



## **850 Pensioenfondsbestuurders doen mee aan onderzoek over functioneren van bestuur**

**Het delen van informatie, reflectie op het eigen functioneren, onderling vertrouwen, de deskundigheid van bestuurders en het omgaan met conflicten door het oplossen van problemen kunnen de effectiviteit van een bestuur van een pensioenfonds positief beïnvloeden. Dit blijkt uit een onderzoek dat de Rijksuniversiteit Groningen in opdracht van het adviesbureau Montae in 2010 heeft gehouden onder 850 bestuurders van meer dan 350 pensioenfondsen. Het doel was de relatie te onderzoeken tussen gedragsmatige processen binnen pensioenfondsbesturen en het functioneren van besturen.**

Een aantal observaties uit het onderzoek:

1. Het delen van informatie, reflectie op het eigen functioneren, onderling vertrouwen, de deskundigheid van bestuurders en het omgaan met conflicten door het oplossen van problemen lijken van de onderzochte gedragskenmerken de grootste positieve invloed te hebben op de effectiviteit van het bestuur.
2. Politiek gedrag, het oplossen van problemen via dwang, conflicten op het professionele- en het persoonlijke vlak en het bestaan van interne subgroepen kunnen de grootste negatieve invloed hebben op de effectiviteit van het bestuur.
3. Besturen opereren als collectief. Het onderlinge vertrouwen is groot, er zijn weinig conflicten en de aanwezigheid van subgroepen met verschillende belangen binnen het bestuur speelt een ondergeschikte rol. Dat laatste geldt ook voor politiek gedrag van bestuurders.
4. Bestuurders zijn bereid informatie met elkaar te delen en tegengestelde visies op een open manier te bespreken.
5. De bereidheid om het functioneren van het bestuur kritisch te evalueren is minder sterk ontwikkeld, terwijl dit wel een belangrijke voorwaarde blijkt te zijn om de effectiviteit van het bestuur te vergroten.
6. Bestuurders vinden zelf dat zij voldoende deskundig zijn. Vertegenwoordigers van gepensioneerden zijn op dit punt iets minder zeker van zichzelf dan werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers.
7. Bij het omgaan met conflicten kiezen bestuurders voor methoden (zoeken naar een oplossing of compromis) die de effectiviteit van het bestuur bevorderen.
8. De onderzoeksresultaten voor bestuurders van kleinere en grotere ondernemingspensioenfondsen ontlopen elkaar niet veel. Bij besturen van bedrijfstakpensioenfondsen zien we wel behoorlijke verschillen. Bestuurders van grotere bedrijfstakpensioenfondsen lijken het beter te doen op het gebied van effectiviteit van het bestuur, het omgaan met tegengestelde visies en deskundigheid. Aan de andere kant hebben besturen van kleinere bedrijfstakpensioenfondsen minder te maken met conflicten en ook spelen bij hen de aanwezigheid van verschillende subgroepen in het bestuur en politiek gedrag minder een rol.
9. Hoewel hun aantal klein is, lijken bestuurders van beroepspensioenfondsen in het onderzoek beter te scoren dan bestuurders van ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen.

### **Onderzoek doen vanuit gedeelde interesse**

De Rijksuniversiteit Groningen en het in Rijswijk gevestigde pensioenadviesbureau Montae werken sinds 2007 samen op het terrein van functioneren van pensioenfondsbesturen. Zij doen dit vanuit een gedeelde interesse in besturen vanuit sociaal-psychologische inzichten. Die interesse steunt op begrippen als de toegevoegde waarde van het bestuur voor de prestaties van



de organisatie en het functioneren van het bestuur als team. Uit een eerder onderzoek dat de Rijksuniversiteit Groningen in opdracht van Montae verrichtte, is het idee geboren om een grootschalig onderzoek te doen naar de relatie tussen gedragsmatige processen binnen een pensioenfondsbestuur en het functioneren van het bestuur.

Een groot voordeel van deze samenwerking is de verbinding tussen wetenschap en praktijk. Het Corporate Governance Insights Centre is een expertisecentrum van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen, dat is opgericht in september 2007. Het expertisecentrum brengt onderzoekers samen uit verschillende disciplines als economie, management, strategie, finance en accounting. De onderzoekers vinden elkaar in hun belangstelling voor governance-onderzoek en de toepassingsgerichtheid ervan. Advisering en bestuursondersteuning op het gebied van collectieve pensioenen zijn de hoofdactiviteiten van Montae. Met specialisten in pensioenrecht, actuariaat, vermogensbeheer, communicatie, consultancy en bestuursondersteuning werkt het in Rijswijk gevestigde Montae voor bedrijfstak- en ondernemingspensioenfondsen, vakorganisaties, ondernemingsraden, werkgevers en verzekeraars.

### **Achtergrond van het onderzoek**

Door een aantal schandalen rond grote bedrijven aan het begin van dit decennium is er meer aandacht gekomen voor corporate governance. Dit is nog versterkt door de financiële crisis van de afgelopen jaren. Ook de governance van pensioenfondsen heeft veel aandacht gekregen van beleidsmakers. De OESO heeft hierover enkele rapporten gepubliceerd en in 2007 is in Nederland een code voor pension fund governance van kracht geworden. De Commissie Frijs, die in 2010 het beleggingsbeleid en het risicobeheer van Nederlandse pensioenfondsen onderzocht, heeft een aantal aanbevelingen gedaan voor het verbeteren van de governance van pensioenfondsen.

Er is echter nog weinig onderzoek gedaan over wat er gebeurt in de bestuurskamer en hoe de bestuursprocessen en samenwerking van de bestuursleden de prestaties van het bestuur en van de organisatie als geheel beïnvloeden.

### **Opzet van het onderzoek**

De Rijksuniversiteit Groningen heeft zich bij haar onderzoek gericht op een aantal gedragskenmerken uit de wetenschappelijke literatuur over teamprocessen en de effectiviteit van teams op bestuursniveau

Deze kenmerken zijn:

1. Het omgaan met conflicten. Hierbij wordt in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen verschillende stijlen om met conflicten om te gaan: toegeven, zoeken naar een compromis, dwang uitoefenen, problemen oplossen en conflicten vermijden.
2. Conflicten kunnen zich voordoen op zowel het professionele als het persoonlijke vlak. Op het professionele vlak kunnen conflicten een positief effect hebben als ze leiden tot nieuwe inzichten, maar als ze te groot worden kunnen ze een negatieve invloed hebben. In de persoonlijke sfeer kunnen conflicten de onderlinge communicatie vertroebelen en het vertrouwen schaden.
3. Het omgaan met controverses: het constructief omgaan met tegengestelde meningen kan leiden tot nieuwe oplossingen voor problemen.



4. Reflectie op het eigen functioneren: besturen die hun eigen functioneren kritisch durven te evalueren, kunnen daar in de toekomst voordeel van hebben.
5. Uitwisselen van informatie: dit kan het functioneren van het bestuur en van het fonds positief beïnvloeden.
6. Aanwezigheid van informele subgroepen binnen het bestuur. Bij pensioenfondsbesturen die vaak bestaan uit vertegenwoordigers van verschillende belangengroepen (bijv. werkgevers, werknemers en gepensioneerden) kan dit de effectiviteit van het bestuur negatief beïnvloeden.
7. Politiek gedrag: als bestuurders elkaar proberen te beïnvloeden voordat besluiten worden genomen kan dit een negatieve invloed hebben op de effectiviteit van het bestuur.
8. Vertrouwen: de effectiviteit van het bestuur kan positief worden beïnvloed door de mate waarin bestuurders elkaar vertrouwen.

Er is een vragenlijst gemaakt met een aantal vragen rond elk van deze thema's. De bestuurders konden op een schaal van 1 tot 7 aangeven in hoeverre het gevraagde voor hen van toepassing was.

### **Zeer hoge respons**

De vragenlijst is toegestuurd aan in totaal 3.200 bestuursleden van bedrijfstak-, ondernemings- en beroepspensioenfondsen. In totaal hebben meer dan 850 bestuurders van in totaal 352 pensioenfondsen de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd. Een responspercentage van meer dan 25% is voor dit type onderzoek zeer hoog. Bovendien is met deze respons bijna 60% van de Nederlandse pensioenfondsen vertegenwoordigd.

Deze hoge respons biedt een solide basis voor een gedegen analyse van de relatie tussen gedragskenmerken van pensioenfondsbesturen en de effectiviteit van deze besturen.

Na het verzamelen van de gegevens moesten de onderzoekers van de Rijksuniversiteit Groningen allereerst vaststellen of de gegevens van de gekozen gedragskenmerken met recht gebruikt kunnen worden in wetenschappelijk onderzoek. Weliswaar waren alle per kenmerk gerubriceerde vragen statistisch gevalideerd op basis van bestaande wetenschappelijke literatuur. De onderzoekers moesten echter vaststellen of de door haar verzamelde gegevens gebruikt kunnen worden als maatstaf voor de gedragskenmerken die zijn gekozen voor het onderzoek. Dat gebeurde met de zogenoemde factor analysemethode, waarbij wordt gekeken naar de onderliggende variabiliteit in de observaties die voortkomen uit de verzamelde gegevens. De uitkomst was dat de verzamelde gegevens inderdaad als maatstaf voor de gekozen gedragskenmerken kunnen worden gebruikt.

### **Relatie tussen gedragskenmerken en effectiviteit bestuur**

Vervolgens is in het onderzoek gekeken naar de relatie tussen de gekozen gedragskenmerken en de door de bestuurders zelf waargenomen effectiviteit van hun bestuur om te kunnen beoordelen welke kenmerken nu het meest van invloed zijn op het functioneren van het bestuur. Om die verbinding te kunnen vaststellen is gekeken naar correlatie coëfficiënten. Een analyse op basis van correlaties is behoorlijk rudimentair en derhalve is er diepgaander onderzoek nodig om de causaliteit tussen verbanden te kunnen vaststellen. Toch zijn er al enkele interessante observaties te maken. Op bladzijde 6 van deze samenvatting staat een overzicht van welke



gedragskenmerken de effectiviteit van een bestuur positief, dan wel negatief kunnen beïnvloeden.

### Scores per gedragskenmerk

Hieronder ziet u een tabel met de gemiddelde scores per gedragskenmerk. Bestuurders konden op een schaal van 1 tot 7 aangeven in hoeverre het betreffende kenmerk voor hen van toepassing/belangrijk was. Per kenmerk ziet u wat de laagste, hoogste en gemiddelde score was.

**Tabel 1 Scores (op een schaal van 1-7) per gedragskenmerk**

Thema's	Aantal respondenten	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Effectiviteit bestuur	352	2	6,67	4,99	0,68
Conflict op het professionele vak	352	1	6	2,85	0,83
Conflict op het persoonlijke vlak	352	1	5	1,85	0,76
Constructief omgaan met tegenstelde visies	351	1	7	5,74	0,83
Omgaan met conflicten: toegeven	351	2,25	6,75	4,32	0,69
Omgaan met conflicten: probleem oplossen	351	1,33	7	5,25	0,92
Omgaan met conflicten: compromis zoeken	351	1,75	7	4,46	0,78
Omgaan met conflicten: vermijden	351	1	6,25	3,36	0,86
Omgaan met conflicten: dwang	351	1	6,25	3,12	0,90
Reflectie op eigen functioneren	352	1,13	6,19	4,57	0,81
Informatie delen	352	1	7	5,83	0,88
Bestaan subgroepen	350	1	5,8	2,57	0,99
Politiek gedrag	350	1	5,5	3,13	0,78
Deskundigheid: werknemers	343	1	7	5,16	0,88
Deskundigheid: werkgevers	343	1,27	7	5,55	0,76
Deskundigheid: gepensioneerden	240	1,91	7	4,90	0,95
Vertrouwen: totale bestuur	349	2,8	7	6,19	0,68
Vertrouwen: leden die zelfde belang vertegenwoordigen	341	3,5	7	6,31	0,57

De interpretatie van de scores verschilt per kenmerk. In de meeste gevallen duidt een hoge score op betere prestaties en beter gedrag. Er zijn echter een paar uitzonderingen. Bij conflicten op het



professionele en op het persoonlijke vlak betekent een lage score dat er binnen het bestuur weinig conflicten zijn. Hetzelfde geldt voor het bestaan van subgroepen. Een lage score geeft aan dat het bestaan van subgroepen binnen het bestuur niet bijzonder belangrijk is. Verder betekent een lage score op politiek gedrag dat bestuursleden elkaars gedrag slechts in geringe mate proberen te beïnvloeden voordat beslissing genomen moeten worden.

Uit de scores over conflicten valt op te maken dat de verhoudingen binnen de besturen behoorlijk harmonieus zijn. Dit wordt verder onderstreept door het feit dat het bestaan van subgroepen binnen besturen niet als bijster belangrijk wordt ervaren. Als er conflicten zijn, kiezen bestuurders er vooral voor om die proberen op te lossen, een conflictstijl waarvan uit wetenschappelijk onderzoek bekend is dat deze bijdraagt tot betere prestaties van teams en organisaties.

De scores voor het uitwisselen van informatie en het positief omgaan met tegengestelde visies zijn hoog. Bestuurders zijn bereid informatie met elkaar te delen en willen op een open manier de discussie aangaan over verschillende standpunten. Dit versterkt het vermogen van het bestuur om problemen op te lossen.

De score voor reflectie op het eigen functioneren is niet zo hoog. Hoewel dit van groot belang kan zijn om de toekomstige effectiviteit van het bestuur te verbeteren, vinden de respondenten dit kennelijk een minder belangrijk thema.

Op het gebied van de deskundigheid denken bestuurders die werkgevers vertegenwoordigen over de meeste expertise te bezitten, terwijl de vertegenwoordigers van de gepensioneerden hier de laagste score hebben. Deze blijft echter niet veel achter bij de score van werknemersvertegenwoordigers in het bestuur.

### **Resultaten per type pensioenfonds**

De resultaten laten zien dat er weinig verschillen bestaan tussen de scores van ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen.

Het is opvallend dat de scores voor beroepspensioenfondsen over bijna de volle breedte van het onderzoek hoger zijn dan die van zowel ondernemings- als bedrijfstakpensioenfondsen. Het aantal respondenten van beroepspensioenfondsen was klein, maar omdat er in Nederland slechts 11 beroepspensioenfondsen zijn, is hun respons toch representatief voor de doelgroep. Het lijkt dat besturen van beroepspensioenfondsen vooral beter in staat zijn conflicten op te lossen, dat het onderlinge vertrouwen hoger is en de relaties met interne en externe organisaties hechter zijn.

### **Verschillen tussen kleine, middelgrote en grote pensioenfondsen**

In het onderzoek is ook gekeken of er verschillen zijn in de scores tussen grote en kleine pensioenfondsen. Daarbij zijn, vanwege het kleine aantal, de beroepspensioenfondsen buiten beschouwing gelaten. De ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen zijn op basis van het aantal deelnemers verdeeld in kleine, middelgrote en grote fondsen. Hierbij zijn verschillende maatstaven gebruikt voor ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen omdat de laatste groep meestal veel meer deelnemers telt.



**Tabel 2: Indeling ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen naar aantal deelnemers**

	<i>Klein</i>	<i>Middelgroot</i>	<i>Groot</i>
<b>Ondernemings pf</b>	1.440 of minder	1.441 – 4.523	4.524 of meer
<b>Bedrijfstak pf</b>	22.434 of minder	22.435 – 71.017	71.018 of meer

Bij de **ondernemingspensioenfondsen** zijn er geen grote verschillen tussen kleinere en grotere fondsen. Kleinere fondsen lijken minder conflicten te kennen dan grotere fondsen. Bij hen wordt het bestaan van subgroepen binnen het bestuur als minder belangrijk ervaren. De score voor onderling vertrouwen is bij kleinere fondsen iets hoger, terwijl de score voor reflectie op het eigen functioneren bij hen lager is.

Het is opvallend dat er in tegenstelling tot de ondernemingspensioenfondsen wel grotere verschillen waar te nemen zijn in de onderzoeksresultaten van de kleine, middelgrote en grote **bedrijfstakpensioenfondsen**. Grotere fondsen lijken beter te scoren op punten als zelf waargenomen effectiviteit van het bestuur, het constructief omgaan met tegengestelde visies en de deskundigheid van het bestuur. Aan de andere kant lijken kleinere fondsen minder te maken te hebben met conflicten en politiek gedrag. Ook het bestaan van subgroepen wordt als minder belangrijk gezien.

#### **Correlatie tussen gedragskenmerken en effectiviteit van het bestuur**

Ten slotte heeft de Rijksuniversiteit Groningen de correlatie onderzocht tussen de resultaten van de gedragskenmerken en de door de bestuurders zelf waargenomen effectiviteit van het bestuur. Daarbij beseffen de onderzoekers dat deze analyse rudimentair is en dat een hoge correlatie nog niet de causaliteit van verbanden aantoont. Niettemin geeft de analyse een eerste inzicht in welke gedragskenmerken de effectiviteit van een pensioenfondsbestuur positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden. Hieronder volgt op basis van de onderzoeksresultaten een top 5 van gedragskenmerken die de effectiviteit van besturen positief of negatief kunnen beïnvloeden

<b>POSITIEF</b>	<b>NEGATIEF</b>
<b>1. Delen van informatie</b>	<b>1. Politiek gedrag</b>
<b>2. Reflectie op eigen functioneren</b>	<b>2. Oplossen van conflicten via dwang</b>
<b>3. Onderling vertrouwen</b>	<b>3. Conflicten op professioneel vlak</b>
<b>4. Deskundigheid bestuursleden</b>	<b>4. Conflicten op het persoonlijke vlak</b>
<b>5. Omgaan met conflicten door problemen op te lossen</b>	<b>5. Het bestaan van subgroepen</b>

#### **Onderzoek gaat door**

Het onderzoek heeft een aantal interessante observaties opgeleverd over de relatie tussen het gedrag van pensioenfondsbesturen en de prestaties van pensioenfondsen. Mede door de hoge respons op de toegezonden vragenlijst is dit onderzoek een solide basis voor verder onderzoek. Hierbij zal ook De Nederlandsche Bank een rol gaan spelen. Het voornemen bestaat een theoretisch model te bouwen om de relatie tussen het functioneren van besturen en de prestaties van fondsen empirisch te kunnen aantonen. Er zullen meer variabelen moeten worden ingebracht en meer data worden verzameld. Het nu gehouden onderzoek heeft aangetoond hoe bestuurders zelf de effectiviteit van hun bestuur ervaren. Dit is een subjectieve mening. Deze moet worden verbonden met objectieve data op basis van genomen beslissingen, behaalde rendementen en de kostenontwikkeling. Verder onderzoek is nuttig en nodig omdat dit eerste onderzoek al



duidelijk heeft aangetoond dat gedrag van bestuurders en hun relaties met interne en externe organen de effectiviteit van het bestuur en de prestaties van hun fonds positief of negatief kan beïnvloeden. De Rijksuniversiteit Groningen en Montae blijven hun krachten bundelen om dit nader te onderzoeken en hierover te publiceren.

Voor verdere informatie:

**Rijksuniversiteit Groningen**

***Prof. Hermes***

***Nettelbosje 2***

***9747 AE Groningen***

***050 – 363 48 63***

**Montae**

***Sander Baars/Margriet Adema***

***Verrijn Stuartlaan 1F***

***2645 EK Rijswijk***

***070 – 304 29 00***