

# PENSIOEN

## MAGAZINE



### IN DE SCHIJNWERPER:

Goed pensioenfondsbestuur:  
wat is dat en hoe doen we dat?

Mr. E.M.F. Schols-van Oppen  
Pensioenkijsker.nl van start gegaan

Mr. J.M. van Riemsdijk CPL  
De Pensioenwet: van toepassing of  
niet van toepassing?

Mr. A.J.E.M. Vollenbroek  
Pensioenuitkeringen in beleggings-  
eenheden voorlopig toegestaan!

W.W. Rijpma  
De Europese pensioensystemen:  
de verschillen en de doelstellingen

Negende jaargang  
april 2004  
nummer

# 4

FPT: 10030378

fonds en de uitvoeringsorganisatie. Dan immers kan men tegemoetkomen aan enerzijds de noodzaak tot verdere professionalisering van de uitvoering en anderzijds het bereiken van een acceptabele situatie in termen van governance. Er wordt dan een duidelijke splitsing aangebracht in de verantwoordelijke beleidsinstantie – lees: het bestuur van de stichting – en de verantwoordelijke uitvoeringsorganisatie – lees: de directie van de uitvoeringsorganisatie. Het uiteindelijk verantwoordelijke beleidsorgaan, te weten het pensioenfondsbestuur, zou men dan binnen de bestaande stichtingsvorm moeten houden. Dit bestuur kan vervolgens een buiten die stichtingsvorm opererende uitvoeringsorganisatie opdragen de werkzaamheden uit te voeren. Daarbij zal die relatie uiteraard contractueel met service level agreements (SLA's) ten aanzien van de overeengekomen dienstverlening moeten worden vastgelegd. Het voordeel in vergelijking met de veelal bestaande situatie is, dat de verantwoordelijkheid voor het bestuur overzichtelijker is en beter kan worden waargemaakt. De uitvoeringsorganisatie kan zich in de nieuwe situatie strikt op de uitvoering richten en die ook aan meerdere fondsen aanbieden, waardoor een groter draagvlak ontstaat voor de met de uitvoering samenhangende kosten. Deze kosten nemen immers gigantisch toe, zowel voor wat betreft het pensioen- en vermogensbeheer als in verband met de eisen aan de benodigde mensen en systemen.

In deze nieuwe structuur krijgt men dan een bestuur van de stichting dat met name met betrekking tot de beleidsaspecten uiteraard ook over de nodige deskundigheid dient te beschikken, maar dat dan geen verantwoordelijkheid meer hoeft te dragen voor de steeds complexere aspecten van de uitvoering. De uitvoeringsorganisatie daarentegen kan, als professioneel aangestuurde organisatie, een dergelijke verantwoor-

delijkheid wel dragen en zal ten aanzien van zijn activiteiten uiteraard direct vallen onder de relevante toezichthouder. Een dergelijke uitvoeringsorganisatie zou dan als onderneming moeten worden gecontroleerd door een vennootschappelijk orgaan als een raad van commissarissen. Dat lijkt mij wenselijker dan dat het pensioenfondsbestuur zelf zich als een soort raad van commissarissen jegens de uitvoeringsorganisatie zou gaan opstellen. In een dergelijke hoedanigheid blijft het fondsbestuur immers toch nog formeel verantwoordelijk voor de uitvoering van de werkzaamheden, een verantwoordelijkheid waarvan ik reeds eerder betoogde dat men die in de meeste gevallen eigenlijk niet aankan, ook niet wanneer men een redelijke opleiding achter de rug heeft. Bijkomend voordeel van een splitsing tussen stichting en uitvoeringsorganisatie is trouwens dat zo ook beter uitvoering kan worden gegeven aan de conclusies van de commissie-Statens met betrekking tot de uitvoering van nevenactiviteiten van pensioenfonds.

Het bestuur van het pensioenfonds krijgt in deze nieuwe constellatie een heldere klantverhouding met de uitvoeringsorganisatie. Uiteraard houdt een en ander ook in dat deze relatie moet kunnen worden veranderd of uiteindelijk zelfs beëindigd wanneer de klant niet meer tevreden is over de geleverde diensten. Bijvoorbeeld omdat de overeengekomen SLA's niet worden nageleefd. Vooral dit laatste aspect brengt met zich mee dat het bestuur van het fonds bij de opstelling van contracten en SLA's zeer nadrukkelijk een fall back positie moet zien te behouden.

Mijn conclusie luidt dan ook dat, om aan de steeds complexere problematiek rond de pensioenen en aan de toegenomen druk van pensioenlasten goed het hoofd te kunnen bieden, beide slagen met betrekking tot deskundigheid en structuur moeten worden gemaakt.

## Weg met het paternalisme



**Arnoud Boot**

Prof. dr. A.W.A. Boot is hoogleraar ondernemingsfinanciering en financiële markten aan de Universiteit van Amsterdam

De kern van het pension fund governance probleem kan worden samengevat met de steekwoorden: maatschappelijke legitimatie, transparantie en verantwoording afleggen. De sector is integer,

maar onderkent niet dat de paternalistische insteek – die de sector kenmerkt – in het moderne tijdsbeeld steeds meer tegen haar wordt gebruikt. Als zij hier niets aan verandert, zal de sector de hele tijd in het defensief worden gedreven, en de grip op haar eigen toekomst verliezen. Dit laatste blijkt onder andere al uit de discussies in media waar de pensioensector, in plaats van eigen plannen te presenteren, steeds in de verdediging zit. Hier moet zo snel mogelijk iets aan gebeuren. De enige partijen in de hoek van de pensioensector die de discussie wel aangaan zijn de levensverzekeraars, maar willen de pensioenfonds zich

door de verzekeraars laten representeren? Dit kan en mag niet. Hoe legitiem en constructief de verzekeraars zich ook opstellen in de huidige discussies – zie bijvoorbeeld de verschillende constructieve opinies van de bestuursvoorzitter Laman Trip van ING-Nederland – de pensioenfondsen zelf hebben een eigen verantwoordelijkheid. Ze moeten het heft in eigen handen nemen, en het initiatief naar zich toetrekken.

De pensioenfondsen vervullen een belangrijke maatschappelijke rol, maar zijn door een overvloedige fixatie op zichzelf (navelstaren) het draagvlak naar de maatschappij en naar hun key stakeholders aan het verliezen. Dit klinkt misschien hard en kort door de bocht, maar is in essentie wat er gaande is. De maatschappelijke legitimatie moet worden hersteld, en de primaire instrumenten hiertoe zijn transparantie en verantwoordelijkheid afleggen. Dit klinkt abstract, maar het is niet veel meer dan het overboord gooien van het paternalisme. Hiertoe moeten de volgende vragen worden gesteld: Voor wie zijn we er? Wie zijn onze klanten? En hoe zorgen we voor een directe betrokkenheid van deze partijen? Een dergelijke betrokkenheid vereist transparantie, een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden en een geformaliseerde invloed van de betrokken partijen. Transparantie en de hiermee samenhangende scheiding van verantwoordelijkheden zijn een eerste stap. Wie is verantwoordelijk voor wat, wie houdt toezicht, aan wie wordt door eenieder verantwoording afgelegd, en waarover wordt verant-

woording afgelegd? Een raad van commissarissen als het hoogste toezichthoudende orgaan lijkt me prachtig. Maar doe het dan wel goed; laat alle pensioengerechtigden stemmen op kandidaten voor deze raad van commissarissen. Het 'trustee-model' van het Amerikaanse pensioenfonds TIAA-CREF kan hiertoe als voorbeeld dienen. En dit is de belangrijke tweede stap: echte betrokkenheid op basis van stemrecht. Het mooie is dat dan ook meteen goed moet worden gecommuniceerd naar de pensioengerechtigden, anders kunnen ze niet geïnformeerd stemmen.

Voor de pensioensector klinkt dit als een revolutie. Maar het is zo logisch en zozeer in haar eigen belang. Maar inderdaad is het ook een machtsvraagstuk. Meer macht voor de een is nu eenmaal minder macht voor de ander. Dus gedacht vanuit de dimensie van pure eigen belangen zijn er winnaars en verliezers, maar voor de sector als geheel is het alleen maar positief.

Is dit het enige? Zijn er geen andere potentiële pension fund governance problemen? Natuurlijk wel. Zoals overal is er een verdere professionalisering en kwaliteitsslag nodig. De pensioenfondsen zijn hier verre van uniek in. Maar de sector heeft wel degelijk een goede reputatie, hoe paradoxaal dat ook mag klinken in de oren met name degenen die bovenstaande opmerkingen als uiterst kritisch ervaren. De integriteit van de pensioenfondsen staat namelijk buiten kijf. En daar kunnen een boel andere sectoren nog een voorbeeld aan nemen.

## Goed pensioenfondsbestuur verschilt van corporate governance



**Steven Schuit**

Prof. mr. S.R. Schuit is partner bij Allen & Overy en bijzonder hoogleraar Internationaal commercieel en financieel recht aan de Universiteit Utrecht

Mijn commentaar is in dit stadium beperkt. Ik krijg nog de kans mijn mening uitvoerig te geven in het kader van het lopende onderzoek dat Allen & Overy, in samenwerking met Boer & Croon, doet naar goed pensioenfondsbestuur, in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Dit onderzoek zal worden afgerond met een studiedag. Het onderzoek zal ingaan op alle vragen betreffende goed pensioenfondsbestuur.

Getracht zal worden om op basis van dit onderzoek een aantal uitgangspunten te formuleren die leidend kunnen zijn bij de discussie over dit onderwerp.

Het bestuur van het pensioenfonds staat in deze discussie centraal. Het grote verschil met corporate governance is dat de stakeholders een beslissende invloed hebben op de samenstelling van het bestuur. Bij een pensioenfonds is de bestuurssamenstelling slechts in beperkte mate beïnvloedbaar door de stakeholders. Ook het begrip stakeholder is bij goed pensioenfondsbestuur heel anders. In de vennootschappelijke discussie is onder de vennootschapsjuristen al vanaf de jaren dertig een vrij gearticuleerde discussie gaande over dat begrip, al is de verwarring daarover nog steeds aanzienlijk. Die begripsvorming kan niet straffeloos worden gebruikt voor goed pensioenfondsbestuur. De in vennootschapsland algemeen aanvaarde notie dat de