



Op weg naar een  
nieuw bestuursmodel

# Werkboek

Zorgvuldige afweging en transparante  
besluitvorming middels reflecties,  
vragen en afwegingen

PREVIEW



Governance **werkboek**

‘Persoonlijk  
en interactief’



# Op weg naar een nieuw bestuursmodel



‘Deze uitdagende tijden  
vragen om een ‘topfit’  
bestuur. Een bestuur dat  
net als een sporter  
geen dag stilzit,  
op tijd knopen doorhakt,  
en goed is voorbereid.’

Monica Swalef

# PREVIEW

‘Bij goed gedrag komt  
veel kijken.’

## Governance

# Werkboek

### 1 Inleiding: Waarom?

7 augustus 2013 is de Wet versterking bestuur pensioenfondsen in werking getreden, waardoor de wettelijke regels over de governance en medezeggenschap bij pensioenfondsen zijn herzien. Deze wet ziet toe op de versterking van deskundigheid en het intern toezicht bij pensioenfondsen, zorgt voor een adequate vertegenwoordiging van alle belanghebbenden en zorgt voor een vernieuwde stroomlijning van alle organen en taken. De wet heeft 5 bestuursmodellen opgezet waar pensioenfondsen een keuze uit dienen te maken. Elk model heeft zijn eigen invulling van organen en daarbij horende taken. De nieuwe bestuursmodellen treden per 1 juli 2014 in werking.

#### Wat?

Welk model het bestuur van een pensioenfonds kiest, hangt af van een afgewogen en transparant besluitvormingsproces.

#### Hoe?

Dit werkboek zorgt ervoor dat ieder bestuurslid aan de hand van vragen, afwegingen en reflecties zelfstandig tot een oordeel kan komen. Het is natuurlijk van belang dat de door het voltallige bestuur ingevulde en geanalyseerde werkboeken leiden tot een eenduidig besluit over het nieuwe bestuursmodel.

#### Evaluatie nieuw bestuursmodel

In de Code Pensioenfondsen is bepaald dat het functioneren van het bestuur als geheel, en van de individuele bestuursleden in elk geval jaarlijks dient te worden geëvalueerd. Dit werkboek kan voor die evaluatie wederom worden gebruikt.

Zie ook pagina Deel IV van dit werkboek op pagina 74 en verder ‘Evaluatie functioneren bestuur en bestuursmodel’.

### 2 Governance

“Een duurzame samenleving vereist dat wet- en regelgeving en geschillenbeslechting, de juridische organisatie van die samenleving, voldoen aan de criteria van “good governance”. Onderzoek heeft keer op keer aangetoond dat dit noodzakelijk is voor economische groei, democratische ontwikkeling en het voorkomen van sociale conflicten in het algemeen.” \*

\* Bron: Rijksuniversiteit Groningen

### 3 Werkmethode

Aan de hand van het invullen van de vragen door ieder bestuurslid, kan een afgewogen keuze worden gemaakt. Daarna worden de ingevulde werkboeken verzameld en wordt geïventariseerd wat is ingevuld. Met het gehele bestuur of een delegatie (werkgroep Governance bijvoorbeeld) wordt de rode lijn van ieder antwoord bestudeerd. Vervolgens kan via interview tijdens een speciale meeting bijvoorbeeld, het proces naar het nieuwe bestuursmodel verder worden begeleid, waarbij aan de hand van de conclusies afkomstig uit de bestudering van de ingevulde werkboeken, keuzes kunnen worden gemaakt. De vragen die in dit werkboek worden gesteld zijn in categorieën ingedeeld. Deze categorieën zijn terug te vinden in de inleiding op pagina 8 van dit werkboek. Vragen die betrekking hebben op de medezeggenschap (verantwoordingsorgaan en belanghebbendenorgaan) en op het intern toezicht, worden ook door het bestuur ingevuld, en niet door die leden van die organen zelf.

Zorgvuldige afweging en transparante  
besluitvorming middels reflecties,  
vragen en afwegingen



# Tijdslijn

NAAR 1 JULI 2014



- 1

1 januari – 1 april 2014

DNB totaalpakket van wijzigingen in governance sturen

Alle voorgenomen wijzigingen in statuten en alle meldingsformulieren behorende bij de voorgenomen benoemingen (profielen, cv's, bijlagen) zoals die ingaan op 1 juli 2014
- 2

1 april 2014

Toetsing intern toezichthouders en leden belanghebbendenorgaan
- 3

Vóór 1 juli 2014

Onderzoek naar optimaal bestuursmodel

1. Opstellen implementatieplan

2. Werven nieuwe kandidaten voor (mede)beleidsbepalende posities

3. Informeren deelnemers

4. Raadplegen medezeggenschap

5. Aanpassen statuten en profielen

Duidelijkheid van DNB of fonds per 1 juli 2014 voldoet aan de wet
- 4

1 juli 2014

Nieuw bestuursmodel operationeel

PREVIEW

# Inhoud

|          |                                                               |    |
|----------|---------------------------------------------------------------|----|
|          | Tijdslijn naar 1 juli 2014                                    | 4  |
|          | 5 bestuursmodellen                                            | 6  |
| Deel I   | Evaluatie huidig bestuursmodel                                | 10 |
| Deel II  | Afwegingen, reflecties en vragen in het besluitvormingsproces | 14 |
|          | 1. Kwalificatie pensioenfonds                                 | 14 |
|          | 2. Doelstellingen en uitgangspunten pensioenfonds             | 16 |
|          | 3. SWOT-analyses                                              | 17 |
|          | 4. Doelstellingen en opdrachtaanvaarding                      | 20 |
|          | 5. Doelstellingen, strategie en bestuursmodel                 | 21 |
|          | 6. Invloed van sociale partners                               | 21 |
|          | 7. Evenwichtige belangenafweging                              | 24 |
|          | 8. Geschikte bestuurders                                      | 25 |
|          | 9. Kosten nieuw bestuursmodel                                 | 31 |
|          | 10. Besluitvormingstraject                                    | 31 |
|          | 11. Keuze van het bestuursmodel                               | 61 |
| Deel III | Tijdpad: Fase 1: de oriëntatiefase                            | 63 |
|          | Fase 2: voorgenomen besluitvorming bestuursmodel              | 65 |
|          | Fase 3: besluitvorming bestuursmodel                          | 66 |
|          | Fase 4: voorbereiding implementatie                           | 67 |
|          | Fase 5: besluitvorming implementatie                          | 69 |
|          | Bijlage 1: te wijzigen documenten                             | 70 |
| Deel IV  | Evaluatie functioneren bestuur en bestuursmodel               | 74 |

### Lijst met afkortingen

|        |                                       |        |                                         |
|--------|---------------------------------------|--------|-----------------------------------------|
| ABTN   | Actuariële en bedrijfstechnische nota | N.v.t. | Niet van toepassing                     |
| AFM    | Autoriteit Financiële Markten         | O.b.v. | Op basis van                            |
| AMvB   | Algemene Maatregel van Bestuur        | O.g.v. | Op grond van                            |
| AO     | Administratieve organisatie           | OTB    | One Tier Board                          |
| BPF    | Bedrijfstakpensioenfonds              | PFG    | Pension Fund Governance                 |
| BO     | Belanghebbenden orgaan                | PW     | Pensioenwet                             |
| DNB    | De Nederlandsche Bank                 | RVT    | Raad Van Toezicht                       |
| DR     | Deelnemersraad                        | T.o.v. | Ten opzichte van                        |
| IAD    | Interne Audit Dienst                  | VC     | Visitatie Commissie                     |
| IC     | Interne controle                      | VO     | Verantwoordingsorgaan                   |
| N.a.v. | Naar aanleiding van                   | WVBP   | Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen |
| NB     | Nota Bene (let goed op)               |        |                                         |



# 5

# bestuursmodellen



Het fonds kan kiezen uit vijf bestuursmodellen, waarvan drie paritair zijn samengesteld en twee onafhankelijk.

## PARITAIRE BESTUURSMODELLEN

1. Dualistisch paritair model
2. Gemengd paritair model
3. Omgekeerd gemengd paritair model

## ONAFHANKELIJKE BESTUURSMODELLEN

4. Dualistisch onafhankelijk model
5. Gemengd onafhankelijk model

PREVIEW

## PARITAIRE BESTUURSMODELLEN

### 1. Dualistisch paritair model:

Het bestuur bestaat uit werkgevers, werknemers, pensioengerechtigden met de mogelijkheid om twee externen toe te voegen.

- Het toezicht op dit bestuur wordt gehouden door de Raad van toezicht.
- Het verantwoordingsorgaan bestaat uit deelnemers en pensioengerechtigden; ook de werkgever kan hier deel van uitmaken indien de werkgever of de deelnemers en pensioengerechtigden hiervoor kiezen.

**Raad van toezicht of  
Visitatiecommissie**  
3 onafhankelijke personen

**Bestuur**  
Werkgevers, werknemers en pensioen-  
gerechtigden + de mogelijkheid van  
2 externen

**Verantwoordingsorgaan**

### 2. Gemengd paritair model:

(Ook wel one-tier model of monistisch model):

Het uitvoerend deel van het bestuur bestaat uit werkgevers, werknemers, pensioengerechtigden en de mogelijkheid bestaat om maximaal twee externen toe te voegen.

- Het intern toezicht vindt in dit model plaats binnen het bestuur.  
Het toezichthoudende deel van het bestuur bestaat uit ten minste drie externen.
- Het verantwoordingsorgaan bestaat uit deelnemers en pensioengerechtigden; ook de werkgever kan hier deel van uitmaken indien de werkgever of de deelnemers en pensioengerechtigden hiervoor kiezen.

**Toezichthoudend deel bestuur**  
Tenminste 3 externen

**Uitvoerend deel bestuur**  
Werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden  
+ de mogelijkheid van max. 2 externen

**Verantwoordingsorgaan**

PREVIEW



# 5

# bestuursmodellen



Het fonds kan kiezen uit vijf bestuursmodellen, waarvan drie paritair zijn samengesteld en twee onafhankelijk.

## PARITAIRE BESTUURSMODELLEN

1. Dualistisch paritair model
2. Gemengd paritair model
3. Omgekeerd gemengd paritair model

## ONAFHANKELIJKE

## BESTUURSMODELLEN

4. Dualistisch onafhankelijk model
5. Gemengd onafhankelijk model

PREVIEW

### 3. Omgekeerd gemengd paritair model:

Dit bestuur is het omgekeerde van het gemengd paritair model.

Het uitvoerende deel van het bestuur bestaat uit ten minste twee externe beroepsbestuurders.

- Het intern toezicht vindt in dit model plaats binnen het bestuur. Het toezichthoudende deel van het bestuur bestaat uit werkgevers, werknemers, pensioengerechtigden en eventueel twee externen.
- Het verantwoordingsorgaan bestaat uit deelnemers en pensioengerechtigden; ook de werkgever kan hier deel van uitmaken indien de werkgever of de deelnemers en pensioengerechtigden hiervoor kiezen.

**Toezi chthoudend deel bestuur**  
Onafhankelijke voorzitter, werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden + de mogelijkheid van max. 2 externen

**Uitvoerend deel bestuur**  
Tenminste 2 externe beroepsbestuurders

**Verantwoordingsorgaan**

### ONAFHANKELIJKE BESTUURSMODELLEN

Met externen worden onafhankelijken bedoeld, die geen enkele binding hebben met het pensioenfonds.

### 4. Dualistisch onafhankelijk model:

Het bestuur van dit model bestaat enkel uit externen.

- De Raad van toezicht bestaande uit drie onafhankelijke personen die toezicht houden op het bestuur.
- Het belanghebbendenorgaan bestaat uit de belanghebbenden (werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden).

**Raad van toezicht of  
Visitatiecommissie**  
3 onafhankelijke personen

**Bestuur van externen**

**Belanghebbendenorgaan**

### 5. Gemengd onafhankelijk model

(Ook wel one-tier model of monistisch model):

Het uitvoerende deel van het bestuur bestaat uit externe beroepsbestuurders.

- Het intern toezicht vindt in dit model plaats binnen het bestuur. Het toezichthoudende deel van het bestuur bestaat uit tenminste drie externen.
- Het belanghebbendenorgaan bestaat uit de belanghebbenden (werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden).

**Toezi chthoudend deel van het bestuur**  
Tenminste 3 externen

**Uitvoerend deel van het bestuur**  
Externe beroepsbestuurders

**Belanghebbendenorgaan**

PREVIEW