

Speech uitgesproken door Toine van der Stee, directeur van de KLM pensioenfondsen en bestuurder van de Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen tijdens het OPF congres op 12 november 2009

## **Pension Fund Governance ofwel Goed Pensioenfondsbestuur**

Voorzitter, mevrouw Diepman, dames en heren,

Wij leven in het tijdperk van de disclaimers, ofwel “hoe veeg ik mijn straatje schoon”. Vroeger werkte ik voor een grote Nederlandse vermogensbeheerder. Onze contracten met pensioenfondsen omvatten welgeteld 4 pagina’s. Onder invloed van alle wijsheid uit het Westen, zijn die contracten nu 30 pagina’s lang. Dat wil zeggen de oorspronkelijke 4 pagina’s plus 26 pagina’s disclaimers. Is het daardoor beter geworden? U kent zelf de andere voorbeelden wel.

Accountantsverklaringen, actuariële verklaringen en dergelijke.

Toch heb ik zelf voor u vandaag ook een rijtje disclaimers. U weet dat OPF zich sterk bezighoudt met goed pensioenfondsbestuur. Eén van onze bestuursleden, Jasper Kemme, heeft het als speciaal aandachtsgebied. Er is ook een klankbordgroep met allemaal wijze leden. Zij weten allemaal veel meer van het onderwerp dan ik. Zij hebben er veel beter en langer over nagedacht. Maar Jasper bevindt zich in Australië en het bestuur vond dat hier vandaag toch een bestuurslid moest staan. Het bestuur heeft altijd gelijk. Dus hier sta ik. En mocht u gaan twijfelen aan mijn deskundigheid op dit gebied, het

ligt niet aan u. Mijn moeder zei altijd: Het is geen afwijking, ik heb het ook.

Nog een opmerking vooraf. Maar dat is zeker géén disclaimer. Zoals Loek Sibbing vanmorgen in zijn inleiding al heeft aangegeven, werkt OPF aan het intensiveren van de samenwerking met de andere pensioenkoepels, VB en UVB. Om dat handen en voeten te geven hebben we samen een aantal specifieke dossiers aangewezen als zogenaamde samenwerkingsdossiers. Goed pensioenfonds bestuur is er daar één van. In wat ik naar voren zal brengen, zult u dat herkennen.

Ik zal het hebben over meerdere varianten voor het besturen van een pensioenfonds. Niet over één ideale variant. “One size fits all” past niet bij de grote verscheidenheid van pensioenfondsen in Nederland.

### **Goed pensioenfondsbestuur**

Een zeer wijze en ervaren fiscalist zei mij ooit: “Meneer Van der Stee, waar het gezond verstand ophoudt, begint de omzetbelasting.” De neiging bestaat soms wel eens om dat ook van het onderwerp van vandaag te vinden. Maar, het is vandaag een serieuze dag en u komt ook niet voor mijn persoonlijke preoccupaties. Ik ga dus niet lang stilstaan bij hoe het zo gekomen is. En of je het weer zo zou doen. Lieverkoekjes worden niet gebakken. Het is zoals het is, en daar moeten we het mee doen.

OPF is een groot voorstander van goed pensioenfondsbestuur. Als je het doet, doe het dan goed. Met de principes voor goed pensioenfondsbestuur is in principe ook niets mis. Maar de manier waarop ze in de praktijk zijn vormgegeven verdient wel enige bezinning.

OPF is er voor het behartigen van de belangen van de aangesloten fondsen. Wij constateren dat veel leden de bestuursstructuur van pensioenfondsen complex en belastend vinden. OPF wil daar graag iets aan doen.

Eerder is OPF al gekomen met een voorstel voor een wetsontwerp voor het multi-ondernemingspensioenfonds. Dat ontwerp van wet ligt nu in de Tweede Kamer. Aangemoedigd door dat succes komen we vandaag met weer een voorstel, dit keer voor nog meer bestuursvarianten.

Ik zeg er vooraf graag het volgende bij. Een pensioenfonds is iets anders dan een bedrijf of een dienstverlenende instelling, zoals een ziekenhuis of woningcorporatie. Ik ga dus geen vergelijkingen maken. Dat is een hachelijke zaak. Een pensioenfonds is echt iets anders. In wezen komt het er op neer, dat je als deelnemer niet van een pensioenfonds af kunt. Je zit er aan vast. Je kunt niet morgen bellen en zeggen dat je jouw geld terug wilt hebben. Een pensioenfonds krijgt vrijwel ongemerkt het vertrouwen van deelnemers. En deelnemers geven vrijwel ongemerkt en automatisch hun vertrouwen aan een pensioenfonds. Juist dát element maakt een pensioenfonds en ook het besturen van een fonds tot iets geheel apart. Het vertrouwen dat wordt gegeven en dat wordt ontvangen, voor soms zeer lange periodes, betekent dat aan het besturen van een pensioenfonds bijzondere eisen moeten worden gesteld.

## **Vier essentiële functies**

Bij het besturen van een pensioenfonds in brede zin, of zo u wilt bij de governance van een fonds, gaat het om 4 onderscheiden functies.

- Het besturen zelf, de zeggenschap
- De medezeggenschap
- De verantwoording en
- Het interne toezicht

Deze vier functies moeten worden vervuld door de diverse organen van het fonds. En bij elke variant voor een bestuurlijk model moet worden gezien of en hoe deze functies worden vervuld. Het gaat dus niet in de eerste plaats om de fondsorganen, maar om de functie die ze vervullen. Zeggenschap, medezeggenschap, verantwoording en toezicht.

In Nederland kennen we bij pensioenfondsen het beginsel van paritair bestuur. Er zijn uitzonderingen. Ik ben zelf directeur van een fonds dat geen paritair bestuur heeft, maar dat terzijde. In de dagelijkse praktijk ontstaat een belangrijk deel van de complexiteit van het besturen van een pensioenfonds, doordat op meer niveaus naar pariteit wordt gestreefd. In het bestuur, in de deelnemersraad, in het verantwoordingsorgaan. Soms fifty/fifty, soms 1/3, 1/3, 1/3.

Een extra complexiteit ontstaat doordat in de praktijk overlap bestaat in de activiteiten van afzonderlijke fondsorganen, met name tussen deelnemersraad en verantwoordingsorgaan. Denk aan bepaalde adviesrechten van het verantwoordingsorgaan, zoals over het communicatiebeleid.

Een bijkomend praktisch probleem is dat het steeds lastiger wordt mensen te vinden om alle fondsorganen te bezetten. Hoeveel mensen heb je nodig om een fonds te besturen? En hoeveel deskundigheid moeten die bezitten? En hoeveel tijd moeten ze er aan besteden? En met hoeveel operationele vraagstukken moeten zij zich bezighouden?

Kortom, OPF wil proberen het leven weer wat eenvoudiger te maken met nieuwe varianten voor pensioenfondsbestuur. Let wel, niet één voorgeschreven model, daar zijn wij niet van. Er moet al genoeg, zeker van ons zittende kabinet. Maar wel extra keuze mogelijkheden.

OPF staat niet alleen in deze denkrichting. In de vakliteratuur zijn al eerder soortgelijke voorstellen gedaan.

### **Een nieuw bestuursmodel**

Vier criteria liggen aan deze nieuwe varianten ten grondslag. Het moet eenvoudiger, we willen overlap opruimen, we willen een duidelijk onderscheid tussen zeggenschap en medezeggenschap en we willen pariteit binnen de governance van een pensioenfonds. Maar niet noodzakelijkerwijs bij alle organen van het fonds.

Eén van de nieuwe varianten is het samenvoegen van het verantwoordingsorgaan en de deelnemersraad. De bestaande overlap in taken en mogelijke competentiegeschillen wordt zo vermeden. Bovendien wordt de belasting van mensen en het organiseren van voldoende deskundigheid verminderd. Het wordt nog eenvoudiger indien gepensioneerden deelnemen aan het bestuur. In beginsel heb je dan geen medezeggenschap meer nodig en kan het samengevoegde orgaan zich beperken tot de verantwoordingstaak.

De andere, en meer verstrekkende, variant ziet er als volgt uit. Een bestuur, dat bestaat uit beroepsbestuurders. Die moet je betalen en je kunt dus ook harde eisen stellen. Bijvoorbeeld aan de deskundigheid. Daarnaast een nieuw orgaan, we noemen het de Belanghebbendenraad of de Raad van Belanghebbenden. Net wat u voorop wilt zetten. Dat orgaan wordt de samenvoeging van medezeggenschap en verantwoording. In dat orgaan hebben de belanghebbenden, werkgevers, werknemers en gepensioneerden zitting.

Kort samengevat, het huidige bestuur neemt iets meer afstand, maar houdt zeggenschap over de belangrijkste besluiten. Besluiten die in het kader van het uitvoeren van de pensioenovereenkomst door de beroepsbestuurders moeten worden genomen. En waarover deze bestuurders aan het nieuwe orgaan verantwoording moeten afleggen. En, voor beide varianten geldt, don't fix what ain't broke, het huidige interne toezicht blijft wat het is.

In het nieuwe bestuur vinden we dus geen pariteit meer terug. Maar die vinden we wel in het nieuwe orgaan. Dat nieuwe orgaan moet dus ook duidelijk verdergaande bevoegdheden krijgen dan de huidige deelnemersraad of het verantwoordingsorgaan. Het moet kunnen meebeslissen over de belangrijke besluiten die binnen een pensioenfonds moeten worden genomen. Dus instemmings- of goedkeuringsrecht. Welke besluiten dit zijn, moet tevoren per fonds worden vastgelegd. Denk bijvoorbeeld aan het indexatiebeleid, een eventueel liquidatiebesluit en uiteraard het benoemen en ontslaan van het bestuur.

Dat het van belang is dat het nieuwe paritaire orgaan verstrekkende bevoegdheden heeft, kan niet genoeg worden benadrukt. In een

pensioenfondsen kun je immers niet van elkaar af. Samen uit, samen thuis. Daar staat tegenover dat veel operationele zaken zelfstandig kunnen worden afgehandeld door het beroepsbestuur.

Kijken we naar dit nieuwe model, dan zien we dat de vier governance functies nog steeds worden vervuld. Maar niet meer door 4 organen, doch slechts 3. De zeggenschap zit bij het bestuur. Medezeggenschap en verantwoording zitten waar ze moeten zitten. Namelijk bij de belanghebbenden bij het fonds. En het interne toezicht kan nog steeds door onafhankelijke deskundigen worden uitgeoefend.

Dames en heren, de meest vernieuwende variant voor het besturen van pensioenfondsen die OPF hier introduceert zou je kunnen beschouwen als de meest ver gaande vorm van delegeren. Mijn opa zei het al. “Delegeren, jongen, dat is de kunst.” In feite draag je het integrale bestuur van een fonds op aan beroepsbestuurders. Maar een cruciale taak komt bij de nieuwe Raad te liggen: het benoemen en ontslaan van de beroepsbestuurders. Al doende behouden we het specifieke karakter van een ondernemingspensioenfonds. Maar overbodige ballast gaat over boord.

Ik dank u voor uw aandacht.