



Een bestuursbureau

Dé oplossing voor besturingsproblematiek van pensioenfondsen?

Door: Drs. C.J.M. Dautzenberg
M.T. de Jong

Februari 2010

Inhoudsopgave

1. VOORWOORD	4
2. MANAGEMENTSAMENVATTING	5
3. PROBLEEMSTELLING	7
4. (WETTELIJK) KADER	8
4.1 INLEIDING	8
4.2 PRINCIPES VOOR GOED PENSIOENFONDSBESTUUR.....	8
4.3 REGELS TEN AANZIEN VAN UITBESTEDING.....	10
<i>Pensioenwet en uitvoeringsbesluit</i>	10
<i>Beleidsregel uitbesteding DNB</i>	10
4.4 RISICOBEBEERSING.....	11
<i>Inleiding</i>	11
<i>De wet</i>	11
<i>Toezicht van DNB</i>	11
<i>Gevolgen voor fondsbesturen</i>	12
5. OMGEVINGSSCHETS	13
5.1 INLEIDING	13
5.2 FINANCIËLE CRISIS	13
5.3 VERGRIJZING	14
5.4 POLITIEKE DISCUSSIE	14
<i>Politiek heroverweegt pensioenstelsel</i>	14
<i>Stand van zaken februari 2010</i>	15
<i>Consequenties voor pensioenfondsbesturen</i>	17
5.5 DESKUNDIGHEID	17
5.6 VERSCHERPT TOEZICHT	17
6. BESTUUR IN CONTROL	19
1. <i>Beleidsbepalend bestuur met second opinion</i>	19
2. <i>Toezichthoudend bestuur met bestuursbureau</i>	19
3. <i>Professionals in het bestuur</i>	20
7. PRAKTIJKVOORBEEDEN EN ERVARINGEN	21
7.1 INLEIDING	21
7.2 WAAROM RICHTEN PENSIOENFONDSEN EEN BESTUURSBUREAU OP?	21
7.3 ORGANISATIEVORMEN	22
<i>Rechtsvormen</i>	22
<i>Ontstaan</i>	22
<i>Bemensing</i>	22
<i>Taken van het bestuursbureau in relatie tot de uitvoeringsorganisaties</i>	22
<i>Gevolgen voor de uitvoeringsorganisaties</i>	23
<i>Gevolgen voor de relatie met de toezichthouders</i>	24
<i>Een bestuursbureau voor meerdere pensioenfondsen?</i>	24
<i>Aanbevelingen vanuit de praktijk</i>	25
7.4 DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HET BESTUURSBUREAU	26
<i>Toegevoegde waarde</i>	26
<i>De keerzijde</i>	27
<i>Bestuursbureaus en hun ambitie voor de toekomst</i>	28
8. CONCLUSIES	29
8.1 INLEIDING	29
8.2 CONCLUSIES	29
<i>Waarom richten pensioenfondsen een bestuursbureau op</i>	29

<i>De toegevoegde waarde van een bestuursbureau</i>	29
<i>Hoe ziet een bestuursbureau eruit</i>	30
<i>Nadelen van een bestuursbureau</i>	30
8.3 ZONDER BESTUURSBUREAU GEEN GOED PENSIOENFONDS?.....	30
BIJLAGEN	32
BIJLAGE I BELEIDSREGEL UITBESTEDING PENSIOENFONDSEN DNB.....	33
BIJLAGE 2 PENSIOENWET EN BESLUIT UITVOERING PENSIOENWET EN WET VERPLICHTE BEROEPSPENSIOENREGELING VAN 18 DECEMBER 2006.....	37
<i>Pensioenwet</i>	37
<i>Besluit uitvoering Pensioenwet d.d. 19 december 2006</i>	37
BIJLAGE 3 – WETTELIJK KADER RISICOBEBEERSING	39
BIJLAGE 4 – FIRM	40
BIJLAGE 5 INTERVIEWVERSLAGEN.....	41
VERSLAG GESPREK BART ONKENHOUT	42
VERSLAG GESPREK BERT VAN DE BELT	44
VERSLAG GESPREK BAS VAN VEEN,	46
VERSLAG GESPREK FLOOR BRIEDÉ	48
VERSLAG GESPREK RICHARD DEVUE	51
VERSLAG GESPREK RENE UPPERMAN	54
VERSLAG GESPREK DAVID VAN AS	57

1. Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van ons onderzoek naar een aantal bestuursbureaus bij pensioenfondsen in Nederland. We hebben dit onderzoek gedaan in het kader van de opleiding Masterclass Adviseur Collectieve Pensioenen bij SPO in 2009. Deze scriptie is het eindproduct van het onderzoek en vormt de afronding van de opleiding.

We hebben met veel plezier gewerkt aan de scriptie. Het is een uitermate boeiend onderwerp gebleken, waar nog weinig over geschreven is ondanks het feit dat er al veel ervaring mee is opgedaan in de praktijk. Dit maakte met name de interviews zeer interessant.

Via deze weg willen we graag iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan deze scriptie. Allereerst natuurlijk onze scriptiebegeleider, Karin Bitter. Zij heeft ons bijgestaan met raad en daad tijdens het opzetten van het onderzoek, en met kritische opmerkingen bij het schrijfproces. Daarnaast heeft zij als ervaringsdeskundige van het bestuursbureau van PFZW ook nuttige input geleverd voor onze praktijkstudie en hebben wij haar in dit kader ook geïnterviewd.

We hebben heel wat interviews afgenomen. Iedereen die hier tijd voor heeft vrijgemaakt zijn we veel dank verschuldigd. David van As, Bert van de Belt, Floor Briedé, Richard Devue, Jacques van der Horst, Tim Kamphorst, Joos Nijtmans, Bart Onkenhout, René Upperman, Bas van Veen: bedankt! Jullie 'kijkje in de keuken', jullie visies en meningen vormden een mooie basis voor onze scriptie. Ons beeld van bestuursbureaus is extra gevoed en heeft hierdoor extra nuance gekregen.

Daarnaast zijn we heel blij geweest met de input die Jacco Grooters en Richard Pauw ons hebben gegeven, met name ten aanzien van de (Europese) politieke ontwikkelingen.

Dank aan onze collega's van de afdeling juridische zaken, die ons diverse vrijdagen gastvrij hebben ontvangen met werkplekken, koffie en thee.

Tenslotte: speciale dank aan ons thuisfront. Hun support, nalezen, kritische noten, rust en geduld hebben mede geleid tot dit eindresultaat.

Caroline Dautzenberg en Margreet de Jong
15 februari 2010



2. Managementsamenvatting

Een pensioenfonds anno 2009 en 2010 bevindt zich in onrustig vaarwater. Pensioenfondsbesturen moeten, als kapitein op hun schip, zorgen dat hun pensioenfonds koers houdt en blijft drijven. Dit dwingt ze tot (her)overweging van de invulling van hun rol, de besluitvormingsprocessen en de uitvoering.

Allerlei factoren hebben invloed op de wijze waarop besturen invulling geven aan hun rol als beslisser en verantwoordelijke voor de uitvoering van de pensioenregeling:

- Wetgeving;
- Toezichthouders en verscherpt toezicht;
- Omgevingsfactoren zoals de financiële crisis, de vergrijzing, politieke discussie over het pensioenstelsel maar ook het maatschappelijk debat en invloed van media zoals Kassa en Radar op de publieke opinie;
- In het bijzonder noemen wij ook de steeds zwaardere eisen die aan deskundigheid van pensioenfondsbesturen worden gesteld.

Besturen op de 'oude manier' is geen optie meer. Het bestuur moet aantoonbaar in control zijn en moet keuzes maken in het besturings- en uitvoeringsmodel. Wij zien de volgende modellen:

- **Beleidsbepalend bestuur** (toegeruste bestuurscommissies, aangevuld met externe adviseurs / second opinion)
- **Toezichthoudend bestuur met bestuursbureau.**
- **Professionals in het bestuur**

Een groeiend aantal Nederlandse pensioenfondsen heeft een bestuursbureau ingericht. Wij hebben onderzocht waarom ze dit doen, wat ze ermee beogen en voor welke vorm en taakverdeling ze kiezen.

Uit de interviews is gebleken dat er veel aanleidingen zijn om een bestuursbureau in te stellen. Vaak ging hier een onderzoek naar het besturingsmodel aan vooraf. Hierbij werd met name gekeken naar scheiding tussen uitvoering en beleid en de organisatie van beter toezicht op de uitvoeringsorganisaties. Veel voorkomende aanleidingen voor het oprichten van een bestuursbureau zijn:

- countervailing power tegenover de steeds maar groeiende uitvoeringsorganisaties
- strengere deskundigheidseisen voor besturen
- bestuur moet in control zijn (risicobeheersing)
- scheiding beleid en uitvoering
- vermindering tijdsdruk op bestuursleden

In de praktijk zit de toegevoegde waarde van bestuursbureaus vooral in:

- verbeterde regie en toezicht op uitvoering
- betere kwaliteit besluitvorming
- tijdswinst voor bestuursleden
- bestuur meer in control
- positionering van het pensioenfonds in de maatschappij

Nadelen van het instellen van een bestuursbureau zijn:

- bestuur kan te afhankelijk worden van het bestuursbureau
- kwetsbaarheid door beperkte omvang of juist het ontstaan van een schaduw uitvoerder door een uitdijend bestuursbureau
- tijdswinst voor bestuursleden lijkt tegen te vallen
- extra kosten

Zonder bestuursbureau geen goed pensioenfonds?

De pensioenwereld is dermate complex geworden, dat besturen dit onmogelijk nog alleen kunnen doen. Ook vanuit de toezichhouder en de politiek komt er een roep om verbreding van deskundigheid en professionaliteit en zijn er zelfs in de wet al eisen neergelegd. Dit in samenspraak met het feit dat het besturen van een pensioenfonds momenteel niet door full-time bestuurders plaatsvindt, maakt de roep om hulp en ondersteuning steeds groter. Hierdoor concluderen wij dat een goed pensioenfonds inderdaad een (vorm van) bestuursbureau zou moeten hebben. Parallel aan ons onderzoek komt de commissie Frijns tot eenzelfde conclusie.

Het bestuur moet daarbij goede afspraken maken over verantwoordelijkheden en mandaten, en het bestuursbureau moet voldoende toegerust zijn om de aan haar toegewezen taken goed te kunnen uitvoeren.

Bij het instellen van een bestuursbureau en met name de keuze van een besturings- en uitvoeringsmodel moeten de voor- en nadelen altijd worden afgewogen. De kosten moeten in verhouding zijn met de (kwalitatieve of financiële) baten die ze opleveren.

Een bestuursbureau kan, zeker in de lichtere vormen, kwetsbaar zijn en afhankelijk van bepaalde personen. Dit kan ondervangen worden door samenwerking op bepaalde gebieden zoals kennisdeling, opleiding of eventueel zelfs een gezamenlijk bestuursbureau.

Faciliteren bij dergelijke initiatieven kan ook een kans zijn voor uitvoeringsorganisaties. Zij zullen op hun beurt zich moeten inrichten op samenwerking met diverse varianten bestuursbureaus en pensioenfondsen. Dit vergt flexibiliteit en professionaliteit van de uitvoerder.

Uiteraard kan een pensioenfonds zonder bestuursbureau (van de ruim 600 fondsen in Nederland heeft het merendeel geen bestuursbureau), maar in de huidige complexe politieke, financieel-economische en maatschappelijke omgeving, is het besturen van een pensioenfonds een dusdanig omvangrijke specialistische functie geworden, dat het bijna niet meer zonder fulltime, deskundige ondersteuning kan. Wij voorzien dat op termijn een deel van het bestuursbureau zelf zitting zal nemen in het pensioenfondsbestuur, en dat het bestuur dus (deels) bemand zal worden door professionals. Een vorm van pariteit binnen het bestuur zal gehandhaafd blijven.

Zoals hierboven aangegeven komen wij op basis van dit onderzoek tot de conclusie dat het zeer moeilijk is om een pensioenfonds op dit moment goed te kunnen besturen zonder de ondersteuning van een (vorm van) bestuursbureau. Het bestuursbureau kan daarna een rol nemen in de verdere professionalisering van het bestuur, eventueel door zelf zitting te nemen in het bestuur.

3. Probleemstelling

Het besturen van pensioenfondsen is tegenwoordig geen simpele nevenfunctie meer. Toenemende complexiteit van wet- en regelgeving, toenemende eisen aan vermogensbeheer, de roep om transparantie door de maatschappij en de toename van risicoanalyse en –beheersing zijn zomaar wat termen uit de hedendaagse pensioenwereld waarmee pensioenfondsbesturen geconfronteerd worden. Dit betekent dat er steeds meer gevraagd wordt van pensioenfondsbesturen. Deskundigheid op veel gebieden is tegenwoordig een vereiste om te kunnen omgaan met de vele, vaak complexe, pensioenvraagstukken. Dialoog met de samenleving is van groot belang. Het is de vraag in hoeverre de besturen van pensioenfondsen dit nog alleen kunnen en of besturen nog zonder hoogwaardige ondersteuning kunnen besturen (zonder daarbij de verantwoordelijkheid af te stoten en het doel van de pensioenfondsen uit het oog te verliezen).

Een groeiend aantal Nederlandse pensioenfondsen heeft gekozen voor het instellen van een bestuursbureau. Waarom doen ze dit? Wat beogen ze ermee te bereiken? Welke keuzes maken ze bij de inrichting van het besturingsmodel? Kleven er nog nadelen aan? Welke overeenkomsten en verschillen zijn te onderscheiden? Deze en andere vragen zijn onderwerp van ons marktonderzoek onder een aantal bedrijfstakpensioenfondsen met een bestuursbureau in Nederland

In deze scriptie onderzoeken we dit en vragen we ons af of besturen van pensioenfondsen nog zonder ondersteuning (in casu een bestuursbureau) kunnen besturen.

Kun je anno 2010 een pensioenfonds nog besturen zonder bestuursbureau? Sterker geformuleerd: zonder bestuursbureau geen goed pensioenfonds?

Deze probleemstelling is onderwerp van ons onderzoek.

Na een theoretische verkenning (wettelijke regels), onderzoeken we de omgeving van de pensioenfondsen (maatschappelijk veld en politiek) en de praktijk (voorbeelden van pensioenfondsen met een bestuursbureau).

Om tot een antwoord op de probleemstelling te komen, behandelen we de volgende deelvragen:

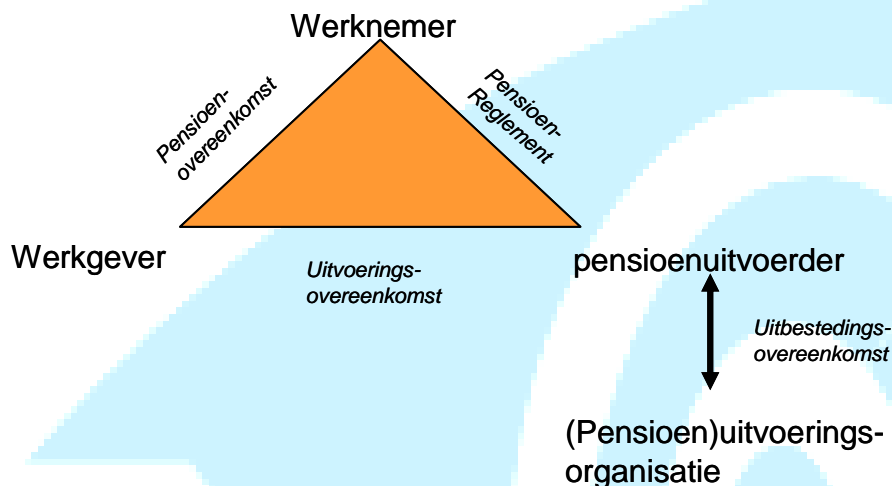
- Wat is het (wettelijk) kader waarbinnen besturen van pensioenfondsen moeten opereren? ((wettelijk) kader, hoofdstuk 4)
- Welke externe factoren zijn van invloed op pensioenfondsen? (omgevingsschets, hoofdstuk 5)
- Welke besturingsmodellen voor pensioenfondsen in relatie tot uitbesteding komen we tegen in Nederland? (hoofdstuk 6)
- Diverse pensioenfondsen hebben gekozen voor een bestuursbureau. Welke varianten kennen we en wat zijn de voor- en nadelen van deze opties? (hoofdstuk 7)

In dit onderzoek hebben wij geen kosten-batenanalyse gemaakt van de bestuursbureaus. Ook het beloningsbeleid vormt geen onderwerp van deze scriptie.

4. (Wettelijk) kader

4.1 Inleiding

In de Pensioenwet (PW) staat helder verwoord hoe de verdeling van verantwoordelijkheden tussen werknemer, werkgever en pensioenuitvoerder (fonds of verzekeraar) liggen. In onderstaande figuur zijn deze verhoudingen, met bijbehorende overeenkomsten, weergegeven.



Figuur 1: heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen partijen

Als algemene taak voor de pensioenuitvoerder geldt dat hij gehouden is om de pensioenovereenkomst uit te voeren op basis van een uitvoeringsovereenkomst. In het geval van een verplicht gesteld bedrijfstakpensioenfonds doet hij dit op basis van een uitvoeringsreglement. In het kader van deze scriptie zijn volgens ons vooral relevant:

- **de waarborging van goed pensioenfondsbestuur:**
 - goed bestuur
 - verantwoording afleggen (verantwoordingsorgaan)
 - intern toezicht
 - deskundigheid
- **toezicht en risicobeheersing bij uitbesteding:** Het pensioenfondsbestuur is verplicht een beleid te formuleren rond uitbesteding. Het bestuur moet expliciet oog hebben voor de risico's die samenhangen met uitbesteding. Daarom is een stelselmatige risicoanalyse noodzakelijk. Het bestuur moet bovendien voldoende deskundig zijn om de uitvoering van de uitbestede werkzaamheden te kunnen beoordelen.

In dit hoofdstuk gaan we in op deze verantwoordelijkheden. De principes voor goed pensioenfondsbestuur zijn onderwerp van paragraaf 4.2. De regels ten aanzien van uitbesteding conform de Pensioenwet, het uitvoeringsbesluit en de beleidsregel van DNB staan in paragraaf 4.3. Risicobeheersing is onderwerp van paragraaf 4.4.

4.2 Principes voor goed pensioenfondsbestuur

In 2005 heeft de Stichting van de Arbeid (STAR) de Principes voor goed pensioenfondsbestuur, ook wel Pension Fund Governance of PFG genoemd, vastgesteld. Deze Principes zijn opgesteld in overleg met de pensioenkoepels, verzekeraars en de Centrale Samenwerkende Ouderenorganisaties (CSO) en ook onderschreven door de Unie van Beroepspensioenfonds (UvB). De Principes zijn erop gericht de kwaliteit, de zorgvuldigheid en de openheid van pensioenuitvoerders -

pensioenfondsen en verzekeraars - in ons land op een hoger plan te brengen. Dit houdt onder meer in dat er intern toezicht is en dat er verantwoording wordt afgelegd aan de aanspraak- en pensioengerechtigden en de werkgevers van een fonds. De Principes zijn, mede op verzoek van de Stichting van de Arbeid, in de Pensioenwet verplicht gesteld. De naleving valt dientengevolge onder het toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB).

Het pensioenfondsbestuur moet dus zowel aan de eigen stakeholders als aan de externe toezichthouder verantwoording afleggen. Dit betekent nogal wat voor de kwaliteit, zorgvuldigheid en openheid van pensioenuitvoerders, waar het de uitvoering van de door sociale partners overeengekomen pensioenregelingen betreft. De Principes voor goed pensioenfondsbestuur beogen de kwaliteit van het bestuur op een hoger plan te brengen, door het bestuur verantwoordelijk te maken voor:

- **Risicobeheersing:** DNB heeft hiertoe een methode van risicogebaseerd toezicht ontwikkeld (FIRM) waarbij het toezicht zich concentreert op de plaatsen waar de risico's het grootste zijn. Het fonds is verantwoordelijk voor het beheersen van deze risico's. DNB verlangt dat in de Actuarieel Bedrijfstechnische Nota (ABTN) wordt vastgelegd op welke wijze het fonds met risico's omgaat. In paragraaf 4.4 wordt nader ingegaan op het onderwerp risicobeheersing.
- **Het beperken van nevenactiviteiten:** het pensioenfonds beperkt zijn activiteiten tot het uitvoeren van pensioenregelingen en het verrichten van werkzaamheden die daar rechtstreeks verband mee houden. Nevenactiviteiten worden uitgeoefend in een rechtspersoon die juridisch geheel gescheiden is van het pensioenfonds.
- **Een onafhankelijke opstelling:** het bestuur stelt zich bij het uitoefenen van zijn bestuursstaak onafhankelijk op en zorgt het ervoor dat het pensioenfonds uitsluitend handelt ten behoeve van de belanghebbenden van het fonds.
- **Een klachten- en geschillenprocedure:** het bestuur draagt zorg voor een adequate interne klachten- en geschillenprocedure.
- **Een communicatiebeleid:** Dit beleid moet erop gericht zijn om op effectieve en begrijpelijke wijze te communiceren met de deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden over hun pensioenresultaten, het fonds en relevante veranderingen.
- **Een deskundigheidsplan:** het bestuur zorgt ervoor om te voldoen aan alle deskundigheidseisen die door DNB worden gesteld. Aanvullend hierop stelt het bestuur een deskundigheidsplan vast, waarin staat hoe het bestuur deze deskundigheidseisen bereikt en handhaaft.
- **Zelfevaluatie:** het bestuur stelt een procedure vast voor een periodieke evaluatie van het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden.

In maart 2009 publiceerde de Sociaal Economische Raad (SER) een rapport met de uitkomsten van een evaluatieonderzoek door de SER –Pensioencommissie naar de invulling van de principes die in 2006 van kracht zijn geworden¹.

In het rapport wordt vastgesteld dat de fondsen en verzekeraars de implementatie van de Principes goed hebben opgepakt. Een belangrijk deel van hen heeft inmiddels een verantwoordingsorgaan ingesteld, intern toezicht georganiseerd en maatregelen met betrekking tot het functioneren van het bestuur getroffen. De infrastructuur die hoort bij de Principes voor goed pensioenfondsbestuur is daarmee voor een belangrijk deel tot stand gebracht.

Tegelijkertijd valt uit de reacties op te maken dat de Principes het nodige vergen van kleine fondsen qua organisatie en qua kosten en dat de bemensing van de verschillende organen (waaronder ook het bestuur) veel fondsen moeite kost. In dat verband kan ook gewezen worden op de constatering dat het aantal ondernemingspensioenfondsen sterk is gedaald en met name bij kleine OPF-en de toegenomen bestuurlijke last en de kosten een rol spelen in de overweging om tot liquidatie over te gaan. De nadere eisen betreffende de transparantie en de (pension fund) governance in de Pensioenwet hebben deze trend versterkt. Nader bezien zou moeten worden of, en zo ja hoe, het doel van de Principes te bereiken is met een lagere (of in elk geval zonder een hogere) uitvoeringslast, voor met name de kleinere fondsen.

¹ SER rapport: Inventarisatie Principes voor goed pensioenfondsbestuur, 19 maart 2009.

Tenslotte blijkt het naast elkaar bestaan van deelnemersraad en verantwoordingsorgaan, mede gelet op de overlap in taken, tot onduidelijkheid te leiden. Binnen de pensioenwereld gaan er dan ook al stemmen op om deelnemersraad en verantwoordingsorgaan te gaan samenvoegen

Vaak wordt de inrichting van een bestuursbureau gezien als de invulling van Pension Fund Governance. Dat is het echter niet. Een bestuursbureau houdt namens het bestuur o.a. toezicht op het functioneren van de uitvoeringsorganisatie waaraan is uitbesteed en is betrokken bij het tot stand komen van de uitvoeringsovereenkomsten. Het is een vorm van een besturingsmodel voor de besturen van pensioenfondsen. Een belangrijke taak van de bestuursbureaus is het houden van toezicht op de uitbesteding aan uitvoeringsorganisaties.

4.3 Regels ten aanzien van uitbesteding

Pensioenwet en uitvoeringsbesluit

Wanneer de pensioenuitvoerder werkzaamheden uitbesteedt, dient de uitvoerder erop toe te zien dat degenen aan wie de werkzaamheden zijn uitbesteed de wettelijke regels naleeft. Met betrekking tot uitbesteding zijn er nadere voorschriften opgenomen in het Besluit PW van 18 december 2006.

Volgens de Pensioenwet is het pensioenfondsbestuur verplicht om:

- beleid te formuleren rond uitbesteding.
- stelselmatige risicoanalyse uit te voeren
- voldoende deskundig te zijn om de uitvoering van de uitbesteede werkzaamheden te kunnen beoordelen.

In de PW is e.e.a. opgenomen in artikel 34², Uitbesteding.

In het Besluit Uitvoering Pensioenwet staat opgenomen welke regels gelden voor uitbesteding. Deze regels zijn opgenomen in artikel 12 (werkzaamheden die niet mogen worden uitbesteed), artikel 13 overeenkomst tot uitbesteding) en artikel 14 (beheersing van de risico's).³

DNB toetst of er voldoende deskundigheid is op het gebied van uitbesteding. Daarnaast heeft DNB een beleidsregel uitbesteding pensioenfondsen opgesteld.

Beleidsregel uitbesteding DNB

Met ingang van 1 februari 2004 is de Beleidsregel uitbesteding pensioenfondsen en verzekeraars (verder beleidsregel) in werking getreden zoals vastgesteld door De Nederlandsche Bank, destijds nog de Pensioen- en Verzekeringskamer (verder toezichthouder). De beleidsregel is opgesteld voor de uitbesteding van werkzaamheden door pensioenfondsen en verzekeraars. Deze regels moeten de beheersbaarheid van uitbesteede bedrijfsprocessen bevorderen.

Hieronder volgt een verkorte weergave van de regels die van toepassing zijn met betrekking tot de uitbesteding van werkzaamheden van een pensioenfonds.⁴

1. Het fonds dient te beschikken over duidelijk omschreven beleidsuitgangspunten voor risicobeheersing. Ook dient het fonds zorg te dragen voor systematische analyse van risico's die met de uitbesteding samenhangen. Een risicobeheersingmodel dat hiervoor bijvoorbeeld kan worden gebruikt is FIRM (Financiële Instellingen Risicoanalyse Methode) van DNB⁵. Paragraaf 4.4 gaat in op risicobeheersing.
2. Het fonds draagt zorg voor de uitwerking en implementatie van deze beleidsuitgangspunten in organisatorische en administratieve procedures en maatregelen. Hierbij moet ook de beoordeling door het fonds van de uitvoerder aan de orde komen.

² Artikel 34 Pensioenwet: zie bijlage 2.

³ De tekst van de hiervoor genoemde artikelen staat vermeld in bijlage 2

⁴ In bijlage 1 is de volledige tekst van de beleidsregel uitbesteding pensioenfondsen opgenomen

⁵ Het handboek FIRM is verkrijgbaar op de website van DNB (www.dnb.nl).

3. Vormen van uitbesteding die de verantwoordelijkheid voor de organisatie en de beheersing van de bedrijfsprocessen en het toezicht daarop kunnen ondermijnen zijn niet toegestaan.
4. Het fonds dient regelmatig te toetsen of de uitvoering van de uitbestede werkzaamheden in overeenstemming is met de gemaakte afspraken en het fonds dient te beschikken over procedures, deskundigheid en informatie om - indien nodig - bij te kunnen sturen.
5. Het fonds legt de afspraken schriftelijk in een overeenkomst vast. Deze overeenkomst omvat bepalingen:
 - ✓ omtrent aard, omvang, kwaliteit, tijdigheid, servicegraad, deskundigheid, informatievoorziening eigendom van gegevens en verplichting tot naleving van relevante wet- en regelgeving.
 - ✓ omtrent de beëindiging van de uitbesteding onder nauwkeurig omschreven omstandigheden. De beëindiging dient te zijn omgeven met financiële en uitvoeringstechnische waarborgen.
 - ✓ omtrent de waarborgen dat gegevens en bestanden van verschillende opdrachtgevers logisch gescheiden zijn en privacy aspecten gewaarborgd zijn.
 - ✓ omtrent de waarborgen dat de uitvoerder de toezichthouder alle gevraagde inlichtingen dient te verstrekken, - indien nodig - toegang te verlenen tot de relevante boeken en bescheiden en aanwijzingen van de toezichthouder op te volgen.
6. De toezichthouder kan afwijkingen van deze beleidsregel toestaan. De toezichthouder wijkt in elk geval af indien de beleidsregels gevolgen hebben die wegens bijzondere omstandigheden onevenredig zijn in verhouding tot de met deze beleidsregels te dienen doelen.

4.4 Risicobeheersing

Inleiding

Risicobeheersing staat sinds 2009 hoog op de toezichtagenda van DNB. Elk fondsbestuur wordt geacht actief haar risico's te beheersen en is verplicht om aan DNB aan te kunnen tonen dat ze 'in control' is.

De wet

Een goed inzicht in de omvang en aard van de risico's en beheersing van die risico's is van belang voor het pensioenfonds en verplicht krachtens de Pensioenwet. Ook vanuit Pension Fund Governance is risicobeheersing verplicht. De hoofdlijnen van het interne beheersingssysteem met betrekking tot die risico's moeten uiteindelijk in de ABTN worden beschreven. De wettelijke eisen ten aanzien van risicobeheersing zijn echter niet kwalitatief omschreven en zijn weinig specifiek. Ook is niet voorgeschreven hoe pensioenfondsen tot beheersing van de risico's komen, daarin zijn pensioenfondsen vrij.⁶

Toezicht van DNB

Het toezicht van DNB is de laatste jaren verschoven van 'rule based' naar 'principle based'⁷. Daarmee staat tegenwoordig niet zozeer de naleving van regels, maar veel meer de beheersing van de risico's centraal. Een belangrijk hulpmiddel om risico georiënteerd toezicht uit te kunnen oefenen is de eerdergenoemde Financiële Instellingen Risicoanalyse Methode (FIRM). FIRM is zowel een risicoanalysemodel als een systeem van DNB om per instelling/fonds de risicoscores te beheren en haar toezichtprioriteiten te bepalen. Uit de FIRM-score volgt namelijk of een fonds in een licht of een zwaar toezichtprofiel wordt geplaatst.

⁶ Bijlage 2 geeft een overzicht van het wettelijk kader in Pension Fund Governance (PFG), Pensioenwet en Besluit FTK.

⁷ Zie: "Visie DNB toezicht 2006-2010", dec. 2006 van De Nederlandsche Bank

De FIRM scores ten aanzien van de financiële positie van een fonds worden afgeleid uit de periodieke rapportages, zoals de staten. De FIRM scores die aangeven in hoeverre een bestuur alle financiële en niet-financiële risico's van het fonds beheerst (integrale risicobeheersing), bepaalt DNB uit de ABTN en beleidsgesprekken met de besturen.⁸

Gevolgen voor fondsbesturen

Fondsbesturen kunnen er op rekenen dat DNB in de beoordeling van de ABTN en in het (jaarlijks) gesprek extra aandacht zal geven aan risicobeheersing en integriteit. DNB heeft zowel voor 2009 als voor 2010 aangekondigd⁹ dat zij zal onderzoeken of fondsbesturen hun verantwoordelijkheden voldoende kunnen invullen in geval van uitbesteding.

Voor fondsbesturen betekent dit het volgende:

- Voor zover dit nog niet het geval is, zal een bestuur een duidelijk beleid ten aanzien van risicobeheersing moeten opstellen en ervoor zorgen dat dit beleid wordt uitgevoerd.
- Risicobeheersing dient een continu proces te zijn en het is dan van belang dat een bestuur periodiek (in ieder geval jaarlijks) gezamenlijk een risicoanalyse uitvoert om een actueel beeld te verkrijgen en zo nodig het beleid aan te passen of verbeteracties door te voeren.
- Besturen moeten (op basis van documentatie van bovenstaande) in de ABTN en in de gesprekken met DNB aantoonbaar kunnen maken dat ze 'in control' zijn.
- Besturen zullen duidelijker dan voorheen moeten kunnen aangeven hoe ze de uitbestedingrisico's beheersen.

8 In Bijlage 4 wordt het FIRM model beschreven.

9 In de brochure "Thema's DNB toezicht 2009" en brochure "Thema's DNB toezicht 2010"

5. Omgevingschets

5.1 Inleiding

Een pensioenfonds anno 2009 bevindt zich in onrustig vaarwater. De financiële crisis heeft de sector hard geraakt. Al voor de crisis kwam er meer en meer aandacht voor 'goed pensioenfondsbestuur'. Toezichhouders nemen een steeds dominantere positie in en de aandacht voor de deskundigheid van fondsbestuurders groeit. Niet alleen vanuit de sector zelf, maar ook vanuit de samenleving. Door het afgenomen vertrouwen in de financiële sector bij de consument hebben bestuurders tegenwoordig niet alleen te maken met de politiek, maar ook met consumentenorganisaties en media-aandacht van programma's zoals 'Kassa' en 'Radar'. Ook demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzing en ontgroening van Nederland zijn van invloed op de pensioenen in Nederland. Kortom: allerlei omgevingsfactoren hebben invloed op de wijze waarop het pensioenfondsbestuur invulling geeft aan zijn rol en de wijze van besluitvorming en regie op de uitbesteding. Hierna gaan we in op de belangrijkste factoren.

5.2 Financiële crisis

De gevolgen van de financiële crisis voor pensioenfondsen zijn enorm. Eind 2008 had een groot deel van de pensioenfondsen een dekkingsgraad van minder dan 105% en was daarmee in onderdekking geraakt.

De kredietcrisis heeft pensioenfondsen op twee fronten geraakt. De instorting van de aandelenmarkten zorgde voor een sterke daling van de bezittingenkant van de balans. Alsof dit niet erg genoeg was, werden de verplichtingen ook nog eens stevig geraakt door de forse daling van de rente. Hierdoor nemen de verplichtingen toe en worden de dekkingsgraden dubbel geraakt. Eind vorig jaar deed zich zelfs het uitzonderlijke fenomeen voor dat de swaprente – de rente waartegen pensioenfondsen hun verplichtingen moeten verdisconteren – onder de rente van veel kredietwaardiger staatsobligaties dook. Juist doordat het Financieel ToetsingsKader (FTK) voorschrijft alles tegen marktwaarde te waarderen, komen de effecten van de crisis extra sterk en extra snel naar voren.

De Pensioenwet verplicht pensioenfondsen met een dekkingstekort een herstelplan bij de Nederlandsche Bank (DNB) in te dienen. De meeste fondsen kiezen in eerste instantie voor het schrappen van toeslag (indexatie) op de pensioenen, of verhogen de premie. In het uiterste geval komt ook verlaging van pensioenaanspraken aan de orde. Dit heeft geleid tot heftige reacties in het land.

Inmiddels (eind 2009) krabbelen de beurzen wereldwijd weer op, en komen ook steeds meer fondsen uit hun positie van onderdekking. Het blijft echter een broos herstel en de aandacht van de politiek en de media voor de financiële situatie van pensioenfondsen blijft onverminderd groot. Het vertrouwen in de financiële sector, en daarmee ook in pensioenfondsen, is historisch laag en daar moet de sector wat aan doen.

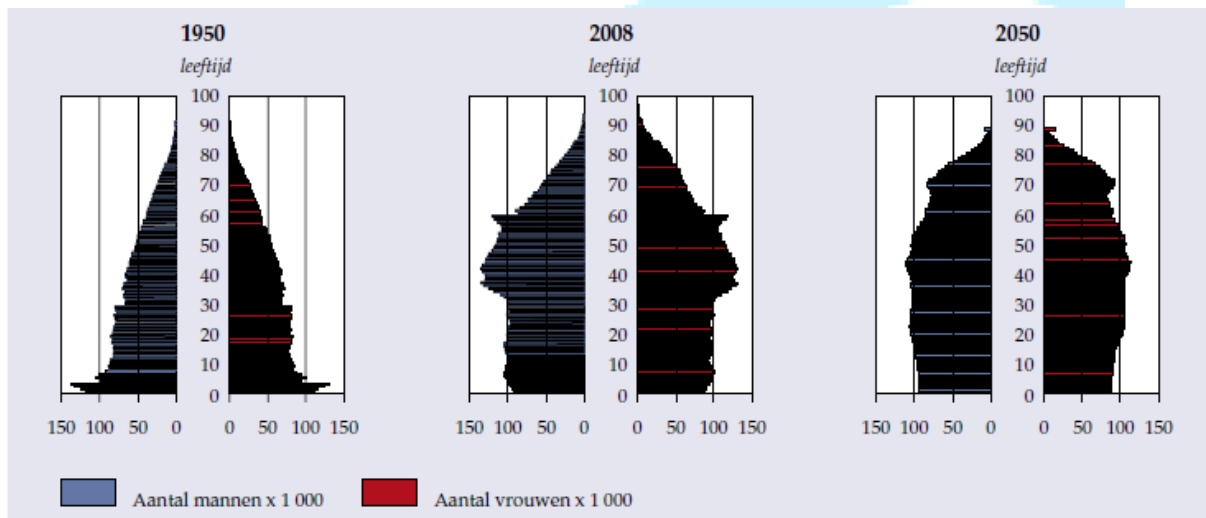
Het vertrouwen van het publiek moet worden teruggewonnen en dat kan alleen door transparantie over kosten van de pensioenregeling en de resultaten van het pensioenfonds. Een goede communicatie over het pensioen van en de risico's hiervan voor de individuele deelnemer is essentieel. Hiervoor is een goed en deskundig pensioenfondsbestuur een absolute noodzaak. De financiële crisis heeft dit nog eens extra aangetoond.

5.3 Vergrijzing

Nederland vergrijsst. Op het verwachte hoogtepunt van de vergrijzing in 2038 zal bijna een kwart van de bevolking ouder zijn dan 65 jaar. Ruim vier miljoen mensen zijn voor hun inkomen dan grotendeels afhankelijk van een pensioen. Ouderen ontvangen ook steeds langer pensioen. Gemiddeld is dit bijna twintig jaar en vertegenwoordigt dit meer dan een kwart van een gemiddeld leven. Een van de grootste vraagstukken rond vergrijzing is of het huidige pensioenstelsel betaalbaar blijft (zie ook het onderzoek van de commissie Goudswaard over dit onderwerp).¹⁰

In onderstaande figuur wordt geïllustreerd hoe de bevolkingssamenstelling zich de komende jaren zal ontwikkelen.

Figuur 2: Samenstelling bevolking naar leeftijd



Bron: CBS, *Bevolkingsstatistiek en kerncijfers van de bevolkingsprognose, 2008 – 2050*

De verhoging van de AOW-leeftijd van 65 naar 67 jaar is één van de maatregelen die genomen gaat worden om het pensioen voor de Nederlanders ook in de toekomst betaalbaar te houden. Ook de pensioenfondsen zullen maatregelen moeten treffen om het pensioeninkomen voor de deelnemers in de toekomst zeker te stellen. De afgelopen jaren zijn de meeste pensioenregelingen omgezet van eindloon naar middelloon. Er is een tendens om van Defined Benefit (DB) regelingen naar Defined Contribution (DC) regelingen over te gaan. Daarnaast worden, om de kosten in de hand te houden, bepaalde onderdelen van het pensioen verzekerd op risicobasis in plaats van op kapitaaldeckingsbasis.

Een pensioenfondsbestuur moet deze keuzes kunnen uitleggen aan de achterban en een zorgvuldige afweging maken.

5.4 Politieke discussie

Politiek heroverweegt pensioenstelsel

In een brief van 25 mei 2009 aan de voorzitter van de Tweede Kamer geeft minister Donner een uiteenzetting over een brede aanpak voor pensioenvraagstukken. De brief concentreert zich op 'in het kader van de arbeidsovereenkomst verplichte aanvullende pensioenen die berusten op sociale

¹⁰ Rapport commissie Toekomstbestendigheid Aanvullende Pensioenregelingen, januari 2010

partners overeengekomen collectieve en solidaire aanvullende pensioenregelingen die door middel van kapitaaldekking worden gefinancierd¹¹.

In de brief wordt ingegaan op vraagstukken met betrekking tot financiële problematiek (al dan niet in relatie tot vergrijzing) en institutionele aspecten, te weten:

1. Is de huidige bestuurs- en medezeggenschapsstructuur van pensioenfondsen voldoende toegesneden op de huidige en toekomstige ontwikkelingen;
2. Hoe verhouden de huidige bestuursstructuren zich tot de toenemende tendens om de kerntaken van pensioenfondsen (beleggen van pensioengelden en administratie van pensioenregelingen) aan uitvoeringsorganisaties uit te besteden.

Deze vragen zijn mede geformuleerd naar aanleiding van de Inventarisatie Principes voor goed pensioenfondsbestuur (publicatie 30 maart 2009).

Minister Donner geeft aan dat pensioenfondsen in de afgelopen jaren hun werkzaamheden in toenemende mate hebben uitbesteed. Hiermee is een situatie ontstaan waarin de pensioenfondsen beperkt van omvang zijn en de uitvoeringsorganisatie groot van omvang.

Van belang is wel, zo schetst Donner, dat fondsbesturen voldoende inzicht moeten hebben in de risico's die zij lopen en of zij hun verantwoordelijkheid voor het beleid kunnen waarmaken. Ook de rol van de toezichthouder (DNB) is hierin belangrijk. Naar aanleiding hiervan is artikel 13 lid 2 van het besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling aangepast. DNB kan nu zonder voorafgaande toestemming van het pensioenfonds informatie opvragen of een onderzoek instellen bij de uitvoeringsorganisatie.

Stand van zaken februari 2010

'Intern toezicht moet scherper'. Dit schrijft minister Donner van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onder andere op 4 december 2009 aan de Tweede Kamer in reactie op de evaluaties van de Sociaal-Economische Raad (SER) over medezeggenschap en het bestuur bij pensioenfondsen.¹² Minister Donner wil steviger intern toezicht op het bestuur van de pensioenfondsen. Door de crisis is duidelijk geworden dat risico's voor deelnemers en gepensioneerden in pensioenfondsen aanzienlijk kunnen zijn. Dat maakt de noodzaak van verscherpt onafhankelijk intern toezicht groter. Donner vindt scherper intern toezicht van belang voor het beoordelen van de risico's die het pensioenfonds neemt. Het beoordelen van risico's is immers een belangrijke taak van het intern toezicht. Op dit moment heeft het interne toezicht geen wettelijke bevoegdheden richting het bestuur van het pensioenfonds. Er is niet gewaarborgd dat het intern toezichtorgaan zich tijdig een goed oordeel kan vormen over het functioneren van het bestuur. Daarnaast is er de mogelijkheid voor pensioenfondsen om te kiezen voor een lichte vorm van intern toezicht. Donner vraagt zich af of deze lichte vorm van intern toezicht nog wel past bij de grote financiële risico's waaraan pensioenfondsen blootstaan.

Donner wil ook meer ruimte creëren voor professionals bij het bestuur van een pensioenfonds. Uit de evaluatie van de SER is gebleken dat veel pensioenfondsen moeite hebben om voldoende deskundige mensen te vinden. Opvallend is dat Donner hierbij de mogelijkheid van een volledig professioneel bestuur niet uitsluit. Donner wil zijn ideeën over de vormgeving van het bestuur, verantwoording, intern toezicht en medezeggenschap bij pensioenfondsen verder uitwerken in een aantal verschillende modellen. Daarbij wil hij ook de resultaten van de commissie Frijns, die het beleggingsbeleid en risicobeheer in de pensioensector onderzoekt, alsmede de commissie Goudswaard (inhoud van de regelingen) betrekken. Deze modellen worden besproken met de sector.

¹¹ Brief van minister Donner aan de Tweede Kamer, d.d. 25 mei 2009

¹² Brief van minister Donner aan de Tweede Kamer, d.d. 4 december 2009

In januari 2010 hebben beide commissies gerapporteerd. Met name het rapport van de commissie Frijns is van belang in dit kader. Met betrekking tot verantwoordelijkheid van het bestuur, transparantie en verantwoording zijn de belangrijkste aanbevelingen uit het rapport van de commissie Frijns¹³:

- Het bestuur moet zodanige expertise en deskundigheid hebben op het gebied van risicomanagement dat het in staat is initiërend op te treden;
- Ontwikkel een standaard aanpak voor beleggingsbeleid en risicomanagement die eenvoudig en goed uitlegbaar is aan deelnemers en overige belanghebbenden. Afwijken hiervan is mogelijk, mits aantoonbaar gebaseerd op de aanwezige expertise in het bestuur.
- Besturen van kleine fondsen dienen zich periodiek te buigen over de vraag of de omvang van het fonds niet te klein wordt voor optimale bemensing van bestuur en inrichting van de bestuurlijke processen. Doorgaan als zelfstandig pensioenfonds dient te worden afgewogen tegen de aanwezige alternatieven. De uitkomst moet worden verantwoord aan de deelnemers
- Het bestuur moet zich verantwoorden over het gevoerde beleid en de resultaten van risicobeheer en vermogensbeheer (via website en jaarverslag)
- Het bestuur ontwikkelt, hanteert en bewaakt een monitorkader, waaruit blijkt in welke mate het bestuur adequaat functioneert inzake de bepaling, invulling en uitvoering van risicobeleid, maatschappelijk verantwoord handelen en beleggingsbeleid.

Vooraf de eerste aanbeveling is voor dit onderzoek van belang.

De commissie constateert dat besturen vaak veel meer een toetsende rol en veel minder een initiërende rol hebben. De commissie vindt het belangrijk dat besturen zelf aantoonbaar over expertise beschikken om:

- tijdig zelf te bepalen wanneer noodzakelijke wijzigingen moeten worden doorgevoerd;
- voldoende tegenwicht te bieden tegen externe partijen om zo besluiten te nemen die volledig in het belang van het pensioenfonds zijn.

De commissie vindt het daarom belangrijk dat er ten minste 2 deskundigen in het bestuur zitten met deskundigheid om risico's van financiële markten adequaat te onderkennen en beoordelen (countervailing power hebben).

Van belang is dat pensioenfondsbesturen zelf inzicht verwerven in de risico's en zelf leidend zijn bij het invullen van het risicomanagement.

Omdat besturen steeds meer moeite hebben om voldoende gekwalificeerde bestuurders te vinden binnen de kring van belanghebbenden, moet er ruimte worden geboden voor andere besturingsmodellen, waarin een grotere rol is weggelegd voor deskundigen in het bestuur, zonder dat de commissie pleit voor een bestuur dat uitsluitend uit professionals bestaat.

De commissie geeft hierbij de volgende aanvullingen op het bestaande besturingsmodel:

1. het opnemen van deskundigen in het bestuur naast bestaande vertegenwoordigers van belanghebbenden;
2. one tier board met deskundigen naast vertegenwoordigers van belanghebbenden;
3. het bestuur om te vormen naar een bestuur van deskundigen en de vertegenwoordigers van belanghebbenden op te nemen in een Raad van Toezicht;
4. het inrichten van een bestuursbureau met adequate kennis en voldoende capaciteit, dat volledig is ingericht op de belangen van het pensioenfonds en dat het bestuur ondersteunt in de beleidsvoorbereiding, besluitvorming, selectie en monitoring van externe partijen.

¹³ Commissie Beleggingsbeleid en risicobeheer, Een analyse van het beleggingsbeleid en het risicobeheer van de Nederlandse pensioenfondsen, d.d.19 januari 2010

Consequenties voor pensioenfondsbesturen

Het is nog onduidelijk wat de consequenties zullen zijn van de door Donner geïnitieerde heroverweging van het pensioenstelsel. Duidelijk is wel dat niets meer vanzelfsprekend is en dat veel ter discussie staat. Als de pensioenfondsbesturen in hun huidige rol niet in staat zullen blijken om hun verantwoordelijkheid voor de pensioenen van hun deelnemers op een voldoende niveau uit te voeren, dan zullen de ontwikkelingen ongetwijfeld sneller gaan. Het belang van gedegen besluitvormingsprocessen en gedegen monitoring van de uitbesteding is dus enorm. Een bestuursbureau kan hier een rol in spelen. Immers een bestuursbureau kan zorgen voor extra deskundigheid én capaciteit op het gebied van deze onderwerpen.

5.5 Deskundigheid

Het bestuur van een pensioenfonds is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de pensioenregeling. Het is dan ook nodig dat het bestuur over voldoende deskundigheid beschikt om die taak uit te voeren. Om dat voor elkaar te krijgen moet het bestuur een deskundigheidsplan opstellen. De Nederlandsche Bank ziet er op toe dat het bestuur voldoende deskundig is. Om te beginnen moeten tenminste twee personen in het bestuur een meerjarige ervaring hebben in het besturen van een organisatie. Verder moet het bestuur in zijn geheel over voldoende kennis beschikken met betrekking tot:

- 1) het besturen van een organisatie
- 2) wet- en regelgeving
- 3) pensioenregelingen en pensioensoorten
- 4) financieel technische en actuariële aspecten waaronder beleggingen
- 5) administratieve organisatie en interne controle
- 6) communicatie
- 7) uitbesteding

Er zijn twee niveaus van deskundigheid te onderscheiden:

- 1) Deskundigheidsniveau 1: Individueel, binnen 1 jaar na benoeming, gericht op Kennis over en Inzicht in bovenstaande gebieden
- 2) Deskundigheidsniveau 2: Collectief, verdeling bepaald door bestuur, gericht op Kennis, Inzicht én Oordeelsvorming.

Is het realistisch om te veronderstellen dat pensioenfondsbestuurders voldoende deskundig (kunnen) zijn op al bovengenoemde gebieden? In hoeverre kunnen zij zich laten bijstaan door vakspecialisten en adviseurs, en waar ligt dan de grens? Het bestuur is en blijft verantwoordelijk.

In tegenstelling tot een aantal jaren geleden lijkt het besturen van een pensioenfonds inmiddels een fulltime baan geworden. Besturen doe je er niet zomaar even 'bij'. En dat terwijl de huidige praktijk van het besturen van pensioenfondsen feitelijk neerkomt op een nevenfunctie (m.n. aan werkgeverszijde). Dit levert dus een enorme druk op bij de bestuursleden, zowel qua inhoudelijke onderwerpen als qua tijd.

Een bestuursbureau kan hierbij helpen en een belangrijke rol vervullen op het gebied van deskundigheid door het bestuur aan het denken te zetten over beleid dat door adviseurs of de uitvoeringsorganisatie wordt voorgesteld. Het bestuursbureau kan het bestuur tevens ondersteunen bij het stellen van de juiste vragen aan de uitvoeringsorganisaties, maar ook het bestuur scherp houden door ze een spiegel voor te houden over hun eigen functioneren. Dit levert daarmee uiteraard ook tijdswinst voor besturen op.

5.6 Verscherpt toezicht

In de Pensioenwet (PW) is vastgelegd hoe het toezicht op pensioenfondsen is georganiseerd. Ruim een kwart van de artikelen van de Pensioenwet hebben direct betrekking op de bevoegdheden van de toezichthouders: De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

De door de Stichting van de Arbeid (STAR) aanbevolen Principes voor goed pensioenfondsbestuur zijn eveneens in de Pensioenwet verankerd (zie paragraaf 4.2). Dit houdt onder meer in dat er intern toezicht is en dat er verantwoording wordt afgelegd aan de aanspraak- en pensioengerechtigden en de werkgevers van een fonds.

DNB is verantwoordelijk voor het prudentieel en materieel toezicht, de AFM voor het gedragstoezicht. Het prudentiële toezicht van DNB richt zich vooral op de financiering van de pensioenverplichtingen. Het materiële toezicht heeft betrekking op de inhoud van enerzijds de uitvoeringsovereenkomst tussen werkgever en pensioenuitvoerder, en anderzijds het pensioenreglement dat de relatie tussen pensioenuitvoerder en werknemer beschrijft. Pensioenfondsbesturen dienen de eisen vanuit PW en DNB te kennen en hierop te acteren. Daarnaast is het van belang om regelmatig overleg met DNB te hebben.

De AFM werd met de inwerkingtreding van de PW, net als dit al het geval is bij het toezicht op andere financiële ondernemingen, gedragstoezichthouder op pensioenfondsen en verzekeraars die pensioenregelingen uitvoeren. Het toezicht van AFM heeft vooral betrekking op de communicatie van pensioenuitvoerder aan werknemers die pensioenaanspraken verwerven of hebben verworven. Dit betekent dat besturen van pensioenfondsen geconfronteerd worden met extra eisen vanuit de toezichthouder ten aanzien van communicatie. Pensioenfondsbesturen zullen hierdoor meer dan vroeger aandacht moeten besteden aan pensioencommunicatie. Hiervoor is tijd (capaciteit) en deskundigheid nodig.

Ten opzichte van een aantal jaren geleden heeft het bestuur te maken met zowel meer intern toezicht en verantwoording, als met verscherpt toezicht van de externe toezichthouders. Het bestuur moet te allen tijde aan kunnen tonen dat het 'in control is' op alle risicogebieden. De financiële crisis heeft met name het externe toezicht en de aandacht voor risicobeheersing en communicatie over de risico's met belanghebbenden nog eens verder aangescherpt. Een bestuursbureau kan het bestuur hierbij ondersteunen door hun deskundigheid, het zorgen voor agendamanagement, het selecteren en monitoren van de uitvoeringsorganisatie en het helpen met het in kaart brengen van de risico's.

6. Bestuur in control

Zoals uit voorgaande blijkt, noodzaken zowel de omgeving als het wettelijk kader tot nadenken over de besturing van het pensioenfonds. Deskundigheid en voldoende grip op de uitvoering zijn daarin essentieel. Risico's moeten in beeld en onder controle zijn en het bestuur moet kunnen aantonen aan de toezichthouders dat ze haar risico's beheerst.

Bovenstaande wordt ook in de politiek gesignaleerd en gevoed. Minister Donner is in 2009 gestart met een onderzoek naar de institutionele aspecten van pensioenfondsen. Meer hierover staat in paragraaf 5.4. Onderzocht worden de huidige bestuurs- en medezeggenschapsstructuur in relatie tot de huidige en toekomstige ontwikkelingen en hoe de huidige bestuursstructuren zich verhouden tot de toenemende tendens om de kerntaken van pensioenfondsen aan uitvoeringsinstanties uit te besteden.

Dit betekent dat besturen nog meer dan voorheen expliciet moeten nadenken over hun besturings- en uitvoeringsmodel. Hierbij dient een aantal vragen beantwoord te worden.

Bijvoorbeeld: wat is de missie van pensioenfonds. En hoe wil je het fonds besturen? Denk hierbij aan structuur, planning en controle, personele invulling van het bestuur en het bestuur als team.

Na deze vraag komt uiteraard de vraag hoe het bestuur de regeling wil uitvoeren. In hoeverre zijn uitvoerders in staat om besturen te adviseren en te helpen met de beheersing van de risico's? Als de conclusie is dat uitvoerders niet in staat zijn om besturen voldoende objectief te adviseren, dan zal het bestuur hiervoor een oplossing moeten zoeken.

Volgens ons zijn er 3 basisvarianten voor het besturings- en uitvoeringsmodel:

- 1) **Beleidsbepalend bestuur** (toegeruste bestuurscommissies, aangevuld met externe adviseurs / second opinion)
- 2) **Toezichthoudend bestuur met bestuursbureau**
- 3) **Professionals in het bestuur**

1. Beleidsbepalend bestuur met second opinion

Een in de praktijk veel voorkomend model is dat van de bestuurscommissies die beleid voorbereiden en ter besluitvorming voorleggen aan het bestuur. Deze commissies kunnen zich laten adviseren door een onafhankelijke derde (second opinion). Dit kan de kwaliteit van de besluitvorming verhogen maar het vergt veel organisatie en doorlooptijd. De vraag hierbij is tevens wie de brug tussen bestuur en second opinion vervult? Kijkende naar de praktijk zal dit vaak worden overgedragen aan de uitvoeringsorganisatie. Deze organisatie zal meestal de adviseurs benaderen (in opdracht van het bestuur). Het risico hierbij is dat er steeds verschillende adviseurs optreden en deze zich steeds moeten inleven en inlezen in de specifieke situatie van het fonds. Het kan dus veel ad hoc situaties opleveren en daarmee verlies aan overzicht en gevoel van in control zijn. Hierdoor blijft er veel druk op de besturen bestaan. Om dit te ondervangen is een pool van adviseurs wenselijk, maar de uitdaging is dan weer om voldoende onafhankelijkheid in het advies te waarborgen. Een vanuit governance complexe situatie dus.

2. Toezichthoudend bestuur met bestuursbureau

Een bestuursbureau kan een bestuur direct ondersteunen bij zijn beleidsvoorbereiding en toezichthoudende verantwoordelijkheden en taken. Het bestuursbureau brengt hierbij deskundigheid en capaciteit in. Hiermee kan soms het aantal bestuurscommissies omlaag. Uiteraard vervult een bestuursbureau ook de rol van second opinion op de adviezen van bijvoorbeeld uitvoeringsorganisaties, omdat het altijd adviezen vanuit derden naloopt en beoordeelt voordat ze naar het bestuur toegaan. Hieruit voortvloeiend kunnen zij ook aanvullende informatie dan wel andere adviezen aan het bestuur geven.

Een bestuursbureau zal tevens zorgen voor toezicht op de uitvoeringsorganisaties. Er zijn zelfs bestuursbureaus die een deel van de uitvoering zelf voor hun rekening nemen, bijvoorbeeld als het gaat om pensioencommunicatie of voorlichting aan werkgevers en deelnemers.

Is een bestuursbureau de oplossing voor alle uitdagingen waar pensioenfondsbesturen voor staan? In hoofdstuk 7 onderzoeken we dit. In dit hoofdstuk vindt u de belangrijkste praktijkvoorbeelden en ervaringen met bestuursbureaus.

3. Professionals in het bestuur

Het besturen van een pensioenfonds is in de praktijk vaak een nevenfunctie. Doet dit (nog) recht aan de complexiteit van het vakgebied en de grote verantwoordelijkheid ten opzichte van de deelnemers? Moet een 'pensioenfondsbestuurslid' niet een volwaardige, betaalde functie zijn waaraan strenge werving- en selectieprocedures zijn gekoppeld?

Er gaan steeds meer stemmen op voor dit model. De Kring van Pensioenspecialisten (KPS) heeft op 20 november 2009 zijn najaarscongres gehouden over de toekomst van het Nederlands pensioenstelsel in breder perspectief. Evenals de Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen (OPF) op zijn congres op 12 november 2009, deed ook KPS het voorstel om het paritaire bestuur te vervangen door beroepsbestuurders, die om hun professionaliteit worden aangesteld. Zij zijn belast met de operationele taken rond het beleggingsbeleid, de administratie en de controle. Het huidige bestuur neemt iets meer afstand, maar blijft eindverantwoordelijk.

In de brief van Minister Donner d.d. 4 december 2009 wordt de mogelijkheid voor professionals in de besturen ook genoemd en hiermee de discussie hierover verder aangewakkerd.

Ook DNB heeft, zeker ten aanzien van beleggingsbeleid, de mening dat de uitvoering, de strategie en het bestuur minder goed op orde is dan ze de buitenwereld willen doen geloven. Tenslotte noemt ook de commissie Frijns als aanbeveling dat er ruimte moet worden geboden voor andere besturingsmodellen, waarin een grotere rol is weggelegd voor deskundigen in het bestuur, zonder dat de commissie pleit voor een bestuur dat uitsluitend uit professionals bestaat.

Dat hiermee de discussie over de toekomst van het pensioenstelsel extra voeding krijgt is duidelijk. Dit zal zeker consequenties hebben voor o.a. de eisen ten aanzien van bestuurders.

7. Praktijkvoorbeelden en ervaringen

7.1 Inleiding

Zoals eerder aangegeven heeft een groeiend aantal Nederlandse pensioenfondsen voor het instellen van een bestuursbureau gekozen. Waarom doen ze dit? Wat beogen ze ermee te bereiken? Welke keuzes maken ze bij de inrichting van het besturingsmodel? Kleven er nog nadelen aan? Welke overeenkomsten en verschillen zijn te onderscheiden? Deze en andere vragen zijn onderwerp van ons marktonderzoek onder bedrijfstakpensioenfondsen met een bestuursbureau in Nederland. Voor dit onderzoek hebben we managers van 6 bestuursbureaus geïnterviewd. Daarnaast hebben we een aantal beleidsadviseurs geraadpleegd die vanuit VB en uitvoeringsorganisaties te maken hebben (gehad) met bestuursbureaus. Tot slot hebben we DNB gevraagd naar haar mening over bestuursbureaus.

Geïnterviewd zijn:

- David van As – Afdelingshoofd Toezicht grote pensioenfondsen DNB
- Bert van de Belt – bestuursbureau PMT
- Karin Bitter – Pensioenfonds Zorg en Welzijn
- Floor Briedé – bestuursbureau PME
- Richard Devue – Actor
- Jacques van der Horst – Strategisch adviseur Syntrus Achmea
- Tim Kamphorst – voormalig directeur Syntrus Achmea
- Joos Nijtmans – Kenniscentrum Syntrus Achmea
- Bart Onkenhout – bestuursbureau BPF Levensmiddelen
- René Upperman – bestuursbureau BPF Detailhandel
- Bas van Veen - APG

De integrale verslagen van een aantal van deze interviews staan in bijlage 5. In dit hoofdstuk vindt u de voornaamste bevindingen uit het marktonderzoek. Voor conclusies wordt verwezen naar hoofdstuk 8.

7.2 Waarom richten pensioenfondsen een bestuursbureau op?

Uit de interviews is gebleken dat er veel aanleidingen zijn om een bestuursbureau in te stellen. Vaak ging hier een onderzoek naar het besturingsmodel aan vooraf. Hierbij werd met name gekeken naar scheiding tussen uitvoering en beleid en de organisatie van beter toezicht op de uitvoeringsorganisaties. Hierna wordt een opsomming gegeven van de door de ondervraagde personen aangegeven redenen voor het oprichten van een bestuursbureau.

Als aanleiding voor het opzetten van bestuursbureaus worden de volgende onderwerpen genoemd:

- schaalvergroting van de uitvoerders en de groeiende afstand van de sociale partners tot de uitvoerders (PME, Actor)
- scheiding beleid en uitvoering (PFZW, APG en Detailhandel), al dan niet vooruitlopend op mogelijke Europese wetgeving.
- governance: strengere deskundigheidseisen (BPF Detailhandel, BPF Levensmiddelen, APG, Actor)
- behoefte bij besturen aan second opinion (BPF Levensmiddelen)
- behoefte van besturen om in control te zijn (BPF Detailhandel)
- wens van besturen om niet in een dubbele positie te zitten (enerzijds verantwoordelijkheid voor het pensioenfonds, anderzijds verantwoordelijk voor de aansturing van de uitvoeringsorganisatie) (PMT)
- countervailing power (PFZW en PMT)
- meer toezicht krijgen op de uitvoeringsorganisatie (Actor, PME)

- taakafbakening. Als gevolg hiervan mochten fondsen niet meer (met name inkomensvervangende producten in het kader van arbeidsrelatie) aanbieden. Scheiding van pensioenfondsen en uitvoerder kon hierbij helpen (PFZW)
- onafhankelijkheid in beleidsvoorbereiding (BPF Levensmiddelen)
- vermindering werkdruk operationele kwesties (BPF Levensmiddelen)

De aanleidingen zijn dus divers. De rode draad is wel een afstand tussen uitvoering en pensioenfondsen evenals countervailing power en strengere deskundigheidseisen. Besturen willen meer in control zijn en hebben expertise nodig.

7.3 Organisatievormen

Rechtsvormen

Op één bestuursbureau na (Actor) zijn alle bestuursbureaus rechtstreeks in dienst bij het pensioenfonds. Pensioenfondsen zijn stichtingen. Actor (B.V.) was tot ca. 2004 onderdeel van Interpolis en zijn voorgangers. Het bureau richt zich op de ondersteuning van de sociale partners in de agrarische sector op het gebied van collectieve arbeidsvoorwaarden.

De bestuursbureaus zitten op afstand van de uitvoeringsorganisatie. Een aantal zitten qua fysieke afstand wel dichtbij (PMT, PFZW).

Ontstaan

De bestuursbureaus bestaan nog niet zo lang (zeker in vergelijking met de start van bedrijfstakpensioenregelingen rond 1950). Alle geïnterviewde bestuursbureaus zijn namelijk in de 21^e eeuw ontstaan. De oudste dateren van 2001 (bv. PME, PMT), de jongste van juli 2009 (BPF Detailhandel). Ontstaan kwam altijd na een studie binnen het pensioenfonds over het besturingsmodel van het fonds, meer in control willen zijn, dan wel na Europese richtlijn met betrekking tot scheiding uitvoering en beleid.

Bemensing

De bemensing van de bestuursbureaus is divers. De grotere pensioenfondsen (PMT, PME en PFZW) hebben een bestuursbureau bestaande uit 6-9 mensen (exclusief pensioenconsulenten). De kleinere bestuursbureaus bestaan meestal uit 1 directeur en een administratief medewerker. De omvang van het fonds en het bestuursbureau lijken op het eerste gezicht niet van elkaar afhankelijk: er zijn bijvoorbeeld ook grote pensioenfondsen met een klein bestuursbureau, zoals bij BPF Detailhandel. De aard en omvang van het bestuursbureau blijkt in de praktijk vooral afhankelijk van de mening van de betrokkenen en de opvattingen van het bestuur over de besturing van het fonds.

Taken van het bestuursbureau in relatie tot de uitvoeringsorganisaties

Het bestuur moet bepalen voor welke aandachtsgebieden zij een bestuursbureau wil oprichten. Vermogensbeheer en Pensioenbeheer liggen voor de hand, Pensioencommunicatie als apart aandachtsgebied lijkt in opkomst.

Alle geïnterviewde bestuursbureaus richten zich op zowel vermogensbeheer als pensioenbeheer, een enkeling ook op pensioencommunicatie (PME)

Tussen uitvoeringsorganisaties en bestuursbureaus is een duidelijke taakverdeling. Zeker bij de bureaus die al iets langer bestaan. Taken voor het bestuursbureau zijn onder meer:

- namens het bestuur gesprekspartner zijn voor de uitvoeringsorganisatie, ook qua tarieven
- toezien op nakomen service level afspraken
- beleidsontwikkeling en controle
- contacten met externe leveranciers, DNB, AFM, pers etc.
- leveren van deskundigheid
- notuleren vergaderingen
- opstellen agenda(punten) bestuursvergaderingen
- second opinion
- dagelijkse regie op de uitvoeringsorganisaties
- afstemmen beleid op uitvoering
- eerste aanspreekpunt voor bestuur en uitvoeringsorganisatie

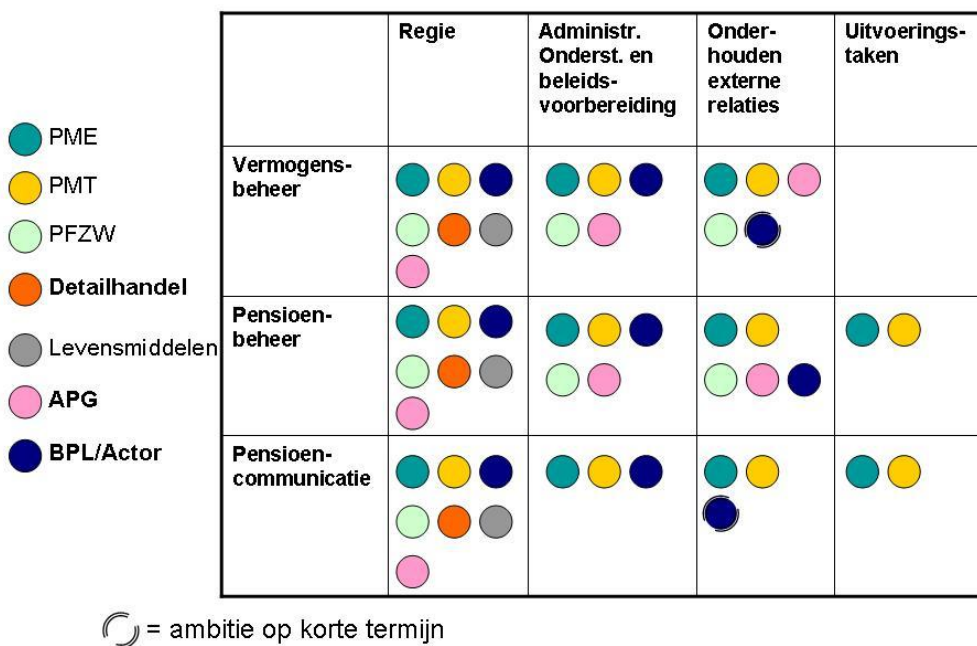
De uitvoeringsorganisaties leveren uiteraard input voor notities, agenda's en wonen vergaderingen ook vaak bij. Soms notuleren de uitvoeringsorganisaties de vergaderingen van het bestuur, meestal niet.

Rollen van het bestuursbureau kunnen zijn:

1. Regie. Hieronder verstaan we het selecteren, instrueren en monitoren van uitvoerders en adviseurs, en het contractbeheer en evaluatie daarvan (inclusief SLA's). Ook het puur beoordelen van bestuursnotities van de uitvoerder (zonder 'oplegnotities' toe te voegen) horen o.i. bij de Regierol.
2. Administratieve ondersteuning van het bestuur en beleidsvoorbereiding
3. Onderhouden externe relaties / woordvoerder richting pers namens bestuur
4. Concrete uitvoeringstaken zoals voorlichting aan werkgevers of pensioencommunicatie
5. Ondersteuning bestuur bij naleving principes PFG ?? denk aan recrutering en begeleiding intern toezicht, deelnemersraad en VO, organiseren bestuursopleidingen etc¹⁴.

Op het gebied van:

1. Vermogensbeheer
2. Pensioenbeheer
3. Pensioencommunicatie



Figuur 3: Rollen en aandachtsgebieden geïnterviewde bestuursbureaus

Gevolgen voor de uitvoeringsorganisaties

Voor de uitvoeringsorganisaties zijn er zeker gevolgen. Omdat het bestuur gedwongen wordt de vragen duidelijker te maken, kan de uitvoerder beter weten wat er speelt en daarop inspelen. Van de andere kant kan een bestuursbureau ook als filter worden ervaren waardoor de uitvoeringsorganisatie juist cruciale informatie gaat missen.

Een bestuursbureau kan het bestuur ook een spiegel voorhouden en daarmee rust voor de uitvoerders organiseren (BPF Detailhandel). Een bestuursbureau kan de vragen vanuit het bestuur

¹⁴ Dit punt is bij één fonds aangetroffen, in de interviews met de overige fondsen is het niet expliciet aan de orde geweest. Om die reden is deze rol verder niet verwerkt in figuur 3.

richting de uitvoeringsorganisatie bundelen en doseren, waarmee focus en prioriteitsstelling kan worden bereikt.

Als er (ex)-medewerkers van de uitvoeringsorganisatie zitting gaan nemen in het bestuursbureau van een pensioenfonds, dan levert dit zowel voor- als nadelen op voor de uitvoerder. Voordeel kan zijn dat de partijen elkaars taal spreken en de mensen elkaar persoonlijk kennen, wat de samenwerking kan bevorderen. Nadeel kan zijn dat de ex-medewerker van de uitvoerder, zeker in het begin, nog te weinig afstand weet te bewaren van die uitvoeringsorganisatie. Aan de kant van de uitvoeringsorganisatie kan de overstap van medewerkers een (tijdelijk) verlies van kennis en kunde ten aanzien van die klant opleveren.

Omdat de afstand tussen bestuur en uitvoeringsorganisaties toeneemt, zijn er meer rapportages vereist. De uitvoeringsorganisaties moeten leren omgaan met een kritischer houding van het bestuursbureau. Hierdoor gaan zij daarop inspelen en kan de kwaliteit van de dienstverlening toenemen. Er wordt geanticipeerd op het beter en duidelijker in kaart brengen van consequenties bij bepaalde besluiten (BPF Levensmiddelen). Tenslotte kan door het intensieve contact tussen bestuursbureau en uitvoeringsorganisatie een completer beeld en bewustzijn van en over het pensioenfonds ontstaan bij de uitvoeringsorganisatie. Uiteraard bestaat ook de mogelijkheid dat de uitvoeringsorganisatie puur uitvoerder wordt en niet of nauwelijks advies geeft.

Gevolgen voor de relatie met de toezichthouders

In principe is de wijze van toezicht houden niet anders dan bij pensioenfondsen zonder bestuursbureau. Het bestuur is en blijft immers eindverantwoordelijk. DNB houdt risicogebaseerd toezicht, en een fonds met een bestuursbureau heeft in het algemeen een lager risicoprofiel op management- en organisatiebeheersing (FIRM). Het kan dus wel positief meewegen in de rating. Echter, als een bestuursbureau kwalitatief onderbemenst is dan is DNB wel kritischer.

DNB ziet het bestuursbureau desgevraagd wel als verlengstuk van het bestuur. Een aantal contacten (m.n. operationele vragen) tussen DNB en pensioenfonds verschuiven van bestuur naar het bestuursbureau, meestal naar de directeur van het bestuursbureau. Dit is voor DNB geen bezwaar.

Wij gaan ervan uit dat dit ook opgaat voor AFM.

Een bestuursbureau voor meerdere pensioenfondsen?

Op de vraag of een bestuursbureau voor meerdere fondsen kan werken wordt zowel bevestigd als stellig ontkennend geantwoord.

Een reden om juist voor slechts één fonds te willen werken is dat het fonds en de sector 'in hart en nieren moet zitten' (PME). Bij het werken voor meerdere fondsen komt er verdeling van de aandacht en dat is niet goed. Een bestuursbureau moet 'loyaal' zijn aan het eigen pensioenfonds (BPF Detailhandel).

APG en PMT geven aan dat het wel zou moeten kunnen, zeker voor de kleinere tot middelgrote pensioenfondsen. Deze fondsen kunnen hiermee bv. schaalvoordeel behalen door gezamenlijke inhuur van deskundigheid. Verwachting is zelfs dat dergelijke bureaus gaan ontstaan gegeven de toenemende complexiteit en de noodzaak tot het hebben van sterke gesprekspartners richting de uitvoeringsorganisaties (PMT).

Uitgangspunt is dan een samenwerkingsverband op een aantal (deskundigheid)terreinen zonder dat de bedrijfstakidentiteit afneemt. Overigens zit er wel een maximum aan het aantal, namelijk 2-3, anders bestaat het gevaar dat een dergelijk bureau gaat vervreemden van zijn opdrachtgevers en daarmee wordt de vertrouwensrelatie beschadigd. Daarnaast kan er een probleem ten aanzien van prioriteitstelling ontstaan.

Dat het kan werken is al bewezen (Actor). Overigens geeft ook Actor aan dat het niet te groot mag worden. Gevaar bestaat anders dat er een tweede uitvoeringsorganisatie gaat ontstaan.

DNB ziet geen bezwaar in een bestuursbureau voor meerdere pensioenfondsen. Het geeft in elk geval aan dat het bestuur een keuze heeft: als ze niet tevreden is over het eigen bestuursbureau kan worden overgestapt. Marktwerking dus. Er zijn voorbeelden in de markt (Actor, Montae, Pensioencoöperatie) die bewijzen dat dit soort bureaus goed werk kunnen leveren.

Aanbevelingen vanuit de praktijk

Door de geïnterviewden zijn diverse tips en aandachtspunten aangedragen voor startende bureaus. We noemen hier de belangrijkste.

Groot/klein

De grote bestuursbureaus geven aan dat het zwaar inzetten/neerzetten van het bureau belangrijk is, teneinde goede en toegevoegde waarde te kunnen borgen. Er moet niet te klein gestart worden (o.a. PME, Actor), immers bij bemensing door 1 persoon wordt een bestuursbureau kwetsbaar.

Door de kleinere bestuursbureaus wordt juist het tegenovergestelde genoemd, o.a. omdat een bestuursbureau niet een soort schaduwuitvoerder moet worden (gevaar dat aanwezig is indien een bestuursbureau te groot wordt). Wel zien zij een risico bij beperkte bemensing. In dit kader gaan de bureaus van BPF Detailhandel en BPF Levensmiddelen dan ook bij elkaar zitten in één kantoor. Toegevoegde waarde zit daar dan in kennisdeling en het hebben van een sparring partner maar ook het delen van locatie e.d.

Budget/investeringen

Door veel geïnterviewde bestuursbureaus is expliciet genoemd dat het bestuur zich moet realiseren dat een bestuursbureau geld kost. Daarnaast wordt het belangrijk gevonden dat het bestuursbureau een eigen budget heeft.

Bewegingsvrijheid

In het verlengde van de investeringen en eigen budget ligt mandatering aan het bestuursbureau. Zonder mandaat heeft een bestuursbureau te weinig ruimte (PMT) en kan het zijn taak niet goed uitvoeren. Bovendien wordt dan een belangrijke reden voor besturen voor het instellen van een bestuursbureau teniet gedaan, te weten tijds winst voor besturen en minder last van direct operationele onderwerpen.

Relaties/netwerk/deskundigheid

Netwerken, andere bestuursbureaus opzoeken en de tijd nemen om de bedrijfstak en de uitvoeringsorganisaties te leren kennen wordt ook als belangrijke tip genoemd. Daarnaast kan het handig zijn om iemand uit de uitvoeringsorganisatie in het bestuursbureau te zetten vanwege diens specifieke kennis en ervaring.

Het bestuursbureau moet uiteraard gevoel hebben voor de wereld van de sociale partners en hun invloed op de besluitvormingsprocessen.

En misschien wel de allerbelangrijkste: het bestuursbureau moet beschikken over voldoende kwaliteit en deskundigheid om voldoende countervailing power te kunnen vormen tegenover de uitvoeringsorganisaties.

Relatie uitvoeringsorganisaties

Van belang is ook dat duidelijk wordt wat de relatie met de uitvoeringsorganisatie is. Het bestuursbureau en de uitvoeringsorganisatie moeten goede werkafspraken maken en vastleggen wie verantwoordelijk is voor welke taken. (o.a. PME, PMT).

Door het bestuursbureau PMT wordt o.a. aangegeven dat het belangrijk is dat het pensioenfonds aangeeft welke missie zij hebben, zodat duidelijk is vanuit welke basis een bestuursbureau moet handelen en een bestuursbureau ook weet hoe richting kan worden gegeven aan die missie

Juridisch en fysiek op afstand van de uitvoeringsorganisatie zitten is eveneens belangrijk (o.a. PFZW).

De kerntips zijn dus:

- budget
- goede afspraken met het bestuur over mandaat en taken
- op afstand van uitvoerder
- leer sector/uitvoeringsorganisaties kennen
- afspraken met uitvoeringsorganisatie
- countervailing power

7.4 De toegevoegde waarde van het bestuursbureau

Toegevoegde waarde

Bestuursbureaus leveren allemaal op hun eigen manier toegevoegde waarde aan het pensioenfonds(bestuur).

De meeste bestuursbureaus zien het voeren van regie op de uitvoeringsorganisaties als hun primaire taak. Juist door het maken van goede (SLA)afspraken over uitvoering en het actief toezien op het halen hiervan, levert het bestuursbureau veel toegevoegde waarde aan het pensioenfonds. Een verbetering van prestaties en eventueel ook lagere uitvoeringskosten liggen voor de hand. Alle geïnterviewde bestuursbureaus geven dit aan als belangrijk voordeel van het bestuursbureau.

Bestuursbureaus PFZW en PMT geven heel duidelijk aan dat het bestuursbureau wel voldoende **countervailing power** (senioriteit, deskundigheid en onderhandelingskracht) moet hebben om voldoende tegenwicht te bieden aan de uitvoeringsorganisaties. Als dat er is heeft dit absoluut toegevoegde waarde. Naast aanbeveling (zie 7.3) wordt dit dus tevens als toegevoegde waarde aangegeven. Pensioenfonds UWV, niet door ons geïnterviewd, noemt dit aspect overigens expliciet in het deskundigheidsplan op haar website¹⁵.

Diverse geïnterviewden (APG, Actor, PME, PMT, Levensmiddelen), geven aan dat het besturen van een pensioenfonds (met enige omvang) onmogelijk is zonder professionele ondersteuning van een bestuursbureau. Deels komt dat door de hierboven genoemde regie op uitvoering, maar ook doordat beleidsvoorbereiding zonder bestuursbureau geheel bij uitvoeringsorganisaties en adviseurs ligt. Een bestuursbureau kan adviezen van derden objectiveren, vereenvoudigen en eventueel al voorzien van een second opinion. Doordat het bestuursbureau de gehele omgeving van het fonds kent, heeft het een beter overzicht dan de uitvoeringsorganisaties en kan het de adviezen ook verdiepen en verbreden. Dit levert tijdswinst op voor bestuursleden, en verbeterde kwaliteit van de besluitvorming. De uitvoeringsorganisatie is door het explicieter maken van afspraken ook beter in staat om de dienstverlening aan te passen aan het pensioenfonds, wat een betere kwaliteit van dienstverlening oplevert.

Uiteindelijk levert een bestuursbureau vrijwel altijd op dat een bestuur zich meer 'in control' voelt en dit vermoedelijk ook is. DNB geeft immers aan dat het risicoprofiel van fondsen met een bestuursbureau in de regel lager is. Dit komt vooral door het verscherpte toezicht op de uitvoeringsorganisaties en de toegenomen kwaliteit van beleidsvoorbereiding.

Tot slot: APG noemt expliciet ook de rol van het bestuursbureau in het netwerk rondom het pensioenfonds als belangrijk punt.

¹⁵ <https://www.uwvpensioen.nl/portal/page/portal/GLOBAL/Bestanden/UWV/Public/verkiezingen/Deskundigheidsplan.pdf> (UWV pensioenfonds):

De toegevoegde waarde van bestuursbureaus zit dus vooral in:

- Verbeterde regie en toezicht op uitvoering (en daarmee ook verbeterde uitvoering)
- Betere kwaliteit besluitvorming (inhoud, proces en resultaat)
- Tijdswinst voor bestuursleden
- Bestuur meer 'in control'
- Positionering pensioenfondsen in het maatschappelijk speelveld

De keerzijde

Het bestuursbureau kan **te dominant** worden ten opzichte van het bestuur. Als het bestuur teveel gaat leunen op het bestuursbureau loopt zij het risico niet meer kritisch genoeg te zijn of verantwoordelijkheden te gaan afschuiven. Dit werkt twee kanten op: het bestuursbureau moet ook voorkomen dat ze op de stoel van het bestuur gaat zitten of teveel als 'zeef' gaat functioneren tussen uitvoeringsorganisaties en bestuur. De toezichthouder zal een dergelijke ontwikkeling niet accepteren en zal in gesprek gaan met het bestuur als het vermoeden bestaat dat het bestuur teveel leunt op het bestuursbureau.

De oplossing voor dit risico is dat er goede afspraken worden gemaakt en vastgelegd over mandaten en verantwoordelijkheden.

Een andere oplossing is het aanmelden van de directeur van het bestuursbureau als 'medebeleidsbepaler'. Hierbij toetst DNB op deskundigheid en betrouwbaarheid.

Kwetsbaarheid: een bestuursbureau heeft over het algemeen een beperkte omvang. Hierdoor is het lastig om niet afhankelijk te worden van bepaalde personen. Met name de kleinere bestuursbureaus noemen dit als risico. Dit wordt beaamd door DNB.

Als oplossing kan het bestuursbureau gaan groeien in omvang. Het risico is dan weer dat er een **schaduwuitvoerder** kan gaan ontstaan doordat het bestuursbureau veel taken naar zich toe gaat trekken. PMT, Actor, Detailhandel maar ook DNB geven dit in het interview expliciet aan.

Tijdswinst relatief

Hoe professioneler de beleidsvoorbereiding voor het bestuur wordt, des te meer onderwerpen er ter besluitvorming voor liggen aan het bestuur. Dit leidt ertoe dat sommige besturen de door hun verwachte vermindering van werkdruk niet zo ervaren. Pensioenfondsen Levensmiddelen en Actor noemen dit expliciet in het interview.

Extra kosten: het beeld van met name de bestuursbureaus van grotere fondsen is dat een bestuursbureau voor kleinere fondsen vermoedelijk te kostbaar is. Extra lagen rondom besturing houden immers altijd extra kosten in. Niet alle geïnterviewden zijn het hiermee eens: volgens bijvoorbeeld BPFDF levert het instellen van een regievoerend bestuursbureau vrijwel altijd een positieve business case op vanwege de baten (bijvoorbeeld betere beleggingsperformance, minder administratieve fee of betere prestaties van de uitvoerders) die het oplevert.

Bestuursbureaus worden vrijwel altijd (in eerste instantie) opgericht vanuit het oogpunt van risicobeheersing en governance, De kosten-baten analyse moet dan ook altijd bezien worden in het licht van de beheersing van de risico's die het fonds loopt *zonder* een bestuursbureau. Extreem risicomanagement (met bijbehorende kosten) kan het systeem ook weer ondermijnen.

Zoals in hoofdstuk 3 al is aangegeven hebben wij geen kosten-batenanalyse gemaakt van de bestuursbureaus in Nederland.

Bestuursbureaus en hun ambitie voor de toekomst

De bestuursbureaus die wij gesproken hebben, zijn allemaal serieus bezig met het vormgeven van hun eigen rol en toegevoegde waarde. Ze denken actief na of zaken beter kunnen, of verantwoordelijkheden goed belegd zijn en of ze niet te veel of te weinig zelf doen of juist uitbesteden. Met name de bestuursbureaus die net zijn opgericht (Detailhandel, Levensmiddelen) hebben nog geen grote ambities: zij werken voorlopig vooral aan het behalen van hun initiële doelstellingen en het op orde krijgen van de basis.

De medewerkers van een bestuursbureau moeten zeer deskundig zijn, hier wordt in het aannamebeleid rekening mee gehouden.

Bestuursbureaus realiseren zich ook terdege dat ze iets moeten doen om hun kwetsbaarheid te verminderen. Dit kan door te groeien als bestuursbureau, maar ook door wel bewust klein te blijven en niet teveel taken naar zich toe te trekken. Kortom: professionaliteit en kritisch kijken naar het eigen functioneren is een houding die we overal zijn tegengekomen.

Ambitie tot verregaande samenwerking met andere bestuursbureaus is er in onze beleving niet. Men is wel nieuwsgierig naar hoe andere bestuursbureaus hun rol invullen en veel bestuursbureaus zien voordelen in netwerk en kennisdeling. Een paar bestuursbureaus overweegt uit praktische overwegingen om een aantal faciliteiten zoals huisvesting te delen. Op Actor na ambieert geen enkel bestuursbureau het werken voor meerdere fondsen. Het meest gebruikte argument hiervoor is dat het belang van het eigen pensioenfonds altijd voorop moet staan en dat een bestuursbureau dat voor meerdere fondsen werkt, altijd moet schipperen in tijd en prioriteit.

8. Conclusies

8.1 Inleiding

Een pensioenfonds anno 2009 bevindt zich in onrustig vaarwater. Pensioenfondsbesturen moeten, als kapitein op hun schip, zorgen dat hun pensioenfonds koers houdt en blijft drijven. Dit dwingt ze tot (her)overweging van de invulling van hun rol, de besluitvormingsprocessen en de uitvoering.

Allerlei factoren hebben invloed op de wijze waarop besturen invulling geven aan hun rol als beslisser en verantwoordelijke voor de uitvoering van de pensioenregeling:

- Wetgeving;
- Toezichthouders en verscherpt toezicht;
- Omgevingsfactoren zoals de financiële crisis, de vergrijzing, politieke discussie over het pensioenstelsel (o.a. commissie Frijns) maar ook het maatschappelijk debat en invloed van media zoals Kassa en Radar op de publieke opinie;
- In het bijzonder noemen wij ook de steeds zwaardere eisen die aan deskundigheid van pensioenfondsbesturen worden gesteld.

Besturen op de 'oude manier' is geen optie meer. Het bestuur moet aantoonbaar in control zijn moet keuzes maken in het besturings- en uitvoeringsmodel. Wij zien de volgende modellen:

- **Beleidsbepalend bestuur** (toegeruste bestuurscommissies, aangevuld met externe adviseurs / second opinion)
- **Toezichthoudend bestuur met bestuursbureau.**
- **Professionals in het bestuur**

Een groeiend aantal Nederlandse pensioenfondsen heeft een bestuursbureau ingericht. Wij hebben onderzocht waarom ze dit doen, wat ze ermee beogen en voor welke vorm en taakverdeling ze kiezen.

8.2 Conclusies

Waarom richten pensioenfondsen een bestuursbureau op

Uit de interviews is gebleken dat er veel aanleidingen zijn om een bestuursbureau in te stellen. Vaak ging hieraan een onderzoek naar het besturingsmodel aan vooraf. Hierbij werd met name gekeken naar scheiding tussen uitvoering en beleid en de organisatie van beter toezicht op de uitvoeringsorganisaties. Veel voorkomende aanleidingen voor het oprichten van een bestuursbureau zijn:

- countervailing power tegenover de steeds maar groeiende uitvoeringsorganisaties
- strengere deskundigheidseisen voor besturen
- bestuur moet in control zijn (risicobeheersing)
- scheiding beleid en uitvoering
- vermindering tijdsdruk op bestuursleden

De toegevoegde waarde van een bestuursbureau

In de praktijk zit de toegevoegde waarde van bestuursbureaus vooral in:

- verbeterde regie en toezicht op uitvoering
- betere kwaliteit besluitvorming
- tijdwinst voor bestuursleden
- bestuur meer in control
- positionering van het pensioenfonds in de maatschappij

Hoe ziet een bestuursbureau eruit

Het bestuur moet bepalen voor welke aandachtsgebieden zij een bestuursbureau wil oprichten. Vervolgens moet het mandaat en reikwijdte van het bestuursbureau worden vastgelegd. Gaat het bestuursbureau voor een 'licht' regiemodel, of wordt het bureau zwaarder ingestoken met ook eigen advies- en eventueel zelfs uitvoeringstaken? In figuur 4 wordt dit schematisch weergegeven.

	Regie	Administr. Onderst. en beleids- voorbereiding	Onder- houden externe relaties	Uitvoerings- taken
Vermogens- beheer				
Pensioen- beheer				
Pensioen- communicatie				

Figuur 4: Rol en aandachtsgebied bestuursbureau

De belangrijkste aanbevelingen uit de praktijk zijn:

- eigen budget
- goede afspraken met het bestuur over mandaat en taken
- op afstand van uitvoerder
- leer sector / uitvoeringsorganisaties kennen
- maak goede afspraken met uitvoeringsorganisaties
- countervailing power

Nadelen van een bestuursbureau

Nadelen van het instellen van een bestuursbureau zijn:

- bestuur kan te afhankelijk worden van het bestuursbureau
- kwetsbaarheid door beperkte omvang of juist het ontstaan van een schaduw uitvoerder door een uitdijend bestuursbureau
- tijdswinst voor bestuursleden lijkt tegen te vallen
- extra kosten

8.3 Zonder bestuursbureau geen goed pensioenfonds?

Is een pensioenfonds zonder bestuursbureau geen goed pensioenfonds?

De pensioenwereld is dermate complex geworden, dat besturen dit onmogelijk nog alleen kunnen doen. Ook vanuit de toezichthouder en de politiek komt er een roep om verbreding van deskundigheid en professionaliteit en zijn er zelfs in de wet al eisen neergelegd. Dit in samenspraak met het feit dat het besturen van een pensioenfonds momenteel niet door full-time bestuurders plaatsvindt, maakt de roep om hulp en ondersteuning steeds groter. Hierdoor concluderen wij dat een goed pensioenfonds

inderdaad een (vorm van) bestuursbureau zou moeten hebben. Parallel aan ons onderzoek komt de commissie Frijns tot eenzelfde conclusie.

Het bestuur moet daarbij goede afspraken maken over verantwoordelijkheden en mandaten, en het bestuursbureau moet voldoende toegerust zijn om de aan haar toegewezen taken goed te kunnen uitvoeren.

Bij het instellen van een bestuursbureau en met name de keuze van een besturings- en uitvoeringsmodel moeten de voor- en nadelen altijd worden afgewogen. De kosten moeten in verhouding zijn met de (kwalitatieve of financiële) baten die ze opleveren.

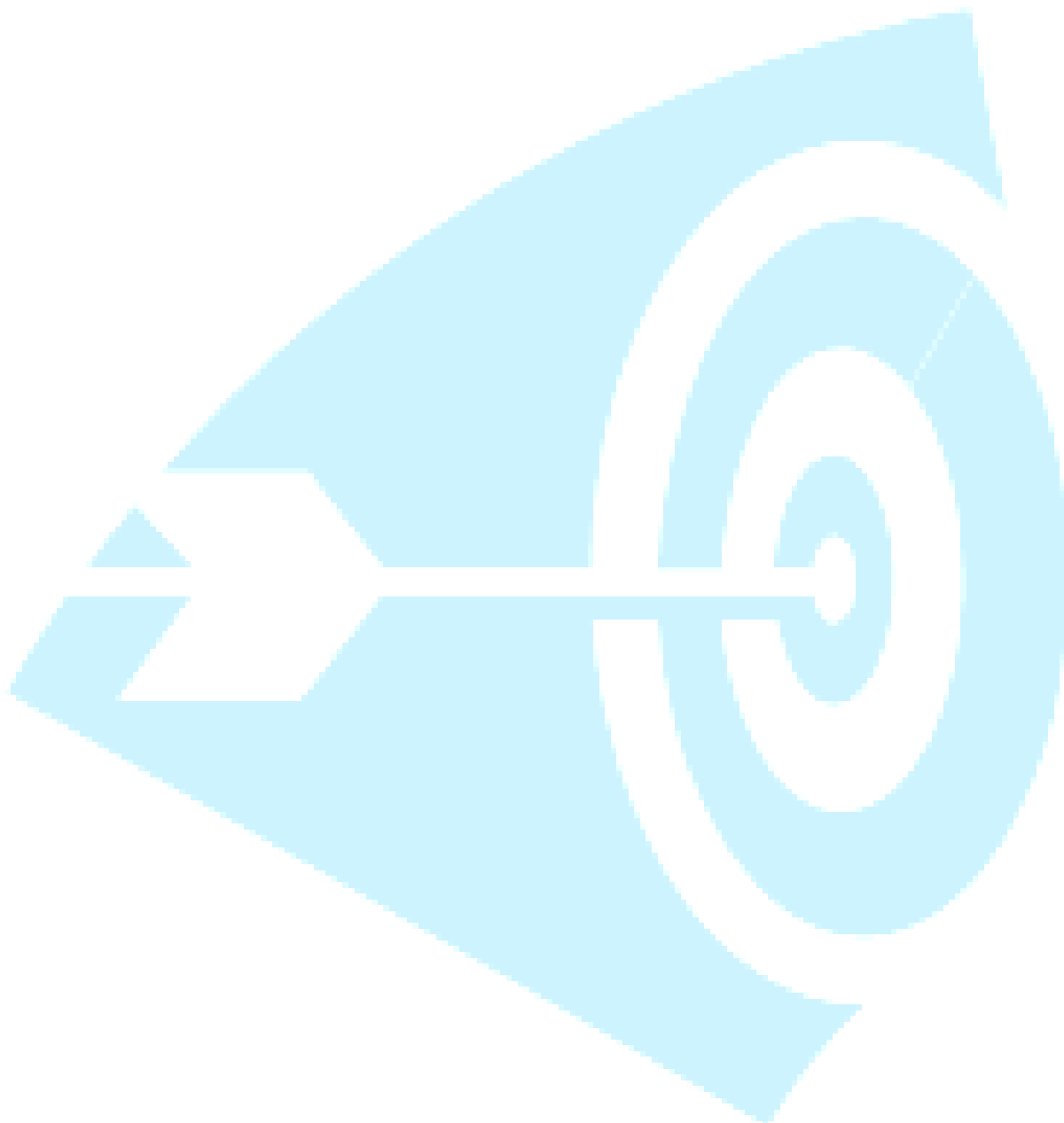
Een bestuursbureau kan, zeker in de lichtere vormen, kwetsbaar zijn en afhankelijk van bepaalde personen. Dit kan ondervangen worden door samenwerking op bepaalde gebieden zoals kennisdeling, opleiding of eventueel zelfs een gezamenlijk bestuursbureau.

Faciliteren bij dergelijke initiatieven kan ook een kans zijn voor uitvoeringsorganisaties. Zij zullen op hun beurt zich moeten inrichten op samenwerking met diverse varianten bestuursbureaus en pensioenfondsen. Dit vergt flexibiliteit en professionaliteit van de uitvoerder.

Uiteraard kan een pensioenfonds zonder bestuursbureau (van de ruim 600 fondsen in Nederland heeft het merendeel geen bestuursbureau), maar in de huidige complexe politieke, financieel-economische en maatschappelijke omgeving, is het besturen van een pensioenfonds een dusdanig omvangrijke specialistische functie geworden, dat het bijna niet meer zonder fulltime, deskundige ondersteuning kan. Wij voorzien dat op termijn een deel van het bestuursbureau zelf zitting zal nemen in het pensioenfondsbestuur, en dat het bestuur dus (deels) bemand zal worden door professionals. Een vorm van pariteit binnen het bestuur zal gehandhaafd blijven.

Zoals hierboven aangegeven komen wij op basis van dit onderzoek tot de conclusie dat het zeer moeilijk is om een pensioenfonds op dit moment goed te kunnen besturen zonder de ondersteuning van een (vorm van) bestuursbureau. Het bestuursbureau kan daarna een rol nemen in de verdere professionalisering van het bestuur, eventueel door zelf zitting te nemen in het bestuur.

Bijlagen



Bijlage I Beleidsregel uitbesteding pensioenfondsen DNB

Besluit van de Pensioen- & Verzekeringskamer van 22 januari 2004, nr. 3.28/2004-725, houdende een beleidsregel inzake uitbesteding door pensioenfondsen De Pensioen- & Verzekeringskamer; Gelet op de artikelen 23, 23l en 23m van de Pensioen- en spaarfondsenwet, de artikelen 21 en 21e van de Wet betreffende verplichte deelneming in een beroepspensioenregeling en de artikelen 7 en 9 van het Besluit actuariële en bedrijfstechnische nota in samenhang met artikel 2, onderdeel a, en artikel 8, eerste lid, onderdeel a, van genoemd Besluit; Stelt de volgende beleidsregel vast:

Artikel 1 Definities

In deze beleidsregel wordt verstaan onder:

- a. pensioenfonds: een bedrijfstakpensioenfonds als bedoeld in artikel 1, eerste lid, onderdeel b, van de Pensioen- en spaarfondsenwet, een ondernemingspensioenfonds als bedoeld in artikel 1, eerste lid, onderdeel c, van die wet, een ondernemings spaarfonds als bedoeld in artikel 1, eerste lid, onderdeel d, van die wet en een beroepspensioenfonds als bedoeld in artikel 1, eerste lid, onderdeel l, van die wet;
- b. werkgever: de werkgever als bedoeld in artikel 1, eerste lid, onderdeel e, van de Pensioen- en spaarfondsenwet;
- c. groep: een groep als bedoeld in artikel 24b van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, met dien verstande dat indien een natuurlijk persoon, rechtspersoon of vennootschap:
 1. via de formele of feitelijke zeggenschapsstructuur invloed kan uitoefenen op een of meer andere rechtspersonen of vennootschappen, of
 2. in een of meer andere rechtspersonen of vennootschappen een deelneming heeft als bedoeld in artikel 24c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, dan wel, voor zover het natuurlijke personen betreft, een met een deelneming overeenkomende positie, die natuurlijke persoon, rechtspersoon of vennootschap tezamen met die andere natuurlijke persoon, rechtspersoon of vennootschap dan wel natuurlijke personen, rechtspersonen of vennootschappen wordt aangemerkt als een groep;
- d. uitbesteding: het door andere entiteiten binnen de groep waartoe het pensioenfonds behoort, of door andere onafhankelijke derden, waaronder de werkgever, op structurele basis laten leveren van diensten, goederen of faciliteiten die deel uitmaken van de met de uitvoering van de pensioenregeling of pensioenregelingen samenhangende of daaraan ondersteuning verlenende bedrijfsprocessen, behoudens voor zover het betreft inkoop;
- e. uitvoerende organisatie: de organisatie die op basis van uitbesteding werkzaamheden verricht voor een pensioenfonds;
- f. inkoop: het laten leveren van diensten, goederen of faciliteiten door andere groepsentiteiten of door derden:
 1. zonder dat informatie over of in het bezit van het pensioenfonds in de macht van de leverancier kan komen, of
 2. van gestandaardiseerde producten als marktinformatie of kantoorinventaris.

Artikel 2 Beleid terzake van uitbesteding

1. Het pensioenfonds stelt beleid vast met betrekking tot de beheersing van risico's die samenhangen met de uitbesteding van bedrijfsprocessen.
2. Het beleid betreft in ieder geval:
 - a. het bepalen dat het pensioenfonds voldoende waarborgen verkrijgt voor het handhaven van een beheerste en integere bedrijfsvoering alsmede dat de uitvoerende organisatie maatregelen treft inzake fraudepreventie, en
 - b. het vaststellen dat het pensioenfonds niet tot uitbesteding zal over gaan indien niet aan onderdeel a. wordt voldaan.

Artikel 3 Beperkingen aan uitbesteding

Onverminderd artikel 2 zijn die vormen van uitbesteding die de verantwoordelijkheid van het pensioenfonds voor de organisatie en beheersing van bedrijfsprocessen en het toezicht daarop kunnen ondermijnen, niet toegestaan.

Artikel 4 Risicoanalyse

Het pensioenfonds draagt zorg voor een systematische analyse van risico's die samenhangen met de uitbesteding van bedrijfsprocessen. De analyse wordt uitgevoerd zowel op het niveau van de organisatie van het pensioenfonds in zijn geheel als op het niveau van de onderscheiden bedrijfssonderdelen.

Artikel 5 Procedures en maatregelen

1. Het pensioenfonds draagt zorg voor de uitwerking en implementatie van het beleid in organisatorische en administratieve procedures en maatregelen.
2. De in het eerste lid bedoelde procedures en maatregelen omvatten in ieder geval:
 - a. de procedures inzake de besluitvorming ten aanzien van een voorgenomen nieuwe of gewijzigde uitbesteding, waaronder de in artikel 4 bedoelde risicoanalyse;
 - b. de beoordeling van de uitvoerende organisatie.

Artikel 6 Controle

Het pensioenfonds toetst regelmatig of de wijze waarop de uitbestede bedrijfsprocessen worden uitgevoerd nog in overeenstemming is met de gemaakte afspraken. Daartoe beschikt het pensioenfonds over toereikende procedures, deskundigheid en informatie om de werkzaamheden van de uitvoerende organisatie op adequate wijze te kunnen beoordelen en zondig bij te sturen.

Artikel 7 Overeenkomst van uitbesteding

1. Het pensioenfonds legt de afspraken met de uitvoerende organisatie inzake uitbesteding vast in een schriftelijke overeenkomst. Deze overeenkomst dient het geheel van relevante aspecten betreffende de uitbestede bedrijfsprocessen te omvatten, zoals aard, omvang, kwaliteit, tijdigheid, servicegraad, deskundigheid, informatievoorziening, eigendom van gegevens en verplichting tot naleving van relevante wet- en regelgeving.
2. De in het eerste lid bedoelde overeenkomst moet waarborgen dat het pensioenfonds de uitbesteding van de bedrijfsprocessen onder bepaalde, van tevoren overeengekomen nauwkeurig omschreven omstandigheden kan beëindigen en dat het pensioenfonds de desbetreffende werkzaamheden zelfstandig kan voortzetten of elders kan onderbrengen. De beëindiging dient te zijn omgeven met financiële en uitvoeringstechnische waarborgen.
3. Als onderdeel van de in het eerste lid bedoelde overeenkomst verklaart en garandeert de uitvoerende organisatie, indien zij voor meer dan één opdrachtgever werkt, dat de gegevens en bestanden van de verschillende opdrachtgevers logisch te scheiden zijn, dat de privacy-aspecten zijn gewaarborgd en dat de gescheiden informatieverstrekking naar de verschillende opdrachtgevers voldoende is gewaarborgd.
4. De in het eerste lid bedoelde overeenkomst moet waarborgen dat de uitvoerende organisatie aan de Pensioen- & Verzekeringkamer alle gevraagde inlichtingen - met inachtneming van eventueel bestaande wettelijke geheimhoudingsverplichtingen - verstrekt, de Pensioen- & Verzekeringkamer desgevraagd de toegang verschaft tot de relevante boeken en administratieve bescheiden en de aanwijzingen van de Pensioen- & Verzekeringkamer zal opvolgen die verband houden met de door het pensioenfonds uitbestede bedrijfsprocessen.

Artikel 8 Afwijkingsmogelijkheid

1. Op verzoek van het pensioenfonds kan de Pensioen- & Verzekeringkamer, al dan niet onder het stellen van beperkingen of voorwaarden, een afwijking toestaan van een onderdeel of het geheel van deze beleidsregel.
2. De Pensioen- & Verzekeringkamer kijkt in elk geval van deze beleidsregel af indien het handelen overeenkomstig deze beleidsregel voor een of meer belanghebbenden gevolgen zou hebben die wegens bijzondere omstandigheden onevenredig zijn in verhouding tot de met deze beleidsregel te dienen doelen.

Artikel 9 Inwerkingtreding en overgangsbepaling

1. Deze regeling treedt in werking op 1 februari 2004.
2. Pensioenfondsen die op 1 februari 2004 als pensioenfonds werkzaam zijn, dienen de bestaande overeenkomsten van uitbesteding uiterlijk op 31 januari 2005 aan deze beleidsregel aan te passen.
3. Indien de uitvoering van het tweede lid leidt tot de noodzaak tot wijziging van de actuariële en bedrijfstechnische nota van het pensioenfonds, voert het pensioenfonds deze wijziging uiterlijk door op 31 december 2005.

Artikel 10 Citeertitel

Dit besluit wordt aangehaald als: Beleidsregel uitbesteding pensioenfondsen. Dit besluit zal met de toelichting in de Staatscourant worden geplaatst.

Apeldoorn, 22 januari 2004

Pensioen- & Verzekeringskamer

Mr. D.E. Witteveen, Voorzitter Mr. J.Ph.W. Klopper, Bestuur

Toelichting Algemeen

Uitbesteding is bij pensioenfondsen een reeds lang voorkomend verschijnsel. Van oudsher komt uitbesteding bijvoorbeeld voor in de vorm van het verlenen van extern vermogensbeheer en het door derden laten uitvoeren van (delen van) de administratie. Het aantal verschijningsvormen en de omvang van uitbesteding nemen de laatste jaren toe. Aan het uitbesteden van werkzaamheden zijn voor het pensioenfonds, en daarmee voor de pensioengerechtigden, risico's verbonden die adequaat moeten worden beheerst. Hierbij blijft het pensioenfonds volledig verantwoordelijk voor de beheersing van het door het fonds gevoerde beleid, ook als een gedeelte van de werkzaamheden is uitbesteed en ongeacht of er sprake is van uitbesteding binnen de groep waartoe het pensioenfonds behoort of naar derden. Uitgangspunt is dat een effectief toezicht door de Pensioen- & Verzekeringskamer op alle onderdelen van de processen bij het pensioenfonds mogelijk moet blijven, ongeacht of deze al dan niet zijn uitbesteed. Voorkomen moet worden dat bepaalde processen aan het toezicht door de Pensioen- & Verzekeringskamer worden onttrokken doordat deze bij een niet onder toezicht staande organisatie zijn ondergebracht. Deze overwegingen hebben ertoe geleid dat de Pensioen- & Verzekeringskamer de onderhavige beleidsregel heeft opgesteld. Daarbij brengt de grote diversiteit binnen de pensioenfondsen met zich mee dat de Pensioen- & Verzekeringskamer in de praktijk haar toezicht situationeel zal toepassen.

Voorts is een uitgangspunt dat het pensioenfonds de Pensioen- & Verzekeringskamer alle informatie verstrekt voor het toezicht op de uitbestede bedrijfsprocessen. Gewaarborgd moet zijn dat de uitvoerende organisatie het pensioenfonds die informatie, waar de Pensioen- & Verzekeringskamer om verzoekt, ook verstrekt. Waar nodig dient de Pensioen- & Verzekeringskamer toegang te krijgen tot de relevante boeken en administratieve bescheiden en dienen aanwijzingen van de Pensioen- & Verzekeringskamer, die verband houden met de door het pensioenfonds uitbestede activiteiten, te worden opgevolgd. Tenslotte heeft de Pensioen- & Verzekeringskamer binnen het kader van haar bevoegdheden onder meer de mogelijkheid een pensioenfonds een formele aanwijzing te geven om de inhoud van de uitbestedingsovereenkomst te laten wijzigen of deze overeenkomst te laten ontbinden. Deze Beleidsregel uitbesteding pensioenfondsen is uitgebracht vooruitlopend op de door de Pensioen- & Verzekeringskamer in de loop van 2004 uit te brengen Beleidsregel op het gebied van interne beheersing in brede zin als follow-up op de op 23 maart 2001 uitgebrachte Principes Interne Beheersing. Alsdan zullen de onderhavige beleidsregels op het gebied van uitbesteding worden geïntegreerd in de bredere beleidsregels inzake interne beheersing. Indien en voorzover voorgaande ontwikkelingen zullen leiden tot aanpassing van deze beleidsregel zullen met het oog op aanpassing van bestaande procedures en regelingen van pensioenfondsen zonedig opnieuw overgangstermijnen in acht worden genomen. Toelichting per artikel

Artikel 1 Definities

In deze beleidsregel gaat het om uitbesteding van bedrijfsprocessen op structurele basis en met name om uitbesteding van processen of delen van processen waaraan risico's zijn verbonden die materiële invloed kunnen hebben op de financiële prestaties, financiële positie, continuïteit en/of integriteit van het desbetreffende pensioenfonds. Dit betreft dus alle processen die in het kader van het uitoefenen van toezicht van belang zijn, zowel waar het gaat om primaire bedrijfsprocessen op het gebied van pensioenverzekering en beleggen als om daaraan ondersteunende activiteiten. Uitbesteding van werkzaamheden aan de werkgever waaraan een ondernemingspensioenfonds verbonden is, valt ook onder de definitie van uitbesteding. Indien een pensioenfonds (een deel van) het uit de aangegane verplichtingen voortvloeiende risico heeft herverzekerd en indien als onderdeel van de desbetreffende overeenkomst financiële gevolgen van die risico's, bijvoorbeeld het technisch resultaat of opbrengsten en lasten van de beleggingen, voor rekening van het pensioenfonds komen, wordt de herverzekering voor de laatstgenoemde aspecten als uitbesteding beschouwd. Aan onderuitbesteding worden dezelfde voorwaarden en regels gesteld als aan de (hoofd)uitbesteding. Er is sprake van onderuitbesteding indien andere entiteiten binnen de groep waartoe het pensioenfonds behoort of

derden, aan wie werkzaamheden zijn uitbesteed, deze werkzaamheden geheel of gedeeltelijk laten uitvoeren door andere entiteiten binnen de groep of andere derden.

Artikel 2 Beleid terzake van uitbesteding

Bij het vaststellen van beleid terzake van uitbesteding dient het pensioenfonds in ieder geval vast te leggen dat het niet tot uitbesteding van werkzaamheden zal overgaan tenzij het voldoende waarborgen verkrijgt voor het handhaven van een beheerste en integere bedrijfsvoering alsmede terzake van fraudepreventie.

Artikel 3 Beperkingen aan uitbesteding

Die vormen van uitbesteding die de verantwoordelijkheid van het pensioenfonds voor de organisatie en beheersing van bedrijfsprocessen en het toezicht daarop kunnen ondermijnen, zijn niet toegestaan. Voorbeelden van dergelijke vormen van uitbesteding zijn:

- uitbesteding van de interne-auditfunctie, indien een pensioenfonds over een dergelijke functie beschikt;
- uitbesteding aan de controlerend externe accountant van de instelling, dan wel aan het kantoor waarmee de externe accountant is verbonden van de financiële administratie, het opmaken van de staten als bedoeld in 10b, tweede lid van de Pensioen- en spaarfondsenwet en het opmaken van de jaarrekening. Onder het laatstgenoemde voorbeeld zou ook begrepen kunnen worden de uitbesteding aan de certificerend actuaire, dan wel het kantoor waarmee de certificerend actuaire is verbonden van het opmaken van het actuariële verslag als bedoeld in artikel 10b, derde lid, van de Pensioen- en spaarfondsenwet. De effectivering hiervan zal worden aangehouden zolang nog een discussie loopt over de onafhankelijkheid van de (certificerend) actuaire.

Artikel 4 Risicoanalyse

Risicoanalyse is een continu proces, waarbij ten aanzien van uitbesteding op systematische wijze rekening dient te worden gehouden met de risico's van bestaande uitbestedingen, alsmede van wijzigingen daarin en van nieuwe vormen van uitbesteding.

Artikel 5 Procedures en maatregelen

Bij de procedures en maatregelen wordt aandacht gegeven aan aspecten als financiële soliditeit, integere bedrijfsvoering, reputatie, kwaliteit van de dienstverlening, interne organisatie en beheersing, vertrouwelijkheid van informatie, maatregelen die genomen kunnen worden in geval van calamiteiten (waaronder back-up-procedures), beschikbaarheid van deskundig personeel, land van vestiging. De rapportage van de uitvoerende organisatie dient tijdig te worden aangeleverd en dient voldoende informatie te bevatten om de werkzaamheden te kunnen beoordelen.

Artikel 7 Overeenkomst van uitbesteding

Bij die vormen van uitbesteding waarbij er ten gevolge van het eindigen van een uitbestedingsrelatie niet te verwaarlozen risico's bestaan met betrekking tot de voortzetting van de betreffende activiteiten dienen passende maatregelen voorhanden te zijn, teneinde de risico's zo veel als mogelijk te beperken. Ingeval van intra-groepuitbesteding is een op de individuele situatie toegespitste overeenkomst, ook wel Service Level Agreement (SLA) genoemd, niet per definitie vereist. Denkbaar is bijvoorbeeld dat een groepsbrede dienstverlening plaatsvindt op basis van een standaard-dienstverleningscontract voor de gehele groep. Een dergelijk contract dient evenwel ten minste te voorzien in adequate mogelijkheden voor het pensioenfonds binnen de groep om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen meten en beoordelen. De instantie waaraan is uitbesteed, heeft aan de Pensioen- & Verzekeringkamer geen informatie te verstrekken waarop een wettelijke geheimhoudingsverplichting rust. Hierbij kan gedacht worden aan het opvragen van informatie bij een advocatenkantoor waaraan werkzaamheden zijn uitbesteed.

Artikel 8 Afwijkingsmogelijkheid

De Pensioen- & Verzekeringkamer kan – eventueel met inachtneming van nadere beperkingen en voorwaarden - op verzoek van het pensioenfonds een afwijking van deze beleidsregel toestaan. Artikel 9 Inwerkingtreding en overgangsregeling De beleidsregel treedt in werking op 1 februari 2004. Voor de aanpassing van bestaande overeenkomsten van uitbesteding aan deze beleidsregel geldt een overgangstermijn van één jaar. Indien het pensioenfonds in verband met het voorgaande zijn actuariële en bedrijfstechnische nota dient aan te passen, doet het pensioenfonds dat uiterlijk op 31 december 2005.

Bijlage 2 Pensioenwet en Besluit Uitvoering Pensioenwet en Wet Verplichte Beroepspensioenregeling van 18 december 2006

Pensioenwet

Artikel 34 Uitbesteding

1. Indien een pensioenuitvoerder werkzaamheden uitbesteedt aan een derde draagt hij er zorg voor dat deze derde de bij of krachtens deze wet gestelde regels, die van toepassing zijn op de uitbestedende pensioenuitvoerder, naleeft.
2. Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur kunnen:
 - a. werkzaamheden worden aangewezen die niet mogen worden uitbesteed;
 - b. regels worden gesteld met betrekking tot de uitbesteding in verband met het toezicht op de naleving van het bij of krachtens deze wet bepaalde; en
 - c. regels worden gesteld met betrekking tot de beheersing van risico's die verband houden met de uitbesteding

Besluit uitvoering Pensioenwet d.d. 19 december 2006

Hoofdstuk 4. Uitbesteding

Bepalingen ter uitvoering van artikel 34, tweede lid, van de Pensioenwet en artikel 43, tweede lid, van de Wet verplichte beroepspensioenregeling.

- **Artikel 12. Werkzaamheden die niet mogen worden uitbesteed**

Een uitvoerder besteedt niet uit:

- a. taken en werkzaamheden van personen die het dagelijks beleid bepalen, daaronder mede verstaan het vaststellen van beleid en het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid;
- b. werkzaamheden waarvan uitbesteding de verantwoordelijkheid van de uitvoerder voor de organisatie en beheersing van bedrijfsprocessen en het toezicht daarop kan ondermijnen;
- c. indien de uitbesteding een belemmering kan vormen voor een adequaat toezicht op de naleving van het bij of krachtens de Pensioenwet dan wel de Wet verplichte beroepspensioenregeling bepaalde.

- **Artikel 13. Overeenkomst tot uitbesteding**

- 1. Een fonds legt de overeenkomst met de derde waaraan de werkzaamheden worden uitbesteed schriftelijk vast.
- 2. In de overeenkomst wordt in ieder geval het volgende geregeld:
 - a. welke werkzaamheden worden uitbesteed onder verwijzing, indien mogelijk, naar de administratieve organisatiebeschrijving van het fonds, alsmede de voorwaarden waaronder de uitbesteding plaatsvindt;
 - b. de onderlinge informatie-uitwisseling tussen het fonds en de derde, met inbegrip van afspraken over het beschikbaar stellen van informatie waar de toezichthouder ter uitvoering van zijn wettelijke taak om verzoekt;
 - c. de mogelijkheid voor het fonds om te allen tijde wijzigingen aan te brengen in de wijze waarop de uitvoering van de werkzaamheden door de derde geschiedt;
 - d. de verplichting voor de derde om het fonds in staat te stellen blijvend te voldoen aan het bij of krachtens de Pensioenwet dan wel de Wet verplichte beroepspensioenregeling bepaalde;
 - e. de mogelijkheid voor de toezichthouder om onderzoek ter plaatse te doen of te laten doen bij de derde; en

- f. de wijze waarop de overeenkomst wordt beëindigd, en de wijze waarop wordt gewaarborgd dat het fonds de werkzaamheden na beëindiging van de overeenkomst weer zelf kan uitvoeren of door een andere derde kan laten uitvoeren.
- 3. De toezichthouder maakt slechts gebruik van de mogelijkheid, bedoeld in het tweede lid, onderdeel e, indien niet op andere wijze bij het fonds kan worden vastgesteld dat ten aanzien van de uitbestede werkzaamheden wordt voldaan aan het bij of krachtens de Pensioenwet en de Wet verplichte beroepspensioenregeling bepaalde.
- 4. Indien in de overeenkomst is opgenomen dat de derde gegevens en inlichtingen ten behoeve van het toezicht rechtstreeks aan de toezichthouder beschikbaar stelt, kan de toezichthouder zich ook wenden tot die derde. De derde is verplicht om de toezichthouder alle medewerking te verlenen.

Artikel 14. Beheersing van de risico's

- 1. Een fonds draagt zorg voor een systematische analyse van de risico's die samenhangen met de uitbesteding van werkzaamheden en legt deze vast. Het fonds maakt de analyse op het niveau van zijn eigen organisatie in zijn geheel en op het niveau van de onderscheiden bedrijfsonderdelen.
- 2. Een fonds voert een adequaat beleid en beschikt over procedures en maatregelen met betrekking tot de uitbesteding van werkzaamheden, als onderdeel van een beheerste en integere bedrijfsvoering als bedoeld in artikel 143 van de Pensioenwet dan wel artikel 138 van de Wet verplichte beroepspensioenregeling.
- 3. Een fonds beschikt over toereikende procedures, maatregelen, deskundigheid en informatie om de uitvoering van de uitbestede werkzaamheden te kunnen beoordelen.

BIJLAGE 3 – Wettelijk kader risicobeheersing

Pension Fund Governance	
STAR-principe A 3	Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van de statuten en reglementen van het fonds en van alle relevante wet- en regelgeving alsmede voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van het pensioenfonds. PW artikel 33, lid 2 jo Besluit uitvoering PW artikel 11 verwijzen naar de STAR-principes waarin deze plicht nadrukkelijk is neergelegd. Aldus zijn de principes in de Pensioenwet verankerd.
Pensioenwet	
Artikel 143	Wettelijke verplichting tot risicobeheersing De tekst luidt: "Een pensioenfonds richt zijn organisatie zodanig in dat deze een beheerste en integere bedrijfsvoering waarborgt". Hiermee is de plicht tot beheersing van risico's neergelegd. Voorts zijn in hoofdlijn de risico's omschreven waarop de organisatie van een pensioenfonds moet zijn gericht: zie hierna, de risico's a. het beheersen van bedrijfsprocessen en bedrijfsrisico's; b. integriteit; c. de soliditeit van het pensioenfonds, waaronder wordt verstaan: 1°. het beheersen van financiële risico's; en 2°. het beheersen van andere risico's die de soliditeit van het pensioenfonds kunnen aantasten; d. het beheersen van de financiële positie over de lange termijn door periodiek een continuïteitsanalyse te maken.
Artikel 145	In de ABTN moet een omschrijving zijn opgenomen waaruit blijkt hoe het pensioenfonds de beheersing van de risico's die in artikel 143 zijn omschreven waarborgt ¹⁶ . Het pensioenfonds is verplicht ten aanzien van de risico's beleid op te stellen en te zorgen voor de uitvoering van dit beleid ¹⁷ .
Besluit FTK	
Artikel 18 (paragraaf 8)	Beheerste bedrijfsvoering Een fonds beschikt over goede administratieve en boekhoudkundige procedures en adequate interne controlemechanismen, stelt beleid op ten aanzien van de beheersing van te lopen risico's en draagt zorg voor de uitvoering van dat beleid.
Artikel 19	Integriteitrisico Een fonds draagt zorg voor een systematische analyse van integriteitrisico's en stelt aan de hand van deze analyse een integriteitbeleid vast en draagt zorg voor de uitvoering van dat beleid.
Artikel 24	ABTN De actuariële en bedrijfstechnische nota (...) bevat in ieder geval een beschrijving van: a. de hoofdlijnen van het interne beheersingssysteem, zoals voorgeschreven bij of krachtens artikel 143 van de Pensioenwet (...)

¹⁶ In VB-verband is de zg. "risico-paragraaf" in de ABTN besproken op 30-5-2008. Het volgende beeld kwam daarbij naar voren:

In de ABTN is een paragraaf risicobeheersing en beleidskader sturingsinstrumenten opgenomen. Hierin wordt onder meer ingegaan op de wijze waarop risico's voor het pensioenfonds worden beheerst, waaronder operationele risico's. Ook wordt aandacht besteed aan de wijze waarop het risicomangement is ingericht. Verder worden de interne beheersing, de AO en de IC uiteengezet, alsmede de rol van de risicomanager en wordt ingegaan op de rol van de auditcommissie. Ook is een paragraaf gewijd aan risicomangement, waarbij wordt aangesloten bij de FIRM-richtlijnen van DNB.

Tot slot wordt in de ABTN aandacht besteed aan de afdekking van specifieke beleggingsrisico's, de uitvoering van het vermogensbeheer en risicometing en -beheersing. BJB 30052008, doc 2

¹⁷ Besluit FTK artikel 18.

Bijlage 4 – FIRM

Toezichtgebieden

Het FIRM model bestaat in hoofdlijnen uit de financiële positie (toezichtgebieden *Solvabiliteit* en *Liquiditeit*) en het bestuur (toezichtgebieden *Organisatie en Beheer* en *Integere Bedrijfsvoering*) van een instelling of fonds.

Solvabiliteit

DNB volgt de financiële positie primair door middel van bedrijfseconomische analyse op periodiek van de fondsen verkregen rapportages. Aan de hand van kwartaal- en jaarstaten bepaalt DNB de actuele solvabiliteitspositie en door middel van de solvabiliteitstoets vormt DNB oordeel over de toereikendheid. Verder beoordeelt DNB de solvabiliteitsbeheersing via de continuïteitsanalyse.

Organisatie en Beheer

Het toezichtgebied *Organisatie en Beheer* omvat de integrale beheersing van alle financiële en niet-financiële risico's van het fonds. Via de ABTN en de periodieke gesprekken met de besturen verzamelt DNB informatie over de risico's die het fonds loopt en de wijze waarop het bestuur deze risico's beheerst. DNB voert met behulp van het FIRM model een kwalitatieve toetsing en analyse uit en legt het risicoprofiel in de FIRM database vast. FIRM gaat hierbij uit van de volgende 10 risicocategorieën (bronnen van risico) en de bijbehorende vormen van risicospecifieke beheersing.

Nr	Risicocategorie	Risico-items
1	Matching-rente	rente, valuta, liquiditeit, inflatie
2	Markt	prijsvolatiliteit, marktliquiditeit, concentratie en correlatie
3	Kredit	default probability, loss given default, exposure at default
4	Verzekeringstechnisch	sterfte, arbeidsongeschiktheid, schade
5	Omgeving	concurrentie, afhankelijkheid, reputatie, ondernemingsklimaat
6	Operationeel	(pre-)acceptatie/transactie, verwerking, uitkering/betaling/settlement, informatie, productontwikkeling, kosten, personeel, fraudegevoeligheid
7	Uitbesteding	continuïteit bedrijfsvoering, integriteit, kwaliteit dienstverlening
8	IT	strategie- en beleid, beveiliging, beheersbaarheid, continuïteit
9	Integriteit	benadeling derden, voorwetenschap, witwassen, terrorismefinanciering, onoorbaar handelen
10	Juridisch	wet- en regelgeving, naleving, aansprakelijkheid, afdwingbaarheid contracten

Risicospecifieke beheersing omvat beheersingsmaatregelen die specifiek gericht zijn op het mitigeren van één enkele risicocategorie. Zo zijn incassoprocedures specifiek gericht op het reduceren van het kredietrisico. Evenzo zijn uitwijk- en back-upfaciliteiten specifiek gericht op het beheersen van het IT-risico.

Voorts toetst FIRM binnen elke risicospecifieke beheersing in welke mate de risico-identificatie, het risicobeleid, de AO&IC en de risicomonitoring bijdragen aan mitigatie van de risico's

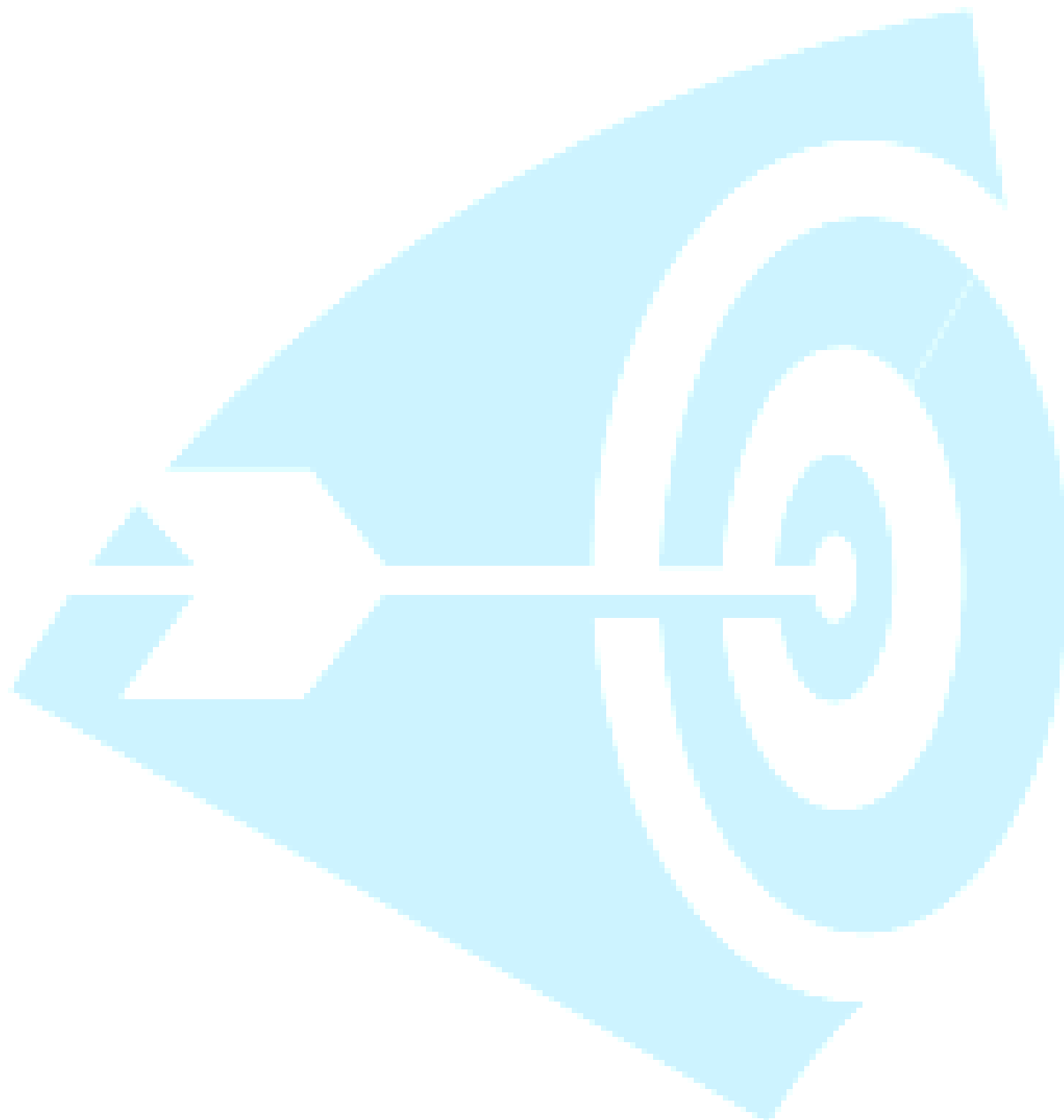
Naast risicospecifieke beheersing kent FIRM ook de generieke beheersingscategorie *Organisatie en Management*. Deze staat los van specifieke risico's en bepaalt in hoeverre de kwaliteit van organisatie en management een mitigerend effect heeft op alle risico's. Hierbij wordt getoetst of de managementstructuur en –samenstelling in overeenstemming is met de omvang en complexiteit van de activiteiten, er sprake is van een effectief besluitvormingsproces en een effectieve strategische planning evenals het stimuleren van een cultuur waarin men zich bewust is van risico's en de noodzaak van risicobeheersing.

Integere Bedrijfsvoering

Integere Bedrijfsvoering is binnen FIRM zowel een apart toezichtgebied als een risicocategorie binnen *Organisatie en Beheer*.

Bijlage 5 Interviewverslagen

In deze bijlage zijn de verslagen opgenomen van de personen die werkzaam zijn bij een bestuursbureau/uitvoeringsorganisatie. Ook het interview met de heer Van As van DNB is opgenomen. Van de gesprekken met Karin Bitter, Tim Kamphorst, Joos Nijtmans en Jac van de Horst zijn alleen aantekeningen gemaakt.



Verslag gesprek Bart Onkenhout

Directeur bestuursbureau BPF Levensmiddelen

Datum: 7 oktober 2009

'Je doet het goed als 9 van de 10 dingen goed doorlopen in het bestuur, maar met enige regelmaat moet het bestuur je wel verrassen'.

Een regenachtige, drukke herfstspits. Bijna 2 uur heb ik gedaan over ruim 80 kilometer. In een klein kantoor in Woerden staat gelukkig de koffie klaar. Ik praat met Bart Onkenhout, directeur bestuursbureau BPF voor het levensmiddelenbedrijf over de start van het bureau, de filosofie van het bestuur, de relatie met de uitvoeringsinstanties en het pensioenstelsel in de toekomst.

Aanleiding voor het ontstaan van het bureau

Bart geeft aan dat ca. 2 jaar geleden de vraag over het besturingsmodel aan de orde kwam. Aanleiding hiervoor was de vraag van het bestuur of men wel voldoende in control was. Er leefde een sterke wens om in de beleidsvoorbereiding onafhankelijkheid te krijgen. Tenslotte wenste het bestuur de werkdruk met betrekking tot de operationele kwesties te verminderen. Sinds één jaar is het bestuursbureau actief. Gestart met 1 persoon (Bart).

En helpt het bestuursbureau het bestuur met bovenstaande wensen?

Onlangs is er een evaluatie van het bestuur over het bestuursbureau geweest. Geconstateerd is dat de kwaliteit van de onafhankelijke beleidsvoorbereiding verbeterd is. Operationele vraagstukken zijn aanmerkelijk verminderd, zeker voor het dagelijks bestuur (vangt bestuursbureau nu af met uitvoeringsorganisaties). In de breedte ervaart het bestuur echter niet minder werkdruk, met name omdat het bestuursbureau ook extra items op de agenda zet. Er is een groter comfortgevoel ontstaan, met name door de toegenomen kwaliteit.

Bart ziet dat de rol van de fondsmanager bij de uitvoeringsorganisatie (pensioenadministratie) is veranderd. Deze is meer op afstand van het bestuur komen te staan.

Wat is de filosofie van het bestuur ten aanzien van het bestuursbureau? Hoe gaat het zich ontwikkelen?

Het bestuur ziet een aantal rollen voor het bestuursbureau, namelijk:

- Beleidsmatige ondersteuning van het bestuur en de diverse gremia van het bestuur, regierol
- Toetsende rol: toetsen van de bijdrage van de buitvoerders (onafhankelijkheid qua visie)
- Bewakingsrol: bewaken van de uitbesteding op kosten, kwaliteit en tijdigheid (o.a. door opstellen dan wel herijken van dienstverleningsovereenkomsten. Neerzetten van randvoorwaarden, als het ware.

Gelet op de kwetsbaarheid van een 1-mansbedrijf zal enige uitbereiding van het bestuursbureau noodzakelijk zijn. Gezien de omvang van het fonds zal niet worden gekozen voor het aantrekken van veel specialisten (mede ook uit het oogpunt van continuïteit/kwantiteit, maar ook vanwege de kosten. In dit kader is een slimme, kwalitatief hoogwaardige uitvoeringsinstantie erg belangrijk.

Wat zijn de gevolgen voor de uitvoeringsorganisaties in relatie tot het bestuur?

De afstand tot het bestuur is groter geworden. Er worden meer rapportages vereist. De uitvoerder moet tevens wennen aan het feit dat er meer kritische vragen worden gesteld. In het algemeen zal de kwaliteit van de uitvoeringsorganisatie omhoog gaan omdat het bestuursbureau dichter op de huid gaat zitten. Na een jaar werken, merkt Bart dat er in de notities aan het bestuur al meer geanticipeerd wordt op het in kaart brengen van alle consequenties indien een bepaald besluit wordt genomen, zonder dat het bestuursbureau hierom moet vragen.

Nog even terugkomend op het begin. De vraag naar het besturingsmodel: heeft dit tot meerdere wijzigingen geleid?

Bart bevestigt dit. Centrale vraag was: hoe moet het fonds worden ingericht als het gaat om het bestuur en hoe moet het worden ingericht in relatie tot de uitvoeringsorganisatie.

Dit leidde tot:

- de instelling van het bestuursbureau
- de instelling van een financiële commissie (behandeling uitbestedingvraagstukken, contracten)
- een zwaardere rol van het dagelijks bestuur, zonder extra bevoegdheden. DB is het eerste aanspreekpunt van het bestuursbureau.

Welke nadelen/risico's zie je aan een bestuursbureau?

Er bestaat een gevaar dat het bestuur achterover gaat leunen. **Hoe zorg je ervoor dat dat niet gebeurt?** Bestuur moet echt worden aangesproken. Bestuur moet sturen op essentiële beslissingen (bv. renteafdeckingsbeleid).

Een risico is dat het bestuursbureau 'doorslaat' in het (met goede bedoelingen) beschermen van het bestuur voor allerlei vraagstukken. In die zin dat niet alleen operationele kwesties bij het bestuursbureau worden gehouden, maar ook beleidsmatige....

Hoe zie je de toekomst van het Nederlands pensioenstelsel?

Items voor nu blijven voorlopig renteafdekking, AOW (naar 67 jaar) en de gevolgen hiervan voor de 2^e pijler, afkoop en zeggenschap in pensioenland. Momenteel wordt veel besproken, maar wel allemaal vanuit huidige toezicht en wetgeving.

Welke tips heb je voor een startend bestuursbureau?

Veel gaan praten met andere bestuursbureaus, opbouwen van netwerk. Blijf je steeds verbazen en benoem dit, maar wacht met het trekken van conclusies. Leer de cultuur van de sector goed kennen alsmede die van de uitvoeringsorganisaties.

Voordat gestart wordt goed nagaan hoe het bestuur staat ten aanzien van een bestuursbureau. Zorg voor een goede taakomschrijving en neem de ruimte om de regierol goed te vervullen. **Budget?**

Een budget hoort er gewoon bij.

Welke ambitie heeft het bestuursbureau?

Het bestuursbureau wil zeker onderzoeken of en in hoeverre samenwerking met andere bestuursbureaus mogelijk is. Dit kan gaan van gezamenlijke huisvesting tot gezamenlijke expertise. Aandachtspunt hierbij is wel dat het belang van het fonds niet in gevaar mag komen.

Wat was het leukste in het afgelopen startjaar voor dit bestuursbureau?

Bart geeft aan dat het opzetten en ontwikkelen van het bureau interessant was. Het bezig zijn in de volle breedte van het pensioenfonds en de samenwerking met bestuur en de uitvoeringsorganisaties is boeiend, leerzaam en leuk!

Waarin maakt het bestuursbureau het verschil?

Het bestuursbureau kent de hele omgeving van fonds en heeft daardoor beter overzicht dan de uitvoeringsorganisaties. In het afgelopen jaar is dat zeker duidelijk geworden bij de dekkingsgraadproblematiek. Hierbij omgeving en zwaarwegende consequenties in kaart gebracht. Dit heeft het bestuur naar zijn inschatting geholpen bij het besluitvormingsproces.

Tot slot: de stelling. Zonder bestuursbureau geen goed pensioenfonds?

Glimlachend zegt Bart dat de stelling zonder meer geinig is, maar wel veel te absoluut. Een goed pensioenfonds hangt in grote mate af van de kwaliteit van het bestuur en de uitvoeringsorganisaties. Beschikbare tijd van de bestuurders is belangrijk. Indien er voldoende oog is voor checks and balances, hoeft het bestuursbureau zeker niet de enige manier te zijn om een pensioenfonds te besturen.

Verslag gesprek Bert van de Belt

Directeur bestuursbureau PMT

Datum: 14 september 2009

Een mooie nazomerse dag. In het door de zon verlichte kantoor van Bert praat ik met hem over pensioenen en bestuursbureaus in het bijzonder.

Bert is directeur van het pensioenfonds PMT (Metaal en Techniek). Hij geeft leiding aan het bestuursbureau van PMT in Rijswijk. Een man met hart en passie voor pensioenen.

We praten over het ontstaan, de rol en professionalisering van het bestuursbureau.

“Een goed bestuursbureau zou ervoor moeten zorgen dat het bestuur eindverantwoordelijkheid kan dragen”, aldus Bert.

Ontstaan

Aanleiding voor het ontstaan van bestuursbureau PMT was het feit dat het bestuur niet in een dubbele positie wilde zitten, namelijk enerzijds de verantwoordelijkheid voor het pensioenfonds en anderzijds de aansturing van de uitvoeringsorganisatie. Het fonds was een zelfadministrerend fonds. De uitvoeringsorganisatie moest op afstand komen.

Om het bestuur hierbij te helpen is een bestuursbureau opgezet dat niet alleen de ‘smalle’ bestuursondersteuning deed (kortweg gezegd: alles rondom vergaderingen van besturen), maar ook het bestuur ging ondersteunen met de beleidsontwikkeling van het fonds.

De gedachtevorming over ontvlechting van de uitvoeringsorganisatie vond eind 90-er jaren plaats. In 2001 werd het bestuursbureau opgericht.

Het bestuursbureau PMT bestaat uit 9 mensen. Taken van het bestuursbureau zijn beleidsontwikkeling/controle en ondersteuning van het bestuur. Aandachtsgebieden zijn pensioenbeleid, vermogensbeheer, actuariaat, communicatie en control. Daarnaast is er aansturing voor de pensioenconsulenten die door hele land werkgevers bezoeken.

Taken bestuursbureau

Er is een duidelijke taakverdeling tussen het bestuursbureau en de uitvoeringsorganisatie. Taken voor het bestuursbureau zijn:

1. namens het bestuur gesprekspartner zijn voor de uitvoeringsorganisatie (zowel op pensioenuitvoering als vermogensbeheer). De agendering van vergaderingen vindt plaats bij het bestuursbureau. De uitvoeringsorganisatie levert uiteraard wel input en diverse notities.
2. toezien op SLA's
3. namens bestuur onderhandelingspartner als het gaat om tarieven van de uitvoeringsorganisatie

Bestuursbureau is het verlengstuk van het bestuur.

Toegevoegde waarde van het bestuursbureau is het feit dat de mensen die hier werken tijd, ervaring en deskundigheid op het gebied van pensioenen hebben. Dit helpt het bestuur (die bestuurslidmaatschap bijna altijd naast andere functie doen).

Professionalisering

Het bestuursbureau kan en moet verder professionaliseren. Dit kan door professionals in dienst te nemen en door een betere borging van deze professionals door hen niet als enige op hun deskundigheid binnen te halen.

Gezien de toenemende complexiteit van pensioenen alsmede strengere eisen aan deskundigheid welke besturen van pensioenfonds moeten managen, krijgen bestuursbureaus meer betekenis. Immers, deze taken kunnen onmogelijk door het bestuur alleen worden opgepakt omdat de nodige voorbereiding en de daarmee gemoeide tijd moeilijk zijn op te brengen voor bestuursleden die met name deze tijd niet altijd kunnen vrijmaken

Hierbij is het van belang dat er steeds meer sprake is van een specifieke wet en regelgeving die niet primair over de inhoud van de pensioenregeling cq over de inhoud van het vermogensbeheer gaat. Hierbij moet gedacht worden aan allerlei procedurele eisen en steeds verdergaande controle op de uitvoering. Voorbeelden hiervan zijn de uitvoering de code pensionfund governance en diverse

vormen van compliance (bv. Know your relations-beleid bij Vermogensbeheer) . Vereenvoudigingen ziet Bert op de korte termijn niet snel optreden.

Kan een bestuursbureau namens/voor meerdere pensioenfondsen werken?

Op zich kan een bestuursbureau voor meerdere fondsen werken. Dit moeten dan wel kleine tot middelgrote fondsen zijn. Maximaal aantal fondsen is 2-3 in de ogen van Bert. Indien er meer dan dit aantal gezamenlijk een bestuursbureau-organisatie gaat opzetten, zou een dergelijke organisatie al snel kunnen vervreemden van haar opdrachtgevers. Hierbij zou dan snel de noodzakelijke vertrouwensrelatie worden beschadigd. Verwachting is ook dat op termijn dit ook gaat ontstaan gegeven de complexiteit van het pensioengebied alsmede de noodzaak tot het hebben van sterke gesprekspartners richting externe partijen. Mede gezien noodzaak tot het hebben van schaalgrootte zullen bestuursbureaus voor meerdere fondsen gaan ontstaan, zo is de verwachting van Bert.

Van belang is wel dat een bestuursbureau klein qua omvang blijft zodat er enerzijds geen schaduwuitvoerder ontstaat en anderzijds het bestuursbureau niet op de stoel van het bestuur gaat zitten. Er is een risico dat het bestuursbureau een zeeffunctie krijgt t.a.v. externe partijen (m.n. uitvoeringsorganisatie). Om dit te voorkomen zijn noodprocedures van belang.

Tips voor (nieuwe) bestuursbureaus/besturen

- besturen moeten weten wat ze willen en aan deze wens consequenties willen verbinden
- bestuur moet duidelijk zijn over de missie van het pensioenfonds
- goed nadenken over de relatie met de uitvoeringsorganisatie(s) en hierover goede afspraken maken
- bestuursbureau moet echt mandaat krijgen van bestuur om zaken te mogen regelen

Toekomst pensioenstelsel

We praten nog even na over de toekomst van het pensioenstelsel in Nederland (o.a. naar aanleiding van de brief van Donner betreffende het onderzoek naar ons pensioenstelsel).

Naar de verwachting van Bert zal om technische redenen de verhoging van de AOW-leeftijd snel naar 67 jaar gaan, in plaats van een model waarbij sprake zal zijn van een lange overgangperiode. Omdat dit ook consequenties heeft voor andere (sociale) wetten en er tevens tal van administratieve redenen zijn, zal de aanpassing van de AOW-leeftijd sneller gaan dan mogelijk nu gedacht wordt. Vermoedelijk zal dit ook bewerkstelligd worden door een inkrimping van het fiscale kader van pensioenen.

Op mijn vraag of besturen van pensioenfondsen meer buitenspel gaan komen, antwoordt Bert dat hij dit niet verwacht. Besturen vormen een groot maatschappelijk draagvlak. Dit verkleinen is politiek gezien niet aan te raden.

Ook de andere suggestie: overgaan naar 1 pensioenfonds voor de gehele bevolking, zal in de ogen van Bert niet gaan gebeuren. Gezien de grootte van het fonds, wordt dit uit oogpunt van beheersbaarheid veel te groot en daarmee onbeheersbaar.

Sturingsmechanisme van de overheid zit vooral in het fiscale kader.

Dat inmiddels vaak snelle en soms bijna geruisloze stappen worden gezet, bewijst Bert aan de hand van een voorstel uit de Miljoenennota 2009. Meelezend op de laptop staat er "ergens" dat de toeslag jongere partner (deels) komt te vervallen per 2011 in plaats van 2015. "Geruisloos en zonder enig maatschappelijk protest"!

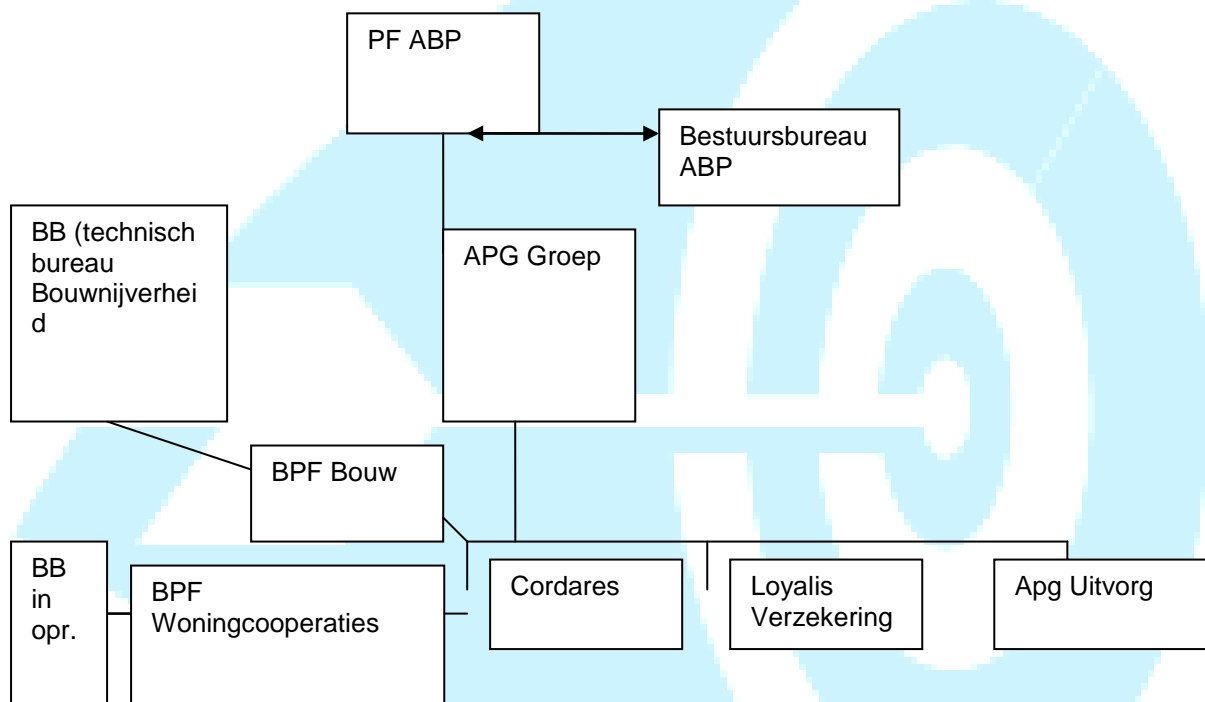
Verslag gesprek Bas van Veen,

Directeur Institutional Sales APG Groep

Datum: 30 september 2009

Woensdagmiddag 30 september 2009. Ik stap uit bij station Zuid/WTC Amsterdam en loop naar buiten. Aan de Zuidas staan prachtige kantoren en in één daarvan zit APG. Gustav Mahlerplein moet er enkele weken geleden levendiger hebben uitgezien. Nu is het winderig, zijn de terrassen verlaten en snellen mensen elkaar voorbij. In gebouw Symphony zit het gloednieuwe kantoor van APG. De baliemedewerkster belt met Bas van Veen, directeur institutional sales APG. Met Bas praat ik het volgende uur o.a. over het ontstaan van bestuursbureaus en hun toegevoegde waarde. We sluiten af met een korte blik op de toekomst van het pensioenstelsel.

Hoe is de APGgroep georganiseerd?



Bas heeft vanuit accountmanagement van de sociale regelingen te maken met het bestuursbureau van de fondsen die onder de CAO van de bouw vallen.

Waarom zijn bestuursbureaus ontstaan?

Deze bureaus zijn ontstaan vanuit de behoefte van besturen om meer afstand tot de uitvoeringsorganisaties te krijgen. Een bestuursbureau kon tevens helpen met complexe vraagstukken ten aanzien van pensioenen en voorzien in een stuk deskundigheid die steeds meer nodig werd om pensioenfondsen te kunnen besturen.

Is een bestuursbureau dat voor meerdere fondsen werkt mogelijk?

Volgens Bas is dit heel goed mogelijk! Door toegenomen complexiteit van de pensioenonderwerpen, daarmee toegenomen vergaderdruk, toegenomen regels ten aanzien van control en risicomanagement en meer druk vanuit het toenemend aantal toezichthouders kan een bestuursbureau een deel van deze druk wegnemen. Besturen van een pensioenfonds is inmiddels een bijna fulltime baan geworden, zeker voor de werkgeversbestuursleden.

Een bestuursbureau kan ook zorgen voor objectivering.

Vooral voor kleinere fondsen kan het een oplossing zijn indien van een gezamenlijk bestuursbureau gebruik wordt gemaakt. Deze fondsen zoeken ook vaak naar samenwerkingsverbanden zonder dat zij hun bedrijfstakidentiteit verliezen. Hierbij kan gedacht worden aan gezamenlijk inkoopvoordeel. In alle

gevallen moet echter deskundigheid en professionaliteit worden ingehuurd om het bestuursbureau te kunnen bemensen. Er moeten ook voldoende mensen met diverse competenties zijn om de continuïteit te kunnen waarborgen.

Toch zijn er nog niet zoveel van dit soort bestuursbureaus. In de meeste situaties is sprake van een bestuursbureau voor één specifiek pensioenfonds.

Bas geeft aan dat dit vaak zo is gegroeid. Daarnaast is het lastig om identiteit van een fonds te waarborgen indien er voor meerdere fondsen wordt gewerkt. Een deel kan ook worden verklaard omdat er een risico zit in het stellen van prioriteiten door een bestuursbureau. Welk fonds gaat voor, simpelweg gezegd. Tenslotte is er een kostenaspect. Besturen moeten hierin willen en kunnen investeren.

Waar zit de toegevoegde waarde van een bestuursbureau?

Zondermeer in het vereenvoudigen van complexe zaken, objectivering van adviezen van de uitvoeringsorganisaties, onderhandeling met externe partijen en continuïteit in deskundigheid en professionaliteit van het bestuur. Uiteraard is ook de rol van in het netwerk rondom het pensioenfonds een belangrijke.

Welke risico's zie je?

Het bestuursbureau kan te dominant worden ten opzichte van het bestuur. Daarmee kan het bestuur in de lay-back stand komen en verantwoordelijkheden gaan afschuiven. Het bestuursbureau wordt dan een soort "excuustruus" om tijd te winnen en op deze manier over sommige onderwerpen de besluitvorming voor zich te gaan uitschuiven. Overigens nuanceert Bas dit wel door aan te geven dat dit risico goed te beheersen is door goede afspraken te maken tussen bestuursbureau en bestuur over verantwoordelijkheden en mandaten.

Welke soorten bestuursbureaus zie je in het algemeen?

In het algemeen zie je 3 types bestuursbureaus: afstandelijk, controlerend en ambitieus. De afstandelijke bureaus doen een stuk bestuursondersteuning (secretariaat en beleidsvoorbereiding, overleg met de uitvoeringsorganisaties), de controlerende bureaus hebben een sterke focus op de uitvoeringsorganisaties. De ambitieuze bureaus zijn erg professioneel en doen naast focus op uitvoeringsorganisaties, onderhandelingen namens bestuur ook veel aan imago van het pensioenfonds.

Welke tips heb je voor startende bestuursbureaus?

Van groot belang is om te gaan praten met andere bestuursbureaus. Besturen moeten bereid zijn om de consequenties ten aanzien van de invoering van een bestuursbureau te overzien en te aanvaarden. Van belang hierbij is dat er geïnvesteerd wordt in het bestuursbureau. Het bestuur zal goed moeten kijken welk type bureau het beste past bij de behoefte en het budget van het pensioenfondsbestuur.

Kijkend vanaf de 17^e verdieping over het zuiden van Amsterdam, vraag ik Bas naar de toekomst van het pensioenstelsel in Nederland. Hoe zie je dat?

Bas voorziet een toename in regelgeving, controle, risicobeheersing en solvabiliteitseisen. Hiermee zal de beslisruimte voor besturen gaan afnemen.

Terugkijkend op eind 2008 en 2009 (lage dekkingsgraden en opstellen en herstelplannen) was er toen een goed moment voor fondsen om te kijken naar versterking van samenwerkingsverbanden en eventueel zelfs fusies van fondsen. Omdat men echter teveel op het herstel van de dekkingsgraad was gericht is die kans voorbij gegaan. Samenwerking is overigens alleen mogelijk indien er sprake is van bijvoorbeeld middelloonregelingen (in ieder geval eenduidig) en de geschiedenis van de regelingen omgebouwd kan worden, danwel in een gesloten fonds achterblijft.

In de toekomst zal er een consolidatie van fondsen komen.

Kansen voor de sector liggen in toenemende arbeidsparticipatie. Niet gaan praten over afnemend draagvlak (zoals nu zo vaak gebeurt)¹⁸, maar praten over mogelijkheden voor de 2^e pijler om aan te sluiten op de nieuwe ontwikkelingen.

¹⁸ Zie bv. 2 artikelen ruim een week later in De Volkskrant van 9 oktober 2009: "FNV dreigt overleg pensioen te staken" en "DNB wil grotere buffers fondsen"

Verslag gesprek Floor Briedé

Manager Pensioenen Bestuursbureau PME

Datum: 25 september 2009

Vrijdagochtend. Filevrij rijd ik naar Schiphol, waar het kantoor van het Pensioenfonds Metalektro (PME) is gehuisvest. Vanuit het kantoor van Floor heb je mooi zicht op de start- en landingsbanen en de bedrijvigheid van Schiphol.

We starten met een stuk historie van het bestuursbureau PME.

Historie en aanleiding instellen Bestuursbureau

Eind jaren 90 begon het PME-bestuur met het heroverwegen van de relatie met de uitvoerders. De aanleiding hiervoor was de onvrede over dienstverlening van de uitvoerders. Met name ervoer men dat de pensioenadministrateur onvoldoende gevoel had bij de sector Metalektro en het ook lastig was voldoende grip op de uitvoerders te krijgen. Hiertoe werd 2001 een bestuursbureau opgestart. In eerste instantie met twee functionarissen. Een werd verantwoordelijk voor Pensioenen en de ander voor Vermogensbeheer.

Kort daarna besloot het bestuur om een aantal Pensioenconsulenten aan te stellen ten behoeve van de contacten met werkgevers en werknemers. Deze Pensioenconsulenten kwamen in dienst bij het bestuursbureau. Er kwamen 3 consulenten voor werkgevers en 10 consulenten voor werknemers, regionaal georiënteerd en gehuisvest bij de werknemersorganisaties. Door deze goed opgeleide Pensioenconsulenten is er zeer veelvuldig contact met de doelgroep en achterban van PME, en het levert het bestuursbureau heel veel gevoel bij de sector op. Voorbeelden hiervan zijn dat het bestuursbureau snel en uit eerste hand doorkrijgt hoe communicatie-uitingen zoals brochures vallen bij de achterban. Maar ook waar de ontwikkelingen in de sector naartoe gaan, of bij welke werkgevers er problemen zijn.

Weer niet veel later breidde het bestuursbureau uit met een Controller en werd er een manager Pensioenen aangenomen: Floor Briedé. Zij werd verantwoordelijk voor het contract en contact met de pensioenuitvoerder, PVF.

De tak Vermogensbeheer van het bestuursbureau werd steeds groter. Het aantal beleggers nam toe en tegelijkertijd de complexiteit van de beleggingsproducten. Dit leidde een aantal jaren tot mooie rendementen, maar was wel erg kwetsbaar en afhankelijk van een paar personen (als er een onder de tram loopt...). Het bestuur was van mening dat het bestuursbureau inmiddels teveel uitvoerende taken op zich had genomen, terwijl het in eerste instantie bedoeld was om de uitvoerders te monitoren.

Daarom werd in 2007 vermogensbeheer overgebracht naar MN Services (fiduciair management). De medewerkers vermogensbeheer van het bestuursbureau gingen mee over naar MN. Tegenwoordig houdt het bestuursbureau (de manager vermogensbeheer) zich (weer) bezig met het monitoren van de uitvoerder MN Services. Op het gebied van fiduciair vermogensbeheer blijft het zoeken naar het juiste evenwicht. Het bestuur blijft verantwoordelijk, en dus zal het bestuur zelf met name het risicomanagement moeten inregelen.

Doel Bestuursbureau (anno 2009)

Het PME-bestuur optimaal ondersteunen bij het verkrijgen en behouden van een goede en betaalbare pensioenvoorziening in de Metalektro.

Rechtsvorm

De medewerkers van het bestuursbureau PME zijn rechtstreeks in dienst van het fonds.

Organisatie

Er werkt een kleine 20 personen bij het bestuursbureau PME, waaronder 11 pensioenconsulenten. Naast deze pensioenconsulenten bestaat het bestuursbureau uit: Directeur Bestuursbureau, Controller, Manager Vermogensbeheer, Bestuurssecretaris/Manager Pensioenen, Content manager website, Manager Communicatie, Actuarieel medewerker, 1 secretaresse en 1 receptioniste.

Zij zitten fysiek op afstand van de uitvoerders.

Taakverdeling Bestuursbureau – uitvoerders

Het PME bestuur kent een aantal soorten vergaderingen: bestuursvergaderingen en diverse bestuurscommissies.

- Bestuursvergaderingen worden volledig ondersteund (voorbereiden) door het Bestuursbureau. De uitvoerders zijn niet bij de vergadering aanwezig.
- Commissies: Pensioen Advies Commissie (PAC), Beleggings Advies Commissie (BAC),,, Dagelijks Bestuur (DB), Commissie Individuele Zaken (CIZ). Bij deze laatste zit de uitvoerder wel aan tafel.

Het bestuursbureau bepaalt de agenda!

Voor commissievergaderingen geldt dat de input voor de vergaderingen vrijwel geheel afkomstig moet zijn van de uitvoerders. Het bestuursbureau levert op basis van deze input van de uitvoerder wel een second opinion, soms in de vorm van een 'oplegnotitie'.

In de praktijk is het bestuursbureau niet altijd tevreden over de inhoud van vergaderstukken en is dan soms geneigd om zelf te 'schrijven'. Dit is niet de bedoeling: ieder heeft een eigen verantwoordelijkheid.

Het bestuursbureau neemt voornamelijk de rol van second opinion (bij advies) en monitoring van uitvoerders op zich. Er gaat niets rechtstreeks naar het bestuur zonder dat het bestuursbureau het gezien heeft. Het bestuursbureau beoordeelt de SLA rapportages van de uitvoerders, bespreekt verbetervoorstellen met de uitvoerders in het periodiek overleg met de uitvoerders.

Het bestuursbureau huurt alleen bij speciale onderwerpen adviseurs in.

Toegevoegde waarde van het bestuursbureau

Het bestuur zou een fonds van deze omvang niet kunnen besturen zonder een bestuursbureau. Dit heeft te maken met het feit dat het monitoren van de uitvoerders zo veel tijd kost dat een bestuurder dit niet in zijn beperkte tijd kan doen.

De toegevoegde waarde van een bestuursbureau hangt af van de omvang van het fonds, maar ook van de relatie met de uitvoerder. Heb je als fonds een 1 op 1 relatie met de uitvoerder (of ben je een zelfadministrerend fonds), dan is het monitoren veel eenvoudiger.

Floor geeft aan dat zij als ze bestuurder zou zijn een dedicated uitvoerder zou willen. Het fondsbelang is dan altijd gelijk aan het belang van de uitvoerder, terwijl er nu sprake kan zijn van tegengestelde belangen.

Floor zegt dus feitelijk dat indien de belangen van de uitvoerder en het Fonds aan elkaar gelijk zijn, de noodzaak tot het oprichten van een bestuursbureau haars inziens vervalft!

Wat is de ambitie van het bestuursbureau

Bestuursbureau PME bestaat al een aantal jaren en is niet krap bemenst. Toch blijft het steeds zoeken naar de ideale balans van taken en verantwoordelijkheden. De discussie die op dit moment bijvoorbeeld loopt heeft met name te maken met vermogensbeheer: waar leg je het risicobeheer, bij de fiduciair beheerder of bij het Fonds zelf?

Kan een bestuursbureau voor / namens meerdere fondsen werken?

Nee. Het fonds/de sector moet in je hart en nieren zitten. Als je voor meerdere fondsen werkt, moet je de aandacht verdelen en dat lijkt Floor niet werkbaar.

Tips voor een startend bestuursbureau

- Zorg dat je als bestuur de relatie met je uitvoerders heel helder krijgt. Past daar een bestuursbureau in? Je zou de inrichting van je bestuursbureau daarop moeten aanpassen.
- Een bestuursbureau moet zich kunnen blijven ontwikkelen, je zet dus geen statisch orgaan neer voor de komende X jaar.
- Probeer z.s.m. duidelijk te krijgen wat de ondersteuning is die het bestuur nodig heeft.
- Begin niet te klein, je hebt een paar mensen nodig om te kunnen sparren. Maar start met 2 of 3 personen en dan uitbouwen lijkt logisch.

Zonder Bestuursbureau geen goed Pensioenfonds?

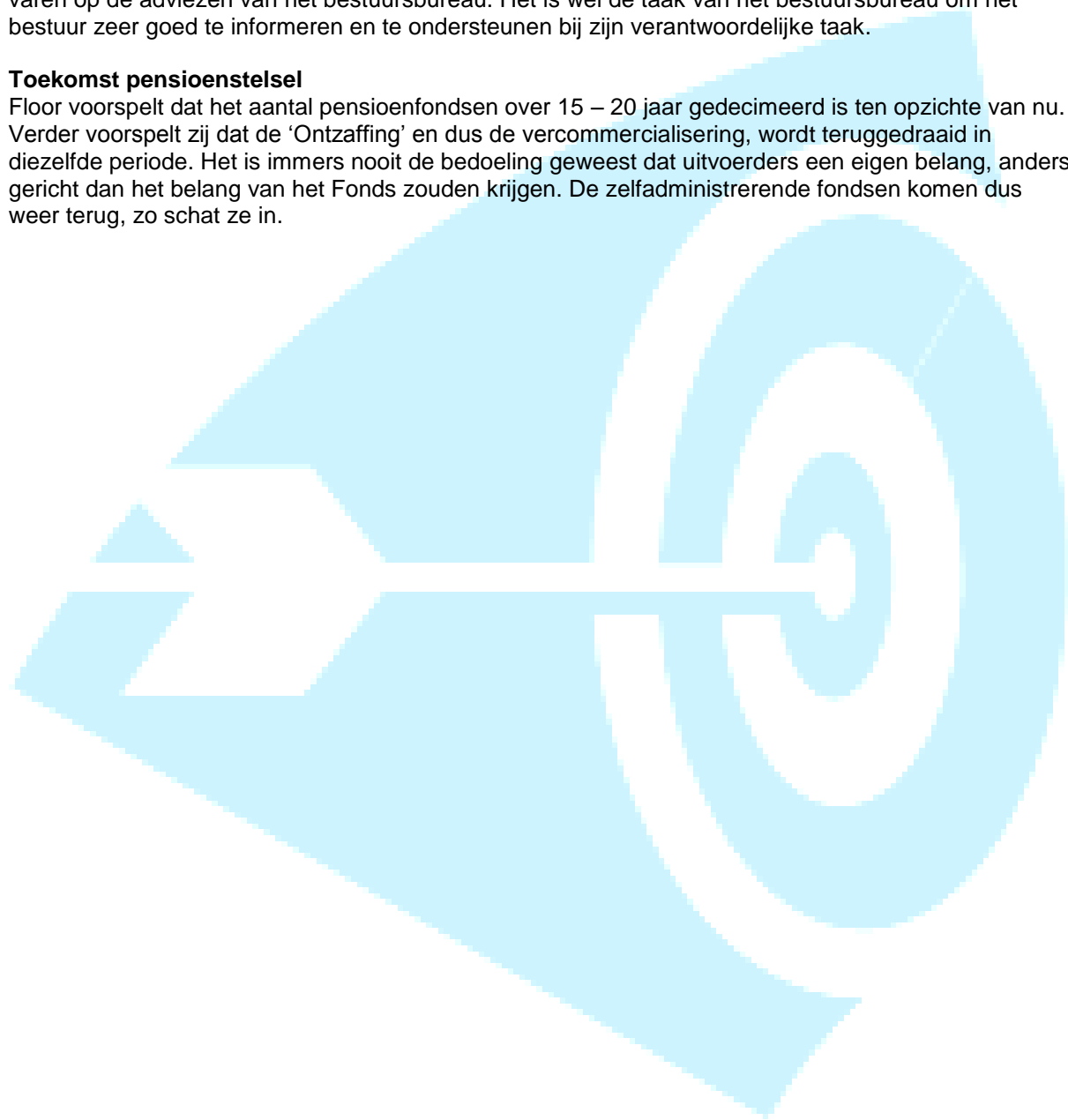
Is afhankelijk van de relatie met de uitvoerder, en van de grootte van het fonds. Voor hele kleine Fondsen zal het te kostbaar zijn. Zie hierboven.

Hoe denk je dat DNB aankijkt tegen het fenomeen bestuursbureau?

Floor denkt niet dat DNB primair naar het bestuursbureau kijkt; het gaat toch vooral om de uitvoerders en hoe het bestuur deze aanstuurt. Het bestuur kan zich dus ook zeker niet veroorloven om blind te varen op de adviezen van het bestuursbureau. Het is wel de taak van het bestuursbureau om het bestuur zeer goed te informeren en te ondersteunen bij zijn verantwoordelijke taak.

Toekomst pensioenstelsel

Floor voorspelt dat het aantal pensioenfondsen over 15 – 20 jaar gedecimeerd is ten opzichte van nu. Verder voorspelt zij dat de 'Ontzaffing' en dus de vercommercialisering, wordt teruggedraaid in diezelfde periode. Het is immers nooit de bedoeling geweest dat uitvoerders een eigen belang, anders gericht dan het belang van het Fonds zouden krijgen. De zelfadministrerende fondsen komen dus weer terug, zo schat ze in.



Verslag gesprek Richard Devue

Relatiebeheerder Pensioenen, Actor

Datum: 24 september 2009

We treffen elkaar op het kantoor van Actor in Zoetermeer. Richard Devue werkt bij Actor, het bureau voor sectoradvies voor onder meer de agrarische en groene sector. Richard is relatiebeheerder Pensioenen bij Actor.

Actor

Actor richt zich sinds haar ontstaan op de ondersteuning van de sociale partners in de Agrarische Sector op het gebied van collectieve arbeidsvoorwaarden. Tot ± 2004 was Actor onderdeel van Interpolis en haar voorgangers.

De agrarische en groene sector kent circa 30 Cao's, waarvan het grootste deel door Actor wordt ondersteund. Actor ondersteunt bij CAO onderhandelingen, ondersteunt sectorcommissies en doet deels ook uitvoering (zoals arbeidsmarktbeleid). Alle diensten hebben als kenmerk dat ze voor de Agrarische Sector zijn en altijd voor de pariteit (dus in principe niet voor alleen werkgevers of werknemers).

Op dit moment heeft Actor 3 kolommen / werkerterreinen: Pensioenen, Verzekeren en Arbeidsmarktbeleid.

In ons gesprek zijn we verder ingezoomd op het werkerterrein Pensioenen. Sinds ongeveer 5 jaar, sinds de komst van de nieuwe directeur Marlies van Loon, richt Actor zich veel meer op dit terrein.

Bestuursbureau Pensioenen

Klanten

Actor heeft op pensioengebied 3 klanten: 1 grote (BPF Landbouw), 1 middelgrote (BPF Slagers) en 1 kleine (BPF Waterrecreatie). De eerste twee worden geadmistreerd bij Syntrus Achmea, de laatste bij Delta Lloyd.

Rechtsvorm

Actor is een BV, waarboven een Stichting staat waarbinnen het aandeelhouderschap is geregeld van de Sociale Partners in de agrarische en groene sector. Actor legt verantwoording af aan een Raad van Commissarissen en aan de aandeelhouders.

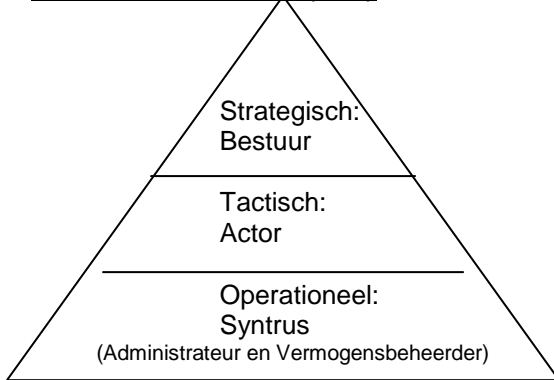
Organisatie

Actor Pensioenen bestaat uit ongeveer 5,5 FTE. Richard is relatiebeheerder en coördineert, is verantwoordelijk voor de externe contacten en stuurt inhoudelijk aan; 1 relatiebeheerder binnendienst; 1 pensioenjurist (incl. contractbeheer); 0.5 FTE verplichtstellingstrajecten etc.; adviseurs vermogensbeheer (ca 1,5 dag p.w.); adviseur vastgoed wordt een aantal dagen per jaar ingehuurd. Daarnaast nog Actor-brede ondersteuning op secretariael, communicatie en financieel gebied (ongeveer 0,5 fte).

Aanleiding Bestuursbureau

Het bestuur is verantwoordelijk voor het beleid en wilde meer afstand nemen van de uitvoering. Aan dit besluit ligt ook een onderzoek van o.m. Berenschot en Towers Perrin ten grondslag. Het bestuur wilde meer afstand nemen van de uitvoering doordat de uitvoerder begon te verzakelijken (ook verminderde dienstverlening, gewijzigde verhoudingen sociale partners en PFG speelden hierbij een rol). Het is ook een logische ontwikkeling in de huidige tijd. Dus het bestuur ging terug naar de basis (het beleid) en liet de uitvoering over aan de uitvoerder / Syntrus. Actor werd als rechterhand van het bestuur ingeschakeld om toezicht te houden op de uitvoerder en als sparringpartner voor vaststelling van beleid. Sinds 2009 doet Actor ook de volledige bestuursondersteuning.

Taken Bestuursbureau (BPL)



Het bestuur maakt gebruik van een drietal commissies: de Technische Commissie, de Beleggings Advies Commissie en de DVO-commissie

Actor (Richard) is eerste aanspreekpunt voor bestuur en uitvoerder. Actor organiseert de vergaderingen, en stelt de agenda in overleg met het bestuur en uitvoerder vast; zorgt voor verzending van de stukken en voor de notulen (aparte notulist). Syntrus is over het algemeen wel aanwezig bij de vergaderingen, en levert agendastukken als input. Actor neemt de rol van 'proactieve second opinion' en schrijft een 'oplegnotitie' t.b.v. het bestuur bovenop de notitie van Syntrus. Syntrus is vaak adviseur en leverancier van een product in een, en dan heb je snel de schijn tegen. Door een objectieve second opinion wordt dit ondervangen.

Alle contacten met externen lopen via Actor. Actor coördineert het jaarverslag (Syntrus de jaarrekening).

Actor onderhoudt ook de contacten met DNB. Met AFM is dat nu nog wat minder vanzelfsprekend (door de intensieve relatie tussen AFM en Syntrus) maar Richard is wel van plan dit meer naar zich toe te trekken.

Professionalisering

Het onderscheid Strategisch, Tactisch, Operationeel is een logische verdeling en bevat goed. De afspraken onderling worden steeds beter, het is een kwestie van fijnslijpen.

De werkdruk is wel erg hoog: met een klein aantal mensen ondersteunt Actor 10 bestuursvergaderingen, 3 studiedagen, 2 a 3 opleidingsdagen en vele commissies voor BPL. De waan van de dag maakt het soms lastig om de lange termijn in het oog te houden. Oplossing: een rustigere buitenwereld of meer capaciteit BB (maar daar zit een limiet aan).

Hoe levert het bestuursbureau toegevoegde waarde?

1) Het bestuur kan efficiënter vergaderen.

- tijdige agenda
- complete agenda
- met agendapunten van het bestuur i.p.v. van de uitvoerder
- en betere stukken

2) advisering vanuit hun eigen bureau; second opinions.

Kleven er ook nadelen aan een bestuursbureau?

- een aantal bestuursleden leeft in de veronderstelling dat ze, met een bestuursbureau, minder werk zullen hebben. Hun taak verandert wel, maar wordt zeker niet minder
- Bestuur loopt het risico om blind te vertrouwen op het bestuursbureau en dan niet kritisch genoeg meer te zijn. DNB ziet hier ook op toe.

Kan een bestuursbureau voor / namens meerdere fondsen werken?

Actor bewijst op zich dat dit kan, want werkt voor drie fondsen. De roots liggen wel in de agrarische sector. De combinatie van een groot, middelgroot en een klein fonds is plezierig. Het kleine fonds weet

dat ze profijt hebben van het grote fonds en accepteert dus ook dat ze af en toe minder aandacht krijgen. Als je te veel fondsen bedient, bestaat het risico dat je een tweede Syntrus wordt. Dit kan voor een administrateur maar niet voor een bestuursbureau, je moet die eigenheid met het fonds en de sector behouden. Een bestuursbureau kan / mag geen fabriek worden.

Tips voor een startend bestuursbureau

- Richard ervaart het als zeer handig dat hij zelf voor een uitvoerder heeft gewerkt. Niet alleen doordat hij de mensen bij de uitvoerder kent, maar zeker ook omdat hij de processen daardoor beter snapt. Actor bedient ook een fonds dat niet bij Syntrus zit, en ook in die relatie wordt deze ervaring als nuttig gezien. Het kan uiteraard ook een nadeel zijn als je vanuit de eigen uitvoerder komt, het zijn toch je oude collega's.
- Begin klein, maar niet als een eenpitter (kwetsbaar, risico op verzuipen, gebrek aan sparring partners).
- Inventariseer wat belangrijk is en zorg voor contacten met andere bestuursbureaus.
- Fysiek niet in het pand van de uitvoerder, al is het handig om er niet heel ver vandaan te zitten. ("Zoetermeer zou wel iets dichterbij Utrecht mogen liggen").

Zonder Bestuursbureau geen goed Pensioenfonds?

Een pensioenfonds hoeft niet per sé een bestuursbureau te hebben, ook zonder kan het werken. Het is erg afhankelijk van hoe je als bestuurder wil opereren, en hoe dicht je op de uitvoerder kunt en wil zitten. Dit kost tijd en deskundigheid. Het bestuursbureau kan de DVO managen. "Met een Bestuursbureau meer garantie op kwaliteit".

DNB lijkt volgens Richard niet overdreven enthousiast over het fenomeen Bestuursbureaus. DNB rekent het bestuur af op zijn verantwoordelijkheid, en het bestuur moet niet de schijn wekken om verantwoordelijkheid af te wentelen op adviseurs (of BB).

Toekomst pensioenstelsel

We praten nog even na over de toekomst van het pensioenstelsel in Nederland.

Richard: er is niks mis met de basis van ons pensioenstelsel. Het kan meeveren met de situatie die ontstaat. Het is jammer dat er overhaast dingen besloten dreigen te worden. "Boot en Bovenberg zijn niet goed bezig"

Richard is geen voorstander van de massale fusiegolf die zich voordoet in BPF-land. Het lijkt een automatisme te worden. Pensioen is een arbeidsvoorwaarde die je in een CAO afspreekt. Als je fuseert, wordt de macht van CAO partijen kleiner en dan trek je pensioen uit de arbeidsvoorwaardensfeer. Dat is zonde. Fusieren is niet per definitie slecht maar moet wel goed doordacht worden. Het automatisme moet eraf, je moet kritisch blijven.

Verslag gesprek Rene Upperman

Directeur Bestuursbureau BPF Detailhandel

Datum: 26 november 2009

'Het bestuursbureau moet het verlengde van het bestuur zijn, geen zelfstandige uitvoerder'

Wederom een regenachtige, drukke herfstspits. Door een vrachtwagen met pech bij de Meern kom ik maar net op tijd aan in Utrecht. Het kantoor waar BPF Detailhandel sinds augustus 2009 zit, ruikt nog helemaal nieuw en is nog vrij leeg. Maar het heeft direct uitzicht op (het begin) van de snelweg en kent leuke burens. Ik praat met Rene Upperman, directeur van het bestuursbureau van BPF Detailhandel over de start van het bureau, zijn visie op het besturen van een pensioenfonds, de relatie met de uitvoeringsorganisaties en de rol van bestuursbureaus in het algemeen.

Het bestuursbureau van BPF Detailhandel is opgericht op 1 juli 2009. Rene zit er dus ook nog niet zo lang. Hiervóór heeft hij jaren geopereerd als directeur van het pensioenfonds Atos Origin (een OPF).

We praten eerst over bestuursbureaus in het algemeen en de visie van Rene op bestuursbureaus. Een bestuursbureau zou het verlengde van het bestuur moeten zijn, nooit een (extra) soort zelfstandige uitvoerder.

Volgens Rene is het Philips Pensioenfonds een mooi voorbeeld van de evolutie van de governance bij pensioenfondsen:

- Eerst voerde het Philips Pensioenfonds zelf het pensioenbeheer en vermogensbeheer uit
- Philips Pensioenfonds zette vervolgens de uitvoering apart in een aparte BV/Stichting. De directeur van de uitvoerder was ook de directeur van het pensioenfonds.
- Vervolgens werd er een directiekantoor tussen bestuur en uitvoerders gezet
- En vervolgens werden de uitvoerders verkocht (pensioenbeheer aan Hewitt, vermogensbeheer aan BlackRock)

Rene wijst op een interessante case study van Rob Bauer, agency studies.

Een goed bestuursbureau is zuiver in haar rol: het invullen van de Demandfunctie van het pensioenfonds. De regierol dus. Aan de uitvoeringskant moet de Supplyfunctie uiteraard ook goed worden ingericht. De uitvoerder moet doen waar hij goed in is. Het bestuursbureau zelf doet niks uitvoerends. Het bestuursbureau kan dus ook 'dun' zijn ingericht. 4, maximaal 5 personen is voldoende.

Aanleiding voor het ontstaan van het bestuursbureau BPF Detailhandel

Het bestuur van BPF Detailhandel voelde zich niet in control, had het gevoel dat de governance niet goed geregeld was. BPF Detailhandel heeft vrijwel de gehele uitvoering ondergebracht bij 1 partij (Syntrus Achmea) en was daardoor ook erg afhankelijk van deze partij. Kortom: de 'scheiding der machten' (beleid, uitvoering en control; analogie trias politica) was niet goed ingeregeld.

Als een van de maatregelen om dit risico te beperken besloot het bestuur tot het oprichten van een bestuursbureau, dat sinds juli 2009 daadwerkelijk operationeel is.

Wat doet het bestuursbureau?

De voornaamste taak van het bestuursbureau is het voeren van de dagelijkse regie op de werkzaamheden die uitbesteed zijn. Daarnaast zorgt het bestuursbureau ervoor dat het beleid van het bestuur zo goed mogelijk wordt afgestemd op de (te ontvangen) dienstverlening. Het bestuursbureau zorgt er dus voor dat de Demand functie van de Supply-Demand relatie met de uitvoerders goed wordt ingevuld.

De uitvoerders zorgen nog steeds voor voorbereiden, bijwonen en uitwerken van vergaderingen. Agendering van onderwerpen gaat wel na overleg met het bestuursbureau.

Het bestuursbureau zet zowel bestuur als uitvoerders 'op scherp', en zorgt ervoor dat helder is wie waarvoor verantwoordelijk is. Het bestuursbureau gaat het bestuur ook helpen met bepalen hoe en met welke organen (commissies) zij het fonds wil besturen.

Hoe is het overleg tussen bestuur en bestuursbureau ingericht?

1x per 2 weken heeft Rene 'trial overleg' (TO) tussen de voorzitters van het Fonds en het bestuursbureau.

Daarnaast is er 1x per 2 weken voorzittersoverleg, hierbij zit ook de uitvoerder aan tafel.

De inrichting van het bestuursbureau

De twee medewerkers van het bestuursbureau zijn rechtstreeks in dienst van het fonds.

Rene is directeur van het bestuursbureau, naast hem werkt er nog een medewerkster en samen doen ze alle voorkomende taken. Het is dus een lean en mean bestuursbureau.

Binnenkort trekt Bart Onkenhout van het bestuursbureau van BPF Levensmiddelen in bij het bestuursbureau van BPF Detailhandel. Toegevoegde waarde zit vooral in kennisdeling (zeker omdat ze met dezelfde uitvoerder te maken hebben). Samenvoegen van beide bestuursbureaus zit er niet in.

Wat is de rolverdeling met de uitvoeringsorganisaties?

Op dit moment is de rolverdeling nog steeds niet helemaal helder. Het bestuursbureau voert nu de regierol uit die het bestuur voorheen deed. Onder aanvoering van het bestuursbureau loopt nu wel de discussie om de taken en verantwoordelijkheden beter te scheiden en helder te maken. De uitvoeringsorganisaties moeten weer meer doen waar ze voor zijn opgesteld, het uitvoeren van de pensioenregeling, het beheren van het vermogen en de bestuursondersteuning.

Wat zijn de gevolgen voor de uitvoeringsorganisaties in relatie tot het bestuur?

De relatie wordt helderder. Doordat het bestuur gedwongen wordt om de vragen duidelijker te maken, weet de uitvoerder ook beter wat er verwacht wordt en kan daarop inspelen. Bestuursbureau houdt het bestuur ook een spiegel voor (remt ook het bestuur af in het 'overvragen' van extra informatie, overmatig vergaderen etc.). Dit scheidt rust bij de uitvoerder en het bestuur

Wat is de ambitie van het bestuursbureau?

Het bestuursbureau bestaat pas net, dus de ambitie gaat nog niet zo ver. Voorlopig vooral praktisch:

- het zodanig vormgeven van het bestuursbureau dat het bestuur in control komt. Het inrichten van een risicobeheersingsraamwerk.
- operationaliseren van de DVO (zorgen dat hij ook echt goed werkt)
- risicomangement (m.n. vermogensbeheer)

Uiteraard moet het bestuursbureau voldoende countervailing power hebben richting de uitvoeringsorganisaties.

Zou elk pensioenfonds een bestuursbureau moeten hebben, of alleen de grote fondsen?

Rene adviseert om de *functie* van het bestuursbureau altijd in te richten, ook voor kleine fondsen. Dit houdt in minimaal een fulltime directeur. De kosten wegen altijd op tegen de baten: als je vermogensbeheer of pensioenuitvoering al een fractie scherper aanstuurt, zijn de kosten van het bestuursbureau al snel terugverdiend

Governance is niet waar te maken zonder de rol van een bestuursbureau. (eventueel alternatief is directie – RvC model)

Hoe denk je over een bestuursbureau voor meerdere fondsen tegelijk?

Is geen goed idee. Natuurlijk is het prima om met meerdere bestuursbureaus bij elkaar te zitten, en kennis, locatie en vaste lasten te delen. René gelooft niet dat dit voldoende toegevoegde waarde kan leveren ten opzichte van een bestuursbureau voor 1 fonds. Welk fonds krijgt prioriteit?. Een bestuursbureau dat meerdere 'klanten' heeft wordt een soort extra uitvoerder.

Andere bestuursbureaus hebben een stevige connectie met de branche waarvoor ze werken, hoe zit dat met jou?

Rene vindt dat die sterke connectie geen rol zou hoeven spelen. Je bent er voor de uitvoering van de pensioenregeling. De deelnemers van het fonds moeten krijgen waar ze recht op hebben en de werkgevers moeten betalen. Dat is het belangrijkste. Het bestuursbureau kiest hierin geen partij.

Binnenkort wordt het bestuursbureau wel met wat sectorgerelateerde rekvisieten ingericht, maar dit is meer leuk dan pure noodzaak.

Wat is jouw visie t.a.v. de toekomst van het pensioenstelsel in Nederland?

Een bestuursbureau hoeft geen rol of stelling te nemen in de discussie over het pensioenstelsel. Binnen het geldende model, moet het bestuursbureau zorgen dat de regeling zo goed mogelijk wordt uitgevoerd en kan het laten zien dat het governance model zo goed mogelijk kan worden ingericht. De rol van het bestuursbureau is pure Operational Excellence.

Desgevraagd heeft René wel een mening over het Nederlandse pensioenstelsel. Het zit vreemd in elkaar. Aan de ene kant stellen we enorme eisen aan financiële instellingen en aan deskundigheid van pensioenfondsbesteders, en aan de andere kant laten we de inrichting van het stelsel over aan de sociale partners! Als het pensioenstelsel onderuit gaat, dan ligt dat aan de EU. Overige ontwikkelingen zijn logisch, zoals de verhoging van de pensioenleeftijd.

De pensioenfondsen houden zichzelf en het pensioenstelsel ook in stand. En dit is niet juist. Stel: verzekeraars besluiten pensioenadministratie volledig gratis uit te voeren. Dan zou iedereen overstappen naar een verzekerde regeling: exit pensioenfondsen. Een pensioenfonds is alleen een vehikel om pensioenregelingen in te richten binnen het pensioenstelsel, geen doel op zich! Evenals beleggen overigens.

René zit / zat wel in diverse werkgroepen (bijvoorbeeld risicomanagement, deskundigheidsbevordering), de stuurgroep pensioenregister, het directeurenoverleg VB etc.

Heb je nog tips voor een startend bestuursbureau?

(lachend) Hebben andere bestuursbureaus nog tips voor mij? Ik ben hier pas net begonnen! Nee zonder gekheid: zorg dat je niets zelf doet. Kennis, kunde en kwaliteit koop je in.

Verslag gesprek David van As

Toezichthouder grote pensioenfondsen bij DNB

Datum: 29 december 2009

“Bestuursbureau is het verlengstuk van het bestuur”

Midden in de kerstvakantie worden we verwacht bij de Nederlandsche Bank. Via de strenge toegangscontrole (Schiphol kan er nog wat van leren) belanden we in het kantoor van de divisiedirecteur waaronder de toezichthouder pensioenfondsen valt. De afdeling is net verhuisd van Apeldoorn naar Amsterdam en zit dus nog tussen de verhuiscontainers. Onder het genot van een kopje thee starten we het interview.

We stellen ons voor en vertellen waar ons onderzoek/scriptie over gaat. David van As complimenteert ons allereerst met de keuze van het onderwerp: het is levendig, actueel en relevant en zeker nog geen platgetreden onderwerp van onderzoek! Hij geeft ook aan dat hij gespreksstof heeft voor dagen, dus dat het handig is als wij met concrete vragen komen. En die hebben we natuurlijk.

David is verantwoordelijk voor het toezicht op de top-50 pensioenfondsen. Deze fondsen hebben in het algemeen meer mogelijkheden en schaalgrootte in huis om een goed en professioneel bestuur te organiseren. Hij staat dagelijks voor de vraag: wat kun je als toezichthouder verwachten van besturen, bestuursbureaus, bestuurscommissies etc.

Om maar met de deur in huis te vallen: ben je zonder bestuursbureau geen goed pensioenfonds?

Pensioenfonds(bestur)en zijn verantwoordelijk voor miljarden euro's. Aan deze besturen worden mede daarom veel eisen gesteld vanuit wetgever en toezichthouders. Dan is een 'vrijtijdsbestuur met uitbestedinglijntjes' niet toereikend, je hebt een professioneel orgaan nodig dat dichtbij een bestuur zit. Voor de meeste van de top-50 fondsen is een bestuursbureau dus eigenlijk wel nodig, voor kleinere fondsen zal er altijd een afweging gemaakt moeten worden. Het is de laatste jaren wel als trend zichtbaar. PW en DNB vragen deskundigheid en professionaliteit. Hiervoor is een apparaat nodig dat het bestuur ondersteunt. Overigens zijn er nog steeds grote fondsen *zonder* bestuursbureau en David geeft aan dat hij dit in de praktijk ook goed ziet werken. Het vereist echter een grote professionaliteit van de bestuursleden. DNB zal in elk geval de vraag stellen hoe het bestuur het voor elkaar krijgt om zijn fonds professioneel te besturen.

Een voorbeeld uit de recente praktijk waaruit blijkt dat het lastig is om als bestuur overal het fijne van te weten. Door de financiële crisis zijn de dekkingsgraden gekelderde en moesten veel fondsen herstelplannen maken. DNB heeft in dat kader veel vragen gesteld aan besturen en dan valt op dat er vaak maar 2 of 3 bestuursleden (veelal de voorzitters) in staat zijn direct antwoord te geven op deze vragen. Indien deskundigheid op dit gebied bij een bestuursbureau zou zitten, zou het bestuursbureau deze vragen voor het bestuur veelal sneller kunnen beantwoorden. Het bestuur moet zich dan wel verantwoordelijk weten welke antwoorden gegeven zijn op de vragen. Vanzelf verwachten we niet dat iedere bestuurder op ieder moment iedere detailvraag kan beantwoorden. Wat mij soms verontrust is dat ook sommige vragen over de hoofdlijnen niet beantwoord konden worden, bijvoorbeeld de vraag of een fonds in het hoogtepunt van de crisis doorgaat met rebalanceren.

Wat verandert er in de contacten tussen toezichthouder en pensioenfonds als er een bestuursbureau is?

Het bestuur is en blijft eindverantwoordelijk. DNB ziet het bestuursbureau wel als verlengstuk van het bestuur. Een aantal contacten (m.n. operationele vragen) tussen DNB en pensioenfonds verschuiven wel van bestuur naar het bestuursbureau, meestal naar de directeur van het bestuursbureau. Dit is voor DNB geen bezwaar.

De kracht van een bestuursbureau zit volgens David vooral in de coördinerende rol en het agendamanagement (beleidsvoorbereiding / voorbereiding van vergaderingen) van het bestuur. Het

bestuur moet in staat gesteld worden om over cruciale zaken besluiten te nemen op basis van goede beslisdocumenten (oordeelsvorming).

Is een bestuur met een bestuursbureau meer 'in control'?

Het bestuur is doorgaans meer in control, juist door de fulltime focus alsmede expertise binnen bestuursbureaus. Soms ook niet, omdat het bestuursbureau nog teveel in een opbouwfase verkeert. Het gevaar is dan dat het bestuur teveel gaat leunen op het bestuursbureau, terwijl de structuur en werkwijze van het bureau zich nog moeten zetten. Zeker voor antwoorden op operationele vragen is contact met de besturen verlegd naar die met het bestuursbureau. Overigens is een bestuursbureau bestaande uit 1 persoon wel erg kwetsbaar. Heeft een dergelijk bureau wel voldoende profiel om taken uit te voeren als er maar 1 iemand is?

Is een bestuursbureau nodig in het ideale besturingsmodel?

Uiteindelijk gelooft David dat een soort 'evolutiemodel' onvermijdelijk is. Hij ziet een bestuursbureau langzaam groeien naar professionals die als bestuurders in het bestuur zitten, geflankeerd door vertegenwoordigers van werknemers, werkgevers en gepensioneerden. De One Tier Board discussie. Met name het beleggingsbeleid zal in die situatie al snel bij professionals belanden, de inhoud van de pensioenregeling blijft onderwerp voor sociale partners. Een ander onderwerp waarvoor diepgaandere, professionele kennis noodzakelijk is, is bijvoorbeeld het overzien van de consequenties als een pensioenfonds over wil stappen naar een andere uitvoerder. In hoeverre heeft een bestuur bijvoorbeeld inzicht in de operationele risico's. Hier gaat zoveel mee gepaard (ook qua risico) dat uitgebreide, deskundigheid binnen het bestuur van essentieel belang is.

Welke expertise is nodig in een bestuursbureau?

De vraag is hoe veel countervailing power je wilt beleggen in je bestuursbureau. Het instellen van een bestuursbureau moet altijd voorafgegaan worden door een aantal vragen. Anders sla je echt een paar stappen over. Wat is je missie als pensioenfonds. En hoe wil je het fonds besturen? Alvorens een bestuursbureau op te richten is een onderzoek naar het gewenste en gepaste besturingsmodel van een pensioenfonds van belang. David refereert hierbij aan een interessante presentatie die Harrie Penders heeft gegeven. David geeft in het kort aan waarlangs in dit geval de vragen moeten gaan (structuur, planning en controle, personele invulling bestuur en bestuur als team. Daarmee ontstaan dan 3 basisvarianten: uitvoerend bestuur, beleidsbepalend bestuur en toezichhoudend bestuur. Deze laatste kent een bestuursbureau.

PFG heeft geleid tot een bemensingsdiscussie, terwijl de eigenlijke vraag moet gaan over het besturingsmodel. Overigens is er wel een groeiende zorg bij besturen over de toename van verantwoordelijkheden, vereiste deskundigheden. Gevolgvraag is dan hoe je voldoende gekwalificeerde leden van bestuur, verantwoordingsorgaan, deelnemersraden en intern toezicht vindt? Daarmee is er tevens de weg naar een vermindering van het aantal pensioenfondsen ingezet. David schat daarom in dat het aantal pensioenfondsen in Nederland (al gedaald van ruim 1000 naar zo'n 600 in 2009) in de komende 10 jaar zal afnemen naar zo'n 150.

Houdt DNB anders toezicht bij fondsen met of zonder bestuursbureau?

In principe niet. DNB houdt wel risicogebaseerd toezicht, en een fonds met een bestuursbureau heeft in het algemeen een lager risicoprofiel op management- en organisatiebeheersing (FIRM). Het kan dus wel positief meewegen in de rating. Echter, als een bestuursbureau kwalitatief onderbemenst is dan is DNB wel kritischer.

Met een stevig bestuursbureau loop je het risico dat het bestuur teveel gaat leunen op het bestuursbureau. Hoe kijkt DNB aan tegen dit risico?

DNB accepteert dat niet. Als er een vermoeden bestaat dat het bestuur verantwoordelijkheden afschuift, dan zal het bestuur ook (zonder bestuursbureau) worden uitgenodigd voor het beantwoorden van de vragen van DNB met betrekking tot dit vermoeden. DNB kan ook kritisch zijn over het functioneren van het bestuursbureau, en zal dit dan ook bespreken met het bestuur. Het bestuur blijft immers verantwoordelijk! DNB heeft gemerkt dat dergelijke gesprekken ook kunnen leiden tot herbezinning en zelfreflectie bij de besturen omtrent hun besturingsmodel. Van belang hierbij is ook de vraag wie "mede-beleidsbepaler" is. In de praktijk zien we dat veel directeuren van bestuursbureaus worden aangemeld bij DNB als medebeleidsbepaler. Zij worden dan ook getoetst door DNB op deskundigheid en betrouwbaarheid en zij zijn opgenomen in het

deskundigheidsplan. Als ze niet zijn aangemeld maar het lijkt er wel op dat ze optreden als medebeleidsbepaler, dan zal DNB hier ook op toetsen.

Wat is het ideale model bestuursbureau? Alleen regievoerend of uitgebreider?

DNB heeft geen bepaalde blauwdruk voor een bestuursbureau. DNB kent ook geen vaststaande checklist voor bestuursbureaus. Dit neemt niet weg dat er wel bepaalde ideeën zijn. Hoe een bestuursbureau moet worden ingericht is afhankelijk van de context van het fonds. In de pensioenwet staat (art 33) staat dat het fonds goed bestuur moet waarborgen om de belangen van de deelnemers te behartigen.

Vervolgens komt de vraag bij welke schaalgrootte je welke functies binnen het bestuursbureau wilt inregelen. Bijvoorbeeld: een eigen accountant, risk officer, compliance officer, actuaris of huur je die in.

Een bestuursbureau met slechts 1 persoon (de 'eenpitters') kan eigenlijk niet goed werken. Je hebt meer mensen nodig om elkaar scherp te houden, 1 persoon kan niet alle wijsheid in pacht hebben en kan onmogelijk de hele pensioenwereld overzien. Daarnaast is het erg kwetsbaar. Gevoelsmatig moet een bestuursbureau een minimale omvang van 5 -6 personen hebben. Maar pas op dat je geen waterhoofd creëert en daarmee een schaduwuitvoerder!

Hoe denkt u over bestuursbureaus die voor meerdere fondsen tegelijk werken?

Er zijn voorbeelden in de markt (bijv. Pensioencoöperatie, Actor, Montae, ...) die bewijzen dat ze heel goed werk kunnen leveren. Sommige van deze bureaus zitten zeer slim in elkaar; als kennisnetwerk dat elkaar goed weet te vinden. Het kan bovendien helpen om bestuursbureaus die voor 1 fonds werken scherp te houden. Immers, het grote voordeel van het feit dat dit soort bureaus bestaat is dat het bestuur een keuze heeft. Zijn ze ontevreden over het eigen bestuursbureau, dan kunnen ze eventueel overstappen. Het principe van marktwerking hier is prima.