



vrouwen in institutioneel pensioen



*NOTITIE*

## *Diversiteit vanuit Mentaliteit*

*Bestuurlijke vernieuwing pensioenfondsen  
bekeken vanuit diversiteit*

*november 2012*

## INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Verantwoording van deze notitie</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
Kernboodschap "Diversiteit vanuit Mentaliteit"	5
Achtergrond	5
Bestuursmodel	6
<b>1. Diversiteit in breed perspectief</b>	<b>7</b>
1.1 Doel van dit paper	7
1.2 Bredere beschouwing van diversiteit	7
1.3 Nut en noodzaak van diversiteit	8
<b>2. Pensioenfondsbestuur</b>	<b>9</b>
2.1 Hoofddoel van pensioenfonds	9
2.2 Goed pensioenfondsbestuur	9
2.3 Randvoorwaarden voor een goede invulling van besturing	10
<b>3. Visie bestuursmodel vanuit diversiteit</b>	<b>11</b>
3.1 Diversiteit in iedere bestuurslaag	11
3.2 Nadere functionele invulling organisatie	13
<b>4. Toekomstbestendigheid diversiteitsbestuursmodel</b>	<b>14</b>
<b>Bijlage 1: Trends op het gebied van bestuurlijke vernieuwing</b>	<b>15</b>
1. Diversiteit in de raden van bestuur en raden van toezicht in de publieke sector	15
2. Ideeën over hoe een pensioenfonds versterkt zou moeten worden	17
3. One-tier of two-tier board als mogelijke nieuwe bestuursmodellen	18
4. Ideeën uit de pensioensector	20
5. Komt er een einde aan het verplichte pensioenfonds?	21
6. Openbare werving en diversiteit: amendement –Irrgang (op de Wet Bestuur en Toezicht)	22



vrouwen in institutioneel pensioen



## **Inleiding**

De Kring van Pensioenspecialisten (KPS) en de Vrouwen In Institutioneel Pensioen (VIIP) achten Pension Fund Governance van groot belang. Daarom hebben de KPS en VIIP een werkgroep Bestuurlijke Vernieuwing opgericht, die zich de afgelopen periode heeft gebogen over het wetsvoorstel Wet versterking bestuur pensioenfondsen. Bijzondere aandacht is hierbij gegeven aan de afspraak binnen de STAR i.z. het convenant van december 2010, waarin is overeengekomen de diversiteit bij pensioenfondsen te bevorderen.

De werkgroep bestaat uit een gemêleerd gezelschap van deskundigen die op persoonlijke titel deelnemer zijn van KPS en VIIP. Zij zijn onder meer werkzaam als advocaat, consultant, jurist, bestuurder, directeur, toezichthouder en/of uitvoerder in de pensioensector. De voltallige werkgroep bestaat uit circa 25 deelnemers van de KPS en VIIP. Teneinde slagvaardig te kunnen werken heeft een kopgroep binnen de werkgroep een notitie voorbereid. Daarna is deze reactie voorgelegd aan de voltallige werkgroep van de KPS/VIIP.

### **Verantwoording van deze notitie**

Deze notitie vormt het resultaat van de discussies die in de werkgroep zijn gevoerd en is gebaseerd op de brede praktijkervaring van de leden van de werkgroep. De aanbevelingen worden gedragen door de leden van de werkgroep, hetgeen niet automatisch betekent dat het de mening van alle individuele leden betreft. KPS en VIIP streven naar discussie ten aanzien van pensioentema's. De besturen van KPS en VIIP hebben kennis genomen van deze notitie, kunnen zich vinden in de aanpak van de werkgroep en onderkennen het belang van de door de werkgroep gedane aanbevelingen.

Deelnemers van de werkgroep die hebben bijgedragen aan deze notitie zijn:

- Jac Baas
- Marijke Colly
- Blijke van Dam
- Corine Hoekstra
- Wendy de Jong
- Barend de Leijster
- Annemieke Ooteman
- Mieke Roorda
- Selma Smit
- Sandra Smits
- Irene Vermeeren
- Annemiek Vollenbroek
- Monique de Vos
- John Westerbrink

## Samenvatting

### Kernboodschap "Diversiteit vanuit Mentaliteit"

Pensioenfondsen zijn financiële instellingen met een grote maatschappelijke rol. Deze moeten op een professionele wijze worden bestuurd. De werkgroep is van mening dat een verdere professionalisering van het bestuur essentieel is voor goed en deskundig pensioenfondsbestuur, en heeft daarbij 'diversiteit vanuit mentaliteit' als kernvoorwaarde geformuleerd. Vanuit die gedachte is een toekomstig bestuursmodel uitgewerkt, waarbij de nadruk ligt op diversiteit en de potentiële toegevoegde waarde daarvan voor het pensioenstelsel.

## Achtergrond

In het recent door de Eerste Kamer aangenomen wetsvoorstel over een evenwichtige samenstelling van de medezeggenschap in pensioenfondsbesturen en in het wetsvoorstel Wet versterking bestuur pensioenfondsen mist de werkgroep een toekomstbestendige visie op de borging van diversiteit binnen het pensioenfondsbestuur.

In het wetsvoorstel Wet versterking bestuur pensioenfondsen is diversiteit verankerd door aan te geven dat in bepaalde gremia de vertegenwoordiging van belanghebbenden bij het fonds zo evenwichtig mogelijk dient te zijn. Dit is aangevuld met een wettelijke rapportageplicht over de samenstelling van deze gremia naar leeftijd en geslacht en de inspanningen die het pensioenfonds verricht om diversiteit te bevorderen. Daarnaast intensificeert DNB haar toezicht op 'gedrag en cultuur' binnen de bestuurskamer van een pensioenfonds. De werkgroep acht het daarom van groot belang in om diversiteit ruimer te definiëren en de doelstelling niet te beperken tot diversiteit in de zin van binnen een pensioenfondsbestuur fysiek te vertegenwoordigen belangengroeperingen. Diversiteit is meer dan te vertegenwoordigen belangengroeperingen (*diversiteit in bestuurssamenstelling*). Diversiteit staat voor meervoudige competenties/vaardigheden/kennis van de bestuursleden om zo de kwaliteit van besluitvorming en het resultaat daarvan te verbeteren (*diversiteit bij besluitvorming*). De werkgroep pleit ervoor om binnen een pensioenfondsbestuur invulling te geven aan diversiteit vanuit mentaliteit: de intrinsieke bereidheid om diversiteit in de besturing en de besluitvorming te betrekken. Dit betekent dat binnen een bestuur diversiteit wordt geaccepteerd en gestimuleerd. Dit vraagt om een besturingsmodel waarbinnen de voor het waarborgen van de diversiteit benodigde competenties besloten liggen. Dit vraagt om persoonlijke competenties van bestuursleden en daarmee ruimte voor verschillen in waarden, attitudes, cultuur, achtergrond, kennis, vaardigheden, belangen, leeftijd, sexe en levenservaring.

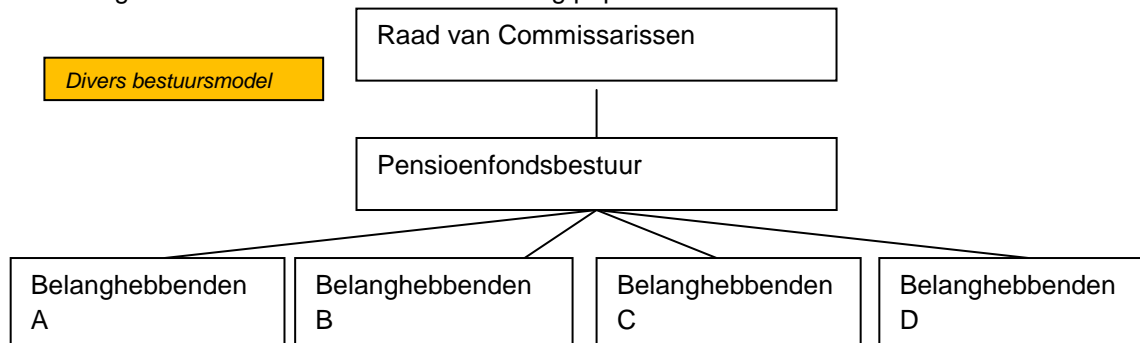
De werkgroep vindt het borgen van deze vorm van diversiteit in pensioenfondsbesturen van groot belang vanwege de bevordering van:

- de kwaliteit van het bestuur en de bestuurlijke besluitvorming:  
het vertrouwen en herkenning in besluitvorming door het bestuur bij de belanghebbenden;
- behoud van draagvlak voor pensioenfondsen als pensioenuitvoerder in een veranderende pensioenmarkt.

De werkgroep is van mening dat diversiteit in bestuurssamenstelling de door haar gewenste diversiteit vanuit mentaliteit ondersteunt. Door beide vormen van diversiteit te waarborgen kan een pensioenfonds zich onderscheiden van andere pensioenuitvoerders, dat wil zeggen een hoge kwaliteit van belanghebbendengericht bestuur.

## Bestuursmodel

Vanuit deze gedachte van diversiteit heeft de werkgroep een bestuursmodel uitgewerkt, waarbij diversiteit verankerd wordt in de verschillende bestuurlijke organen. Zonder dat dit moet worden vertaald naar fysieke vertegenwoordiging van de verschillende belangengroeperingen. De fysieke inrichting van dit bestuursmodel kan volledig worden afgestemd op de feitelijke situatie waarin het betreffende pensioenfonds zich bevindt. De werkgroep heeft getoetst of dit model op de langere termijn in een zeer dynamische omgeving overeind kan blijven. Dit bestuursmodel en de toets zijn nader uitgewerkt in hoofdstuk 6 van dit working paper.



## **1. Diversiteit in breed perspectief**

### **1.1 Doel van dit paper**

De pensioensector is breed bezig met de toekomstbestendigheid van het stelsel en het toekomstbestendig maken van de inrichting van pensioenfondsen en pensioenfondsbesturen. Het gaat hierbij om issues als draagvlak, vertrouwen en versterking van deskundigheid. Deze discussie over deze items is met name gevoerd naar aanleiding van de wetsvoorstellen van Koşer Kaya en Blok en de Wet versterking bestuur pensioenfondsen. In breder perspectief speelt ook dat DNB in de vernieuwde toezichtaanpak aankondigt meer te gaan letten op zaken als cultuur. Met oog op dit laatste is het opmerkelijk dat diversiteit in de tot dusverre gevoerde discussies vooral wordt benaderd vanuit het gezichtspunt van de fysieke vertegenwoordiging van belangengroepen. De werkgroep is van mening dat diversiteit breder moet worden beschouwd, juist in relatie tot zaken als draagvlak, vertrouwen, versterking van deskundigheid en cultuur.

### **1.2 Bredere beschouwing van diversiteit**

Diversiteit binnen pensioenfondsen wordt momenteel vooral vormgegeven als een fysieke vertegenwoordiging van belangengroepen. Deze fysieke vertegenwoordiging is met name ingegeven vanuit de evenwichtige belangenbehartiging. Dit laatste is ook expliciet in de Pensioenwet opgenomen. Het benaderen van diversiteit vanuit het gezichtspunt van een fysieke vertegenwoordiging heeft echter enkele belangrijke nadelen en knelpunten. Zo is een dergelijke vertegenwoordiging geen garantie op een evenwichtige belangenafweging. Ook bestaat het gevaar door te slaan naar specifieke belangenbehartiging binnen een bestuur. Daarnaast kent een fysieke vertegenwoordiging altijd de beperking dat er nooit sprake zal kunnen zijn van een absolute afspiegeling van belanghebbenden. Het belang van diversiteit ligt dan ook niet in fysieke belanghebbendenrepresentatie maar in de ruimte en veelzijdigheid van de blik op het besturen. De werkgroep acht het daarom noodzakelijk om diversiteit ruimer te definiëren: diversiteit staat voor de intrinsieke en meetbare bereidheid om diversiteit in de besturing en de besluitvorming te betrekken. Daarbij gaat het er om dat binnen een bestuur diversiteit wordt geaccepteerd en gestimuleerd teneinde de kwaliteit van besluitvorming en het resultaat daarvan te verbeteren (*diversiteit bij besluitvorming*). De werkgroep noemt dit diversiteit vanuit mentaliteit. Dit vereist meervoudige competenties/vaardigheden/kennis van de bestuursleden.

### 1.3 Nut en noodzaak van diversiteit

Diversiteit in brede zin zoals hiervoor beschreven is ons inziens van essentieel belang als het gaat om het toekomstbestendig maken van pensioenfondsen. Wanneer een dergelijke diversiteit kan worden geborgd komt dit het draagvlak, het vertrouwen en de deskundigheid ten goede. Diversiteit is daarnaast van belang ter bevordering van de kwaliteit van het bestuur en de bestuurlijke besluitvorming. Indien diversiteit bij de besluitvorming is geborgd worden besluiten vanuit verschillende gezichtshoeken gezien, waarbij alle relevante argumenten en implicaties van een besluit op tafel komen; de discussie wordt completer en men scherpt elkaar. Het stimuleert een cultuur waarbij het stellen van vragen wordt gestimuleerd en de zaken niet impliciet worden verondersteld, maar expliciet op tafel komen.

#### Vertrouwen

Van groot belang voor de toekomstbestendigheid van pensioenfondsen is het vertrouwen en herkenning dat belanghebbenden kunnen hebben in besluitvorming door het bestuur. Het fundament onder pensioenfondsen is solidariteit. De legitimatie voor solidariteit is onder andere te vinden in de (h)erkenning van belanghebbenden over de wijze waarop hun belangen in bestuurlijke besluiten worden betrokken. Daardoor ontstaat vertrouwen dat alle belangen evenwichtig worden afgewogen. Indien vanuit diversiteit wordt gewerkt binnen een pensioenfonds staat het fonds ook meer open voor input van belanghebbenden en zal deze input meenemen in de belangenafweging. Dit maakt het makkelijker om besluiten te verantwoorden en feeling te houden met de diverse belanghebbenden. Dit versterkt het vertrouwen in het bestuur en heeft als voordeel dat het pensioenfonds zich kan blijven onderscheiden van andere uitvoerders, ook in een veranderende pensioenmarkt. Door deelnemers zichtbaar te betrekken bij de besluitvorming en daar op objectieve wijze verantwoording over af te leggen, wordt de transparantie vergroot. Dit zal het pensioenbewustzijn van de (ex)deelnemers ten goede komen.

Diversiteit is van grote waarde voor de toekomstbestendigheid van de pensioenfondsen. Het borgen van deze diversiteit vraagt om het kunnen beschikken over een alternatief bestuursmodel waarbinnen voor de diversiteit benodigde competenties besloten liggen. Dit model wordt uitgewerkt in hoofdstuk 3.



## **2. Pensioenfondsbestuur**

### **2.1 Hoofddoel van pensioenfonds**

Zoals een land een regering heeft, zoals een schip een kapitein heeft, zo heeft een pensioenfonds een bestuur: het orgaan dat verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de pensioenregeling die is overeengekomen tussen de werkgever en zijn werknemers. Het pensioenfonds is ontstaan met als (statutair) hoofddoel om de deelnemer, de gewezen deelnemer, de gepensioneerde en overige belanghebbenden te beschermen tegen de geldelijke gevolgen van ouderdom, overlijden en (soms) arbeidsongeschiktheid op de wijze zoals door werkgever en werknemers in de pensioenregeling is afgesproken. Aan het bestuur de taak om hiervoor te zorgen. Alles wat het doet op het gebied van besluitvorming en op het gebied van inrichting van de organisatie zal steeds gericht moeten zijn op verwezenlijking van het hoofddoel. Zij zal dit moeten doen door op evenwichtige wijze met de belangen van alle belanghebbenden rekening te houden. De belanghebbenden zijn de actief pensioen opbouwende deelnemers, de slapende deelnemers, de uitkeringsgerechtigden en de werkgever. Door de vele ontwikkelingen binnen zowel de pensioensector en de economische situatie bij werkgevers als in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer, zijn de belangen van de te onderscheiden groepen belanghebbenden de afgelopen jaren steeds diverser en vaak ook complexer geworden. Hierdoor is het niet meer voldoende om alleen in algemene zin te kijken naar de hiervoor genoemde groepen belanghebbenden, maar moet ook specifiek aandacht worden besteed aan de laag of lagen daar onder, bijvoorbeeld op basis van leeftijd, werkzame uren of contractsvorm.

### **2.2 Goed pensioenfondsbestuur**

Pensioenfondsen zijn financiële instellingen met een grote maatschappelijke rol. Om deze rol goed te kunnen vervullen is het naar de mening van de werkgroep van belang dat de goede invulling van functies wordt gewaarborgd door het functioneren te toetsen aan een duidelijke structuur met een heldere rolverdeling en profielbeschrijvingen. Daarbij moet ook de door de werkgroep voorgestane diversiteit objectief kunnen worden gewaardeerd. Deze beschrijvingen zouden van toepassing moeten zijn op het pensioenfonds als geheel, de afzonderlijke organen en op de individuele leden.

Daarnaast heeft de werkgroep een aantal randvoorwaarden geformuleerd voor een goede invulling van de besturing van een pensioenfonds.

## 2.3 Randvoorwaarden voor een goede invulling van besturing

Randvoorwaarden voor goede besturing van een pensioenfonds:

- Volledig gericht op de doelstellingen van het pensioenfonds.
- Deskundig, onafhankelijke houding en ervaren op de terreinen die voor een pensioenfonds van belang zijn, waaronder pensioen, vermogensbeheer, communicatie en risicomanagement.
- Bij de samenstelling van een pensioenfondsbestuur blijven individuele deskundigheideisen de ondergrens vormen. De bestuursleden moeten complementair deskundig zijn. Competent op het gebied van besturen en toezichhouden, rekening houdend met de rol die de betreffende uitvoerende of niet-uitvoerende bestuurder of toezichthouder vervult.
- Handelen in het belang van de belanghebbenden (deelnemers/verzekerden) door prudent risicodragerschap.
- Rekening houden met de verschillende deelnemers en hun belangen.
- Heldere communicatie en verantwoording afleggen over wat er wel en niet is gedaan.
- Countervailing power (voldoende tegenwicht in kennis en senioriteit kunnen bieden) t.o.v. de (commerciële) marktpartijen, waar zaken mee worden gedaan.
- Beschikbaarheid / capaciteit afgestemd op behoefte van het fonds.
- Voldoende diversiteit qua samenstelling. Diversiteit staat voor een samenstelling waarin plaats is gegeven aan verschillen in waarden, attitudes, cultuur, achtergrond, kennis, vaardigheden, levenservaring en belangen. Voorafgaand aan het bepalen van een lid van een bestuur wordt zo concreet mogelijk geformuleerd welke gewenste waarden, attitude, levenservaring etc.. men wil terugzien en hoe die in de andere leden van het bestuur al dan niet zijn verankerd.

### 3. Visie bestuursmodel vanuit diversiteit

#### 3.1 Diversiteit in iedere bestuurslaag

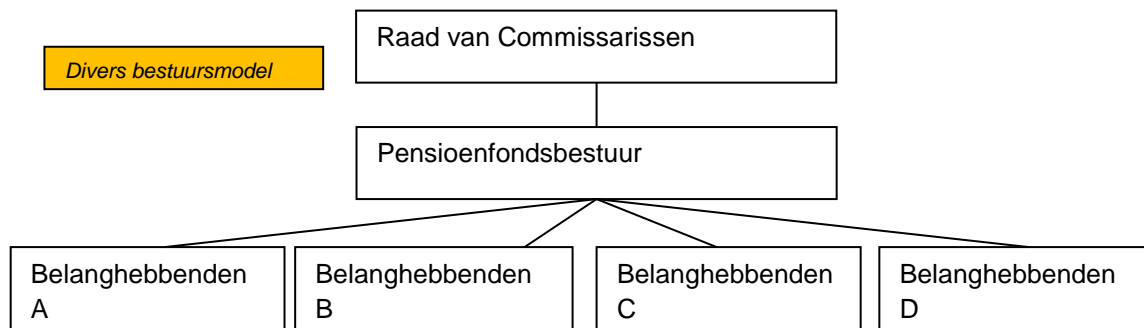
Vanuit de basisgedachte ‘diversiteit vanuit mentaliteit’ ontstaat een bestuursmodel waarin diversiteit en belangenbehartiging gescheiden raken (zie model hierna). In elke bestuurslaag van dit bestuursmodel moet borging van diversiteit het uitgangspunt zijn. Om werkelijk tot diversiteit te komen is het wenselijk dat bij de besluitvorming zoveel mogelijk invalshoeken voor het voetlicht worden gebracht.

Tegelijkertijd moet een bestuur niet worden geremd in wendbaarheid en besluitvaardigheid. Dit maakt overigens per definitie dat een bestuur niet absoluut divers kan zijn, dan zou het bestuur simpelweg te groot moeten worden. Een zo optimaal mogelijke diversiteit moet dus langs een andere weg worden gerealiseerd. Optimale diversiteit vereist het bijeenbrengen van ‘complementaire geesten’, die op een verantwoorde wijze met de belangen van de diverse groepen belanghebbenden omgaan.

De werkgroep stelt voor een nieuw bestuursmodel toe te voegen, dat het pensioenfondsbestuur in de gelegenheid stelt om diversiteit te borgen, wanneer blijkt dat de reguliere bestuursmodellen niet tot het beoogde resultaat leiden. Dit nieuwe bestuursmodel dwingt het pensioenfondsbestuur in feite om vanuit diversiteit te doen besturen en besluiten. Het bestuur wordt hierdoor gedwongen omdat zij vanuit verschillende achtergronden en invalshoeken de belangen, argumenten en inzichten actief onder de aandacht gebracht krijgt door belanghebbenden. Om deze belangen, argumenten en inzichten onder de aandacht van het bestuur te kunnen brengen, wordt de toegankelijkheid van het bestuur geoptimaliseerd. Argumenten moeten laagdrempelig onder de aandacht gebracht kunnen worden en bij het bestuur moet de wil zijn om er naar te luisteren.

Het resultaat hiervan is dat het bestuur genoodzaakt wordt om besluiten te motiveren vanuit de diversiteit van de inbreng van de verschillende belanghebbenden (groeperingen). Dit betekent dat het bestuur gemotiveerd moet kunnen aangeven waarom de belangen van bepaalde belanghebbenden bij een besluit in meer of mindere mate hebben meegewogen dan de belangen van andere belanghebbenden. Hierdoor wordt de besluitvorming transparanter. Open communicatie over deze transparantie in besluitvorming is dan ook een ‘must’ voor het bestuur.

Hieraan kan effectief invulling worden gegeven vanuit het volgende bestuursmodel:



### Organisatorisch model

- Het bestuur en de bestuurlijke diversiteit worden bewaakt door een **Raad van Commissarissen**. Leden van de RvC worden voorgedragen door de (vertegenwoordigers van de) belanghebbenden en benoemd door DNB gezien de toezichhoudende taak van de RvC. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat er voldoende draagvlak is voor de benoeming terwijl de deskundigheid wordt gewaarborgd.
- **Het bestuur** wordt voorgedragen door de belanghebbenden en wordt benoemd door de RvC. Het bestuur moet voldoen aan diversiteitseisen die met behulp van profielen van de RvC worden ingevuld. Daarbij gaat het om zowel de kennis, ervaring en competenties van de individuele bestuurders als om de in het gehele bestuur vertegenwoordigde kennis, ervaring en competenties. Ook de omstandigheden waarin een pensioenfonds zich bevindt, worden hierin meegewogen.
- Een pensioenfonds kan door of desgewenst namens sociale partners en/of externe deskundigen worden bestuurd. Dat hangt af van de wensen van de belanghebbenden zelf.
- De **vertegenwoordigers van de verschillende belanghebbenden (groeperingen A/B/C/D)** brengen belangen, argumenten, etc. onder de aandacht van het bestuur. Daartoe kunnen zij aanzitten bij (voorbereidende) bestuursvergaderingen. Het bestuur is vervolgens verantwoordelijk voor evenwichtige belangenafweging en besluitvorming en legt over de besluitvorming verantwoording af aan RvC.
- De **belanghebbendenvertegenwoordiging** is niet gelijk aan het 'belanghebbendenorgaan'. De belanghebbenden hebben de mogelijkheid om belangen onder de aandacht van het bestuur te brengen. Op basis hiervan neemt het bestuur zelfstandig een besluit. Over het genomen besluit legt zij vervolgens verantwoording af aan de belanghebbenden, waarbij zij gemotiveerd aangeeft op welke wijze met belangen van de belanghebbenden rekening is gehouden. Op deze wijze kan het bestuur optimaal slagvaardig optreden, zonder dat de uiteindelijke besluitvorming te veel wordt belemmerd door afzonderlijke (deel)belangen (zoals onder de huidige governance regels nog regelmatig het geval is) en het bestuur kan op deze wijze volledige verantwoordelijkheid nemen voor genomen besluiten. De vergaande advies- en instemmingsrechten die op dit moment aan het belanghebbendenorgaan worden toegekend, gelden niet voor de belanghebbendenvertegenwoordiging. De belanghebbenden zijn dan ook niet aanwezig bij de uiteindelijke besluitvorming. Een orgaan dat (te) nauw betrokken is bij de besluitvorming, maar zelf geen bestuursverantwoordelijkheid draagt, past naar de mening van de werkgroep niet in een 'lange termijn visie'.
- Medezeggenschap van belanghebbenden wordt in dit model voldoende geborgd, zodat de **deelnemersraad** kan komen te vervallen.

### 3.2 Nadere functionele invulling organisatie

#### Raad van Commissarissen (RvC)

- De RvC is verantwoordelijk voor het benoemen van een bestuur dat in staat is tot evenwichtige afweging van belangen van alle bij het pensioenfonds betrokken belanghebbenden. Daarbij heeft de RvC de taak functieprofielen op te stellen waarbij om deskundigheid wordt gevraagd die gelijk is aan het huidige minimale deskundigheidsniveau en die leiden tot diversiteit in het bestuur en het bijeen brengen van competenties die passen bij de huidige of te verwachten bestuurlijke situatie van het fonds.

In het functieprofiel moet ook rekening worden gehouden met aspecten als het inlevingsvermogen, feeling met belanghebbenden, politiek gevoel bij belangen die spelen, etc. Dit is met name van belang als een bestuur wordt samengesteld uit professionele fondsbestuurders ('technocraten') die niet direct verbonden zijn met de werkgever/werknemers.

De deskundigheidseisen van het bestuur moeten passen bij de complexiteit van het beleid (inclusief beleggingsbeleid) zodat zij zelf in staat zijn en blijven om het fonds te besturen en niet structureel afhankelijk zijn van adviseurs/uitvoeringsorganisatie. Indien noodzakelijk zou dat zelfs tot vereenvoudiging van het beleid moeten leiden.

- Een fondsbestuur kan dynamisch worden samengesteld. Dat wil zeggen dat een bestuur kan worden uitgebreid, ingekrompen of (deels) vervangen als de bestuurlijke situatie daarom vraagt (bijvoorbeeld rekening houdend met een aanstaande fusie, liquidatie, herverzekering, belangrijke wijziging beleid, etc.). De RvC is hiertoe bevoegd.
- Hoeveel belanghebbenden de RvC voordraagt (ter benoeming door DNB), hangt af van de inrichting van het fonds, de bestuurlijke situatie waarin het fonds verkeert, de inhoud van het pensioenreglement, etc.
- Het aantal te benoemen belanghebbenden/vertegenwoordigers moet overzichtelijk/bestuurbaar blijven, dus wellicht ontstaat de noodzaak om belangen-/ belanghebbenden(groepen) te clusteren. Dit gebeurt in overleg tussen bestuur en de belanghebbenden(groepen).

#### Bestuur

- Het bestuur is verantwoordelijk voor het tijdig agenderen van te nemen beleidsbeslissingen, het opstellen van het beleid, het organiseren van de verkiezing van vertegenwoordigers van de belanghebbenden en het borgen van een goede wisselwerking tussen bestuur en belanghebbenden, zodat het bestuur gevoed wordt met alle belangen die bij beleidsbeslissingen moeten worden afgewogen. Daar waar belanghebbenden het laten afweten, heeft het bestuur de verantwoordelijkheid de belangen van deze belanghebbenden wel mee te wegen. Zoals uitvoerig aangegeven is bij de benoeming van bestuurders door de RvC diversiteit betracht.

## **4. Toekomstbestendigheid diversiteitsbestuursmodel**

De toekomstbestendigheid op de langere termijn van het hier omschreven divers bestuursmodel is door de werkgroep getoetst aan de hand van een aantal voorbeeldscenario's.

1. Wijziging regels omtrent verplichtstelling
2. Samenvoeging pensioenfondsen
3. PremiePensioenInstelling

### Voorbeeldsituatie 1 – Overstap naar individueel DC:

#### *Scenario*

Een ontwikkeling die zich zou kunnen voordoen is een overstap naar een individueel DC-systeem. Met een overstap naar zuiver individueel DC eindigt naar de mening van de werkgroep de noodzaak om het hier voorgestelde diverse bestuursmodel te handhaven. Feitelijk is met de invoering van individueel DC slechts nog sprake van een individuele arbeidsvoorwaarde waar de Ondernemingsraad (OR) pf andere personeelsvertegenwoordiging zeggenschap heeft.

### Voorbeeldsituatie 2 – Multi-OPF:

#### *Scenario*

Veel kleine ondernemingspensioenfondsen zijn de laatste jaren geliquideerd, waarbij de verplichtingen zijn overgedragen naar een ander pensioenfonds of een verzekeraar. Als alternatief voor liquidatie is de mogelijkheid geïntroduceerd om samen te gaan met een ander OPF; het Multi-OPF.

Uit de verplichting dat elk samenstellend fonds in het bestuur vertegenwoordigd moet zijn volgt niet noodzakelijker wijze een extreem groot bestuur. Maar het vergroot de kans daarop wel.

Van samenstellend fonds A een werkgeverslid, fonds B een gepensioneerd en fonds C een werknemerslid die dan bovendien allen gender- en leeftijddivers zijn is niet onmogelijk.

#### *Nut en noodzaak divers bestuursmodel*

Door het divers bestuursmodel te hanteren, kan de vertegenwoordiging van de belanghebbenden verplaatst worden naar het daartoe ingerichte orgaan. Het bestuur hoeft niet langer een afspiegeling te zijn van de samengevoegde fondsen. Bij haar besluitvorming kan zij zich specifiek richten tot de belanghebbenden van het desbetreffende fonds waarop het besluit betrekking heeft.

### Voorbeeldsituatie 3 – Premie Pensioen Instelling:

#### *Scenario*

De PPI is in opmars en wordt in bepaalde gevallen gezien als een goed alternatief voor de bestaande pensioenuitvoerders. Voor een PPI geldt geen verplichtstelling, dus klantgerichtheid is voor de PPI een randvoorwaarde.

#### *Nut en noodzaak divers bestuursmodel*

Zoals in voorbeeld 1 reeds opgemerkt, zal het divers bestuursmodel naar de mening van de werkgroep de klantgerichtheid bevorderen. Voor de concurrentiepositie van de PPI zal het divers bestuursmodel eveneens meerwaarde hebben. Afhankelijk van de door de PPI uitgevoerde regeling(en), kunnen de belanghebbenden(groepen) worden bepaald.

## Bijlage 1: Trends op het gebied van bestuurlijke vernieuwing

### WAARGENOMEN TRENDS IN DE PENSOENSECTOR

1. Diversiteit in de raden van bestuur en raden van toezicht in de publieke sector.
2. Ideeën over hoe een pensioenfonds versterkt zou moeten worden.
3. One-tier of two-tier board als mogelijke nieuwe bestuursmodellen
4. Ideeën uit de pensioensector
5. Komt er een einde aan het verplichte pensioenfonds?
6. Openbare werving en diversiteit: amendement-Irrgang (op de Wet Bestuur en Toezicht)

### 1. Diversiteit in de raden van bestuur en raden van toezicht in de publieke sector

#### Aanbevelingen voortkomend uit het onderzoek:

- In alle onderzochte sectoren, maar met name in de pensioensector, dient de **transparantie** te worden verhoogd zodat alle aspecten van diversiteit beter meetbaar worden.
- Indien de sectoren diversiteit (in brede zin) willen bevorderen, dienen daarvoor per **diversiteitsaspect duidelijke regels** te worden gesteld.
- Vanuit de gedachte dat diversiteit door bestuurders en toezichthouders zelf moet worden bevorderd, zouden **deze regels in sectorale codes en niet in wetgeving** moeten worden opgenomen.

#### Diversiteit\* is:

##### Man/vrouw

Bij de 25 grootste instellingen zijn in totaal 58 toezichthouders in functie van wie 51 mannen (88%) en 7 vrouwen (12%). Bij geen van de 25 pensioenfonds is een vrouw tot voorzitter van de raad van toezicht benoemd.

##### Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van mannen is 57,4 jaar, die van vrouwen 49,7 jaar. Vrouwelijke bestuurders zijn gemiddeld dus aanzienlijk jonger (7,7 jaar) dan de mannelijke bestuurders. Het oudste lid is 80 jaar en het jongste lid 30 jaar. In beide gevallen gaat het om mannen.

##### Opleidingsniveau

In de Wet op het financieel toezicht (Wft) opgenomen deskundigheidstoets. De voorgenomen wijziging in de Wft zal, voor zover mogelijk, ook in de PW en de Wvb worden opgenomen. Om te voorkomen dat verschillen kunnen ontstaan in de toetsingsvereisten, zullen de wijzigingen pas in de PW en de Wvb worden overgenomen, nadat ze in de Wft zijn verankerd.

Van slechts 106 van de 264 bestuurders is het opleidingsniveau bekend (40%). 4% van de bestuurders is gepromoveerd. 35% heeft een masteropleiding afgerond en 1% heeft een hbo-opleiding als hoogst genoten opleiding.

#### Maatschappelijke achtergrond

De PW en de Principes bevatten geen regels over de maatschappelijke achtergrond van bestuurders en toezichthouders. Van de meerderheid is de achtergrond onbekend (59%).

#### Profielchets RvT

De PW en de Principes bevatten geen regels over een profielchets van de raad van toezicht. Het Voorontwerp brengt daarin geen verandering. Het zou wel gewenst zijn om ook een functieprofiel van de raad van toezicht op te stellen. Denk aan: *“Een commissaris kan onafhankelijker werken als degenen op wie hij toezicht houdt, uit een andere groep komen dan hijzelf. En ook om ongelukken te voorkomen, is diversiteit belangrijk.”*

#### Benoemingsduur

De PW en de Principes noch het Voorontwerp bevatten regels over een eventuele benoemingstermijn van bestuurders.

#### Rooster van aftreden

De PW en de Principes bevatten geen regels over een rooster van aftreden voor de raad van toezicht. Dat geldt ook voor het Voorontwerp.

#### Aantal

Over het aantal toezichthoudende functies bevatten de PW noch de Principes enig voorschrift. Ook het Voorontwerp gaat niet in op dit onderwerp.

#### Bijzonder voordrachtsrecht

De PW bevat geen voordrachtsrecht van de ondernemingsraad voor een lid van de raad van toezicht. Dat geldt ook voor het Voorontwerp.

*Bron: Erasmus Universiteit Rotterdam, Februari 2012*

#### **\*Aan Diversiteit kan worden toegevoegd:**

#### Allochtonen/2<sup>e</sup> generatie allochtonen

Indien allochtonen en/of de 2<sup>e</sup> generatie allochtonen werkzaam zijn bij een werkgever met een pensioenregeling waaraan zij deelnemen, dan dienen zij ook de mogelijkheid aangeboden te krijgen om deel te nemen in het bestuur en/of belanghebbende.

#### Jonge bestuurders

CNV Jongeren en FNV Jong organiseren de Pensioen Masterclass om jonge professionals klaar te stomen voor een pensioenfondsbestuur of deelnemersraad. Zodoende willen zij ervoor zorgen dat het aandeel jonge pensioenbestuurders groter wordt dan de huidige 2%, zodat ook de belangen van deze generatie goed worden behartigd.

Pensioenfonds ABP heeft inmiddels jongeren opgenomen in hun deelnemersraad na het volgen van de Masterclass (dd. 31-01-2012).

*Bron: Pensioenfederatie, najaar 2011.*



## 2. Ideeën over hoe een pensioenfonds versterkt zou moeten worden

### Uitgangspunten en doelstelling Wetsvoorstel

- Stroomlijning van taken en organen
- Adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers
- Versterking van deskundigheid
  - Om daarmee de bestuurbaarheid te vergroten en bureaucratie te verminderen.

### Uitgangspunten en doelstelling Pensioenfederatie

- Goede governance realiseren
- Functies staan centraal (bestuur, verantwoording en intern toezicht)
- Structuur zo eenvoudig mogelijk
- Met deskundige mensen

### Dus het streven is naar:

- Goede governance randvoorwaarde: voor goed functionerend pensioenfonds
- De (mede)beleidsbepaling bij belanghebbende en niet bij onafhankelijken in een RvT
- De one-tier en two-tier board toevoegen: gewenst als aanvullende modellen, omdat zij in de wereld hun nut bewijzen
- Kwaliteit en herkenbaarheid: Pensioenfonds moet kwaliteit bieden en herkenbaar zijn voor deelnemers om vertrouwen te verdienen

*Bron: Pensioenfederatie, Themadag 31 januari 2012.*

### 3. One-tier of two-tier board als mogelijke nieuwe bestuursmodellen

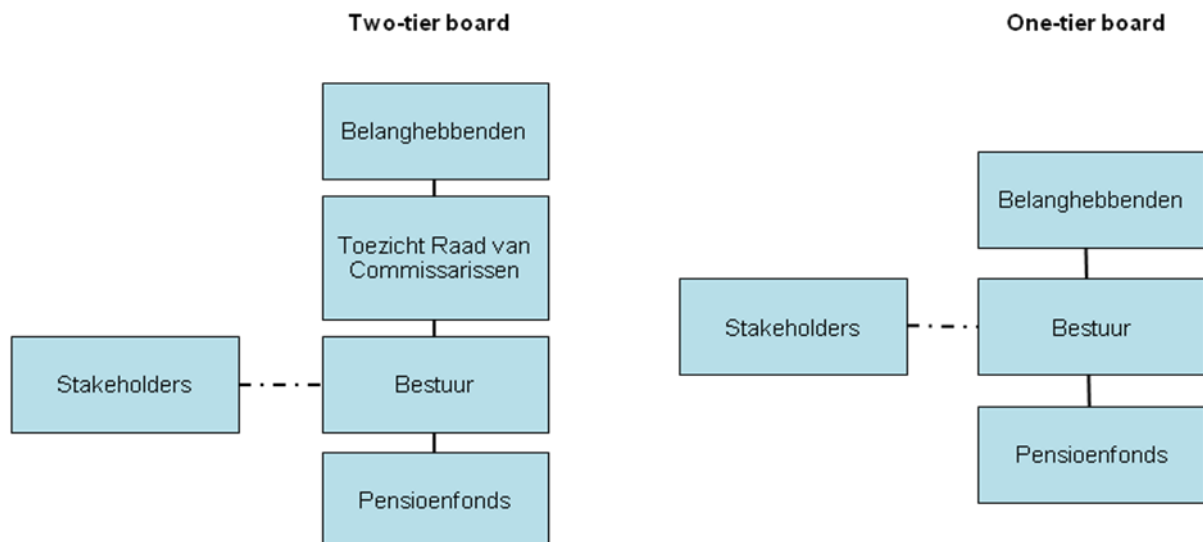
Vanaf 1 januari 2012 geldt dat de wetgeving voor N.V.'s en B.V.'s, de mogelijkheid wordt gegeven gemotiveerd te kiezen tussen het extern bestuursmodel met een Raad van Toezicht (two tier board) en het gemengde bestuursmodel (one tier board).

#### Toepasbaar op pensioenfondsbestuur?

Een one-tier board zou goed passen binnen de structuur van een ondernemingspensioenfonds (zie afbeelding).

Een two-tier board zou weer beter passen bij een bedrijfstakpensioenfonds (zie afbeelding). Hierin kunnen sociale partners en werkgevers als belanghebbenden of in het bestuur deelnemen. Het toezicht kan geschieden door externe, onafhankelijke personen.

Beide modellen verdienen nog een nadere uitwerking. ,



#### One-tier model

In het eenlaagse model wordt het mogelijk taken binnen het bestuur van een onderneming te verdelen over 'uitvoerende' en 'niet-uitvoerende' bestuurders. De taak van voorzitter van het bestuur mag slechts worden toebedeeld aan een niet-uitvoerende bestuurder.

#### Voor- en nadelen one-tier model

Als een voordeel van het eenlaagse of 'one-tier' model wordt genoemd dat bestuurders eerder en meer informatie krijgen dan commissarissen. Informatie wordt sneller 'gelijkgeschakeld' tussen uitvoerende en algemeen bestuurders dan in het dualistische model. Ook zouden niet-uitvoerende bestuurders een grotere betrokkenheid hebben bij de onderneming. Ze worden over het algemeen beter beloond, maar kennen ook een hoger aansprakelijkheidsrisico. Dit is een duidelijk nadeel. Immers, er ontstaat bestuursverantwoordelijkheid voor wat in grote lijnen nog steeds een toezichthoudende taak is. Een ander nadeel is de onduidelijkheid die kan ontstaan bij de rolinvulling. Tegelijkertijd kunnen die rollen bij internationale gesprekken weer duidelijker zijn, omdat het eenlaagsmodel in een aantal andere landen gebruikelijk is. Veel

voordelen van het eenlaagsmodel kunnen ook worden benut in het tweelaagsmodel, maar zijn veelal minder vanzelfsprekend. Onderzoekers hebben geen eenduidige conclusies kunnen trekken dat het eenlaagsbestuursmodel beter (of slechter) is dan het tweelaagse. Beide modellen kennen voor- en nadelen; daarom is het verstandig eerst rustig na te denken alvorens de overstap te maken.

#### Two-tier model

Nederlandse naamloze en besloten vennootschappen kunnen straks kiezen voor een model van een bestuur (uitvoerend) en een raad van commissarissen (niet-uitvoerend) (dualistisch of tweelaags model) of voor het zogeheten one-tier model.

#### **Valkuilen two-tier model**

Het two-tier model schiet in toenemende mate tekort. Uit de praktijk blijkt een groeiend kennisgat tussen de raad van commissarissen en het bestuur. Dit verschil in kennis en informatie is een probleem, omdat aandeelhouders en andere belanghebbenden steeds meer verwachten de (president-) commissaris als aanspreekpunt te kunnen gebruiken. In grote organisaties en bij belangrijke veranderingsprocessen (zoals fusies en overnames) spelen commissarissen zelf ook graag een leidende rol als 'chairman of the board'. Het two-tier model laat dat niet altijd toe en bij internationale besprekingen op dit niveau treedt vaak rolverwarring op (Peij, 2005). De (te) lage vergaderfrequentie en (te) beperkte tijdbesteding van commissarissen, zoals gebruikelijk in de two-tier board, wordt steeds meer opgevangen met extra vergaderingen (strategiedagen, tweede-echelonpresentaties), werkbezoeken en incompany professionaliseringsprogramma's.

#### **Conclusies**

- Voor 'CEO-duality', ofwel het verenigen van de functies van (president-) commissaris en bestuursvoorzitter in één persoon, is geen ruimte.
- Het aantal commissarissen dat zitting heeft in het bestuur is groter dan het aantal bestuurders, zodat zij altijd voldoende tegenwicht kunnen blijven bieden aan het bestuur.
- De besluitvorming vindt gezamenlijk plaats, maar de voorbereiding en uitvoering van de strategie ligt bij de bestuurders. Commissarissen zullen een blijvende terughoudendheid betrachten als het gaat om het aandragen van (strategische) ideeën en uitwerkingen en zich vooral richten op de toezichttaak.
- De rol van de commissaris binnen het bestuur zal overwegend dezelfde toetsende, goedkeurende en adviserende rol richting bestuurders zijn als nu het geval is (met een neiging richting meebesturen en meebeslissen).

*Bron: [www.kluwermanagement.nl](http://www.kluwermanagement.nl) 2011*

#### 4. Ideeën uit de pensioensector

De deelnemers aan de PBM Rondetafelconferentie kozen duidelijk voor het model: professioneel bestuur met daarboven een Belanghebbendenorgaan, waarin de belangen van sociale partners en gepensioneerden vertegenwoordigd zijn én een Raad van Toezicht. Waar maar weer eens uit blijkt dat de sector en de wetgever duidelijk dezelfde kant opgaan.”

Minister Kamp kwam met het voorstel om de besturen van pensioenfondsen anders in te richten. Zijn wetsvoorstel Versterking bestuur pensioenfondsen, waarmee de ministerraad heeft ingestemd, kent twee bestuursmodellen. Ondernemingspensioenfondsen krijgen een keuze voor de inrichting van het intern toezicht tussen jaarlijkse visitatie of een Raad van Toezicht. Een bedrijfstakpensioenfonds moet altijd een Raad van Toezicht inrichten. Het model van volledig extern bestuur is nieuw. In de vorm van een belanghebbendenorgaan behouden sociale partners invloed. Rond het december zal het wetsvoorstel openbaar worden.

*Bron: persberichten Pensioen Bestuur en Management. December 2011.*

## 5. Komt er een einde aan het verplichte pensioenfonds?

### **Twee op de drie jonge werknemers willen af van het verplichte pensioenfonds.**

Dat blijkt uit een onderzoek van Debat op 2.

Betekent dit een ander soort bestuursmodel dan een one-tier of two-tier board? Niet als de belanghebbenden zich kunnen herkennen en vertrouwen hebben in het bestuur. Een bestuur dat deskundigheid en professionaliteit in hoge mate nastreeft!

Het televisieprogramma ondervroeg 1000 werknemers tussen 21 en 40 jaar. 48% zou overstappen naar een ander pensioenfonds als dat mogelijk zou zijn. 49% ontvangt liever nu al een deel van hun opgebouwde pensioen, de meesten zouden dat geld op een spaarrekening zetten.

Van de ondervraagden wil 67% zelf zijn pensioenfonds kiezen, zoals dat ook kan met een zorgverzekering en een hypotheek.

In het onderzoek tonen de jonge werknemers zich bezorgd over hun pensioen. Slechts 17% denkt dat zijn pensioenfonds straks nog voldoende geld zal hebben om uit te betalen als hij met pensioen gaat. De helft denkt minder pensioen te zullen ontvangen dan nu wordt beloofd, 34% vermoedt dat het geld op is als hij de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Overigens weten de meeste ondervraagden nauwelijks wat er met het pensioengeld gebeurt. Slechts 5% weet het precies, 44% heeft geen idee.

*Bron: Financieel Dagblad 28 januari 2012.*

<http://fd.nl/economie-politiek/444744-1201/jonge-werknemer-wil-zelf-pensioenfonds-kiezen?visited=true>

## 6. Openbare werving en diversiteit: amendement –Irrgang (op de Wet Bestuur en Toezicht)

Vanaf 2012 geldt ook voor pensioenfondsen dat **hun bestuurders en intern toezichthouders maar een beperkt aantal rollen mogen combineren**. Een bestuurder mag niet elders bestuurder zijn, of al meer dan twee commissariaten bekleden. En lid van een intern toezichtorgaan kun je niet zijn als je elders al vijf of meer commissariaten hebt. Daarbij maakt het geen verschil of de bestuursrol fulltime of parttime vervuld wordt. Ook bestuurders van pensioenfondsen, zowel fulltime als parttime, tellen mee voor het maximum van vijf bestuurs- en toezichtposities. Dat kan grote gevolgen hebben voor de bemensing van de verschillende bestuurlijke organen van pensioenfondsen.

Zou openbare werving dan niet geïntroduceerd moeten worden? 'Zestig procent van de commissarisbenoemingen in het bedrijfsleven vindt nog steeds plaats via het eigen netwerk. En pensioenfondsen kennen het systeem van gebonden voordracht. Openbaar werven haalt benoemingen uit de sfeer van achterkamertjesoverleg en draagt bij aan de verhoging van de professionaliteit en diversiteit, mits daar het belang van wordt ingezien en dat is gelukkig zo op dit moment!