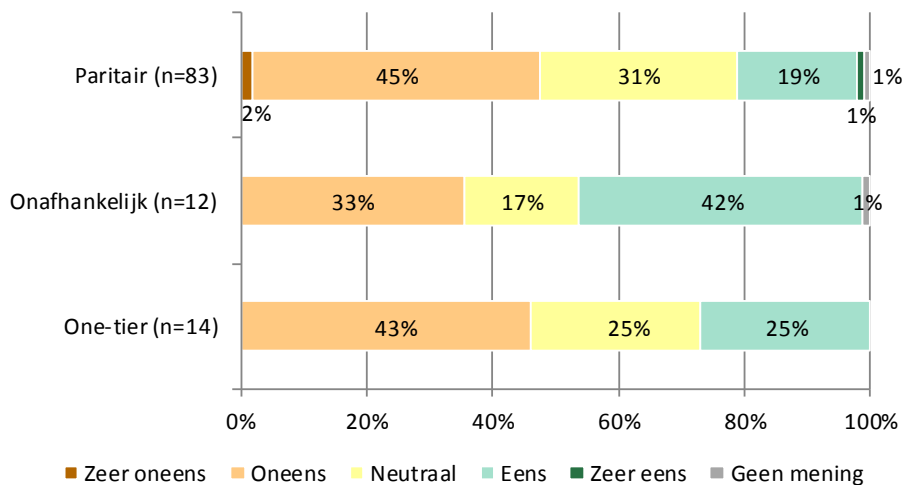
**Figuur B6.8 Bestuur - Stelling: er is overlap in rollen, taken en bevoegdheden van organen**



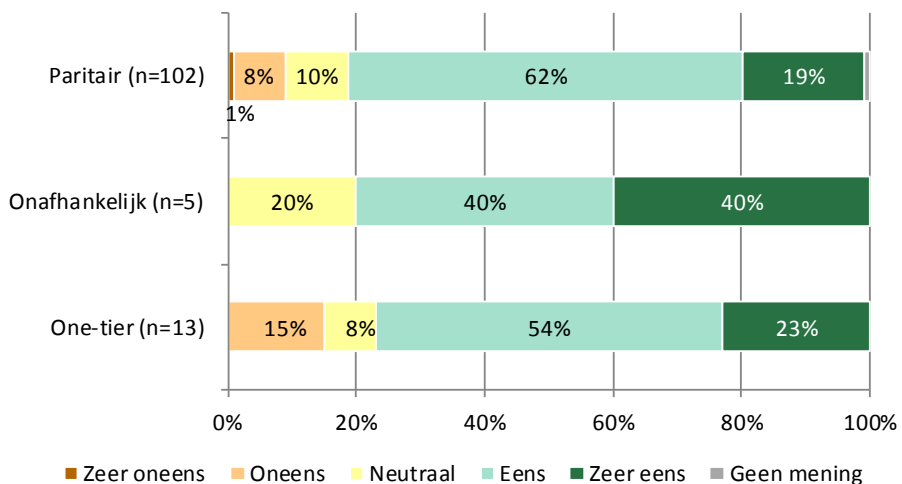
**Figuur B6.9 Toezicht - Stelling: er is overlap in rollen, taken en bevoegdheden van organen**



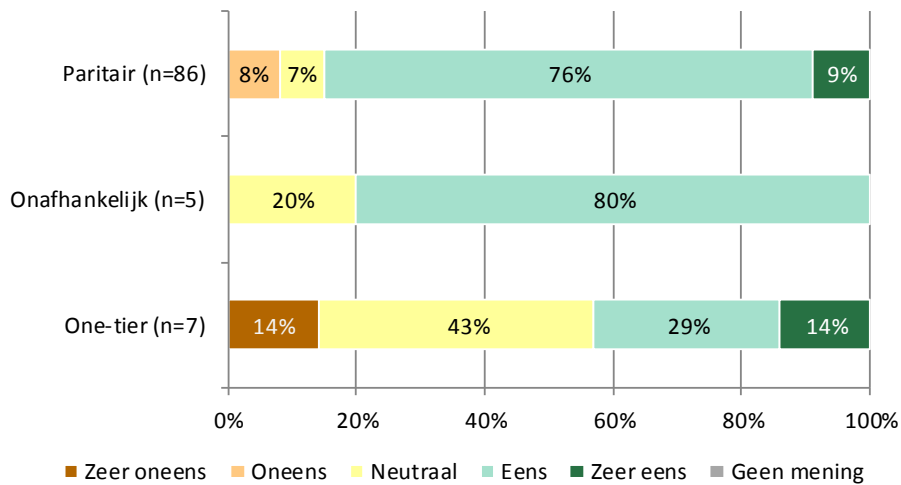
**Figuur B6.10 VO/BO - Stelling: er is overlap in rollen, taken en bevoegdheden van organen**



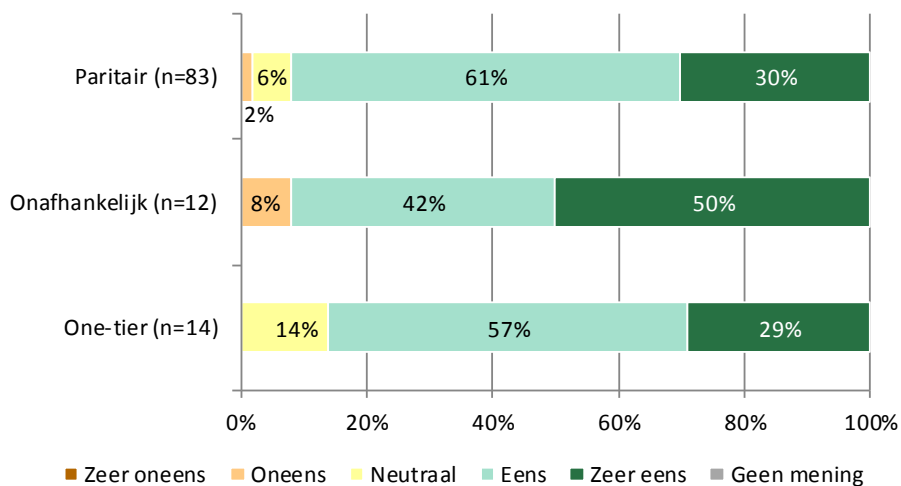
**Figuur B6.11 Bestuur - Stelling: de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden binnen het fonds is duidelijk**



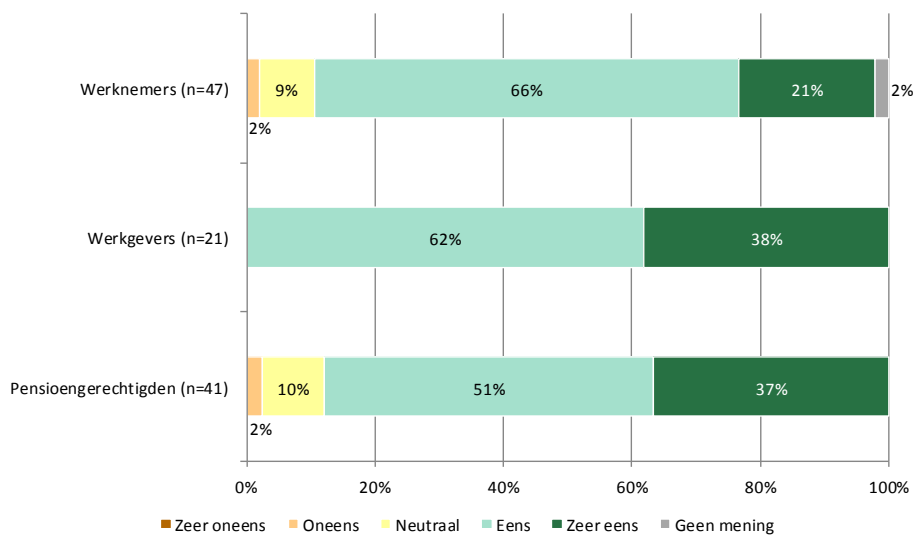
**Figuur B6.12 Toezicht - Stelling: de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden binnen het fonds is duidelijk**



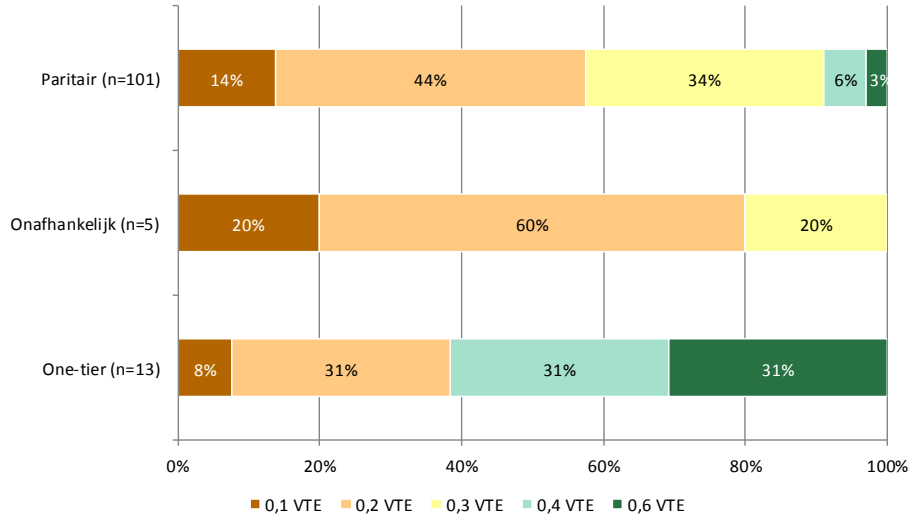
**Figuur B6.13 VO/BO - Stelling: de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden binnen het fonds is duidelijk**



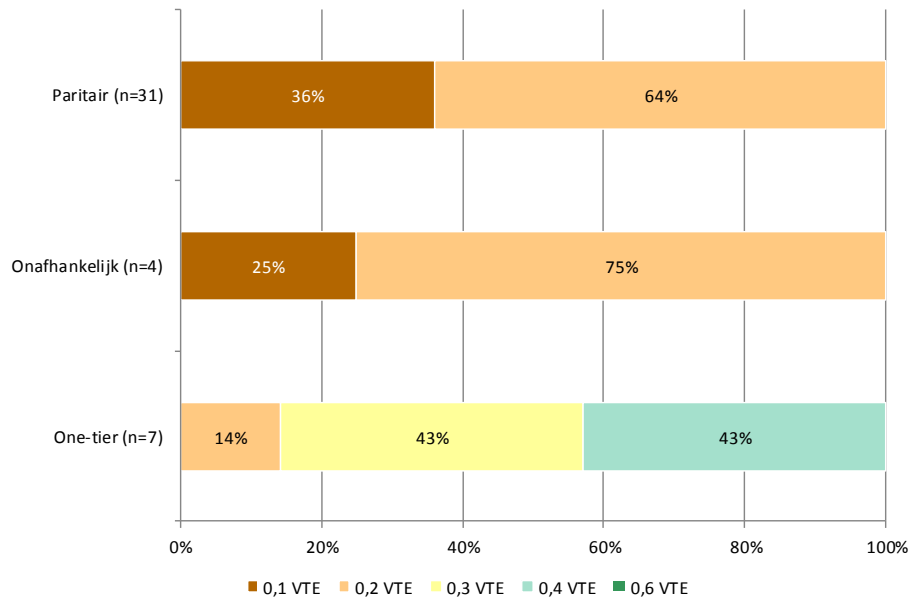
**Figuur B6.14 VO/BO – Stelling: de belangen van alle risicogroepen worden voldoende vertegenwoordigd binnen het fonds, naar geleiding**



**Figuur B6.15 Bestuur: verdeling VTE-norm, naar model**

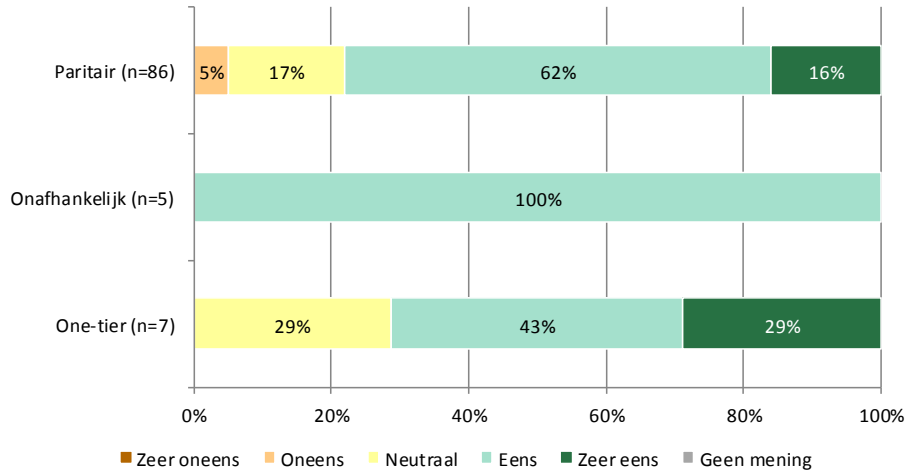


**Figuur B6.16 Toezicht: verdeling VTE-norm, naar model**

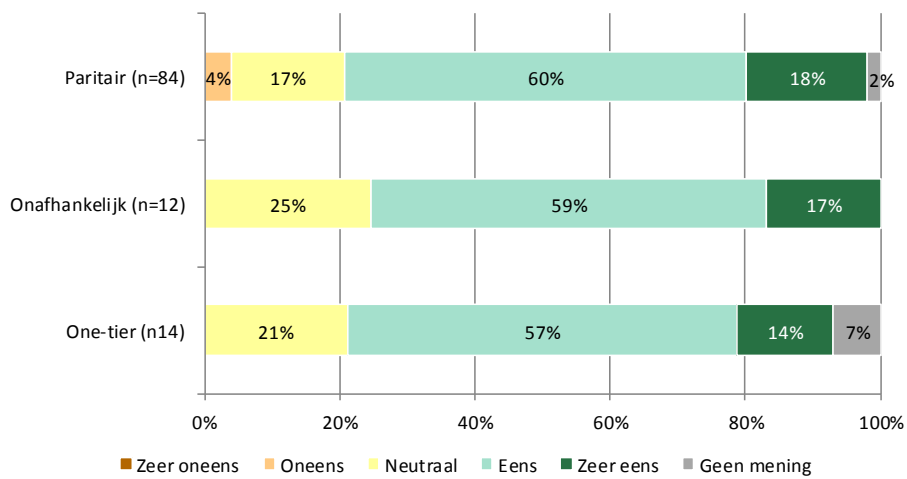




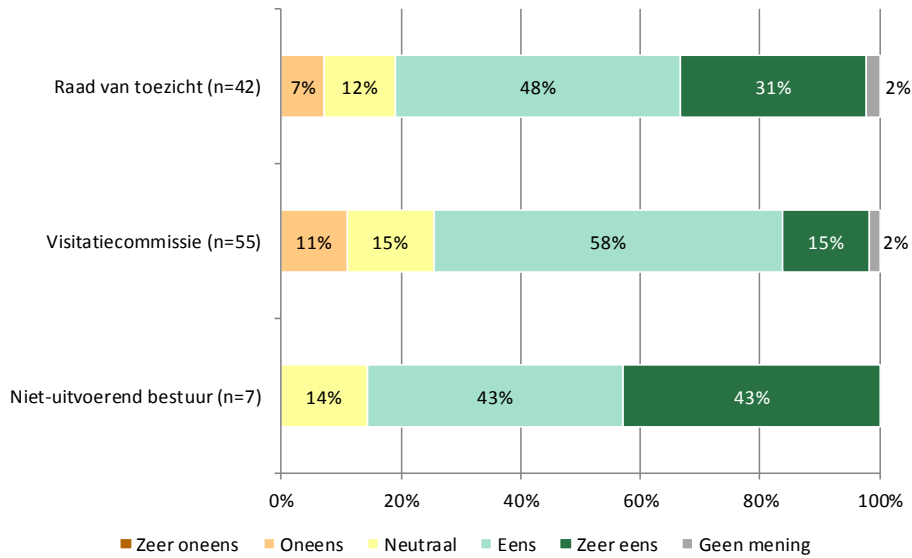
**Figuur B6.17 Intern toezicht – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een verbetering van de deskundigheid van het pensioenbestuur**



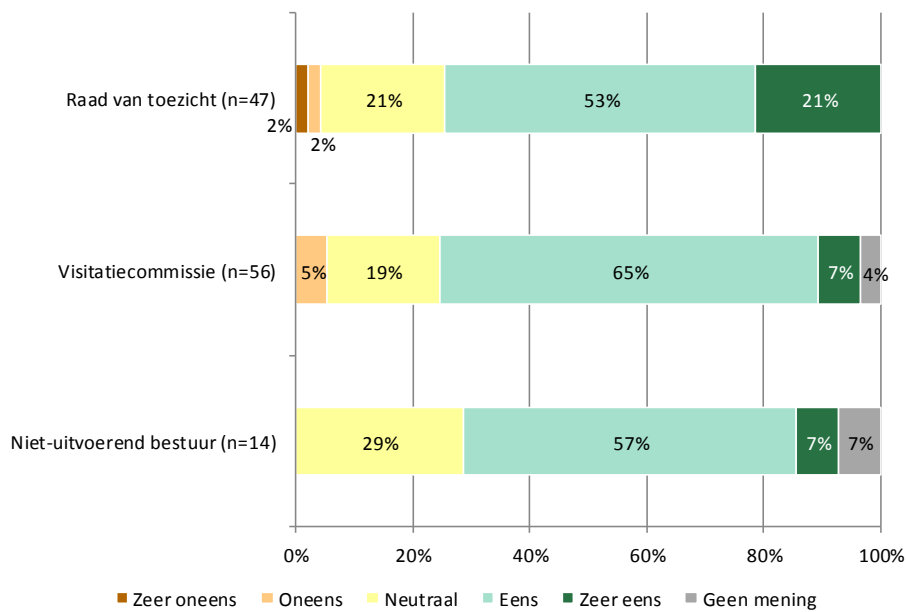
**Figuur B6.18 VO/BO – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een verbetering van de deskundigheid van het pensioenbestuur**



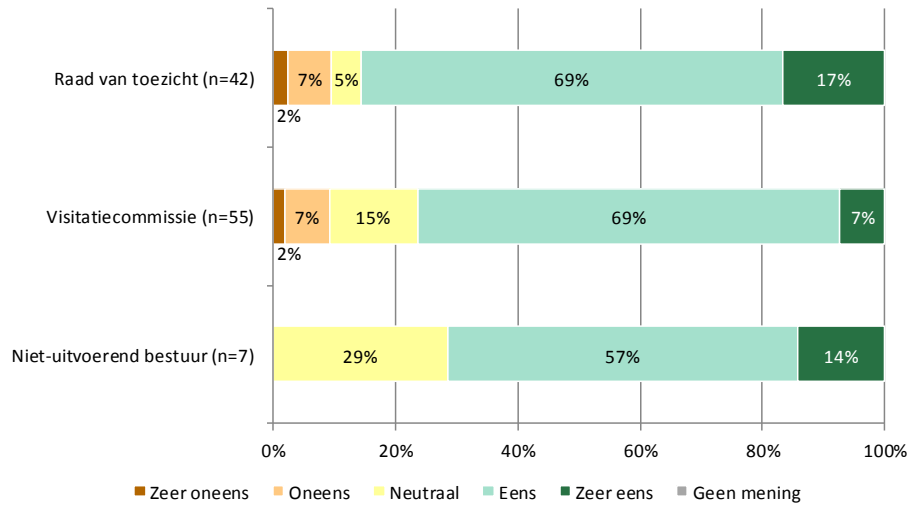
**Figuur B6.19 Intern toezicht – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een sterkere positie van het intern toezicht**



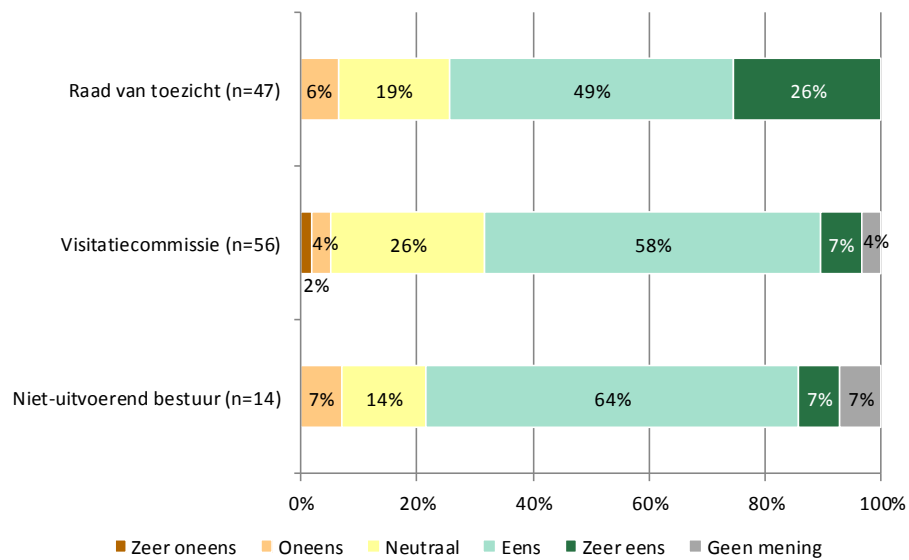
**Figuur B6.20 VO/BO – Stelling: de Wvbp draagt bij aan een sterkere positie van het intern toezicht**



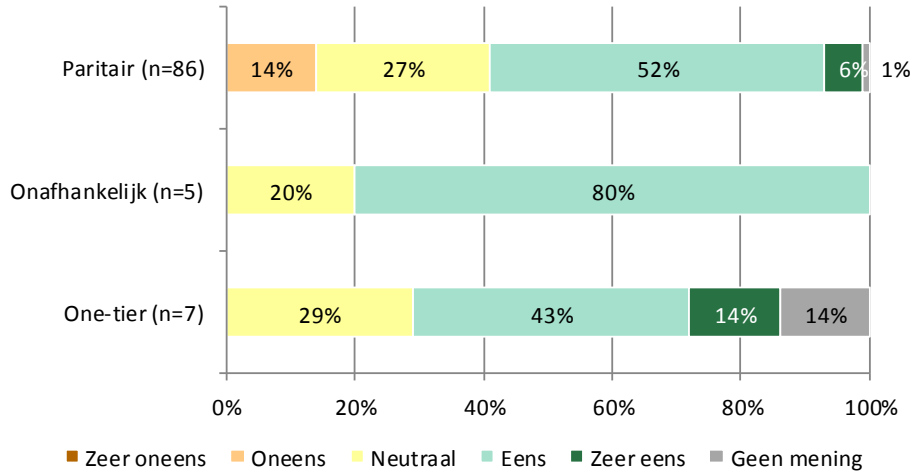
**Figuur B6.21 Toezicht – Stelling: de Wvbp draagt bij aan verbetering van de deskundigheid van het intern toezicht**



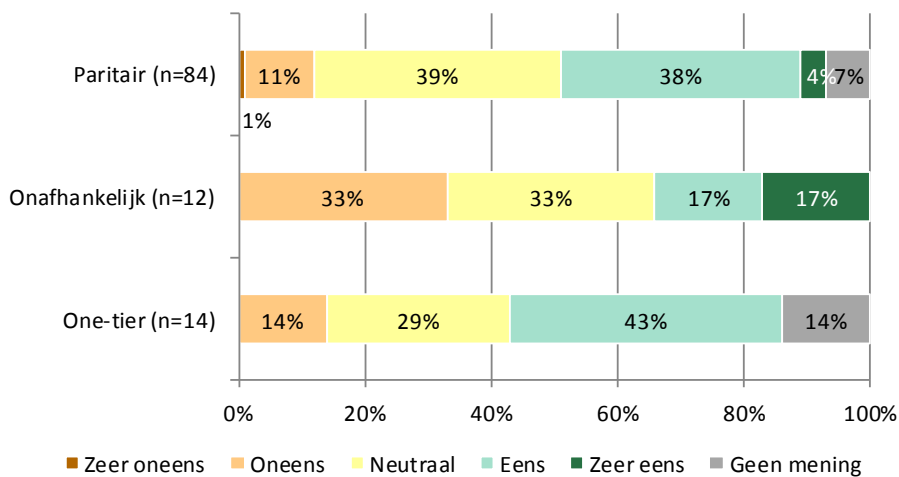
**Figuur B6.22 VO/BO – Stelling: de Wvbp draagt bij aan verbetering van de deskundigheid van het intern toezicht**



**Figuur B6.23 Intern toezicht – Stelling: de Wvbp draagt bij aan verbeterde stroomlijning van taken en organen**



**Figuur B6.24 VO/BO – Stelling: de Wvbp draagt bij aan verbeterde stroomlijning van taken en organen**



## Bijlage 7 – Samenstelling begeleidingscommissie

Voor de begeleiding van het onderzoek is vanuit het ministerie van SZW een projectgroep ingesteld. De commissie bestond uit:

Mw. Koosje Nijendijk (ministerie SZW, voorzitter);

Mw. Isabel Lieverse (ministerie SZW);

Mw. Maja Maric (DNB);

Mw. Hella van der Pal (DNB).



**REGIOPLAN**  
BELEIDSONDERZOEK

RegioPlan  
Jollemanhof 18  
1019 GW Amsterdam  
T +31(0)20 531 53 15  
[www.regioplan.nl](http://www.regioplan.nl)