

“Vertrouwen in kwaliteit eist transparantie”

Over de invloed van veranderde omgevingsfactoren voor pensioenfondsen



Vincent Keus
167195,
Doctoraal scriptie,
Bestuurskunde,
Erasmus Universiteit Rotterdam 2005.

Voor de afronding van mijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam heb ik onderzoek gedaan naar de mogelijkheden tot verbetering van de kwaliteit, de transparantie, de controle en de uitvoering van en door de pensioenfondsbesturen. Dit rapport is dan ook het sluitstuk van een groot aantal jaren studeren, naast drukke banen en groot sociaal leven.

Het echte offer is dus wellicht gebracht door Antione Aarts en vooral mijn ouders die mij regelmatig hebben voorzien van menig steun in de rug.

Ik dank ook alle respondenten die bereid zijn geweest mee te werken aan dit onderzoek. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Bram Steijn die me op juiste het spoor hield en Olav Loeber en Klaas Kuiken die mij in moeilijke fases door mijn scriptie hebben heen geholpen.

Met name dankzij de snelle reacties en de no-nonsense interventies stelden ze mij in staat het laatste deel van mijn studie af te ronden.

Rotterdam, oktober 2005,

Vincent David Keus.

Inhoudsopgave

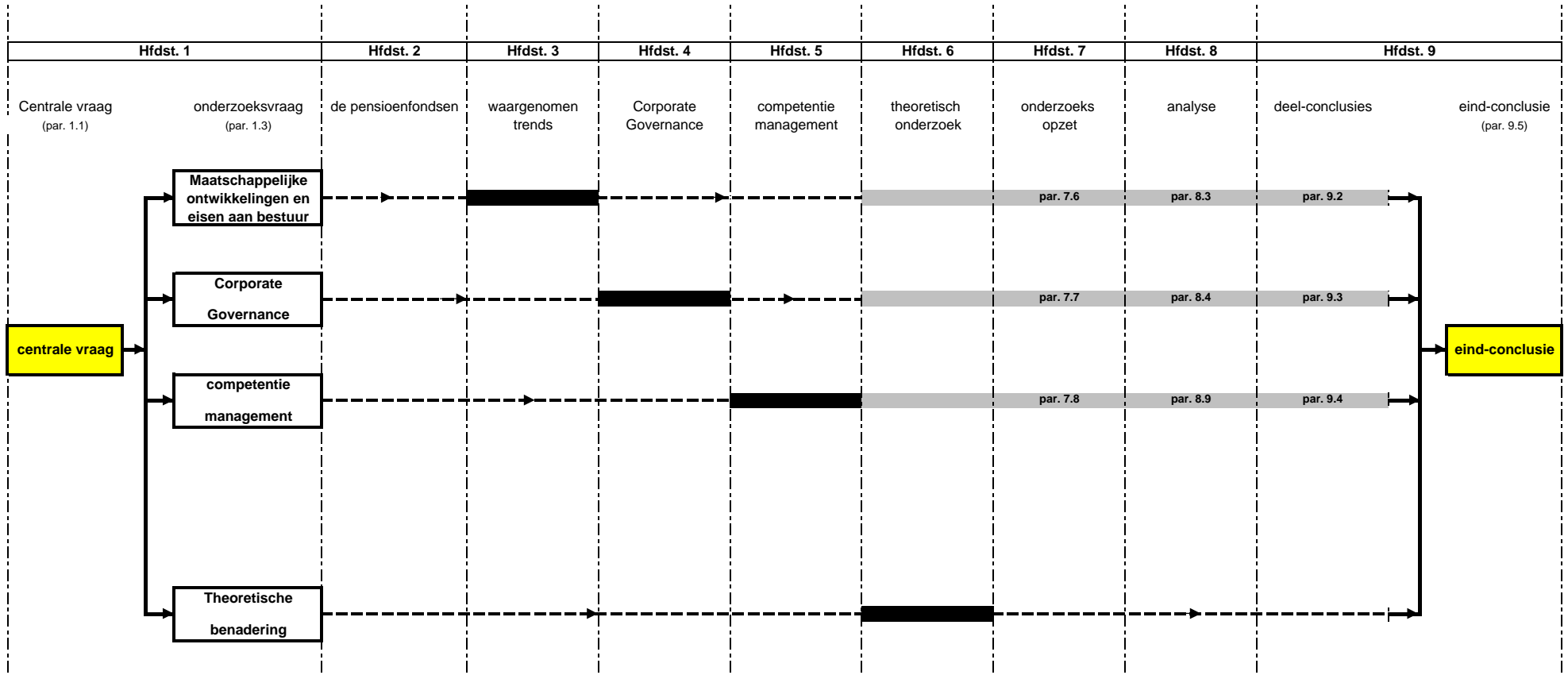
1	Over dit onderzoek	1
	1.1 Aanleiding	2
	1.2 Doelstelling	2
	1.3 Vraagstelling	3
	1.4 Beoogd resultaat	3
	1.5 Methodologie	3
	1.6 Leeswijzer	3
	1.7 Schematische leeswijzer	4
2	De pensioenfondsen	5
	2.1 Het Nederlandse pensioenmodel	5
	2.2 Pensioen- en spaarfondsenwet (PSW)	6
	2.3 De uitvoerder van de tweede pijler	7
	2.4 De onderlinge verschillen tussen pensioenfondsen	7
	2.5 De actoren in het tweede pijler systeem	8
	2.6 De structuur van een pensioenfonds	10
	2.7 De organen van een pensioenfonds	10
	2.8 Toezicht	12
	2.9 Samenvatting	13
3	Waargenomen trends in de Nederlandse samenleving	14
	3.1 Inleiding	14
	3.2 Toegenomen individualisering	14
	3.3 Afname kostwinnersbeginsel	16
	3.4 Vergrijzing en ontgroening	17
	3.5 Participatie van ouderen	17
	3.6 Gevolgen van de maatschappelijke trends voor de tweede pijler	17
	3.7 Samenvatting	20
4	Corporate Governance	21
	4.1 Inleiding	21
	4.2 Geschiedenis en Bestuur	21
	4.3 Belangrijke verschillen tussen pensioenfondsen als object en de private Corporate Governance organisaties	24
	4.4 Pension Funds Governance	25
	4.5 De formele taken van het bestuur bij Corporate Governance en Pension Funds Governance	29
	4.6 Barrières	31
	4.7 Samenvatting	35
5	Competentiemanagement	36
	5.1 Inleiding	36
	5.2 De wenselijkheid van inzicht in deskundigheid	36
	5.3 Deskundigheid	37
	5.4 De gekozen benadering van competentie management	38
	5.5 Wat betekent ‘competenties’ in de functie benadering	39
	5.6 De taxonomie van Bloom	41
	5.7 Wat is de theoretische bijdrage van competentie management	43
	5.8 Samenvatting	45

6	Het theoretisch onderzoek in vogelvucht	47
7	Onderzoeksopzet	51
	7.1 Inleiding	51
	7.2 Onderzoekspopulatie	51
	7.3 Onderzoeksopzet	52
	7.4 Het interviewplan	52
	7.5 Openingsvragen	53
	7.6 Ontwikkelingen in de samenleving en de kennis daarover	53
	7.7 Pension Funds Governance en barrières	54
	7.8 Competentie management	57
	7.9 Samenvatting	58
8	Analyse	59
	8.1 Inleiding	59
	8.2 Compilaties	59
	8.3 Ontwikkelingen in de samenleving en de kennis daarover	59
	8.4 Pension Funds Governance	61
	8.5 Integriteit en zorgvuldigheid	63
	8.6 Kwaliteit van de uitvoering	64
	8.7 Toezicht	65
	8.8 Barrières	65
	8.9 Competentiemanagement	67
9	Conclusie en aanbevelingen	70
	9.1 Inleiding	70
	9.2 Onderzoeksvraag 1	70
	9.3 Onderzoeksvraag 2	71
	9.4 Onderzoeksvraag 3	73
	9.5 Centrale onderzoeksvraag	75
	9.6 Aanbevelingen	75
	9.7 Evaluatie onderzoeksmethode	76

Bijlage 1 – Vragenlijst

Bijlage 2 – Literatuurlijst

1.7 Schematische leeswijzer



Hoofdstuk 1: Over dit onderzoek

1.1 Aanleiding

Aanleiding voor het onderzoek is een stage opdracht bij het research bureau Compass en Hedmark. Tijdens deze stage is mij verzocht een competentieprofiel voor pensioenfondsbestuurders te ontwikkelen.

Uit eigen interesse wil ik dit onderzoek wat verder uitbouwen en in een breder kader plaatsen vooral ook omdat het gehele gebeuren rondom de pensioenen een heel actueel en interessant onderwerp is.

Het leek mij dan ook een goed idee hieraan wat extra aandacht te schenken.

Het aandachtsgebied “pensioen” is de laatste jaren beduidend gecompliceerder geworden. Bij het lezen van hoofdstuk 3 zal duidelijk worden dat, economische teruggang, dalende beurskoersen, vergrijzende en ontgroenende bevolking alsmede vraagtekens die gesteld worden bij governance modellen, afnemende acceptatie van het publiek voor gemaakte fouten/missers, wijzigingen (verslechtering) van pensioenaanspraken en het laten vervallen van indexatie toezeggingen etc, maken dat pensioenfondsen in zwaarder weer terecht zijn gekomen en van bestuurders veel stuurmanskunst wordt gevraagd om het schip op koers te houden. Deze veranderingen in de samenleving vragen om een verandering in vorm, uitvoering en toezicht op het functioneren van de pensioenfondsen.

Pensioenfondsen kunnen worden gezien als een private organisatie met een “publieke taak”. Dit, omdat zij voor een belangrijk deel de bestaanszekerheid van mensen kunnen beïnvloeden. Zij dienen dus het algemeen belang.

De Pensioen- & Verzekeringskamer (PVK), welke inmiddels is geïntegreerd in De Nederlandsche Bank (DNB), is namens de overheid belast met het toezicht op dit marktsegment wat in 2003 bestond uit ongeveer 1400 instellingen (Pensioenmonitor, DNB, 2003).

Het onderwerp is zeer verwant met bestuurskunde omdat pensioenfondsen het publieke belang dienen en de kwaliteit die daarmee gemoeid is een grote groep van de Nederlandse bevolking aan gaat. Gezien het belegde vermogen van ruim 700 miljard euro en de malaise op de beurs, is de rol van de DNB en de behoefte aan inzicht en toezicht op het functioneren van pensioenfondsen enorm toegenomen.

“Goed ondernemerschap, waaronder het integer en transparant handelen door bestuurders, alsmede goed toezicht hierop, inclusief het afleggen van verantwoording hierover, zijn essentiële voorwaarden voor het stellen van vertrouwen in bestuurders en het toezicht door de belanghebbenden. Dit zijn de twee steunpilaren waarop “good governance” rust” (Quist,2004). Het zorgen voor een grotere transparantie, beter toezicht en een groter vertrouwen zijn uitgangspunten van het ‘Corporate Governance’ model. De keuze voor een Corporate Governance model is, gezien de te verwachten maatschappelijke behoeften, dan ook logisch. Dit oorspronkelijk uit de bedrijfskunde afkomstige model behoeft nog enige aanpassing naar de pensioenfondsen. In dit onderzoek gaan we dus een variant van het Corporate Governance model gebruiken namelijk, het “Pension Funds Governance” model. De spil van de pensioenfondsen wordt gevormd door de pensioenfondsbestuurders. Het verbeteren van inzicht in de kwaliteit van pensioenfondsbestuurders is daarom belangrijk. De keuze om ‘competentie management’ als instrument hiervoor te gebruiken waardoor zowel

de cognitieve eigenschappen als de dieperliggende karakteristieken naar voren worden gehaald, ligt dan ook voor de hand.

In dit onderzoek worden de mogelijkheden voor implementatie van een variant van het Corporate Governance model, namelijk het Pension Funds Governance model, tezamen met een competentie profiel nader bekeken.

In hoeverre deze theorieën, gezien de recente ontwikkelingen, ook daadwerkelijk tot een verbetering kunnen leiden ten aanzien van het functioneren van de pensioenfondsen in het algemeen, zal aan de hand van de volgende centrale vraag worden onderzocht.

Centrale vraag:

“In hoeverre kan het Pension Funds Governance model, met aanvulling van theorieën van competentie management positief bijdragen aan het verbeteren van het functioneren van de pensioenfondsen”.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is vast te stellen in hoeverre het ontwikkelen van een Pension Funds Governance model voor de huidige pensioen praktijk is aan te bevelen.

Daarnaast worden de mogelijkheden voor het toepassen van competentie management theorieën onderzocht. Voor de praktische meerwaarde worden van beide theorieën de kernelementen toegepast als reflectie op de dynamische pensioenfondsen.

Om deze doelstelling te bereiken is het onderzoek opgesplitst in vier delen:

- In het eerste deel worden de ontwikkelingen die plaats hebben gevonden bij de pensioenfondsen weergegeven. Een stukje geschiedenis dus;
- In het tweede deel wordt aan de hand van de Corporate Governance theorieën een passende variant voor pensioenfondsen in kaart gebracht;
- In het derde deel wordt aan de hand van de theorieën uit competentie management een keuze gemaakt welke toepasbaar kunnen zijn op de praktijk van pensioenfondsbestuurders;
- In het laatste en vierde deel wordt aan de hand van de gebruikte theorieën een toetsing gedaan met de praktijk hetgeen inzicht moet verschaffen in de meerwaarde van deze theorieën voor pensioenfondsbesturen.

1.3 Vraagstelling

Om de doelstelling van dit onderzoek te realiseren zijn de volgende onderzoeksvragen gesteld:

- Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in de pensioenfondsenwereld en wat is de invloed daarvan op de eisen die gesteld moeten worden aan de kwaliteit, de transparantie en de deskundigheid van de pensioenfondsbestuurders.
- Welke Corporate Governance theorieën zijn er te onderscheiden en welke variant past het beste bij de praktijk van de pensioenfondsen.
- Welke competentie management theorieën zijn er te onderscheiden en welke van deze is het best toepasbaar op de praktijk van de pensioenfondsen.
- In hoeverre kunnen de theorieën er toe bijdragen de huidige tekortkomingen binnen de pensioenfondsen weg te nemen en hoe kunnen deze worden gebruikt om een goede invulling te geven aan de eisen komende vanuit de samenleving.

1.4 Beoogd resultaat

Beoogd wordt de mogelijkheden van implementatie van een Pension Funds Governance model en het toepassen van competentie management theorieën te onderzoeken.

1.5 Methodologie

Literatuurstudie vormt een groot onderdeel van dit onderzoek. Het betreft literatuur die vooral is gericht op drie grote onderwerpen, namelijk pensioenfondsen, Corporate Governance en competentie management. Naast het, tijdens mijn onderzoek afnemen van een negental interviews, heb ik ook gebruik gemaakt van documenten, internet en andere relevante informatiebronnen. Tevens heb ik mijn eigen waarnemingen en ervaringen, opgedaan tijdens mijn stage, hierin meegenomen. Deze manier van onderzoeken is het onderzoek op basis van een driehoeksmeting of te wel, de methode van triangulatie. Op deze wijze wil ik antwoord krijgen op mijn centrale vraag.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 1

Voorbereidingen voor het daadwerkelijke onderzoek, te weten aanleiding, doel- en vraagstelling, het beoogde resultaat en de methodologie

Hoofdstuk 2

Het centraal liggend onderwerp “de pensioenfondsen” wordt aan de orde gesteld.

Hoofdstuk 3

Invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op de pensioenfondsen.

Hoofdstuk 4

Het begrip Corporate Governance. Het Corporate Governance model als basis van het Pension Funds Governance model. Introductie ideaal type welke bij de toetsing van de empirie zal worden gehanteerd.

Hoofdstuk 5

Aan de hand van een aantal scholen op het gebied van competentie management zal een keuze worden gemaakt voor één theorie hiervan. Vervolgens worden de theoretische toepassingsmogelijkheden van deze theorie behandeld.

Hoofdstuk 6

Korte samenvatting van hoofdstukken twee, drie en vier. Koppeling tussen de theorieën.

Hoofdstuk 7

Onderzoeksopzet en vragenlijsten.

Hoofdstuk 8

Analyse en uitkomsten de interviews.

Hoofdstuk 9

Theoretisch reflectie en beantwoording van de onderzoeksvragen en centrale vraag.

1.7 Schematische leeswijzer

Hoofdstuk 2: De pensioenfondsen

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp “de pensioenfondsen” geïntroduceerd. Hiervoor wordt allereerst het Nederlandse pijlmodel op hoofdlijnen beschreven. Dit hoofdstuk dient vooral ter verhoging van de algemene kennis over pensioenfondsen. De leidraad die in het tweede deel van het hoofdstuk wordt gehanteerd vindt zijn oorsprong in het boek van Beltzer, ‘De pensioenvoorziening als bindmiddel’.

We beginnen het hoofdstuk met de introductie van het Nederlandse pensioenmodel in paragraaf 2.1. De grondslag van het toezicht van pensioenfondsen ligt verankert in de Pensioen- en Spaarfondsenwet welke ter sprake komt in paragraaf 2.2. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 de uitvoering van de tweede pijler beschreven. Paragraaf 2.4 gaat in op de verschillen die bestaan tussen de pensioenfondsen onderling. Om een volledig beeld te geven komen de actoren die een rol spelen in het pensioenveld in paragraaf 2.5 aan de orde. De structuur van een pensioenfonds wordt beschreven in paragraaf 2.6. Toezicht op pensioenfondsen is een interessant onderdeel van deze scriptie bij bestuurskundige vragen en zal worden behandeld in paragraaf 2.7. In paragraaf 2.8 sluit ik af met een korte samenvatting.

2.1 Het Nederlandse pensioenmodel

Het pensioensysteem in Nederland kent drie pijlers. De algemene wet, de Pensioen en Spaarfondsen Wet (PSW), verzorgt de basis van de oude dagvoorziening gekoppeld aan het bestaansminimum. Werknemers en werkgevers trekken op die basis het gebouw van de tweede pijler verder op. Indien dit niet voldoende is kan het individu dit zelf nog aanvullen. Dit wordt de derde pijler genoemd (VB-magazine, 2002).

De eerste pijler wordt gevormd door de Algemene Ouderdomswet (AOW, 1956) en de Algemene Nabestaandenwet (ANW). Door hun werkingssfeer en door de hoogte van de pensioenen, vormen beide wetten de basispensioenvoorzieningen voor alle ingezetenen van Nederland. Zij vormen een wezenlijk onderdeel van iedere pensioenvoorziening bij ouderdom en overlijden (Beltzer,2004:7)

De AOW is een volksverzekering die voor alle ingezetenen van Nederland geldt. De AOW voorziet in uitkeringen vanaf 65 jarige leeftijd waarbij de hoogte van de uitkering onafhankelijk is van het loon dat gedurende een eventuele loopbaan is verdiend.

Deze AOW is echter wel afhankelijk van de burgerlijke staat (gehuwd of ongehuwd), woonplaats en de gezinssituatie (alleenstaand of samenwonend) waarin de verzekerde verkeert en de termijn van de premie betaling.

Per 1 juli 1996 is de Algemene Weduwen- en Wezenwet (AWW) vervangen door de Algemene Nabestaandenwet (ANW). De wet voorziet in een uitkering bij overlijden. De AOW-uitkering geeft recht op een uitkering aan de bij overlijden achterblijvende huwelijkspartner of ongehuwde partner die met de overledene een gezamenlijke huishouding voerde en voldoet aan de leeftijdscriteria (Beltzer,2004:7).

De tweede pijler bevat de collectieve aanvullende pensioenregelingen van ondernemingen, bedrijfstakken of beroepsgroepen. Het zijn aanvullende pensioenvoorzieningen die hun basis hebben in de onderliggende arbeidsverhoudingen.

Deze komen in hoofdzaak tot stand bij een collectieve arbeidsovereenkomst of worden collectief geregeld via onderhandelingen en contracten tussen werkgevers (-organisaties) en werknemers (-organisaties). Dit kan zowel op ondernemersniveau (bijvoorbeeld Shell)

plaatsvinden als op bedrijfstakniveau (bijvoorbeeld Bedrijfstakpensioenfondsen Textielindustrie). In het laatste geval vloeit de deelname voort uit de Wet verplichte deelneming in een bedrijfstakpensioenfondsen (Wet Bpf). Deelname geldt voor het gehele personeel of een bepaalde groep van werknemers binnen het bedrijf of de bedrijfstak. Beroepsgroepen zoals notarissen, artsen, specialisten hebben eigen beroepsgerelateerde pensioenfondsen opgericht. (Beltzer 2004:14)

De collectieve pensioentoezegging mag in Nederland niet in eigen beheer worden gehouden en moet in handen worden gelegd van bedrijfstakpensioenfondsen, beroepspensioenfondsen, ondernemingspensioenfondsen of verzekeraars.

De derde pijler omvat de verzekeringen die individueel worden afgesloten en die op enigerlei wijze een inkomensbron moeten gaan vormen voor de verzekerde gedurende de postactieve periode, of voor de nabestaanden na het overlijden van de verzekerde.

Tot deze individuele arrangementen behoren de contracten voor lijfrenten, levensverzekeringen of spaarregelingen voor de oude dag. Het zijn regelingen die niet voortvloeien uit een arbeidsverhouding of verbonden zijn aan enig (vrij) beroep. Deze voorzieningen zorgen voor een aanvulling op de eerste- en de tweede pijler. De uitvoering is in handen van verzekeraars. Fiscalisering is bij deze pijler in de afgelopen decennia meer en meer beperkt, omdat de fiscaliteit de overhand ging krijgen in de redengeving om tot het sluiten voor deze arrangementen over te gaan (VB-magazine, 2002). Het door Nederland ontwikkelde driepijler systeem is een gebalanceerd systeem dat ook elders in Europa niet onopgemerkt is gebleven. Dit blijkt uit Europese discussies rondom pensioensystemen.

2.2 Pensioen- en Spaarfondsenwet (PSW)

De PSW is de belangrijkste wet op basis waarvan een goede uitvoering door de pensioenfondsen wordt gecontroleerd. Als we dieper ingaan op de inhoud komen we tot de volgende elementen; Het dagelijkse bestuur moet volgens de PSW worden samengesteld uit tenminste twee personen (art 2.1, PSW). Indien ik het artikel 5 lid 4 van de PSW interpreteer destilleer ik de volgende boodschap eruit en wel, dat de bestuurders en managers zowel deskundig als betrouwbaar dienen te zijn en ervoor moeten zorgdragen dat alle belanghebbenden zich op evenwichtige wijze vertegenwoordigd voelen (art. 5 lid 4 PSW). Aan de invoering van een toetsing van beleidsbepalers ligt de overweging ten grondslag dat expliciete kwaliteitseisen wenselijk zijn voor een bestuur van een pensioenfonds. De toetsing van de deskundigheid en betrouwbaarheid wordt uitgevoerd door voorheen de Pensioen en Verzekeringkamer (PVK), nu door De Nederlandsche Bank (DNB). Deze toetsing richt zich op de kennis elementen, ervaring en een betrouwbaarheids toets. Dieperliggende karakteristieken worden echter niet in deze toets betrokken.

In combinatie met de eisen van DNB en de PSW moet de kwaliteit van pensioen uitvoer worden gewaarborgd.

Om vertegenwoordiger te kunnen zijn van alle belanghebbenden zoals beschreven in art 5 lid 4, dient naar mijn inziens de pensioenfondsenbestuurder onafhankelijk te zijn. Het zorgdragen voor deze onafhankelijkheid is een noodzakelijke voorwaarde. Is deze onafhankelijkheid wel realiseerbaar in een paritair bestuur? De onderliggende belangen in een ondernemingspensioenfonds, zoals de belangen tussen werkgevers en werknemers, kunnen een barrière zijn voor deze onafhankelijkheid in de pensioenfondsen.

2.3 De uitvoerder van de tweede pijler

Een pensioen is een verzamelnaam voor periodieke uitkeringen, die het vroegere salaris vervangen bij ouderdom.

Er zijn 3 manieren waarop men een pensioen kan veilig stellen (VB-magazine, 2003).

Dat is door middel van het afsluiten van een verzekering, door toetreding tot een bedrijfstak pensioenfonds of door toetreding tot een ondernemingspensioenfonds (VB-magazine 2003).

Gemeenschappelijk kenmerk is, dat de uitbetaling van het pensioen in elk geval eindigt zodra de rechthebbende is overleden en dat de opbouw ervan plaats vindt in relatie met het verrichten van arbeid (PSW, art. 11, lid 3). Pensioen is te betitelen als uitgesteld loon.

Het uitgestelde loon wordt als premie gestort in het pensioenfonds of bij een verzekeraar, die het beheer na de regeling verzorgen.

Binnen de verschillende soorten pensioenen staat het de werkgever, in overleg met sociale partners, vrij te kiezen voor verschillende vormen. Zijn voorkeur kan bijvoorbeeld uitgaan naar een eindloonregeling of hij kiest voor een vast percentage, wat meestal 70 % van zijn laatst verdiende loon is (Beltzer, 2004:17).

Pensioenfondsen zijn vrijwel altijd stichtingen die worden bestuurd door een stichtingsbestuur. Dit bestuur wordt samengesteld uit vertegenwoordigers van werkgevers en vertegenwoordigers van werknemers.

Meestal kiezen de pensioenfondsen voor een vooraf vastgestelde pensioenuitkering zodat de deelnemers hieraan precies weten waar men op kan rekenen bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dit wordt het “defined benefit” principe genoemd.

Deze vorm van verzekeren gebeurt collectief waarbij de werkgever een pensioenregeling heeft getroffen voor zijn hele personeel. Deelname aan deze collectieve pensioenregeling wordt dan ook door hem verplicht gesteld.

In sommige gevallen bestaat echter ook de mogelijkheid te kiezen voor een zogenaamde “beschikbare premieregeling”. Bij deze beschikbare premieregeling, ook wel de “defined contribution” regeling genoemd, staat de te betalen premie vast. De hoogte van de pensioenuitkering staat in dit geval echter niet vast.

Bij deze regeling geldt dus meer dan bij de eerder genoemde defined benefit regeling, hoe hoger het rendement van de beleggingen, des te beter wordt het uitgekeerde pensioen. De pensioenuitkering is dus sterker afhankelijk van het door beleggingen behaalde rendement. Het ene pensioenfonds kan nog wel eens behoorlijk verschillen van de andere.

Hierop komen we in de eerstvolgende paragraaf nader terug

2.4 De onderlinge verschillen tussen pensioenfondsen

Bij onderverdeling van het Nederlandse pensioenveld, blijkt het overgrote deel (85%) uit ondernemingspensioenfondsen (OPF) te bestaan. 14% van het totale aantal fondsen zijn bedrijfstakpensioenfondsen (BPF). Dit zijn pensioenfondsen waarbij men zich aansluit als je werkzaam bent in een bepaalde bedrijfstak.

Daarnaast zijn er nog enkele beroepspensioenfondsen (BPR) (PVK,2002)

Met betrekking tot de bestuursorganisatie en de mogelijkheid tot inspraak door de belanghebbenden is er nogal een groot verschil tussen de kleinere pensioenfondsen met minder dan 10.000 deelnemers en de grotere.

Ook tussen de bedrijfstakpensioenfondsen en de ondernemingspensioenfondsen onderling bestaan er verschillen.

Bij de ondernemingspensioenfondsen heeft de werkgever in het bestuur namelijk vaak wat meer te vertellen dan de werknemersvertegenwoordiging.

Dit is bij bedrijfstakpensioenfondsen wat evenwichtiger verdeeld.

Bij verkiezingen van werknemersvertegenwoordigers komen we ook verschillen tegen.

Bij veel bedrijfstakpensioenfondsen blijkt er inmiddels ook meer aandacht te worden geschonken aan de ouderen en aan de gepensioneerden.

Het samenstellen van een paritair bestuur blijft echter wel in alle gevallen het uitgangspunt.

Pensioenfondsen zijn taakorganisaties. De pensioenregelingen worden op verschillende wijze uitgevoerd, daarnaast verschilt de cultuur onderling bij pensioenfondsen (Beltzer, 2004:13).

Deze verschillen vinden logischerwijs hun grondslag in de samenstelling van de begunstigde deelnemers, vooral de wijze waarop de vergrijzing zich heeft voltrokken speelt hierbij een belangrijke rol. Natuurlijk verschilt de inleg per werkgever per pensioenfonds.

De oorzaken daarvan zijn op lange termijn te achterhalen. De verschillen tussen de pensioenfondsen missen hun uitwerking niet op de actoren rondom de pensioenfondsen.

Deze verschillende actoren komen in de volgende paragraaf ter sprake.

2.5 De actoren in het tweede pijlersysteem

Bij het tweede pijler systeem zijn er een aantal actoren te onderscheiden. Dat zijn niet alleen de individuele werknemer en -werkgever, maar ook de werkgeversorganisaties, de vakbonden, het pensioenfonds, belangenvertegenwoordiging en de overheid. De hieronder beschreven indeling van actoren is tevens terug te vinden het boek van Beltzer. We beginnen met de meest voor de hand liggende actor namelijk, de werknemer en de werkgever.

De werknemer en de werkgever

“Van oorsprong is de pensioentoezegging van het tweede pijler systeem door de werkgever opgericht. De toezegging op zich, hoeft niet te voldoen aan een aantal inhoudelijke eisen” (Beltzer 2004:12).

Aan de eisen omschreven in de PSW moet echter wel worden voldaan. De werkgever is degene die de aard en de omvang van de regeling bepaalt. Voor de werknemer is het een kwestie van het tekenen van een adhesie contract.

De werknemer kan besluiten met het contract in te stemmen of een andere baan te **ver**kiezen. Als de werknemer dit niet wil, kan de werknemer hiervan afstand doen.

Werkgeversorganisaties en vakbonden

De werkgever en werknemer spelen een belangrijke rol bij het tot stand komen van een pensioenregeling, echter is het niet zo dat de pensioenregeling een resultaat is van een dictaat tussen een werknemer en een werkgever(Beltzer 2004:12). De collectieve voorzieningen worden vaak geregeld bij collectieve onderhandelingen tussen werkgever(vertegenwoordigers) en werknemersvertegenwoordigers(vakbonden).

De pensioenfondsen

In 2002 waren er in Nederland ongeveer zo'n 950 pensioenfondsen aangemeld bij de Pensioen- en Verzekeringskamer (DNB, 2003). Er waren 96 bedrijfstakpensioenfondsen, 655 ondernemingspensioenfondsen en 11 beroepspensioenfondsen voor de beoefenaars van vrije beroepen. “Al deze pensioenfondsen zijn belast met de uitvoering van de betreffende

pensioenregeling. Pensioenfondsen hebben bevoegdheden ten aanzien van de wijze van uitvoering waarop zij de betaalde pensioenfondspremies beleggen.” (Beltzer,2004:13)

De overheid

De 1^e, de 2^e kamer en de regering, als wetgevende macht, vormt het hoogste machtsorgaan bij de inrichting van het Nederlands pensioenstelsel.

De algemene opvatting is wel dat de sociale partners primair tot het terrein van de arbeidsvoorwaarde horen wat betreft de pensioenen.

Het politieke krachtenveld houdt daarentegen nauw deze ontwikkelingen in de gaten en springt bij, indien zich verbeterpunten voordoen (Beltzer 2004:14).

Deze overheid bemoeienis is bijvoorbeeld tot uiting gekomen in wijzigingen die de PSW in de afgelopen jaren heeft ondergaan. De belangrijkste rol bij het wijzigingen van pensioenregelingen wordt vervuld door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (S.Z.W). Indien de minister een gehele bedrijfstak voorschrijft een bepaalde pensioenregeling toe te passen, dienen alle binnen de bedrijfstak vallende ondernemingen, ongeacht het zelf beschikken over een eigen pensioenregeling, dit te doen (Beltzer 2004:14).

De Pensioen - en Verzekeringskamer

De in 1984 opgerichte Pensioenkamer, welke werd vervangen door de Pensioen en Verzekeringskamer en recent is gefuseerd met De Nederlandsche Bank (VB, 2002:15), verzorgt het indirecte toezicht op de pensioenfondsen. De PVK is als zelfstandig bestuursorgaan verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de pensioenfondsen, de eindverantwoording ligt echter bij het ministerie van Financiën en het ministerie van S.Z.W. Waar in eerste instantie vooral het ministerie van S.Z.W. verantwoordelijk was voor een gedegen uitvoering van de taken door de pensioenfondsen, is door de fusie met DNB de verantwoordelijkheid ook komen te liggen bij het ministerie van Financiën. De PVK ziet erop toe dat verzekeraars en pensioenfondsen hun verplichtingen nakomen jegens de pensioendeelnemers, polishouders en de pensioengerechtigden.

De PVK/DNB ziet door middel van een normatief toezichtstelsel erop toe dat de verplichtingen door de verzekeraars en pensioenfondsen worden nagekomen, volgens vooraf gestelde normen (Beltzer 2004:14).

Het oordeel over het functioneren van de pensioenfondsen van de PVK vindt plaats door beoordeling en overleg over jaarlijkse verslagstaten, rapportages en accountantsverslagen.

Het controleren van deskundigheid- en betrouwbaarheidsaspecten bij nieuwe en zittende bestuurders, evenals directeurs van verzekeraars en pensioenfondsen, is een belangrijke taak voor de PVK/DNB. Ten slotte vervult de PVK/DNB een adviserende rol voor verschillende ministeries zoals S.Z.W. en Financiën op het gebied van pensioenen en verzekering.

”In 2003 stonden ongeveer 1400 instellingen onder toezicht van de PVK.

Samen beheerden zij een belegd vermogen van ruim 700 miljard euro (pensioenmonitor, DNB, 2003).

Als gevolg van de malaise op de beurs is de rol van de PVK/DNB belangrijker geworden” (Beltzer 2004:15, Pensioenmonitor, DNB,2003).

De PVK/DNB is tegenwoordig regelmatig in conclaaf gegaan met de pensioenuitvoerders en hun vertegenwoordigende organisaties op het gebied van aanbevelingen en beleidsregels.

Een discussie over de dekingsgraad van het fonds bij eventuele economische malaise vormt het grootste geschilpunt, tussen enerzijds de PVK/DNB en anderzijds de pensioenfondsen.

De meeste pensioenfondsen vinden namelijk een tijdelijke onderdekking in economische malaise niet echt een probleem (VB, 2004:16). De PVK vindt dit, afhankelijk van de financiële positie van de pensioenfondsen, echter wel een probleem.

Belangengroeperingen:

In situaties waarbij er veel groepen zijn met verschillende belangen, ontstaan er belangengroepen. Zo ook in de pensioenwereld waar de bekendste belangengroepen gevormd worden door de werknemers- en werkgeversorganisaties. Andere belangengroepen bij de pensioenfondsen zijn bijvoorbeeld de Vereniging Bedrijfstakpensioenfondsen, de VB en de Ondernemingspensioenfondsen(OPF). De VB maakt zich sterk voor de belangen van bedrijfstakpensioenfondsen en kent een ledenaantal van ongeveer 4,6 miljoen deelnemers in bedrijfstakregelingen, één miljoen gepensioneerden en ongeveer zes miljoen slapers (Beltzer, 2004:15). De OPF met haar 900.000 leden, ruim 500.000 gewezen leden en 600.000 slapers, behartigt de belangen van ondernemingspensioenfondsen.

Een in de afgelopen jaren sterk naar voren gekomen belangengroep is die van de gepensioneerden. Ze organiseren zich in verschillende bonden. Het landelijke overleg tussen enerzijds de ouderenbonden en anderzijds de gepensioneerden vindt plaats in het Coördinatie Samenwerkende Ouderenorganisaties (CSO). Het CSO met haar circa 650.000 leden, treedt regelmatig op als gesprekspartner van de overheid.

2.6 De structuur van een pensioenfonds

Het veilig stellen van doelstellingen van de belanghebbenden vormt een belangrijke taak voor pensioenfondsen. Binnen de pensioenfondsen dienen er op verschillende niveaus een aantal belangen behartigd te worden. De meest klassieke belangenbehartiging wordt gevormd door het arbeidsvoorwaardenoverleg tussen werkgevers (vertegenwoordigers) en vakbonden.

Binnen de pensioenfondsen spelen er echter meer belangen een rol dan er bij dit arbeidsvoorwaardenoverleg naar boven komen.

‘Gepensioneerden hebben niet altijd dezelfde belangen, als de slapers, of als die van de werkgevers/werknemers’ (Beltzer,2004:105). Een netwerk van belangen maakt het besluitvormingproces dat gevormd wordt op verschillende niveaus nogal onoverzichtelijk. Het inzichtelijk maken van deze verschillende zeggenschapsarrangementen vereist een beeld van het juridische kader van de pensioenfondsen en structuur van de pensioenfondsen. De wet in boek 2 van het burgerlijke wetboek geeft ons enige kennis welke bevoegdheden aan bepaalde organen toe behoren’ (Beltzer, 2004:105).

In principe kan een pensioenfonds voor komen in elke rechtsvorm.

De enige eis die de PSW stelt is dat het pensioenfonds een volledige rechtsbevoegdheid bezit. (Beltzer, 2004:104)

Het doel van deze eis is het beschermen van de werknemers ook tegen eventuele financiële tegenslagen van de werkgever. “De eis dat het pensioenfonds als zelfstandige juridische entiteit optreedt, zorgt er voor dat het vermogen van de werkgever wordt gescheiden van die van het pensioenfonds. Het faillissement van een werkgever heeft daarom geen invloed op het pensioenfonds met betrekking tot het bijeengebrachte geld” (Tulfer,1997:27-29).

2.7 De organen van een pensioenfonds:

De organen van de pensioenfondsen hebben een aantal overeenkomsten met die van andere organisaties. Er zijn echter wel een aantal verschillen op te merken.

Hieronder worden een aantal organen benoemd die wel en geen relevantie hebben met de pensioenfondsen. Kort wordt stilgestaan bij hun functie of de reden waarom zij geen functie binnen de pensioenfondsen hebben.

Het bestuur

‘Elke rechtspersoon, dus ook het pensioenfonds, beschikt over een bestuur. Het bestuur is belast met het besturen van de rechtspersoon’ (zie artikel 2:291 BW). Het bestuur heeft als verplichting de taak die hem is opgedragen te volbrengen. Het is van belang dat we een onderscheid maken tussen enerzijds het bestuur (bestaande uit vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers en eventueel andere groepen) en anderzijds de directie (in feite de werknemers van het pensioenfonds, door het bestuur in dienst genomen). Voor vrijwel alle bestuursleden vervult de bestuursfunctie slechts een nevenactiviteit. De directie of directeur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding. Deze laatst genoemde heeft een arbeidsovereenkomst met het betreffende pensioenfonds. Toch is het dagelijkse bestuur formeel ondergeschikt aan de werkgever, wat een verschil in machtsverhouding aangeeft binnen en buiten het bestuur. De directie vormt een belangrijke kennisbron, omdat zij door hun dagelijkse bemoeienis de grootste invloed heeft op de ontwikkelingen binnen de pensioenfonds. “Zij leggen verantwoording af aan het bestuur en meestal ook aan de deelnemersraad” (Beltzer 2004:13).

De taken van de algemene bestuurders is samenwerken met en het deelnemen aan andere vennootschappen of rechtspersonen, investeringen, het benoemen en het ontslaan van werknemers en het vaststellen van hun arbeidsvoorwaarden. Daarnaast is het pensioenfondsbestuur verantwoordelijk voor de werving en selectie van leden die zich bezig gaan houden met de administratie van het pensioenfonds. Ten slotte beslist het bestuur over strategische beleggingskeuzes in andere ondernemingen’. (Beltzer, 2004:110)
De belangrijkste taak van het bestuur is het vertegenwoordigen van de rechtspersoon, zodat de deelnemers en andere belanghebbenden zich betrokken voelen of kunnen voelen bij de pensioenfonds.

Algemene vergadering van aandeelhouders (AVA)

Een AVA komt eigenlijk alleen voor bij coöperaties, onderlinge waarborgmaatschappijen, NV's en BV's. Dit orgaan ontbreekt bij de pensioenfonds en maakt de informatie hierover van ondergeschikt belang. Het niet aanwezig zijn van een algemene vergadering van aandeelhouders zorgt voor het ontbreken van een extra extern toezichtorgaan bij de pensioenfonds ten opzichte van bijvoorbeeld de NV's en BV's.

Raad van commissarissen

Een Raad van commissarissen komt net zoals de AVA eigenlijk alleen voor bij coöperaties, onderlinge waarborgmaatschappijen, NV's en BV's. Het ontbreken van dit orgaan bij de pensioenfonds maakt verdere informatie hierover van ondergeschikt belang.

Ondernemingsraad

De Wet op de ondernemingsraden (WOR), boek 2 van het BW regelt de ondernemingsraad. “Elke onderneming in de regel tenminste vijftig personen werkzaam zijn, moet een ondernemingsraad instellen” (artikel 2 lid 1 WOR). “Onder onderneming wordt verstaan: elk in de maatschappij als zelfstandige eenheid optredend organisatorische verband waarin krachtens arbeidsovereenkomst of krachtens publiekrechtelijke aanstelling arbeid wordt verricht” (Beltzer, 2004:114).
Hierbij kan het dus ook een pensioenfonds betreffen. “Deze instellingsverplichting geldt ongeacht de rechtsvorm van de onderneming dus evenzeer voor stichtingen, de vorm waarin de meeste pensioenfonds zijn gegoten” (artikel 2 lid 1 WOR).

2.8 Toezicht

“Bij de implementatie van de gedragscode van de commissie Tabaksblat door het kabinet werd er een nieuwe stap gezet in het kader van Corporate Governance” (Tabaksblat, 2003). De pensioenfondsen hebben hier veel belang bij. Hun beleggingen dienen immers een zo goed mogelijk rendement op te leveren en zo min mogelijk risico te lopen.

Zij hebben belang bij bestuurlijke hygiëne bij de ondernemingen waarin ze beleggen.

Door hygiëne te vragen aan anderen zal men zichzelf ook aan een hygiënisch onderzoek moeten onderwerpen. Men moet ook de eigen organisatie op orde hebben. Het gaat hierbij om Pension Fund Governance (PFG) (Kopij pensioen Magazine, 2004,1-15).

Transparantie en toezicht zijn belangrijke onderdelen van Pension Funds Governance. waar In hoofdstuk vier zal hierop dieper worden ingegaan. Nu eerst een introductie op toezicht.

2.8.1 Intern toezicht

Intern toezicht in het pensioenfondsbestuur zal, bij de pensioenfondsen theoretisch het volgende moeten betekenen.

Het begrip "toezicht" is in het rechtspersonenrecht het sterkst tot ontwikkeling gekomen in wetgeving, rechtspraak en literatuur met betrekking tot de commissaris van een kapitaalvennootschap. Bovendien komt dezelfde functie tot uitdrukking bij raden van toezicht die worden ingesteld bij (coöperatieve) verenigingen, onderlinge waarborgmaatschappijen en stichtingen (PWC,2003:16)

”In alle gevallen komt het theoretisch toezicht neer op de hierna volgende elementen:

- De zorg voor een goede samenstelling van het bestuur;
- Een correcte wijze van taakvervulling;
- Een evenwichtige leeftijdsopbouw binnen het bestuur en de zorg voor de vervulling van de bestuurlijke taak in de toekomst;
- Het toezien op de goede verhouding tussen het bestuur en de diverse belanghebbenden;
- Het adviseren over het door het bestuur te voeren beleid.
Het advies ter zake aan het bestuur is niet vrijblijvend. Het bestuur moet dit advies in beginsel ontvangen met de bereidheid om het op te volgen;
- Het toezien op het verwezenlijken van het beleid zoals het bestuur dit in overleg met de toezichthouder heeft vastgesteld;
- Door medeondertekening van de jaarrekening, het nemen van verantwoordelijkheid voor het toezicht op de administratieve organisatie, de controle en de beheersingsmeetsystemen, de verslaggeving en de relatie met de accountant en de actuaris;
- De interne toezichthouder dient de aan haar toezicht onderhevige bestuursbesluiten niet alleen inhoudelijk te toetsen, maar ook te toetsen op de zorgvuldige wijze van totstandkoming“ (PWC, 2003:15).

Het interne toezicht op de uitvoering pensioenfondsbesturen dient verzorgd te worden door een deelnemersraad. Deze draagt niet alleen de controleverantwoording, maar is tevens belast met het inlichten en adviseren van het pensioenfondsbestuur en relevante organen.

Het instellen van een deelnemersraad is verplicht indien het gekwalificeerde deel van de (ex) deelnemers van de pensioenregeling dit wenselijk acht. De deelnemersraad is samengesteld uit werknemers en gepensioneerden. Werkgevers hebben er daarentegen geen zitting in (artikel 6a-6e PSW).

Het hebben van een deelnemers raad is geen verplichting binnen de pensioenfondsen.

In een aantal gevallen wordt het interne toezicht binnen een pensioenfonds ondersteund door het vertegenwoordigende orgaan. De bevoegdheden van het vertegenwoordigende orgaan en van het deelnemers orgaan kennen grote overeenkomsten. Ze zijn echter wel verschillend omdat, in tegenstelling tot bij het deelnemersorgaan, de werkgevers wel zitting hebben in het vertegenwoordigende orgaan. Bovendien maken de deelnemerraad en de ondernemersraad niet op dezelfde manier gebruik van hun bevoegdheden. Er hoeft dus niet altijd overeenstemming te zijn tussen de twee toezichtorganen (Beltzer, 2004:114). Het uitbreiden van bevoegdheden van een ondernemingsorgaan kan leiden tot het overnemen van taken van het bestuur. Dit zou afbreuk betekenen van het machtscentrum van de pensioenfondsen, dat wordt gevormd door het bestuur. Het toezichthoudende orgaan is net zoals het bestuur ook verantwoording schuldig aan de achterban

2.8.2 Extern toezicht

Het toezicht op de pensioenfondsen is bij wet opgedragen aan de DNB. Voor de fusie in 2004 was de PVK belast met dit toezicht. De DNB houdt toezicht op alle vormen van pensioenregelingen, ook indien deze, ter ondervanging van risico's, zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen. Het financiële toezicht vindt slechts één keer per jaar plaats en gebeurt normatief. In het Financieel Dagblad van 2002 noemt Dirk Witteveen, voorzitter van de PVK, zijn huidige toezichtinstrumentarium 'volstrekt onvoldoende'. Volgens hem zou beter zijn als de fondsen dagelijks zouden rapporteren over hun actuele dekkingsgraad, zodat de toezichthouder sneller kan ingrijpen. Momenteel bedraagt de reactietijd voor de PVK negen maanden. Daarnaast pleit Witteveen voor het openbaar maken van de kwartaalcijfers door de pensioenfondsen aan het publiek, zodat de stand van zaken inzichtelijker wordt. "Onderwerpen als toezicht en verantwoording mogen vanzelfsprekend niet 'tandeloos' zijn" (Beltzer, 2004:115). Dit betekent dat een goede uitvoering van toezicht een combinatie moet zijn van een goede afbakening van de bevoegdheden van het toezichthoudende orgaan en het vertegenwoordigende orgaan.

2.9 Samenvatting

In dit hoofdstuk is er kennis gemaakt met het Nederlandse pensioensysteem bestaande uit drie pijlers. De basis voor een goede uitvoering van deze pijlers ligt in de Pensioen en Spaarfondswet aan de hand waarvan het toezichthoudende orgaan, de DNB, de uitvoering toetst. In het onderzoek richt ik me vooral op de uitvoering van de tweede pijler. Het grootste deel van deze pijler bestaat uit ondernemingspensioenfondsen. De andere twee delen zijn bedrijfstakpensioenfondsen en enkele beroepspensioenfondsen. Rondom deze groepen bevinden zich een aantal relevante actoren, zoals de werknemer en werkgever, werkgevers- en vakbond organisaties, de overheid, de DNB en de belangengroepen. Vervolgens is er gekeken naar de pensioenfondsen als zijnde juridische entiteit en welke organen we binnen dit fonds kunnen onderscheiden. Ten slotte hebben we ons gericht op de toezichtorganen in en rondom de pensioenfondsen, die een rol kunnen spelen bij het analyseren van het onderwerp, check's and balances, transparantie, controle en verantwoording. Hierop wordt in hoofdstuk 4 dieper ingegaan.

Hoofdstuk 3: Waargenomen trends in de Nederlandse samenleving

3.1 Inleiding

Net als zovele andere organisaties, worden ook de pensioenfondsen beïnvloed door de actuele sociale werkelijkheid. De sociale werkelijkheid is geen statisch maar een dynamisch geheel en wordt gevormd door allerlei voorspelbare en niet voorspelbare gebeurtenissen (Beltzer 2004:29). Voor het behoud van een maatschappelijk draagvlak is het dan ook belangrijk voor de pensioenvoorzieningen te anticiperen op maatschappelijke veranderingen zoals deze ook worden weergegeven in het boek van Beltzer.

In dit hoofdstuk staat daarom ook de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in de pensioenfondsenwereld en wat is de invloed daarvan op de eisen die gesteld moeten worden aan de kwaliteit, de transparantie en de deskundigheid van de pensioenfondsbestuurders.

Om deze vraag te beantwoorden gaan we in paragraaf 3.2 tot en met 3.5 in op vier belangrijke ontwikkelingen in de samenleving, de toegenomen individualisering, afname van het kostwinnersbeginsel, vergrijzing en ontgroening en de toegenomen participatie van ouderen. In paragraaf 3.6 wordt er kort samengevat wat deze gevolgen kunnen betekenen voor de houding van de samenleving.

In paragraaf 3.7 tot en met 3.10 worden de drie belangrijkste gevolgen van de veranderde omstandigheden op het pensioenstelsel beschreven.

Ten slotte eindigen we het hoofdstuk met een samenvatting in paragraaf 3.11.

3.2 Toegenomen individualisering

De toegenomen individualisering, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid zijn de belangrijkste recente ontwikkelingen in de maatschappij. Deze individualisering kan worden opgesplitst in kwantitatief- en kwalitatief individualisme. Kwantitatief individualisme heeft betrekking op de verhouding tussen individu en de staat, met gelijkheid als belangrijkste principe (Beltzer, 2004:29).

Kwalitatief individualisme geeft de relatie weer tussen individu en maatschappij, waarin vrijheid als kernelement wordt beschouwd. (Beltzer,2004:29).

Emile Durkheim maakte een andere verdeling van individualisering namelijk individualisering als empirisch gegeven en als ideaal. Durkheim interpreteerde in, 'De la division du travail social', "het proces van individualisering niet simpelweg als een afname van banden van cohesie, maar veeleer als een geleidelijke verschuiving van lokale, directe, inclusieve, multifunctionele relaties in kleine gemeenschappen, naar relaties op langere afstand, van meer indirect, specifiek en gedifferentieerd karakter" (Durkheim,1893) De netwerken worden uitgebreider, waardoor de individuen meer keuze en vrijheid krijgen in het aangaan van verschillende relaties in hun nabije omgeving.

'Dit heeft gevolgen voor normatieve oriëntaties '(Wilterink, 1995,17).

Deze gevolgen kan men met name goed terug vinden in de recente veranderingen van ons sociale stelsel. De specifieke solidariteit zoals binnen de familie-, vrienden- en

kennissenkring en bij gelijkgestemden onderling, is vervangen door een algemene fiscale solidariteit zonder binding tussen personen.

Deze veranderingen geven meer mogelijkheden tot het creëren van een op het individu toegespitst levenspatroon. Een levenspatroon “op maat” dus. (Beltzer, 2004:55)

Een belangrijk gevolg van individualisering is een verdere fragmentering van opvattingen en waarden. Hierdoor wordt er voor individuele problemen minder snel steun gezocht bij een klassieke belangengroep zoals een politieke partij, maar eerder bij de individuele rechtshulp. Deze verschuiving in oriëntatie zorgt voor een toename van one-issue organisaties. (Beltzer, 2004:50)

Een minder positief gevolg van individualisering is het proces van toenemend egoïsme wat leidt tot sociale ontbinding en het ondermijnen van solidariteit en burgerschap.

Tegenover deze toename van egoïsme is er nadruk op zelfontplooiing ontstaan en een verschuiving van behoeftes van materiele naar immateriële zaken (Inglehart, 1990:1-einde). Het proces van individualisering wordt vaak genoemd als oorzaak voor de toenemende snelle flexibilisering van de arbeidsmarkt in de laatste twintig jaar.

Mensen hechten steeds meer waarde aan vrije tijd en sociale contacten waardoor het werken in deeltijd in populariteit toeneemt.

‘Het is dus zeer de vraag of het ideaal van individualisering automatisch op gespannen voet staat met solidariteit en het afnemen van de hechtheid van sociale verbanden.’

(Beltzer, 2004:31)

Een eenduidige definitie van flexibilisering van de arbeid is in niet voorhanden in de literatuur. ‘Zo kan het begrip worden gebruikt voor het vaker wisselen van baan, toename van het aantal deeltijdbanen, arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en banen met flexibele arbeidstijden, maar ook voor het opnemen van zorgverlof of sabbatsverlof’.

(Beltzer, 2004:34)

De grotere flexibiliteit op de arbeidsmarkt biedt de mogelijkheid tot deeltijd arbeid, opnemen van verlof, flexibele werktijden en het individueel vaststellen van de pensioendatum door vervroegde uittrekking of door langer door te werken.

Deze flexibilisering van de arbeidsmarkt heeft ook invloed op het tweede pijlerpensioen. Het risico van het oplopen van een pensioengat als gevolg van het gebruik maken van deze vrijheden neemt namelijk wel weer toe. Men moet zich eveneens realiseren dat het gebruik maken van de geboden mogelijkheden invloed zal kunnen hebben op de hoogte van het op de pensioendatum beschikbare pensioen.

Het zoeken naar een oplossing hiervoor speelt een belangrijke rol, ook omdat het vooral vrouwen betreft met een problematische pensioenopbouw. Er zijn echter ook mensen die bewust kiezen voor deze manier van pensioenopbouw en de zaken liever zelf in de hand willen houden. De flexibilisering in cijfers kan als volgt worden bevestigd.

De OSA-bestanden, laten een toename zien van 6,2 naar 8,4%. Dit is een toename van 2,2 procentpunten tussen 1986 en 1996. Indien we in de OSA-definitie spreken van een flexibel arbeidscontract dan wordt er het volgende ermee bedoeld:

“Uitzend- en oproepkrachten en personen met een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast dienstverband”.

Volgens het CBS, dat eenzelfde definitie gebruikt, is het aantal flexibele werkers toegenomen van 6,8 in 1992 tot 9,8 % in het jaar 1998.

In 2000 vond er weer een daling plaats tot 7,7 procent.

Op het gebied van de sociale zekerheid vraagt de toenemende individualisering en flexibilisering meer eigen verantwoordelijkheid van de burgers. De burgers moeten zorgen beter op de hoogte te zijn van hun rechten op sociale zekerheid.

Deze tendens heeft geleid tot het ontstaan van een aantal nieuwe organisaties, de zogenaamde ouderen- en gepensioneerdorganisaties.

Binnen de ouderen organisaties, bestaat er een onderscheid tussen de ouderenbonden die opkomen voor algemene ouderenbelangen en organisaties van gepensioneerden, die de belangen behartigen van de gepensioneerden van een bepaald pensioenfonds.

“Ouderenbonden bestaan al meer dan een eeuw en zijn van oudsher verbonden met de zuilen in de samenleving” (Beltzer, 2004;33). Gepensioneerden organisaties zijn het resultaat van een groeiende bewustwording onder ouderen om op komen voor hun pensioentoezeggingen. Een punt waar zij zich voor sterk maken is het recht op zeggenschap voor gepensioneerden in de pensioenfonds. De toenemende behoefte aan zeggenschap en participatie binnen het bestuur van de pensioenfonds is ook toe te schrijven aan de toegenomen levensverwachting en de grotere vitaliteit van grote groepen ouderen. In tegenstelling tot vroeger blijven de ouderen langer actief bij de maatschappij betrokken. Daarbij komt ook dat het opleidingsniveau van ouderen de laatste jaren enorm is toegenomen, wat heeft bijgedragen aan de mondigheid van deze groep.

Wat de precieze maatschappelijke en financiële gevolgen zijn van deze ontwikkelingen wordt in paragraaf 3.6 besproken.

3.3 Afname kostwinnerbeginsel

“Een tweede demografische verandering is de afname van het belang van het kostwinnersmodel.” Volgens Beck (Beck, 2002:1-einde) is dit een duidelijk voorbeeld van de-traditionalisering van de “normale biografie”, de standaardbiografie. ‘In plaats van het volgen van de standaarden, zijn de mensen nu verplicht hun eigen keuzes te maken’ (Beck 2002).

De demografische gevolgen zoals, de daling van het geboortecijfer, de stijging van de huwelijksleeftijd, de toename van het aantal echtscheidingen, de stijging van aantal ongehuwde en samenwonenden maar ook het aantal alleenstaanden en kinderloze, wordt door van der Kaa vertaald in de tweede demografische transitie (v.d. Kaa,1994:1-einde).

Ongeveer 55 jaar geleden was de gehele Nederlandse samenleving nog volledig ingericht volgens het klassieke kostwinnersbeginsel. Het werd gestimuleerd dat de gehuwde vrouwen niet buitenshuis werkten maar de tijd en de financiële ruimte kregen om zich volledig te richten op hun gezin. Het gehele belastingstelsel, maar ook de pensioenregelingen waren volgens dit kostwinnermodel ingericht. Tegenwoordig is het kostwinnersmodel niet meer het dominante huishoudentype (CBS,1992-2002).

De tendens van afname zet zich gestaag door. Waar in 1992 nog 42 % van de samenleving uit het kostwinnersmodel bestond is dat in 2002 nog verder gedaald naar 30 %. Daarentegen steeg het aantal anderhalfverdieners van 23 % naar 36 % van de huishoudens.

De stijging van de huishoudend waar beide partners voltijd werkten was minder groot namelijk iets meer dan 5% in 2002.

3.4 Vergrijzing en ontgroening;

Vlak na de tweede wereldoorlog, was er een tijdelijke piek in het aantal geboortes, dat ook wel de 'babyboom' wordt genoemd. In de periode 1965-1975 is het aantal geboortes in hoog tempo afgenomen, om op veel lager niveau te blijven steken. Daarbij kwam dat de levensverwachting bij geboorte was gestegen van 70 naar 76 voor mannen en van 75 naar 81 voor vrouwen (CBS 2002).

Ontgroening en vergrijzing gaan hand in hand en omvatten de grootste uitdagingen waar Nederland de komende jaren voor komt te staan. Ter voorkoming van een te grote financiële druk dient er voor deze problemen een passende oplossing worden gezocht.

De vooruitzichten zijn echter rooskleuriger voor pensioenfondsen. Hoewel de financiële druk in medio 2010 haar piek bereikt, wordt er verwacht dat de grijze druk na 2040 weer zal afnemen.

3.5 Participatie van ouderen

De arbeidsparticipatie van ouderen is gedurende de laatste jaren versneld afgenomen door de mogelijkheden van vervroegd uitdiensttreding (al dan niet gedwongen door bedrijfsreorganisaties), vervroegde pensionering (prepensioen regelingen) inclusief de daarbij behorende gunstige belasting faciliteiten. (Beltzer, 2004,33)

Mensen hebben een toegenomen behoefte aan het volgen van een goede opleiding. Hierdoor beginnen zij vaak later met werken. Daarnaast willen de werkenden dikwijls eerder met pensioen. Hierdoor neemt de arbeidsparticipatie alleen nog maar verder af. Om de gevolgen van de verminderde arbeidsparticipatie van met name ouderen enigszins te compenseren worden er de laatste jaren door de regering allerlei maatregelen genomen. De bekendste hiervan zijn de verslechtering van belastingfaciliteiten bij vervroegde pensionering en de uitbreiding van de sollicitatieplicht na de leeftijd van 57,5 jaar.

“In 2003 werkte 39 % van de mensen tussen de 55 en 65 jaar meer dan 12 uur per week. Dit in tegenstelling tot 1993 toen dit slechts 24% was.” (Beltzer, 2004:52)

3.6 Gevolgen van de maatschappelijke trends voor de tweede pijler.

Al deze ontwikkelingen in de samenleving hebben gevolgen gehad voor de Nederlandse pensioenfondsen.

De in paragraaf 3.2 tot en met 3.5 genoemde ontwikkelingen, zijn individualisering, afname kostwinnerbeginsel, toename ouderenbonden, vergrijzing en ontgroening.

Deze ontwikkelingen hebben een aantal concrete gevolgen gehad op pensioenfondsen. Bij het bespreken hiervan zullen we onderscheid maken tussen maatschappelijke en economische veranderingen.

3.6.1 Maatschappelijke veranderingen

De individualisering heeft bijgedragen aan een toegenomen keuzevrijheid, ook op het gebied van de gezinssamenstelling.

Dit heeft geresulteerd in een daling van het aantal kinderen per gezin, hetgeen op zijn beurt weer een verdere vergrijzing en ontgroening van de samenleving tot gevolg zal hebben (Schnabel, 1999).

In het begin van de jaren 90 van de vorige eeuw, heeft de overheid de problemen van de vergrijzing steeds daadkrachtiger aangepakt.

Een van de belangrijkste uitgangspunten voor de overheid bij het oplossen van de vergrijzing problematiek is het bevorderen van een hogere arbeidsparticipatie onder ouderen door bijvoorbeeld het afschaffen van de VUT en prepensioenregelingen en de fiscale aftrek hiervan per 1 januari 2006 voor iedereen die geboren is na 1949. Degenen die geboren zijn voor 1950 moeten een aantal maanden langer doorwerken.

Een ander gevolg van individualisering ligt in de stijging van de huwelijksleeftijd en de toename van het aantal scheidingen. Bovendien zijn er een groot aantal alternatieve samenlevingsvormen bijgekomen. Dit draagt bij aan het complexer worden van de pensioenregelingen. Er wordt ook op het gebied van de sociale zekerheid dan ook een steeds grotere nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheden van de burgers. De mensen dienen dus meer op de hoogte te zijn van hun rechten en plichten.

Het belang van zelfontplooiing door de individualisering heeft bijgedragen aan het toenemende aantal one issue-organisaties, die op ad-hoc basis standpunten in nemen over verschillende onderwerpen. We zien onder andere hierdoor ook een enorme toename van het aantal ouderen dat zitting heeft genomen in het bestuur van een pensioenfonds.

Naast deze demografische factoren, hebben bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen ook de nodige financiële gevolgen met zich mee gebracht.

3.6.2 Financiële factoren

Het instorten van de aandelenmarkt in het begin van het nieuwe millennium zorgde voor een financiële impact op de pensioenfondsen. Dit doordat het belegde vermogen van pensioenfondsen grotendeels uit aandelen bestond. Gezien de stijgende aandelenkoersen rond de jaren 90 vond niemand het een probleem in aandelen te beleggen. De beurshausse aan het begin van het millennium heeft echter de risico's van het beleggen in alleen aandelen op een harde manier duidelijk gemaakt.

De afgenomen opbrengsten in combinatie met het toenemende aantal ouderen die in aanmerking kwamen voor prepensioen of de inruil voor een extra hoog ouderdomspensioen heeft bijgedragen aan een verhoging van de financiële druk op de pensioenfondsen. "Waar maatschappelijke ontwikkelingen en wensen trendmatig tot lastenstijgingen zouden kunnen leiden is het gewenst daar kostenverlagende maatregelen tegenover te stellen."

(Kamerstukken 1996-1997, 25 010, nr.2).

Als reactie op deze situatie, verscherpte het toezicht van de PVK. Uit een interview van een van de pensioenfondsbestuurders bleek dat het verscherpte toezicht van de PVK debet is aan de terughoudendheid van de werkgevers. Het hanteren van de strengere eisen van de PVK draagt er aan bij dat werkgevers vaker financieel moeten bijspringen. Het financiële toetsingskader zal indien we de ontwikkelingen mogen geloven nog strengere eisen aan de dekkingsgraad van pensioenfondsen gaan stellen.

Pensioenfondsen moeten zorgen dat de dekkingsgraad zodanig is dat er indien nodig, voldoende financiële middelen voorhanden zijn om het fonds binnen een jaar te kunnen liquideren en in handen te geven van een verzekeringsmaatschappij.

De bestrijding van de witte vlek en in- en uitsluiting

“Een fundamentele discussie in de pensioenwereld blijft de vraag of het aanvaardbaar is dat groepen werknemers geen toegang hebben tot collectieve aanvullende pensioenvoorzieningen” (Beltzer, 2004:58 en Kraamwinkel, 1999-4:126-131).

Mensen die geen pensioen opbouwen worden ‘de witte vlek’ genoemd (Beltzer,2004:58). Het ontstaan van deze witte vlekken kan verschillende oorzaken hebben: er is geen pensioenvoorziening aanwezig bij de werkgever, of de algemene toetredingsdrempels vormen een hindernis bij deelname.(Beltzer, 2004:58)

De statistieken van 1985 laten zien dat 17,9 procent van de werknemers tussen 25 en 65 jaar geen pensioenvoorziening had, in 1996 is dit 9,2 procent van de werknemers. Wat kan wijzen op de positieve uitwerkingen van gevoerd beleid door het kabinet.

Het witte vlekken effect treft vooral vrouwen. Mede ook door de toenemende arbeidsparticipatie onder vrouwen op de arbeidsmarkt in deeltijdbanen. Voor ongehuwde vrouwen bestond vaak alleen maar de mogelijkheid opgenomen te worden in een pensioenregeling, vanaf de dertigjarige leeftijd. (Beltzer, 2004:55).

In eerste instantie had het streven naar gelijke behandeling vooral, hetzij direct, hetzij indirect, betrekking op vrouwen, tegenwoordig is de aandacht gevestigd op meerdere vormen van uitsluiting.

Deze uitsluitingen zijn vooral het gevolg van de flexibilisering van de arbeidsmarkt, waar een steeds groter aandeel van de beroepsbevolking onder valt. De groep mensen die frequent van werkgever verandert of via deeltijdwerk of andere flexibele arbeidspatronen werkzaam is, neemt gestaag toe. Met name voor deze groep geldt dat deelname aan een goede pensioenregeling moeilijker te verwezenlijken is.

De hierboven genoemde ontwikkelingen vragen wellicht om een andere invulling van de taken en uitvoering dan voorheen het geval was.

De overgang van het eindloon naar middenloon

De grootste verandering door de financiële gevolgen, is de intrede van de middelloonregelingen (Beltzer, 2004:82).

De transformatie van eind- naar middenloon, welke binnen zo’n korte termijn diende plaats te vinden, was vooral het gevolg van het instorten van de financiële markten aan het begin van het jaar 2000.

De invoering van de middenloon regeling heeft tot gevolg dat een promotie aan het einde van de loopbaan geen drastische gevolgen meer heeft voor de hoogte van de pensioenuitkering. Op dit moment dient er zich nog een andere transformatie aan, namelijk die van de defined benefit regeling, naar een defined contribution regeling, waarbij het beleggingsrisico niet meer geheel bij de werkgever, maar bij de deelnemer komt te liggen (Beltzer, 2004:83). De stijging van het aantal deelnemers dat te maken heeft met defined contribution regelingen is bijzonder groot namelijk, van 28.000 in 1998 naar 193.000 in 2003 (Beltzer, 2004:84). Deze regeling past in de lijn van de toegenomen individualisering omdat het een grotere keuzevrijheid bij het samenstellen van het pensioen biedt. Dit in vergelijking met de defined benefit regeling, waarbij bij voorbaat de uitkering al bekend is. Uiteraard is de regeling vooral gunstig voor de werkgevers, omdat de risico’s die een onstabiel beursklimaat met zich meebrengt niet meer volledig voor de werkgever zijn. De centrale doelstelling van de PSW is het zekerstellen van de pensioenen, dit druist natuurlijk enigszins in tegen de toegenomen risico’s die het defined contribution systeem met zich meebrengt.

De risico's worden door alle partijen onderkend. De regering vindt dat deze risico's kunnen worden beperkt door te stellen dat de uitkering op zijn minst moet zijn gebaseerd op het totaal van het door de werkgever en werknemer ingebrachte vermogen.

De SER denkt hier toch wat anders over. Zij vinden dat het voorstel van de regering de risico's onvoldoende afdekt. Hierbij wordt met name gedacht aan inflatie.

De SER vindt dan ook dat de deelnemers op de hoogte moeten worden gehouden van risico's, aanpassingen, kosten en voorhanden zijnde alternatieven.

Ook de PVK ziet met betrekking tot de minimumgarantie wat haken en ogen in het voorstel van regering. Het is goed mogelijk dat de risico's welke de minimumgarantie met zich mee brengt weer moeten worden afgedekt door een verzekering.

Dit kan weer tot een verhoging van de verzekeringspremie leiden.

3.7 Samenvatting

De ontwikkelingen in de samenleving hebben bijgedragen aan de verscherpte eisen die door de burgers aan de pensioenfondsbestuurders worden gesteld. Maatschappelijke factoren zoals de toegenomen individualisering hebben de behoefte aan transparantie en controle doen toenemen. De afname van het kostwinnersbeginsel heeft als gevolg een toegenomen complexiteit van de materie en hogere eisen aan pensioenfondsbestuurders. Met andere woorden is de behoefte aan een efficiëntere, effectiever en besluitvaardige pensioenfondsbestuurder toegenomen. Demografische gevolgen, zoals onder anderen vergrijzing, ontgroening en het beursklimaat hebben eveneens hun uitwerking gehad op de financiële situatie waardoor er een aantal structurele veranderingen in het pensioenstelsel hebben plaatsgevonden. De financiële druk op de pensioenfondsen heeft bijgedragen aan de overgang van onder anderen middenloon naar eindloon en van defined benifed naar defined contribution. Hieruit kan ook de grotere behoefte aan effectiviteit, efficiëntie en besluitvaardigheid worden gedestilleerd.

In het volgende hoofdstuk zal een pension funds governance model worden geïntroduceerd, welke wellicht een positieve bijdrage kan leveren aan de beheersing van de hierboven geschetste ontwikkelingen.

Hoofdstuk 4: Corporate Governance

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag, namelijk:

“Welke Corporate Governance theorieën zijn er te onderscheiden en welke variant past het beste bij de manier van werken van de pensioenfondsen?”.

In het vorige hoofdstuk zijn de veranderingen in de maatschappij weergegeven die nogal wat invloed kunnen hebben op de eisen die gesteld worden aan de pensioenfondsen.

Het belangrijkste toezichtorgaan van het pensioenfonds is, als aangegeven in het vorige hoofdstuk, op dit moment De Nederlandsche Bank (voorheen de PVK).

De Nederlandsche Bank (DNB) is een privaat toezichtorgaan met een publieke taak, dit in tegenstelling tot de pensioenfondsen zelf, wat private organen zijn.

De hybride (publiek/private) constructie van toezicht en uitvoering maakt het een interessant, maar ook tegelijkertijd een lastig onderwerp.

Het niet of nauwelijks transparant zijn van de pensioenfondsen, en dit betreft niet alleen de Nederlandse, gepaard gaande met een uitvoering die niet altijd even vlekkeloos verloopt, maakt het onderwerp extra uitdagend voor verder onderzoek (Clark, 2003:225-250).

Het is natuurlijk wel zo dat we ons moeten realiseren dat er binnen elke organisatie altijd wel eens wat mis kan gaan.

In dit hoofdstuk ga ik in op verschillende theorieën van Corporate Governance. Ik begin met de geschiedenis in paragraaf 4.2.1. Vanwege de centrale positie van het bestuur wordt deze in paragraaf 4.2.2. besproken. In 4.3 en 4.4 introduceer ik een variant van de Corporate Governance theorie welke betrekking heeft op pensioenfondsen, namelijk het pension funds governance model. De formele taken van een bestuur in een Pension Funds Governance model wordt besproken in paragraaf 4.5.

Tenslotte eindig ik het hoofdstuk met het opsommen van een aantal barrières en een samenvatting in paragraaf 4.6 respectievelijk 4.7.

4.2 Geschiedenis en bestuur

4.2.1 Geschiedenis Corporate Governance:

De eerste coöperaties waren meer gemeenschappen dan ondernemingen. Men moet dan denken aan steden en universiteiten zoals die bestonden tijdens de middeleeuwen (Frentrop,2002).

Het kernelement van deze coöperaties was dat deze vrij waren van enig privaat eigendom en dat alle aspecten en bezittingen tot de coöperatie zelf behoorden.

De eerste coöperatieve bedrijven zijn ontstaan in Groot-Brittannië en Nederland gedurende het begin van de 17^e eeuw. Dit in reactie op de snel groeiende markten van Oost-Indië en West-Indië.(Frentrop,2002)

In 1602 kreeg de Nederlands Oost-Indische Compagnie een groot privilege uitgekeerd, dat bestond uit kapitaalgoederen en aandelen. De Britten hadden dit voor Nederland al twee jaar eerder gedaan.

Na de spectaculaire stagnatie in Oost-Indië, die bekend staat als de “South Sea Bubble”, kwamen de Britten met een wet waarin werd vast gelegd dat bedrijven die geen privilege

hadden ontvangen, als aandeelhouder niet mee konden doen in de besluitvorming van de coöperatie (Frentrop,2002).

Met andere woorden, commerciële ondernemingen die beslissingsbevoegdheden bezaten doch slechts uit waren op het maken van winst door de aankoop van aandelen, moesten eerst een certificatie van mededinging verkrijgen.

De collectiviteit die beslissingen kon nemen met slechts geringe invloed van de monarchie was het begin van moderne coöperaties.

Deze manier van ondernemen vormde een serieuze bedreiging voor het uiterst centraal gelegen gezag van de overheid. Ook vormde de opkomst van de private sector een bedreiging voor de welvaart van de gevestigde kerk. Hoewel de coöperatieve structuur een grote bedreiging vormde voor de gecentraliseerde overheid, werd het uiteindelijk zijn grootste bondgenoot. De mate van onafhankelijkheid die de coöperatieve vorm bezat, maakte het overheidsgezag juist meer acceptabel.

Het begrip Corporate Governance deed zo'n 25 jaar geleden zijn intrede in de Verenigde Staten. Onder dit nieuwe begrip werden deze vierhonderd jaar oude kwesties samengebracht (Frentrop-2002).

Moerland introduceerde de term *Corporate Governance* in Nederland in een artikel in het Financieel Dagblad van september 1995.

Volgens Frentrop was de precieze betekenis daarvan toen nog onduidelijk maar in december van dat jaar definieerde Moerland Corporate Governance als:

“Corporate governance heeft van doen met de structuur en besturingswijze van ter beurze genoteerde vennootschappen”.

In het verslag van een onderzoek naar veranderingen van kenmerken van Governance bij beursgenoteerde ondernemingen stellen de onderzoekers dat het bij *Corporate Governance* feitelijk gaat om:

“De nadere invulling van de kernbegrippen transparantie en macht. Transparantie heeft in hoofdzaak betrekking op de wijze waarop verantwoording door het bestuur en toezichthouders worden afgelegd. Het begrip macht betreft de invloed op de gang van zaken binnen ondernemingen”.

Corporate governance heeft dus te maken met het uitoefenen van macht in coöperatieve instituties.

Coöperatieve instituties kunnen worden omschreven als; *‘een mechanisme die verschillende groepen toelaat om hun, kapitaal, expertise en arbeid te schenken met als doel de maximale behoeftebevrediging van allen’* (Monk en Minow, 2003:56-90).

De OECD geeft de volgende functionele definitie voor Corporate Governance;

“Corporate Governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The Corporate Governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.”

Corporate governance omvat echter een bredere implicatie. Het stelt enerzijds eisen aan economisch en sociale voortvarendheid van de organisatie, maar tegelijkertijd dient

transparantie en verantwoording zorg te dragen voor een evenredige distributie van de hieruit voortvloeiende welvaart.

Met andere woorden, Corporate Governance dient te zorgen voor het behouden van een balans tussen economische en sociale doelstellingen en tussen individuele en collectieve doelen (Cadbury, 2004:1-55).

Het governance raamwerk is zo opgericht dat het gebruik van bronnen en de verantwoording voor het gebruik hiervan, zo efficiënt mogelijk gebeurt.

Doelstelling is te zorgen voor helderheid over het beleid van een onderneming en het afleggen van verantwoording over dat beleid aan de belanghebbenden.

De aandeelhouders moeten in de gelegenheid worden gesteld een oordeel te kunnen uitspreken over zowel het beleid, als over hen die dat beleid voeren.

Zalm zegt: 'Er is dus transparantie nodig voordat adequaat verantwoording kan worden afgelegd' (Zalm, 2002:1-einde).

De commissie Peters (Peters, 2004) sluit zich enigszins aan bij de definitie van Zalm door de volgende kernwoorden van Corporate Governance te onderkennen;

bestuur, toezicht, verantwoording en transparantie.

Om werkelijk goede 'checks and balances' binnen de organisatie te bewerkstelligen dienen deze kernwoorden zo veel mogelijk te worden geïmplementeerd.

4.2.2 Het bestuur

In het Corporate Governance model vormt het bestuur de cruciale verbinding tussen de kapitaalverschaffers c.q. aandeelhouders en degenen die het kapitaal proberen te vergroten. Het bestuur is de schakel tussen de kleine sterke groep die de onderneming leidt, en een grote, diffuse, maar ook machteloze groep die eenvoudigweg alleen wenst dat het bedrijf goed werkt.

Het is dus van belang dat de bestuursleden zowel de investeerders, als ook zichzelf kunnen controleren, en dat de aandeelhouders op hun beurt, weer de bestuursleden kunnen controleren. De kracht van een corporate governance organisatie is de balans die er bestaat tussen twee krachten namelijk, enerzijds de kracht van degene die de onderneming bezitten, en anderzijds de kracht van degene die de onderneming leiden.

Deze organisatiestructuur creëert veel meer mogelijkheden dan die welke een manager en eigenaar samen kunnen verwezenlijken.

Helaas creëert het ook de mogelijkheid van fraude.

Volgens Adam Smit was een dergelijke constructie dan ook niet ideaal.

Over de investeerders zei hij, dat ze zelden een idee hebben van het functioneren van de onderneming. Over de bestuurders zei hij dan ook: "het manager zijn van geld van andere mensen, dan de zijne, kan nooit tot dezelfde beleving leiden als van een private ondernemer die zijn eigen geld moet beheren".

Het kernpunt van corporate governance is, dat het is gebaseerd op checks and balances.

Bij de pensioenfondsen is het bestuur verantwoordelijk voor de uitvoering, besluitvorming en beleidsvorming. Hierdoor ontbreekt het binnen het pensioenfonds nogal eens aan check`s and balances.

4.3 Belangrijke verschillen tussen pensioenfondsen als object en de private Corporate Governance organisaties

De meest voorkomende rechtsfiguur bij pensioenfondsen is de stichting als rechtspersoon, met als meest ideaal type model, het pension funds model als bestuursvorm.

“Hoewel de stichting wel een wettelijke en maatschappelijke verankering heeft, lijkt het niet bijster transparant“ (Beltzer, 2004:55).

Bij maatschappelijk ondernemen met een stichting als rechtsvorm, ontbreken namelijk de aandeelhouders. Alternatieven voor de stichting worden genoemd door Peter de Lange, hoogleraar aan de universiteit van Nijmegen, in de vorm van een onderlinge waarborg maatschappij.

In dit model wordt getracht door middel van een deelnemersorgaan meer intern toezicht in te bouwen. Het gevaar hierbij is echter wel dat de lange en korte termijn belangen met elkaar verstrengeld raken. Het inbouwen van een intern toezichtorgaan is echter ook een onderdeel van het hieronder te bespreken ideaal type van pension funds governance.

Daarom zal over de onderlinge waarborg maatschappij niet verder worden uitgeweid.

Uiteraard kan het model van corporate governance niet zomaar geïmplementeerd worden op een pensioenfonds die andere eigenschappen heeft dan corporate governance organisaties.

Dit omdat de verschillen die gebruikt worden bij corporate governance rechtspersonen betrekking hebben op private objecten met een corporate governance structuur.

Een verschil, zoals reeds besproken in hoofdstuk twee, is onder andere het ontbreken van een aandeelhoudersvergadering.

Dit orgaan fungeert als een extern toezicht orgaan voor corporate governance organisaties.

Bij de pensioenfondsen echter is er met uitzondering van de DNB, geen platform van externe toezichthouders, welke direct toezicht houden op het bestuur, of op een eventueel aanwezig zijnde interne toezichthouder.

De maatschappelijke relevantie van goed toezicht is echter groot, gezien de financiële belangen die ermee gemoeid zijn.

Uiteraard zijn er genoeg overeenkomsten tussen corporate governance modellen en het pensioenfondsen model.

Het is echter wel belangrijk even stil te staan bij de verschillen tussen beiden.

In het ontwerp ‘Code Pension Funds Governance (Vereniging van Pensioenfonds bestuurders, 2002: 1-einde) worden de volgende verschillen genoemd:

- “De beursgenoteerde vennootschap kent een drietal organen (de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders). Het pensioenfonds (als rechtspersoon vrijwel altijd een stichting) kent een bestuur en, in een aantal gevallen, een deelnemersraad (VB-magazine,2002);
- Leden van de raad van bestuur van een beursgenoteerde vennootschap zijn in de regel fulltime professionals. Bestuursleden van een pensioenfonds worden doorgaans benoemd door een werknemersorganisatie of een ondernemingsraad dan wel een werkgever of werkgeversorganisatie. Bestuursleden van een pensioenfonds oefenen hun functie uit op een parttime basis;
- Door pensioenfondsen worden in het algemeen veel meer activiteiten uitbesteed dan bij de beursgenoteerde vennootschappen. In geval van uitbesteding geeft het pensioenfonds sturing aan de betreffende activiteiten op grond van een dienstverleningsovereenkomst.

Als er geen sprake is van uitbesteding, vindt de sturing plaats op grond van een hiërarchische verhouding tussen het bestuur van het pensioenfonds en de eigen arbeidsorganisatie.

Bij de beursvennootschap is dit de gebruikelijke organisatievorm;

- Het is in Nederlandse verhoudingen gebruikelijk dat een beursvennootschap verschillende doelstellingen heeft, hoewel meer en meer wordt aanvaard dat het nastreven van die doelen uiteindelijk moet leiden tot het creëren van waarde voor aandeelhouders.

De doelstelling van een pensioenfonds daarentegen is zonder meer eenduidig, namelijk, zorg dragen dat de verplichtingen worden nagekomen die voortvloeien uit de pensioenovereenkomst in het kader van een pensioenproduct dat aantrekkelijk is voor alle generaties;

- Duidelijker dan bij een kapitaalvennootschap en haar aandeelhouders, is tussen een pensioenfonds en zijn belanghebbenden sprake van een fiduciaire rechtsverhouding. Het pensioenvermogen wordt aan het pensioenfonds toevertrouwd door de belanghebbenden, in de verwachting dat het fonds het vermogen zal aanwenden in overeenstemming met de gegeven opdracht. Die opdracht, die is belichaamd in de tussen werkgever, werknemer en het pensioenfonds gesloten pensioenovereenkomst, houdt in hoofdlijnen in dat het pensioenfonds vier taken moet uitvoeren namelijk:
 - de rechtenadministratie,
 - het vermogensbeheer,
 - de informatieverstrekking
 - de crediteuren- en debiteuren administratie.”

Deze verschillen kunnen ons tot de volgende theoretische conclusies leiden. Het paritair in plaats van triparaat bestuur geeft aan dat er sprake is van minder check and balances in de pensioenfondsen. Daarbij komt ook dat er niet geëvalueerd wordt op doelen omdat deze lastiger te stellen zijn dan bij private organisaties. Ten slotte vraagt het over het algemeen groter deel aan taken dat wordt uitbesteed wellicht extra behoefte aan transparantie. Juist de transparantie lijkt kleiner te zijn in pensioenfondsen dan in corporate governance organisaties. Rekening houdend met deze laatste overtuiging zal nu dieper worden ingegaan op het model van pension funds governance.

4.4 Pension Funds Governance

Naar de mening van de commissie Meurs (prof. Meurs, 2002: pag. 3- einde), wijkt governance van non-profitorganisaties af van die van private ondernemingen omdat er geen aandeelhouders zijn.

Het antwoord op de vraag waartoe en waarop toezicht moet worden gehouden is te vinden in het Nederlandse cultuurpatroon, de overlegdemocratie en het denken over machthebbers. Het past niet dat één of enkele personen de alleen macht krijgen over instellingen die een omvangrijk deel van de collectieve voorzieningen voorbrengen.

Op grond daarvan is een duaal stelsel ontworpen waarbij, zoals de regering haar twee kamers heeft, elke machthebber/bestuurder zijn toezichthouder krijgt.

“Een ander aspect is te zoeken in verklaringen zoals, het voorkomen van bedrijfsblindheid, de blinde vlekken van het bestuur, de noodzaak een evenwichtige besluitvorming tot stand te brengen en de winst die het oplevert als daarbij meer dan één partij betrokken is“

(Meurs,2002:1-einde)De grotere aandacht voor dit soort aspecten heeft ook tot verschillende voorstellen van verschillende partijen geleid.

De belangrijkste oorzaak van een toename van internationale interesse in corporate governance is echter vooral toe te schrijven aan het toenemende bezit van aandelen van de Nederlandse pensioenfondsen (Peters,1998). Dit heeft een 3-tal oorzaken:

- Aandelen kunnen ten opzichte van obligaties vaak een groter rendement geven. Teneinde het risico van het beleggen in aandelen enigszins te beperken wordt door de pensioenfondsen gebruik gemaakt van Asset Liability Modellen (ALM). Dit heeft geleid tot een uitbreiding van het aandelenpakket ten koste van de vastrentende portefeuille;
- Er wordt meer gewerkt met risicoprofielen waar diversificatie van aandelen en beleggingen centraal staan, met als gevolg een grotere spreiding van het aandelenbezit over verschillende valutablokken;
- De komst van de euro heeft geleid tot een evenwichtiger spreiding van het aandelenbezit over de verschillende Eurolanden en daardoor veelal tot een afname van de beleggingen in Nederlandse ondernemingen.

Met betrekking tot de pensioenfondsen is het zo dat het zogenoemde blinde vertrouwen dat zich uit in “trust me”, door de ontwikkelingen in de pensioenfondsen vervangen werd door het zogenaamde “Show me”.

Verwacht wordt dan ook dat de pensioenfondsen aantonen dat zij het vertrouwen verdienen.

“Door recente ontwikkelingen in Nederland, waarbij maatschappelijke discussies zijn ontstaan over zelfverrijking van bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen en andere incidenten zoals bij Ahold, heeft de Nederlandse overheid de Commissie Corporate Governance onder leiding van mr. Morris Tabaksblat opdracht gegeven de regering te adviseren en daarnaast een nieuwe code op te stellen aangaande Corporate Governance. “ Inmiddels heeft het kabinet zich achter deze code geschaard en zal het principe “*pas toe of leg uit*” als wettelijke verplichting worden ingevoerd. (Tabaksblat,2003:3-9)

Wij kunnen niet om een aantal recente gebeurtenissen heen die dit vertrouwen hebben ondermijnd.

Bij het afleggen van verantwoording aan belanghebbenden gaat het dan vooral ook om het herstel van vertrouwen en het behoud daarvan.

Hoewel de meeste incidenten plaats hebben gevonden buiten de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de pensioenfondsbesturen zelf, dient de situatie toch spoedig te worden geadresseerd. Dit om te voorkomen dat deze doorslaat in de richting van wantrouwen. Het afleggen van verantwoording, in dialoog, is een stap die door een aantal pensioenfondsen al is gemaakt. Dit verdient een spoedige navolging door alle pensioenfondsen, ook bij de zeer kleine fondsen.

In tegenstelling tot de corporate governance arena, is het bij pensioenfondsen lastig om een single pension fund code of conduct te implementeren zoals de OECD dit heeft gedaan voor Corporate governance organisaties.

Dit heeft te maken met de verscheidenheid die er bestaat tussen de pensioenfondsen onderling zoals omvang, vorm en geschiedenis, maar ook met betrekking tot jurisprudentie, werkgevers interesse, en nationale ontwikkelingen.

Ondanks de verschillende achtergronden en de verschillende geschiedenis van de afzonderlijke pensioenfondsen, hebben de debatten over de pensioenfondssectoren

de financiële sectoren en de ontwikkeling van de hereniging van de Europese markt, ertoe bijgedragen dat de urgentie van een algemene verwachting over de kwaliteit van pensioenfondsen, van groot belang is.

In 2002 kwam de OESO bijvoorbeeld met een twaalfstal richtlijnen voor een internationale standaard voor bestuur.

Het Europese parlement en de Raad van ministers heeft inmiddels de Europese richtlijn pensioenfondsen gepubliceerd. De richtlijn is één van de belangrijke stappen om te komen tot een geïntegreerde financiële markt en een meer dynamische economie in Europa.

Deze richtlijn is in 2005 in werking treden.

In Nederland is het al zo, dat de Pensioen en spaarfondswet, het medezeggenschapconvenant, en de Principles Interne Beheersing, al raakpunten hebben met Pension Funds Governance.

Ook door andere actoren, zoals de OPF en de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen (VB), zijn aanbevelingen gedaan voor een goed pensioenfondsbestuur en een code voor goed bestuur.

Bij de aanbevelingen gedaan door de OPF speelden zaken als openheid, eerlijkheid, verantwoording en het geven van rekenschap, een grote rol.

De OPF hecht veel waarde aan cultuur, het geen op zijn beurt weer zou moeten bijdragen aan een goede governance van het bestuur. De OPF vindt het huidige model van de pensioenfondsen acceptabel en is van mening dat een strengere regelgeving niet nodig is.

De VB ziet de verantwoording van de bestuurders en het toezicht als belangrijkste aspecten. Zij wensen naast een externe toezichthouder in de vorm van de DNB, ook een interne toezichthouder, zoals een college van belanghebbenden. Indien er door bestuurders van de richtlijnen van de code van de VB wordt afgeweken moeten de bestuurders dit kunnen uitleggen, anders moeten ze gewoon de code toepassen.

Ten slotte is ook het ministerie van Sociale zaken bezig geweest met onderzoeken naar een goed bestuur van de pensioenfondsen.

De theorie van Pension Funds Governance probeert het draagvlak voor pensioenfondsen weer te versterken.

Niet iedereen is echter onder de indruk van een corporate governance systeem voor de pensioenfondsen. Met name het implementeren van de aanbevelingen voor corporate governance roept bij een aantal mensen nog al wat vraagtekens op.

Volgens Ronald Beltzer (Beltzer, 2004: 16) hebben deze aanbevelingen voor de pensioenfondsen een beperkte waarde, omdat het hier om geheel andersoortige organisaties gaat, welke geen commerciële ondernemingen zijn.

Toch blijkt het model van Pension Funds Governance in de pensioenwereld het meest gezagsdragende te zijn.

Dit is dan ook de reden waarom ik in deze scriptie dit als uitgangspunt hanteer.

Als we de discussies rondom Pension Funds Governance nader beschouwen, blijkt er nog geen eenduidige definitie te bestaan. Het is echter al wel duidelijk dat zaken als transparantie, toezicht en verantwoording bij Pension Funds Governance, net als bij corporate governance, een grote rol spelen. De principes en modellen die de afgelopen jaren zijn verankerd in het corporate governance krijgen in de pensioenfondsenwereld, zij het in aangepaste vorm, grote navolging.

Hieruit blijkt dus, dat hierover kennelijk al veel overeenstemming bestaat.

De uitgangspunten van Pension Funds Governance zijn (vetgedrukt tussen haakjes staan de kernelementen):

- Zorgdragen voor onafhankelijk extern en intern toezicht (**Toezicht en verantwoording**);
- Deskundigheid, integriteit en zorgvuldigheid van het pensioenfondsbestuur (**Besturing, zeggenschap en uitvoering**);
- Scheiding tussen bepaalde functies binnen het pensioenfonds (**Uitvoering en zeggenschap**);
- Afleggen van verantwoording door het bestuur aan belanghebbenden (**Verantwoording en uitvoering**);
- Openheid en transparantie (**Verantwoording en uitvoering**);
- Medezeggenschap door belanghebbenden (**Toezicht en zeggenschap**).

Bij Pension Funds Governance staan de volgende drie aspecten centraal:

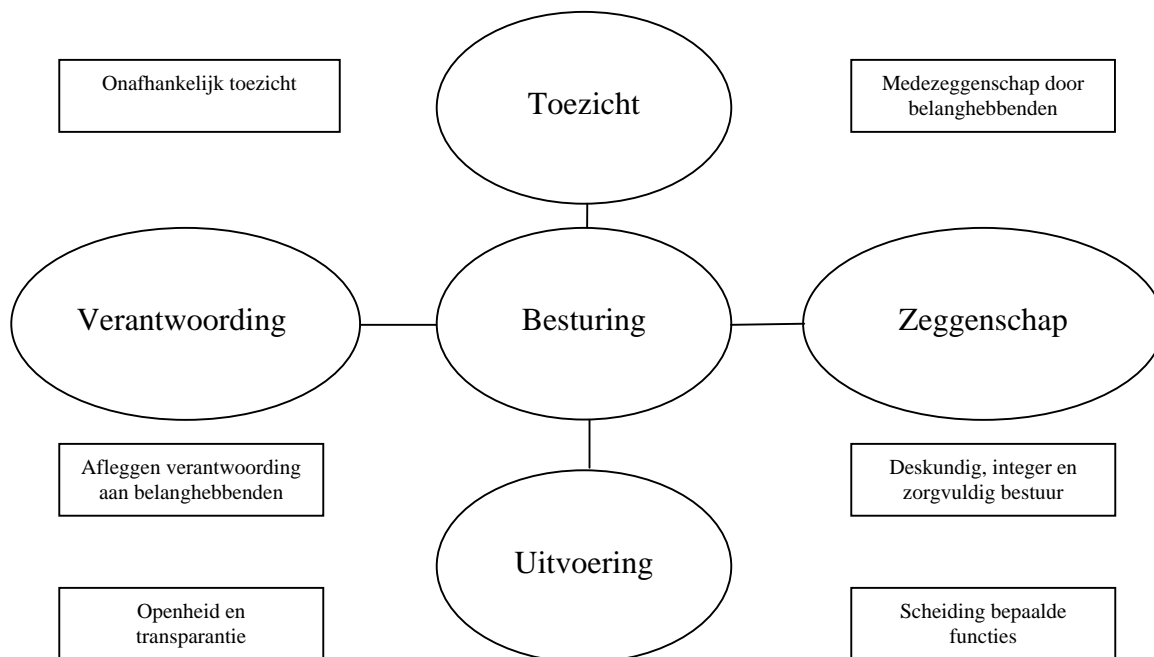
- Besturing;
- Toezicht;
- Uitvoering.

Het zijn de hierboven genoemde aspecten waarover een bestuurder verantwoording moet afleggen aan de belanghebbenden (VB-magazine,2004). Deze belanghebbenden dienen namelijk ook medezeggenschap te krijgen en wel in de vorm van een intern toezichtorgaan. Medezeggenschap en professioneel toezicht op pensioenfonds besturen zijn zaken die enorm onder de aandacht zijn gekomen.

Organisaties zoals de VB (Vereniging van Bedrijfstak pensioenfonds) zijn al enige jaren bezig met het doen van voorstellen welke er toe moeten leiden dat de deskundigheid van de pensioenfondsbestuurders verbetert.

We kunnen de uitgangspunten van Pension Funds Governance in een ideaal type model weergeven. Dit ideaal type model wordt ook gehanteerd bij het weergeven van een corporate governance model.

Figuur: Pension Funds Governance



Om te voldoen aan dit ideaaltype model moeten bij een groot aantal pensioenfondsen nogal wat veranderingen worden doorgevoerd.

Dit zal in hoofdstuk acht en negen worden verduidelijkt.

Het is tevens te verwachten dat bij implementatie van dit model een aantal belangrijke barrières overwonnen moeten worden.

Hoe worden bijvoorbeeld de uitgangspunten vertaald naar het pensioenfonds?

Op welke manier worden de gewijzigde uitgangspunten tijdens het doorvoeren van de aanpassingen geïmplementeerd?

Het bestuur staat bij pensioenfondsen net als bij het model van Pension Funds Governance centraal in de vorming van het beleid, de implementatie daarvan en het beleggen van de toevertrouwde middelen. Deze pensioenfondsbestuurders moeten dan ook zelf een belangrijke bijdrage leveren aan de succesvolle implementatie van het model. Dit met behulp van een aantal duidelijke richtlijnen en (gedrag)codes.

4.5 De formele taken van het bestuur bij Corporate Governance en Pension Funds Governance

Formeel gezien heeft de bestuurder volgens het corporate governance model twee hoofdtaken.

Zijn eerste taak is het behartigen van de belangen van de aandeelhouders.

Als hij bijvoorbeeld in een bestuur zit van twee ondernemingen met verschillende belangen, moet hij zijn lidmaatschap van een van die twee opzeggen.

Zijn tweede taak is het zorgdragen voor de onderneming. Hij moet op basis van ijver zijn beslissing nemen en dient zoveel mogelijk relevante informatie in te winnen, te verschaffen en te evalueren, voordat hij uiteindelijk een beslissing neemt.

Alle mogelijke scenario's moeten zijn overzien.

De wetten vormen weliswaar een handleiding voor de rol van de bestuurder, maar daarnaast moeten deze wetten zo flexibel zijn dat ze ook toepasbaar zijn bij veranderende situaties. De bestuursleden van een ideaal type Corporate Governance model hebben vijf primaire functies, te weten:

- Het aansturen, reguleren en evalueren van de werkzaamheden en het zorg dragen voor de selectie, of zonodig het herplaatsen van bestuursleden; het vaststellen van de beloningen van het management en het evalueren van geplande processen;
- Het overzien en waar nodig, goedkeuren van financiële objecten, grote strategieën, en plannen van corporaties;
- Het geven van advies aan het top management;
- Het adviseren van aandeelhouders bij selectie en benoeming van bestuursleden, inclusief het verschaffen van duidelijke informatie over kandidaat bestuursleden evenals het evalueren van het proces en de prestaties van het bestuur;
- Het evalueren van het toegepaste systeem en de controle op overeenstemming met de relevante wet - en regelgeving.

Primaire taken die een pensioenfondsbestuurder moet kunnen uitvoeren zijn door een Stichting Pensioen Opleidingen (SPO) (www.spo.nl) opgesteld.

De eisen van deskundigheid als gesteld in de eindtermtoets van SPO betreffen een 7-tal aandachtsgebieden die betrekking hebben op de kennis van:

- Het besturen van een organisatie;
- Relevante wet- en regelgeving;
- Pensioenregelingen en pensioensoorten;
- Financieel technische en actuariële aspecten;
- Administratieve organisatie en interne controle;
- Uitbesteden van werkzaamheden;
- Communicatie.

Uiteraard is er een verschil zichtbaar tussen de formele taken van een pensioenfondsbestuurder en die van een bestuurder uit een corporate governance model. Als we de formele taken doen samensmelten tot 1 ideaal type pensioenfondsbestuurder, komen we tot het volgende:

- Aansturen, reguleren en evalueren van de werkzaamheden en het zorg dragen voor de selectie, of zonodig het herplaatsen van bestuursleden;
- Vaststellen van de beloningen van het management en het evalueren van geplande processen. Het beloningen voor management is door het ontbreken van een management binnen het bestuur weggelaten. Het bestuur managet namelijk zichzelf. Wat wel wordt vastgesteld zijn de beloningen voor de externe uitbestede activiteiten;
- Het overzien en, waar nodig, goedkeuren van financiële en actuariële objecten, grote lange termijn strategieën bij bijvoorbeeld het uitbesteden van werkzaamheden, rekening houdend met lange termijn ontwikkelingen, zoals vergrijzing, werkloosheid, marktrentes opbrengsten, kosten en overige maatschappelijke ontwikkelingen;
- Het geven van advies aan andere bestuursleden en belanghebbenden, gesteund door een deelnemersraad;
- Het adviseren van de belanghebbenden aangaande de keuzes van nieuwe pensioenfondsbestuurders. Advies uitbrengen door pensioenfondsbestuurders bij selectie

is uiteraard een pre. De selectie van een pensioenfondsbestuurder vindt echter over het algemeen altijd plaats vanuit werknemers- en werkgeversorganisaties;

- Het evalueren van het bestuur; het evalueren van het proces en de prestaties van het bestuur;
- Het evalueren van het toegepaste systeem en de controle op overeenstemming met de relevante wet- en regelgeving.

Deze taken verschaffen inzicht in de omvang van de taak van pensioenfondsbestuurders. Tevens verschaft het inzicht in de deskundigheids- of competentie eisen die gesteld kunnen worden aan pensioenfonds bestuurders.

4.6 Barrières.

Zoals eerder gezegd vormen corporate governance modellen een scala aan extra mogelijkheden. Toch kunnen er een aantal zaken mis gaan. De barrières die op kunnen treden bij een corporate governance- of pension funds governance model wil ik hieronder dan ook benoemen. Bij toepassing van pension funds governance, zal in het laatste hoofdstuk nadrukkelijk naar voren komen, in hoeverre barrières zoals ongecontroleerde coöptatie, cultuur, tijd en old boys network een rol spelen in de praktijk van de pensioenfondsen. We beginnen de bespreking van de barrières met de ‘transparantie problemen.’

Transparantie problemen

Principaal/agent problemen

“Wanneer een partij een andere partij inhuurt om bepaalde taken voor hem uit te voeren en beslissingsbevoegdheid delegeert aan de ingehuurde partij, dan is er sprake van een zogenoemde *principaal/agent* relatie. Er zijn dus twee partijen”(Jensen,1976:308).

De ingehuurde partij zal in veel gevallen bij de uitoefening van zijn taak een keuze moeten maken tussen opties die zowel van invloed zijn op zijn eigen welvaart als die van zijn opdrachtgever. Er is dus sprake van twee belangen die niet samenvallen (Jensen, 1976:308).

Daarbij komt dan nog dat de keuzes die door de ingehuurde partij worden gemaakt niet altijd even transparant zijn voor de opdrachtgever. “De opdrachtgever staat daarmee voor een dilemma. Enerzijds kan hij, om suboptimale resultaten te voorkomen, de ingehuurde partij extra belonen wanneer bepaalde resultaten worden behaald en anderzijds de kosten als gevolg van afwijkingen van het optimale resultaat voor lief nemen” (Jensen, 1976:308).

Jensen en Meckling analyseren de agency kosten die voortkomen uit het principaal/agent principe. Daarbij hanteren zij een soortgelijke definitie: “*We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal. The principal can limit divergencies from his interest by establishing appropriate incentives for the agent and by incurring monitoring costs designed to limit the aberrant activities of the agent*”. Jensen en Meckling (Jensen,1976:308).

De relatie tussen de eigenaren (de aandeelhouders) en de manager van de onderneming is volgens Jensen en Meckling een zuivere vorm van het principaal/agent principe.

De vragen die ontstaan door een scheiding aan te brengen tussen de eigenaren en de beheerders van ondernemingen met gespreid aandelenkapitaal (gewone aandelen) zijn daarom nauw verwant aan het algemene agency probleem. In de pensioenfondsen kan dit probleem zich voor doen met betrekking tot de relatie tussen bestuurder en degene die de uitbestede taken behartigt, maar ook tussen de belanghebbenden en de bestuurders, de deelnemersraad en de bestuurders en de werkgevers en de bestuurders. Inzicht in uitvoering is daarom gewenst voor de belanghebbenden en controle lichamen.

Informatie asymmetrie

De problemen die Peter Drucker onderkent in een corporate governance model zijn de informatieasymmetrie die er tussen de onderdelen binnen een organisatie kunnen ontstaan (Drucker:1981,51). Peter Drucker acht het dan ook niet realistisch dat de bestuurders in een Corporate Governance onderneming in staat zijn te allen tijde alles te overzien, en op basis daarvan de juiste beslissingen te nemen.

De reflectie van deze theorie op het pensioenfonds kan worden gemaakt.

Het bestuur van het pensioenfonds heeft echter minder te maken met het management.

Dit betekent niet dat informatieasymmetrie niet geldt voor de bestuursleden van een pensioenfonds. Uit de beschouwing van de verschillen tussen de bestuurders van een pensioenfonds en die van een Corporate Governance organisatie blijkt dat de eerste meer taken uitbesteed aan derden dan de laatste dit doet. Het gevaar is dat een bestuurslid door het gebrek aan informatie moeilijker kan inschatten of de extern aangetrokken actor; zijn werk naar behoren uitvoert, een te hoog honorarium vraagt voor de uitgevoerde taak of een ander belang probeert te verwezenlijken dat strijdig is met het belang van het pensioenfonds.

Naast informatieasymmetrie tussen het bestuur van een pensioenfonds en externe actoren bestaat er ook informatieasymmetrie tussen de bestuursleden onderling.

Volgens de PVK moeten de bestuursleden als collectief een aantal deskundigheden bezitten (deze deskundigheden worden in een later stadium van het onderzoek genoemd).

De beslissingen worden door het bestuur genomen op basis van collectieve besluitvorming. Het belang van tijdige, stipte en duidelijke informatie voor ieder bestuurslid, is ook van toepassing op de informatieasymmetrie binnen het bestuur.

Het verstrekken van de juiste informatie op zich, is echter niet altijd voldoende om uiteindelijk het juiste besluit te kunnen nemen.

De transparantie die we niet willen bereiken.

Een van de kernelementen van de modellen van corporate governance en pension funds governance is de behoefte aan transparantie. Bepaalde vormen van transparantie kunnen de verkeerde gevolgen hebben. Hieronder worden twee vormen besproken die het model van pension funds governance niet wenst te bereiken met een toename in transparantie.

Transparantie in relatie met het lekken van vertrouwelijke informatie:

Het laten toenemen van transparantie kan men vergelijken met het gaan werken in een glazen huis. Tachtig procent van de ondervraagden bij een congres over de integriteit (Congres pensioenfondsen en Ethiek, 4-2005) van het pensioenfonds was het er mee eens dat het falen van het toezicht openbaar gemaakt moest worden.

De tijd van het geheimhouden is voorbij. Een verschuiving van het zogenaamde verbod systeem naar een systeem van toegenomen transparantie heeft plaats gevonden.

Een geheim kan echter het beste in stand gehouden worden achter een fictief schild van redelijke openbaarheid. Een ander lastig element blijft ook het maken van onderscheid tussen vertrouwelijk informatie en niet vertrouwelijke informatie.

“Het naar buiten brengen van vertrouwelijke informatie, het lekken, heeft niets te maken met het dienen van openbaarheid.” Het beginsel van openbaarheid van bestuur is een groot, ook in de grondwet verankert goed (Dales, 1992:1-10).

De wet openbaarheid stelt simpel weg, dat datgene wat openbaar hoort te zijn, openbaar moet worden en dat datgene wat niet openbaar hoort te zijn, ook niet openbaar kan worden gemaakt. Er worden dus duidelijke grenzen gesteld aan de openbaarheid.

Het zoeken naar deze grens blijft echter een lastige opgave voor zowel de bestuurder als voor de toezichthouder (Dales, 1992:1-10).

Een transparante relatie tussen de (integere) toezichthouder en de bestuurder kan hier mogelijkheden bieden. Vanuit dit kleine netwerk zullen deze actoren met enige behoedzaamheid met bepaalde informatie naar buiten moeten treden (Dales, 1992:1-10).

Disclosure/transparantie vs. verslechtering van het financiële marktsegment.

Het onthullen van bepaalde informatie in een financiële markt waarin het pensioenfonds zich bevindt kan nog een schadelijk gevolg hebben. Een te veel aan transparantie kan namelijk ook het marktsegment van de pensioenfondsen behoorlijk beschadigen.

Indien koers gevoelige informatie op een verkeerde wijze in de publiciteit komt, kan dit ver strekkende gevolgen hebben voor de liquiditeit van het pensioen fonds en kan zich de situatie voordoen dat aandelen in grote aantallen zullen worden verhandeld.

Indien we daarom in dit onderzoek spreken over bevordering van de transparantie, worden dus niet de twee hier bovenstaande voorbeelden bedoeld. Het gaat bij transparantie vooral om inzicht in de kwaliteit, vaardigheden en achtergrond van de leden van het bestuur, het functioneren en de evaluatie van behaalde doelen.

Overige barrières

Tijd

Een ander probleem waarom de bestuursleden niet het gehele management kunnen overzien komt door onvoldoende tijd of middelen om het werk goed te doen.

Volgens Lipton and Lorsch (Lipton & Lorsch, 1992:64) heeft een bestuurslid voor een goede uitvoering van zijn functie minimaal 100 uur per maand nodig. Dit onderzoek betreft wel bestuurders uit Britse private corporate governance organisaties.

Omdat veel bestuursleden lid zijn van meerdere besturen en vaak nog een fulltime baan ernaast hebben, zijn ze vaak niet in staat om zoveel tijd vrij te maken.

Uit een onderzoek van Fortune, uit het boek van Korn/Ferry in 1992 blijkt, dat meer dan 20 procent van de bestuursleden zitting had in vier of meer besturen.

Als hij of zij daarnaast nog een fulltime baan vervult, zou hij minimaal 400 uur per jaar aan zijn externe besturen moeten besteden. In praktijk is dat naast een fulltime baan praktisch onrealiseerbaar.

Een vergelijkend onderzoek van pensioenfondsen is gemaakt door Compass & Hedmark welke indiceert dat tijd een rol kan spelen bij de uitvoering van taken door een pensioenfondsbestuurder. Het onderzoek heeft aangetoond dat de hoeveelheid tijd die een pensioenfondsbestuurder besteedt aan zijn dagtaak niet voldoende wordt geacht voor een goede deelname aan de uitvoering van het bestuur.

Als we een vergelijking maken met het onderzoek van Lipton en Lorsch en daaraan koppelen dat de hoeveelheid tijd die de bestuursleden in een pensioenfonds besteden geringer is dan bij

een Corporate Governance organisatie, lijkt de slagvaardigheid en uitvoeringskracht van het bestuur van de pensioenfondsen voor discussie vatbaar.

Een citaat uit een uitgebracht onderzoek door de OPF (Ondernemingspensioenfondsen uit 2004); *“In een pensioenfonds waar grote belangen worden beheerd en een zware verantwoordelijkheid wordt gevraagd, is het van belang dat de bestuurder over voldoende tijd beschikt” (Aanbeveling 11, OPF).*

Dit laat zien dat het probleem niet alleen door de theorie van Lorsch maar ook door de OPF wordt onderkend.

Kennis

Goed pensioenfondsbestuur vereist kennis over onderwerpen die betrekking hebben op het pensioenfonds.

Gezien de toegenomen dynamiek van de maatschappij dient er tijd te worden vrijgemaakt om kennis en ontwikkelingen bij te houden. Om kritische vragen te kunnen stellen moet de diversiteit in deskundigheid en achtergrond van de pensioenfondsbestuurders in acht worden genomen. Deze eis ligt verankerd in de deskundigheidseisen van de DNB.

Om kritische vragen te kunnen stellen over de betekenis van de ontwikkelingen in de pensioenfondsen en het voortdurend wijzigende beleid van de overheid, zullen alle leden van bestuur zich structureel en op hoofdlijnen op de hoogte moeten (laten) stellen van al deze ontwikkelingen. Er moet dus een algemeen brede kennis zijn van de ontwikkelingen bij elk lid van de pensioenfondsbesturen.

Cultuur

Cultuur vormt ook een barrière bij het bestuur, aldus Mr. William T. Allen, voorzitter van het Delaware bestuur, en voorloper van het zogenaamde brand alarm probleem.

“Het brand alarm probleem probeert te achterhalen waarom bestuursleden vrijwel altijd pas reageren tijdens een crisis en niet een assertievere rol aannemen gedurende een periode van stabiliteit.” (Quist,2004). Volgens William T. Allen heeft dit te maken met de cultuur van een bestuur. Met andere woorden, het psychologische gestel van een bestuur.

De collegiale atmosfeer voorkomt dat leden zich tegen het heersende beeld verzetten.

Als gevolg van deze cultuur worden besturen ook vaak gekscherend “Old boys”clubs genoemd (Quist,2004).

Uit onderzoek in Groot-Brittannië uitgevoerd in 1989, bleek dat maar liefst eenderde van de besturen van corporate governance organisaties het credo, “je moet geen slapende honden wakker maken”, (Allen, 1989) hoog in het vaandel had staan.

Hoewel het hierboven besproken onderzoek als redelijk oud kan worden bestempeld, kunnen we wel lering trekken uit het verleden en onderzoeken of het iets kan bijdragen bij het analyseren van de huidige situatie van pensioenfondsen.

Coöptatie en Old boys network

Het betrekken van een onderdeel van cultuur bij het analyseren van pensioenfondsen lijkt gezien de selectie procedure van nieuwe leden evident.

Bij bijna alle pensioenfondsen vindt de selectie plaats op basis van een vorm van coöptatie.

De bestuursleden worden echter gekozen uit de groep van werkgevers en werknemers van de betrokken organisatie.

Het kiezen van bestuursleden mag natuurlijk nooit leiden tot automatisme.

Het voordeel van coöptatie is, dat de gekozen leden beter passen in de heersende cultuur van het bestuur. Een nadeel is echter nog steeds wel de gesloten en beslotenheid.

Het gevaar van het old-boys-network, met alle gevolgen van dien, ligt dus nog op de loer.

Bij gecontroleerde coöptatie (met meer openheid, transparantie en inzichtelijkheid), worden ook de verschillende interne belanghebbenden betrokken bij de benoemingsprocedure, het opstellen van de profielschets en bij de selectie van het bestuur (Quist, 2004). Zelfs wanneer er sprake is van een gecontroleerde coöptatie, wil dit nog steeds niet zeggen dat hierdoor het old-boys-network verschijnsel automatisch voorkomen wordt. Als alternatief voor de methode van coöptatie wordt regelmatig een wervingsbureau genoemd.

“Als we er van uit gaan dat een ieder van onze zeven leden van het bestuur zo’n driehonderd volwassenen kennen, zou dit betekenen dat zij tezamen zo’n 2100 volwassenen kennen. Via een advertentie of een wervingsbureau kom je echter al gauw terecht bij 40.000 volwassenen”(Quist, 2004). Of deze mening wordt gedeeld door de respondenten zal in hoofdstuk zeven duidelijker worden.

4.7 Samenvatting

De eerste vorm van Corporate Governance is ontstaan bij de oprichting van de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) in 1602 en gaat over verantwoording afleggen in de private sector aan de aandeelhouders over het gevoerde beleid en over het interne toezicht daarop. Toezicht houden en financiële prikkels voor het management alléén blijken niet voldoende garantie te bieden om debacles als Enron en Qwest te voorkomen. Verschillende commissies hebben daarom codes opgesteld voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording. Onlangs nog heeft de commissie Tabaksblad, op verzoek van de Nederlandse Regering, een nieuwe code op dit gebied ontwikkeld.

In de publieke sector ontbreekt een platform van externe toezichthouders die het interne toezicht controleren. Hierin verschillen de publieke sector en de private sector.

Ook voor de publieke sector hebben diverse commissies aanbevelingen gedaan over “good governance”. Zo heeft onder andere de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen (VB) bijgedragen aan een in ontwikkeling zijnd model van Pension Funds Governance.

Dit model lijkt ook het best toepasbaar te zijn op de pensioenfondsen, rekening houdend met de aard van pensioenfondsen. Recente onderzoeken geven weer dat de ontwikkeling van het model van pension funds governance steeds duidelijker zichtbaar begint te worden.

In pension funds governance staan een drietal aspecten centraal, namelijk, *besturing, toezicht en uitvoering*. Juist de behoefte aan transparantie vanuit de samenleving, de druk op de kwaliteit van de uitvoering en controle op de besturing, maken dit model bijzonder geschikt als toepassing op de pensioenfondsen. Bij de toepassing van het model dient echter wel rekening gehouden te worden met eventuele barrières die zich kunnen voordoen. Deze beschreven barrières zullen in hoofdstuk zeven van het onderzoek worden getoetst aan de praktijk zodat duidelijk wordt in hoeverre zij een rol spelen bij de huidige pensioenfondsen.

In dit hoofdstuk is onder ander stilgestaan bij het onderdeel transparantie. Voor een verdere openbaring van de kwaliteiten en karakteristieken van de pensioenfondsbestuurders zal in hoofdstuk vier aan de hand van een theorie van competentie management gekeken worden in hoeverre deze toepasbaar is op pensioenfondsen. Hiermee dienend als verdiepende slag voor deskundigheidseisen die gesteld worden door het model van pension funds governance.

Hoofdstuk 5: Competentiemanagement

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de volgende deelvraag centraal:

“Welke competentie management theorieën zijn er te onderscheiden en welke van deze is het best toepasbaar op de werkwijze van de pensioenfondsen”.

Om antwoord te krijgen op deze vraag beginnen we het hoofdstuk met paragraaf 5.2 waarin de wenselijkheid van inzicht in deskundigheid beschreven wordt. Het onderwerp deskundigheid zelf wordt in paragraaf 5.3 besproken. Om een verdieping te maken naar competentie management wordt in paragraaf 5.4 een keuze gemaakt uit de verschillende benaderingen. In 5.5 wordt er vanuit de gekozen benadering uitgelegd wat competentie management inhoudt. De meest vergaande competentie theorie wordt in paragraaf 5.6 uitgediept, alvorens we in paragraaf 5.7 de voor- en nadelen van de theorie bespreken. We sluiten dit hoofdstuk af met een samenvatting in paragraaf 5.8

5.2 De wenselijkheid van inzicht in deskundigheid

In hoofdstuk 2 bleek dat de verscheidenheid onder de pensioenfondsen aanzienlijk groter is dan die van de beursvennootschappen, waarop de Nederlandse Corporate Governance Code van toepassing is.

Een uniforme, wettelijke regeling voor dit onderwerp lijkt dan ook volgens het onderzoek van Price Waterhouse Coopers nauwelijks mogelijk op dit ogenblik.

De Pensioen- en spaarfondsenwet wordt binnen afzienbare termijn vervangen door een Pensioenwet. Het wettelijke kader waarbinnen pensioenfondsen functioneren wordt derhalve op bepaalde punten gewijzigd, hetgeen reeds om die reden vraagt om een flexibele aanpak van het onderwerp pension fund governance.

Pension fund governance is onderhevig aan de dynamiek van de veranderingen waaraan de pensioenfondsen onderhevig zijn, vergelijkbaar met corporate governance voor kapitaalvennootschappen. Complexe onderwerpen als defined benefit/defined contribution en eindloon-/ middelloonregelingen, de vergrijzing, het nieuwe Financiële Toetsingskader, IAS en het nieuwe stelsel voor VUT en prepensioen en de meer kritische samenleving, zoals bleek uit hoofdstuk 3, zullen zeker invloed hebben op de wijze waarop pensioenfondsen in de komende jaren moeten worden bestuurd

Van de bestuurders kan niet anders verwacht worden dan dat zij zich, anders dan bij uitzondering, in deze materie bekwamen. Dit stelt derhalve grote eisen aan de deskundigheid van de pensioenfondsbestuurders en van de interne toezichthouder.

Uit van PriceWaterhouse Coopers (PWC,2005:1-einde) blijkt dat de voorkeur uitging naar zelfregulering van de pensioenfondsen. Zelfregulering geniet de voorkeur boven een wettelijke regeling, omdat daarmee recht wordt gedaan aan de hierboven omschreven factoren welke bepalend zijn voor goede regels terzake.

Deze zelfregulering vergt een zekere mate van deskundigheid, zelfstandigheid en integriteit van de pensioenfondsbestuurders. Het is dus wenselijk dat het inzicht in deze deskundigheid zelfstandigheid en integriteit kan worden vergroot.

5.3 Deskundigheid

Deskundigheid, integriteit en zorgvuldigheid binnen het bestuur, zijn uitgangspunten van het model van Pension Funds Governance.

De samenhang tussen deskundigheid en competentie management, het onderwerp dat we in dit hoofdstuk zullen behandelen, ligt voor de hand.

Voordat we echter verder op competentie management ingaan, moeten we ons afvragen wat we eigenlijk met deskundigheid bedoelen.

De vereiste deskundigheid van bestuursleden zal hierom in dit hoofdstuk in een wat breder kader worden behandeld.

De definitie gegeven door een onderzoek van Price Waterhouse Coopers (later PWC) is de volgende:

‘Deskundigheidseisen brengen mee dat het bestuur de juiste vragen kan stellen op alle relevante gebieden. Daartoe wordt een profiel opgesteld, waaruit blijkt dat kennis én ervaring betreffende het besturen van organisaties, financiën en beleggen zwaar wegen (PWC,2005:3).’

De hierboven gehanteerde definitie legt de nadruk op cognitieve eigenschappen, zoals kennis en kunde aspecten.

Omtrent de wenselijkheid te komen tot verbetering van kwaliteit en deskundigheid van het bestuur bestaat, naar mijn waarneming, brede overeenstemming.

Elk bestuurslid dient, eventueel na een inwerkperiode, in staat te zijn de hoofdlijnen van het beleid te kunnen beoordelen (Aanbeveling OPF,2004).

Volgens het onderzoek van PWC is een bestuurslid pas deskundig als hij (of zij) ook beschikt over de volgende eigenschappen:

- bestuurservaring;
- financiële deskundigheid;
- kennis en ervaring met betrekking tot beleggingen;
- pensioenkennis.

De hierboven genoemde eisen vormen een prima uitgangspunt bij het ondervangen van de cognitieve uitgangspunten. Hieronder gaan we, aan de hand van een keuze voor een benadering van competentie management, ook andere vaardigheden, welke buiten het cognitieve domein vallen, betrekken.

5.4 De gekozen benadering van competentie management?

De wortels van competentie management kunnen we terugvinden in organisatie en functie denken.

De eerste benadering van competentie management vindt zijn oorsprong in het strategisch management en wordt het best omschreven door Gary Hamel en C.K. Prahalad (Hamel & Prahalad, 1993:1-200) in een artikel over de “The Core Competence of the Corporation”, mei/juni 1990.

Bij de organisatie gerichte benadering wordt nagedacht over competenties vanuit het oogpunt van het succes van de organisatie als geheel en hoe dit terug zou moeten komen in de competenties van de mensen die deel uit maken van de organisatie.

Hamel en Prahalad creëerden het begrip core competence (kerncompetentie), wat eigenlijk het verschil illustreert tussen ondernemingen. De kerncompetenties van een organisatie geven inzicht in het onderscheidende vermogen ten opzichte van de concurrenten.

Inhoudelijk zijn kerncompetenties de combinatie van individuele technologieën en productievaardigheden die de basis vormen voor alle productielijnen van een organisatie. Zij stellen dat er twee dimensies zijn die bijdragen aan het succesvol zijn van een organisatie. Dit betreft het kapitaal en de menselijke bronnen.

Op de eerste dimensie kan bezuinigd worden door bijvoorbeeld de investeringen te verminderen of de omvang van de organisatie te verkleinen.

De tweede dimensie geeft ruimte voor, “resource leveraging”. Hierbij wordt getracht zoveel mogelijk te halen uit de bronnen die men heeft.

Dit vergt dan een strategisch gezichtspunt of strategische intentie, waarbij de inspanning van individuen, functies en bezigheden in de loop der tijd bij elkaar gebracht worden (convergeren).

De hierboven beschreven organisatiebenadering is minder toepasbaar op het pensioenfonds gezien het feit dat de sector niet door concurrentie verhoudingen wordt bepaald.

Bij de functie/persoon benadering ligt het accent op de verbetering en ontwikkeling van individuele prestaties. Ook bij de pensioenfondsen ligt de nadruk op het goed kunnen uitvoeren van haar functie of taak als bestuurder. Bij het opstellen van het profiel zal daarom gebruik worden gemaakt van de hieronder volgende functie benadering.

Zoals de naam van de benadering al doet vermoeden bevinden de wortels van deze functie en persoonbenadering in het functie denken.

Anthony (Anthony, 1996:764), beschreef in zijn boek “Strategic human resource management”, hoe men tot een functiebeschrijving kan komen.

Een goede functieanalyse moet die informatie verschaffen welke bruikbaar is bij het plannen van werving, selectie en plaatsing.

Kritiek op de benadering van Anthony kwam in 2000 van Filius en de Zeeuw (2000).

Bij de benadering van Anthony zou het vooral gaan om de ontwikkeling van een functie, met als doel taakvolwassenheid, in tegenstelling tot de denkbeelden van Filius en de Zeeuw.

Bij deze benadering van Filius en de Zeeuw, is de competentie gerichte performance ontwikkeling ook gericht op functieoverstijgende ontwikkeling, met als doel

rolvolwassenheid. Filius en de Zeeuw maken in tegen stelling tot Anthony meer gebruik van verdergaande karakteristieken die niet alleen de functie maar ook de vaardigheden voor de rol moeten invullen. De benaderingen van zowel Filius en de Zeeuw als Anthony vallen onder de

gemeenschappelijke school van de 'functiebenadering.' Volgens Velenturf (Velenturf,1998:1-120) is deze benadering afkomstig uit het Verenigd Koninkrijk. Het uitgangspunt van de functiebenadering is, dat er vastgesteld wordt welke minimum eisen gesteld moeten worden aan een functieervulling. De benadering richt zich op het analyseren van een functie of een set van verantwoordelijkheden (rol). Vanuit de vastgestelde activiteiten en gewenste output, wordt gekeken welke maatstaven hiervoor gelden en welke eisen te stellen zijn aan kennis en vaardigheden (gedrag). Het is volgens Filius en de Zeeuw van essentieel belang, dat het duidelijk is dat hier gesproken wordt over de minimum eisen die gesteld worden aan de functieervulling.

5.5 Wat betekenen 'competenties' in de functie benadering

Het doel van competentie management in de functiebenadering is het transparant maken en structureren van competenties die gesteld worden aan een functie of rol. Deze eisen worden dan omgezet in een competentie profiel.

Wat competenties precies zijn kan het best worden omschreven aan de hand van de definitie gegeven door Lyle Spencer (Spencer,1993:3), in zijn boek "Competence at work." Hij hanteert de volgende definitie voor competenties;

Een competentie is de onderliggende karakteristiek van een individu die causaal verbonden is met een kritische factor voor het effectief uitvoeren of superieur onderscheiden in een functie of situatie.

Competentie management omvat dus het betrekken van dieper liggende karakteristieken die zich niet direct aan de oppervlakte bevinden, maar wel een directe relatie hebben met het goed kunnen uitvoeren van een taak, functie of rol. Het betrekken van deze dieperliggende karakteristieken is precies het verschil tussen een normaal deskundigheds profiel en een diepergaand competentie profiel.

Het onderscheidt in meer aan de oppervlakte liggende eigenschappen zoals kennis en kunde en de dieperliggende karakteristieken maken we omdat het eerst genoemde makkelijker meetbaar zijn door bijvoorbeeld het raadplegen van diploma's of referenties. De dieper liggende karakteristieken zijn lastiger meetbaar aan de hand van de klassieke methoden voor werving en selectie.

Het analyseren van dieper liggende karakteristieken biedt echter wel de mogelijkheid van een duurzame voorspelbaarheid van karaktertrekken of reacties in bepaalde situaties en bij bepaalde werkzaamheden. Spencer geeft aan dat het bij competentie management mogelijk is gedrag en denken te voorspellen als je je hebt verdiept in het karakter van de persoon.

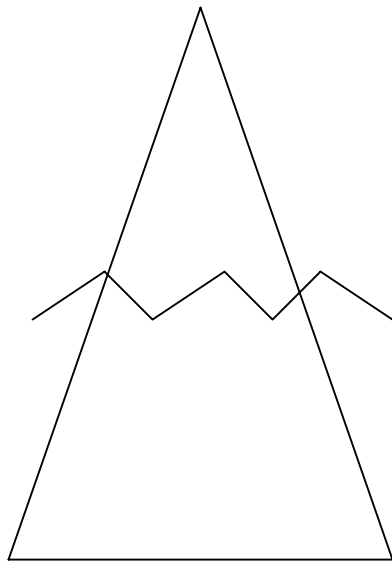
R.M. Guion (Guion,1991:335) maakt een belangrijke verdere onderverdeling van de verschillende karakteristieken, waar motieven, karaktertrekken en zelfbeeld dieperliggende karakteristieken zijn en kennis en kunde zoals reeds aangegeven meer bovenliggende karakteristieken.

- Motieven
Onderwerpen waar een persoon voortdurend aan denkt, of de behoefte heeft een bepaald doel te realiseren. Motieven leiden, sturen, en selecteren een bepaald gedrag naar een doel toe of van andere doelen af;
- Karaktertrekken
Te denken valt aan karakteristieken en constante reacties op situaties of informatie. Bijvoorbeeld het emotioneel onder controle houden van je lichaam in stresssituaties;
- Het zelfbeeld
De normen, waarden en zelfreflectie van een persoon.
Het hebben van zelfvertrouwen zal een andere reactie uitlokken dan het ontbreken hiervan. Bijvoorbeeld mensen die leiderschapswaarden bezitten, grijpen vaker een taak aan waarin ze hun leiderschapcapaciteiten kwijt kunnen;
- Kennis
Het hebben van kennis over bepaalde kennisgebieden. Kennis is een zeer complexe competentie. Zeker indien we deze competentie trachten te meten.
Veel bedrijven testen de machinale kennis, dus kennis om te onthouden, terwijl het veel belangrijker is dat men over de kennis van het vinden van informatie beschikt.
Welke factoren zijn relevant, en welke niet. Heel veel kennis/testen zijn reagerend.
Een vraag wordt voorgeschoteld en er komt hierop een reactie. Terwijl het veel belangrijker is dat men in staat is te acteren op basis van kennis, dus het kunnen toepassen van de kennis. Ten slotte zegt kennis iets over het feit wat een persoon kan, maar niet wat hij of zij wil doen;
- Kundigheid
Het beschikken over de capaciteit die het uitvoeren van een fysieke of mentale taak mogelijk maakt. Mentale of cognitieve kundigheidcompetentie houdt in dat men analytisch kan denken. Met andere woorden, het verwerken van kennis en data, het benoemen van oorzaak en gevolg, het organiseren van data en plannen, het conceptueel denken en wat betekent het herkennen van patronen in complexe situaties.

De hierboven genoemde indeling is relevant omdat we wederom het verschil tussen een deskundigheids profiel en een competentie profiel kunnen weergeven.
Het deskundigheids profiel heeft vooral betrekking op de cognitieve karakteristieken, of te wel kennis en kunde terwijl een competentie profiel ook de dieperliggende karakteristieken, zoals motieven, zelfbeeld en karaktertrekken betreft.
Aan de hand van het Iceberg model kan dit onderscheid tussen de zichtbare (meer aan de oppervlakte liggende) en niet zichtbare (dieperliggende) karakteristieken visueel worden weergegeven.

Figuur: 'Iceberg model'

Zichtbaar (kundigheid en kennis)(McClelland & Koester, 1990: 690-702)



Onzichtbaar (zelfbeeld, karaktertrekken, motief)

De competenties kennis en kundigheid liggen meer waarneembaar, en bevinden zich op het topje van de berg.

De elementen zelfbeeld, karaktertrekken en motieven liggen dieper en meer centraal naar de eigen persoonlijkheid toe en zijn daarom moeilijker te benaderen en te ontwikkelen. Het lijkt daarom efficiënter om op deze karakteristieken direct te selecteren in plaats van later op te sturen.(Spencer, 1993:21).

5.6 De taxonomie van Bloom

Deze omschrijving van het begrip competenties zegt ons dat een competentie blijkbaar een diep in de mens geworteld karakteristiek is en dat de mogelijkheid bestaat door middel van analyse, voorspellingen te doen aangaande gedrag in bepaalde situaties.

Critici veronderstellen echter dat gedrag een uiting is van een optelsom van factoren en niet altijd dicht correleert met een competentie.

Zoals al bleek heeft ieder mens een geheel eigen set van normen en waarden die diep geworteld zijn en daardoor moeilijk zichtbaar zijn voor de omgeving (Spencer, 1993). Deze set van normen en waarden creëert de houding van waaruit het individu de omgeving aanschouwt en daarmee de grondslag voor elk, al dan niet reeds ontwikkelde competentie. Ook de aanleg voor een bepaalde competenties spelen een rol. Het hebben van deze aanleg vrij moeilijk te observeren laat staan te beïnvloeden. Verder zijn een aantal instrumenten noodzakelijk om deze competentie positief te stimuleren. Vaardigheden zijn gemakkelijker observeerbaar voor de omgeving en ook eenvoudiger te stimuleren dan attitude en aanleg. Tot slot is een aandeel kennis noodzakelijk. Het in staat zijn in een gegeven situatie, de juiste attitude, vaardigheden en kennis te combineren, maakt een persoon competent. Bij een competente persoon worden, in tegenstelling tot alleen een deskundige persoon, ook dieper liggende vaardigheden en eigenschappen meegenomen.

Een theorie die de combinatie van kennis, vaardigheden, en onderliggende karakteristieken duidelijk probeert te maken is de taxonomie van Bloom (McClelland, 1990). Competenties worden op verschillende manieren opgedeeld in componenten. Een aantal wetenschappers, zoals Twisk McClelland en Bolweg, hanteren de hierboven genoemde metafoer van de ijsberg, waarbij gedrag het zichtbare deel van een competentie is en vaardigheden, kennis, motivatie en persoonskenmerken zich aan het zicht onttrekken. Soms worden daarbij motivatie en persoonskenmerken samengevat in attitude. De classificatie van een competentie naar kennis, vaardigheden en attitude is de meest eenvoudige en zeker niet nieuw in, bijvoorbeeld, het onderwijs (Eringa & Rietveld). In navolging van Bloom, benadrukken ook Lindeboom en Peters (1986) al het bestaan van kennis- en inzichtdoelen, vaardigheidsdoelen en attitudedoelen.

Bloom onderscheid een 3-tal leerdomeinen, namelijk de cognitieve¹-, psycho-motorische²- en de affectieve³- activiteiten.

De meest diepliggende laag, zoals werd onderscheiden door Guion (motieven), is hierbij losgelaten. Een koppeling tussen de leerdomeinen van Bloom en de drie componenten van een competentie leidt tot de volgende tabel (Eringa & Rietveld, 2000:1-einde).

Competenties	Leerdomeinen Bloom
Kennis	Cognitieve activiteiten
Vaardigheden	Psychomotorische activiteiten
Attitude	Affectieve activiteiten

Aan de in bovenstaande tabel weergegeven domeinen kunnen een aantal competenties gekoppeld worden. Dat zijn de volgende:

Cognitief domein	Psychomotorische domein	Affectief domein
Kennis	Perceptie	Signalen ontvangen
Begrip	Bereidwilligheid tot handelen	Reageren op signalen
Toepassing	Reageren volgens richtlijnen	Waarderen
Analyse	Mechanisme	Organiseren
Synthese	Automatisme	Internaliseren
Evaluatie	Aanpassing	-----
-----	Scheppen	-----

Het ideaal aantal niveaus voor competenties is vijf. Het selecteren van meerdere niveaus zou naar het lijkt onrealistisch ~~te~~ zijn (Spencer, 1993:40). “Voor het maken van eenduidige koppeling de theorie van Bloom en competenties, is het noodzakelijk om het cognitieve en psychomotorische domein terug te brengen naar vijf niveaus.

Aangezien de werkwoorden tussen niveau 5 en 6 van het cognitieve domein voor 90% overeen kwamen, is besloten deze twee niveaus samen te voegen“ (Eringa & Rietveld, 2002). Dezelfde redenering is van toepassing op niveau 2 en 3 en niveau 4 en 5 van het psychomotorische domein (Eringa & Rietveld, 2002).

¹ Het vermogen tot kennen betreffend => verstandelijk (van Dale)

² Betrekking hebbend op bewegingen die door emoties of door hersenprikkelingen te weeg worden gebracht.

³ Op het gevoel werkend => emotioneel

Het comprimeren van de niveaus van Bloom maakt een directe koppeling tussen zijn taxonomie en competentieniveaus mogelijk (matrix 1).

Matrix 1 Competenties en de taxonomie van Bloom (Wilberink, 1997:31-48)

Competenties	Cognitief	Affectief	Psychomotorisch
Niveau 1	Kennis	Signalen ontvangen	Perceptie
Niveau 2	Begrip	Reageren op signalen	Bereidwilligheid tot handelen / Reageren volgens richtlijnen
Niveau 3	Toepassing	Waarderen	Mechanisme / Automatisme
Niveau 4	Analyse	Organiseren	Aanpassing
Niveau 5	Synthese / Evaluatie	Internaliseren	Scheppen

De bovenstaande matrix kan invulling geven aan de doelen die de ontwikkeling van competenties richting geven. Met andere woorden, de groei kan in een bepaalde competentie op deze manier duidelijker worden weergegeven. Het mooie aan deze methode is dat niet alleen de cognitieve competenties die in trainingen behaald moeten worden, kunnen geformuleerd worden, maar ook attitudedoelen die gerealiseerd dienen te worden, kunnen aan de hand van deze matrix geformuleerd worden. Resultierend in een samenhangend geheel van kennis-, vaardigheids- en attitudedoelstellingen die passen bij de te behalen doelstellingen voor de functie (Wilberink, 1997:31-48).

5.7 Wat is de theoretische bijdrage van competentie management?

In de inleiding van dit hoofdstuk en hoofdstuk drie hebben we gelezen dat de samenleving verandert waardoor ook de pensioenfondsen veranderen.

Kort samengevat hebben de volgende theoretische veranderingen invloed op de pensioenfondsen gehad:

- Organisaties moeten sneller kunnen reageren op externe ontwikkelingen;
- De introductie van informatietechnologie en de hoge eisen die worden gesteld aan de kwaliteit van producten en diensten;
- Veranderende eisen vanuit de samenleving;
- Nieuwe financiële wettelijke bepalingen rondom de pensioenfondsen;
- Een nieuwe kijk op “levenslang” leren;
- Het toenemende belang van kennis en vaardigheden naast diploma’s (kennismaatschappij);

Organisaties moeten meer en meer rekening houden met de wensen van de buitenwereld. Doelmatigheid, flexibiliteit en vernieuwing zijn begrippen die steeds vaker hun kop opsteken. De taxonomie van Bloom kan met betrekking tot het inspelen op deze hypothetische veranderingen een positieve bijdrage leveren.

We hebben reeds kunnen lezen dat competentie management een verdiepende sprong maakt door het betrekken van dieperliggende karakteristieken naast de cognitieve karakteristieken zoals deze terugkomen in een deskundigheidsprofiel.

Het belang van competentie management ten opzichte van een deskundigheids profiel is gerelateerd aan de behoefte aan het betrekken van psycho-motorische en affectieve eigenschappen in een functie.

Naast het hiervoor genoemde, beoogt competentie management het volgende te realiseren:

- *“Een meer flexibele inzet van mensen; loskomen van functie denken.*
Competentie management biedt de mogelijkheid zelf sturing te geven aan zijn/haar loopbaanevolutie. De pensioenfondsbestuurder kan namelijk aan de hand van de gedefinieerde competentieprofielen bepalen welke competenties hij/zij nodig heeft (of nog moet verwerven) wil hij/zij voor die andere baan of functie binnen het bestuur in aanmerking komen.
- *Het verbeteren van de kwaliteit van het werk; de effectiviteit van opleiding en training inzichtelijk maken en vergroten.*
Soms zijn de ontwikkelde ‘Kennis’ en ‘Vaardigheden’ bij pensioen opleidingen niet toereikend om de ontwikkelingen binnen het bedrijf te kunnen volgen. Het inzicht verkrijgen in de ‘Opleiding’ binnen het competentiebeheer die een bepaalde ontwikkeling voor ogen heeft biedt de mogelijkheid aan alle werknemers zich verder te scholen of competenties te verwerven. Daarnaast kan de groei in kwaliteit van de pensioenfondsbestuurder inzichtelijker worden gemaakt.
- *Beoordeling evaluatie.*
Daar waar in het verleden functioneringsgesprekken gebaseerd waren op het functieprofiel, en bepaalde taken/gedragingen op een subjectieve manier konden worden geëvalueerd, wordt dit aan de hand van competentieprofielen “beter meetbaar” gemaakt. Eén van de belangrijkste aspecten binnen competentie management is, dat competenties duidelijk worden gedefinieerd, competentieprofielen worden opgesteld met daarin de vereiste competenties en niveaubepaling voor die “functie” binnen een pensioenfondsbestuur. Met andere woorden, naar mate de vereiste competenties duidelijk gedefinieerd en meetbaar zijn, wordt de evaluatie “objectiever”. Een zekere subjectiviteit is in de beoordeling echter nooit volledig uit te schakelen (Eringa & Rietveld, 2002).
- *Rekrutering en werving.*
Men kan tijdens de selectieprocedure een competentietoetsing uitvoeren. Hiermee worden de aanwezige competenties van betrokken pensioenfonds bestuurder in kaart gebracht zodat het resultaat kan worden vergeleken met het competentieprofiel wat is opgesteld voor de vacature van pensioenfondsbestuurder. Men krijgt een duidelijk inzicht in de kennis en de vaardigheden van de werknemers. Bovendien kan de keuze van een pensioenfondsbestuurder objectiever worden verantwoord.
- *Betrekken van dieper liggende karakteristieken.*
Competentie management probeert naast cognitieve vaardigheden ook de dieperliggende karakteristieken, zoals psychomotorische en affectieve te betrekken en te structureren. Functies waarbij naast specifieke kennis, andere karakteristieken noodzakelijk zijn, biedt competentie management een goed instrument“ (Wilberink, 1979, Eringa & Rietveld 2002).

De behoefte aan competentie management voor pensioenfondsbesturen is direct gerelateerd aan de maatschappelijke wenselijkheid ervan.

Competentie management biedt vergeleken met een deskundigheidsprofiel vooral vergaande mogelijkheden voor het op een hoger peil brengen van de kwaliteiten van de pensioenfondsbestuurders. Implementatie van competentie management kan worden bemoeilijkt door veranderde maatschappelijke eisen.

Barrières die bij invoering van competentie management moeten worden overwonnen zijn;

- Tijdsduur.
Ten behoeve van de invoering van het project dient men rekening te houden met een zekere implementatietijd. De eisen van de belanghebbenden kunnen zodanig zijn dat tijd voor implementatie niet mogelijk is.
- Financiële investering.
Naast de kosten als gevolg van een zeker benodigde implementatietijd (tijd is geld), zullen er ook kosten moeten worden gemaakt voor, bijvoorbeeld, gefaseerde invoering, eventuele outsourcing (consultancy) en dergelijke.
Alles bij elkaar kunnen deze kosten voor pensioenfondsen dus nog wel eens aardig op lopen. Terwijl de druk op de financiële ruimte binnen pensioenfondsen de laatste jaren juist is afgenomen (Eringa & Rietveld, 2002).
- Verhoging werkdruk.
Competentiemanagement vereist scholing/training van werknemers.
Dit brengt met zich mee dat er meer werknemers, waar onder dus ook de bestuursleden, vaker afwezig zullen zijn.
Dit zal, zo nu en dan, resulteren in een grotere werkdruk voor de, op dat moment nog aanwezig zijnde werknemers en bestuursleden.
- Implementatie proces
Een competentieprofiel vormt een verdieping van een deskundigheidsprofiel. Dit kwam tot uiting in het betrekken van niet cognitieve vaardigheden, maar ook door middel van het aanbrengen van niveaus binnen deze vaardigheden. Zodat de groei van een competentie beter in kaart kan worden gebracht. Het ontbreken van een goede fundering, zoals een deskundigheids profiel, op basis waarvan een verdieping kan plaatsvinden naar een competentie profiel zal een te grote stap zijn. De gevolgen van deze grote stap komen vooral tot uiting in een grote tijdsduur voor implementatie, een behoorlijke financiële investering en een omslag in de cultuur binnen het bestuur.

Competentiemanagement kan een grote bijdrage leveren aan het inzichtelijk maken van de capaciteiten van de betrokken bestuursleden. Dit inzicht vergroot de transparantie en is een handreiking voor verdergaande controle en verantwoording mogelijkheden.

Het succesvol zijn of falen van competentie management hangt echter samen met de situatie waarin de pensioenfondsen zich bevinden. Indien de invoering van competentie management te veel hinder ondervindt van barrières, zal dit ten koste gaan van de toepasbaarheid. In hoofdstuk 9 zal aan de hand van een toetsing inzichtelijker worden gemaakt in hoeverre competentie management een bijdrage kan leveren aan het beter functioneren van de pensioenfondsen.

5.8 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de wenselijkheid van transparantie in de karakteristieken van pensioenfondsbestuurders inzichtelijk gemaakt. Daarbij is aangegeven welke minimum deskundigheid vereist is voor een goede invulling van de functie van pensioenfondsbestuurder. Het niet beperken tot deze cognitieve aspecten vraagt om een verdieping door middel van competentie management.

De eerste competentie management theorieën vonden hun oorsprong in de functietheorieën en het strategische management. Uit deze twee scholen ontwikkelde zich respectievelijk een functie-/persoonbenadering en een organisatiebenadering van competentie management, waarbij de functie-/persoonbenadering het best hanteerbaar lijkt als toepassing op de pensioenfondsbesturen.

Spencer geeft in zijn boek 'competence at work' een aantal omschrijvingen van het begrip 'competentie' en maakt een indeling in dieperliggende en meer aan de oppervlakte liggende karakteristieken. Een verdere verdieping wordt gemaakt door de gekozen taxonomie van Bloom, die een koppeling maakt tussen kennis, vaardigheden en attitude doelstellingen. Het implementeren van de taxonomie van Bloom kent een aantal theoretische voor- en nadelen. Voor het slagen van competentie management als hulpmiddel ter verbetering van transparantie, verantwoording en deskundigheid, is alleen een theoretische onderbouwing niet voldoende: ook de praktijk waarin pensioenfondsen zich bevinden heeft invloed op het slagen van competentie management.

In het volgende hoofdstuk zullen de theoretische voordelen van onder andere competentie management worden besproken in relatie tot de veranderende ontwikkelingen in de samenleving.

In hoofdstuk 9 zal naast de theorie ook worden gekeken naar de praktische situatie waarin pensioenfondsen zich bevinden.

Hoofdstuk 6: Het theoretisch onderzoek in vogelvucht

De doelstelling van het onderzoek is de toepassingsmogelijkheden te onderzoeken voor Pension Funds Governance en competentie management.

Hierbij staan de veranderde eisen vanuit de samenleving centraal.

Dit hoofdstuk is dan ook een tussenstap en beoogt de volgende deelvraag te beantwoorden:

“In hoeverre kunnen de theorieën er toe bijdragen de huidige tekortkomingen binnen de pensioenfondsen weg te nemen en hoe kunnen deze worden gebruikt om een goede invulling te geven aan de eisen komende vanuit de samenleving”.

Om dit doel te bereiken is het onderzoek gesplitst in 4 delen, waarvan we er al 3 hebben behandeld.

In het eerste deel zijn de ontwikkelingen in de samenleving aangegeven die een rol hebben gespeeld bij de pensioenfondsen.

- De toegenomen individualisering; deze individualisering heeft bijgedragen aan het ontstaan van multifunctionele relaties in kleine gemeenschappen. Toename van ouderenbonden en het groeiende bewustzijn dat zij zichzelf sterk moeten maken voor hun bestaansrecht, waar dat vroeger via politieke partijen of vakbonden werd gedaan. De meer kritische samenleving die zich niet passief maar actief opstelt en door middel van one-issue organisaties sterk maakt voor het behartigen van haar eigen belangen. Er heeft een tendens plaatsgevonden van ‘trust me’ naar ‘show me’. Met andere woorden een toenemende behoefte aan *transparantie* en *controle*;
- Afname kostwinnersbeginsel; hoewel er in de jaren vijftig van de vorige eeuw de samenleving nog was ingericht volgens het kostwinnersbeginsel is dit volgens de gegevens van CBS per 2002 inmiddels gedaald tot 30 %. Het gevolg hiervan is dat meer mensen zijn gaan werken in deeltijd en dat de participatie onder vrouwen, die vaak juist flexibel werk hebben, enorm is toegenomen. Deze ontwikkeling draagt eraan bij dat er vooral bij vrouwen gaten in de opbouw van de pensioenen ontstaan. De toenemende complexiteit van de materie stelt hogere eisen aan *deskundigheid* van de pensioenfonds bestuurder;
- Vergrijzing en ontgroening: Na de tweede wereldoorlog kende Nederland een babyboom, wat een tijdelijke piek in geboortes veroorzaakte. In 1965 – 1975 is het aantal geboortes enorm afgenomen. Daarbij kwam dat de levensverwachting van de burger enorm was toegenomen. Ontgroening en vergrijzing zijn daarom ook de belangrijkste problemen voor pensioenfondsen, waardoor de druk op de pensioenen enorm is toegenomen. Er is een toenemende behoefte aan *effectiviteit* en *efficiëntie* van de uitvoering;
- Structurele veranderingen als gevolg van de druk op de financiële situatie van pensioenfondsen zijn geweest, de overgang van middenloon naar eindloon en vanwege de risico's die een onstabiel beursklimaat met zich meebrengt een tendens van een overgang van defined benifed naar defined contribution bij veel pensioenfondsen. Er is een toegenomen behoefte aan *effectiviteit*, *efficiëntie* en *besluitvaardigheid* van pensioenfondsen voor het inspelen op een onstabiel beursklimaat.

In het *tweede* deel van mijn scriptie is een model van Pension Funds Governance in kaart gebracht. Uitgangspunten van dit model waren.

- Zorgdragen voor onafhankelijk extern en intern toezicht;
- Deskundigheid, integriteit en zorgvuldigheid van het pensioenfondsbestuur;
- Scheiding tussen bepaalde functies binnen het pensioenfonds;
- Afleggen van verantwoording door het bestuur aan belanghebbenden;
- Openheid en transparantie;
- Medezeggenschap door belanghebbenden.

Naast deze uitgangspunten waren er een aantal barrières waar rekening gehouden moest worden.

- Principaal/agent problemen;
- Informatie asymmetrie;
- Tijd;
- Kennis;
- Heersende cultuur: gevaren van coöptatie en ‘Old boys network’;

In het *derde* deel van het onderzoek staat competentie management centraal. De gekozen benadering is het leerdomein van Bloom. Bloom onderscheidt in zijn benadering een drietal leerdomeinen, namelijk de cognitieve, de psychomotorische en de affectieve.

Deze theorie beoogt de volgende bijdrage te leveren aan een organisatie.

- Een meer flexibele inzet van pensioenfondsbestuurders;
- Het verbeteren van de kwaliteit van het werk; de effectiviteit van opleiding en training inzichtelijk maken en vergroten;
- Het beter definiëren en uitvoeren van evaluaties;
- Verbetering rekrutering en werving;
- Het betrekken van psychomotorische en affectieve karakteristieken.

Naast de bijdrage zijn er een aantal barrières dat implementatie van competentie management met zich mee kan brengen:

- Tijdsduur;
- Financiële investering;
- Verhoging werkdruk;
- Implementatie problemen.

Integratie van de ontwikkelingen in de samenleving met Pension Funds Governance en competentie management levert het op de volgende pagina vertoonde schema op.

De gestelde trends vanuit de samenleving hebben bijgedragen aan de vergrote eisen die gesteld kunnen worden aan bestuurders van pensioenfonds (eerste kolom).

Het model van Pension Funds Governance blijkt theoretisch een prima instrument, omdat het model invulling geeft aan de gestelde eisen vanuit de samenleving (kolom één versus de tweede kolom).

De verdieping door middel van competentie management zorgt voor een vergroting van de transparantie, controle en de kwaliteit van de pensioenfondsbestuurders (kolom één versus de derde kolom).

Figuur: koppeling van de theorieën aan de maatschappelijke trends.

Gestelde eisen vanuit de samenleving	Bijdrage pension funds governance	Bijdrage competentie management.
<ul style="list-style-type: none"> • Toename van de behoefte aan transparantie en controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Openheid en transparantie • Zorgdragen voor onafhankelijk extern en intern toezicht. • Medezeggenschap door belanghebbenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Het beter definiëren en evaluaties van de kwaliteit van de uitvoerders door middel van de benodigde competenties.
<ul style="list-style-type: none"> • Toename in complexiteit van de materie, grotere eisen aan deskundigheid en besluitvaardigheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Deskundigheid, integriteit en zorgvuldigheid van het pensioenfondsbestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer inzicht krijgen in deskundigheid. Inzicht in de bijdrage van trainingen en daarop inspelen. • Verbeterd inzicht in rekrutering en werving
<ul style="list-style-type: none"> • Behoeft aan grotere effectiviteit en efficiëntie van de uitvoering door pensioenfondsbestuurders door vergrijzing en ontgroening. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deskundigheid, integriteit en zorgvuldigheid van het pensioenfondsbestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Het verbeteren van de kwaliteit van het werk; de effectiviteit van opleiding en training inzichtelijk maken en vergroten • Verbetering rekrutering en werving
<ul style="list-style-type: none"> • Behoeft aan grotere effectiviteit en efficiëntie, behoefte aan besluitvaardige pensioenfondsen die inspelen op een onstabiel beursklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Deskundigheid, integriteit en zorgvuldigheid van het pensioenfondsbestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Het verbeteren van de kwaliteit van het werk; de effectiviteit van opleiding en training inzichtelijk maken en vergroten • Verbetering rekrutering en werving • Een meer flexibele inzet van mensen

Door het verschil tussen theoretische- en de praktische implementatie, biedt dit schema geen antwoord op de vraag in hoeverre beide theorieën een praktische bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de transparantie en uitvoering voor pensioenfondsen.

Het pension funds governance model, kent een aantal reeds genoemde barrières, welke niet in voldoende mate worden ondervangen.

Meer inzicht in deze barrières kan alleen worden verkregen door een empirische van deze barrières. Dit gebeurt in de hierna volgende hoofdstukken. Eerst gaan we op de volgende pagina verder met de theorie van competentie management.

Bij het model van competentie management is een belangrijk deel voor succesvolle implementatie afhankelijk van de praktijk waarin de pensioenfondsen zich bevindt. Het implementatie proces kost geld, tijd en een bepaalde fundering in de vorm van een deskundigheids profiel. Het ontbreken van deze factoren bemoeilijkt de toepassingsmogelijkheden. Koppeling van competentie management aan gestelde waargenomen trends spreken niet in het voordeel van pensioenfondsen. Dit blijkt aan de hand van het volgende schema.

Nadelen competentie management	Trends vanuit de samenleving
<ul style="list-style-type: none"> • Tijdsduur 	<ul style="list-style-type: none"> • Toegenomen dynamiek • Toegenomen kritische houding
<ul style="list-style-type: none"> • Financiële investering • Verhoging werkdruk 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële druk op de pensioenfondsen • Door financiële druk geen mogelijkheden tot extra beloning
<ul style="list-style-type: none"> • Implementatie problemen door het ontbreken van een deskundigheids profiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Nog niet bekend (zie hoofdstuk 9)

Deelvraag 4

Het Pension Funds Governance model lijkt een prima aanvulling bij de invulling van de verschillende maatschappelijke eisen.

Het competentie management model kent een aantal voordelen die de kwaliteit en de uitvoering van en door de pensioenfondsbestuurder inzichtelijker maken. Echter bestaan er een aantal theoretische bezwaren die implementatie van competentie management bemoeilijken. In hoeverre de huidige situatie een toepassing van Pension Funds Governance en competentie management mogelijk maken wordt in hoofdstuk negen beantwoord. In de volgende twee hoofdstukken gaan we ons richten op het empirische gedeelte van het onderzoek, alvorens we in het laatste hoofdstuk de empirische bevindingen gaan toetsen aan de praktijk.

Hoofdstuk 7: Onderzoeksopzet

7.1 Inleiding

Met dit onderzoek wordt beoogd meer kennis te vergaren in hoeverre toepassing van pension funds governance en competentie management op de pensioenfondsen, een positieve bijdrage kan leveren aan het functioneren van de pensioenfondsen.

Om wat meer te weten te komen over de overtuiging, opinie en persoonlijke ervaringen van het bestuur, is gekozen voor het (open) interview als onderzoeksmethode. Aanvullende bronnen zijn de VB-magazine, jaarverslagen en eventuele reglementen van bestuursorganen.

7.2 De onderzoekspopulatie

Pension funds governance is een model dat door vrijwel het gehele pensioendomein wordt ondersteund. Aan de hand van interviews van de volgende, al in hoofdstuk 2 geïntroduceerde actoren, is getracht het empirische kader van en rondom de pensioenfondsen in kaart te brengen (zie bijlage 1).

Werkgevers en de werknemers organisaties vormen de kern van het onderzoek om te komen tot een antwoord op de vraag omtrent verbetering van de kwaliteit van pensioenfondsbestuurders. Dit omdat de werkgevers aan de oorsprong van de tweede pijler ten grondslag liggen. Uit deze groep werkgevers- en werknemers zijn een zestal respondenten benaderd.

De afspraken betreffende de pensioentoezeggingen worden in overleg tussen werkgevers organisaties en vakbonden gemaakt. Vandaar de keuze van een tweetal respondenten uit deze groep.

Doordat toezicht nodig is voor het onderzoek, wordt het orgaan dat namens de overheid het indirecte toezicht uitoefent, de Nederlandsche Bank, als derde groep benaderd.

Het enige overheidsorgaan weigerde echter aan het onderzoek mee te werken, ondanks herhaaldelijk verzoek.

Daarnaast heb ik ook enkele belangengroepen en stichtingen, zoals Compass & Hedmark, de al eerder genoemde Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen, Onderneming-pensioenfondsen (OPF) en de OECD betrokken bij het onderzoek. Met twee leden van deze groep zijn er interviews afgenomen.

De aanbevelingen komen ter sprake in het volgende hoofdstuk.

Het kiezen van een onderzoeksmethode die 100% aansluit bij de aard en doelstelling van het onderzoek zou zeer arbeidsintensief zijn. Wanneer het onderzoek zich namelijk zou richten op het gehele veld van actoren binnen het pensioendomein, zou dit niet alleen te veel tijd vragen maar ook zal het de kwaliteit van het onderzoek niet ten goede komen. Ook het betrekken van de belangenorganisaties VB en OPF welke vrijwel de grote takken van pensioenfondsen dekken, lijkt het empirische gehalte van voldoende gewicht te voorzien. Op grond van deze overweging is ervoor gekozen het onderzoek te houden onder een specifieke, herkenbare deelverzameling van de populatie.

7.3 Onderzoeksopzet

Om de onderzoekspopulatie te kunnen aanschrijven hebben op mijn verzoek, enkele collega's van het bedrijf waar ik stage heb gelopen (Compass en Hedmark) een aantal van de hierboven genoemde leden benaderd. Daarnaast hebben zij documenten en aanbevelingen van andere actoren welke niet zijn geïnterviewd verstrekt, zodat het empirische gehalte van het onderzoek zo hoog mogelijk is.

Een tiental respondenten is telefonisch benaderd, slecht twee via e-mail. Drie interviews zijn ook uiteindelijk telefonisch afgenomen, de overige zeven zijn persoonlijk afgenomen. Aan de geïnterviewden is een kopie van de uiteindelijke versie van deze scriptie toegezegd. De duur van de interviews varieerde tussen de zeventig en negentig minuten.

7.4 Het interviewplan

Dit onderzoek heeft als doel meer kennis te vergaren en, mede op basis van deze kennis, een beter inzicht te verkrijgen in de standpunten, de opinies en de ervaringen van de respondenten. Dit betreft een select aantal onderwerpen welke betrekking heeft op competentie management en pension funds governance. Er is een open interviewstijl gebruikt. Bij de verschillende interviews is per onderwerp steeds, min of meer, een zelfde openingsvraag worden gesteld, waarbij is ingehaakt op de antwoorden maar desondanks is er vastgehouden aan enkele kernelementen die in het onderwerp behandeld dienen te worden.

Vanwege de rol van de directie bij werkgevers organisaties, werknemers organisaties of de vakbonden, is zo veel mogelijk de directie benaderd. Als dit door omstandigheden niet mogelijk bleek, is een plaatsvervanger benaderd.

Aan de respondenten is vooraf alleen aangegeven welke onderwerpen tijdens het interview zullen worden behandeld. Om te voorkomen dat het interview degradeert tot een schriftelijke reactie op de vragen, zijn de (opening)vragen zelf, niet vooraf aan de respondent bekend gemaakt.

De interviews duurde maximaal anderhalf uur. Gedurende het interview is de tijd steeds scherp in de gaten worden gehouden. Dit om er voor te zorgen dat, binnen de beschikbare tijd, alle beoogde onderwerpen besproken konden worden en alle opvattingen en informatie tijdens het interview boven tafel kwamen.

Elk interview is in zijn geheel met een dictafoon opgenomen om naderhand te worden uitgetypt. Wanneer er namelijk aantekeningen gedurende het interview moeten worden gemaakt, zal dat ten koste gaan van de concentratie en kan er veel informatie al vóór de analyse verloren gaan. Het bevordert tevens de transparantie van de analyse en biedt derden de mogelijkheid om de subjectieve interpretatie van de onderzoeker te bekritisieren. Er is geen beschrijving gegeven van de non-verbale communicatie tijdens het interview. Als zodanig is de uitwerking dus geen volledig protocol. Vooraf is echter wel aan de respondent gevraagd of hij/zij bezwaar heeft tegen het opnemen van het interview. Geen van de respondenten had hiertegen bezwaar.

Tijdens het interview is regelmatig de antwoorden van de respondent samengevat om te verifiëren of de boodschap door de onderzoeker goed is begrepen. Deze samenvattingen zijn

niet betrokken bij de uitwerking van de interviews. Omdat het hele interview letterlijk is opgenomen is het niet noodzakelijk dat de respondent in de mogelijkheid wordt geboden om de uitwerking in te zien. Immers, de onderzoeker heeft het interview dan nog niet geïnterpreteerd en samengevat. Als de tekst aan de respondent wordt aangeleverd bestaat de kans dat hij/zij achteraf correcties op de tekst wil aanbrengen, waarmee de authenticiteit van gedane uitspraken verloren kan gaan. (Verschuren, 2002)

7.5 Openingsvragen

In deze scriptie zijn een drietal hoofdthema's aan de orde gekomen. Allereerst is ingegaan op het onderwerp pensioenfondsen en maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van pensioenfondsen (bijlage 1: vragen 1 t/m 5). Vervolgens werd er in het hoofdstuk over corporate governance aan de hand van een aantal theorieën de relevantie van het corporate governance model en een aantal barrières voor het pensioenfonds duidelijk gemaakt (bijlage 1: stellingen 6a en 6b en vragen 7 t/m 21). Ten slotte zijn er in het hoofdstuk over competentie management naast een uitleg van het onderwerp een aantal toepassingen van het onderwerp gegeven (bijlage 1: vragen 22 t/m 27).

De hierboven gehanteerde volgorde is ook de volgorde zijn die gehanteerd wordt bij de vraagstelling in het interview.

De openingsvragen zijn open vragen die de respondent uitnodigen om zijn/haar eigen mening, standpunt en ervaring weer te geven. Bij elk onderwerp is de openingsvraag weergegeven. Voorafgaand aan de openingsvraag is steeds een verband gelegd met een van de drie hoofdthema's. Tevens is er een korte toelichting gegeven.

7.6. Ontwikkelingen in de samenleving en de kennis daarover (Bijlage: vraag 1 t/m7)

Door een groot aantal belangenorganisaties voor pensioenfondsen zijn er aanbevelingen voor goed pensioenfonds bestuur gedaan. Deze aanbevelingen hebben een grote invloed gehad op de pensioensector, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van het model van Pension Funds Governance zoals besproken in hoofdstuk vier. Aan de hand van gerichte vragen wordt de kennis over en de toepassing van deze ontwikkelingen geïnventariseerd (Bijlage 1 vragen 1,4 en 5).

Niet alleen deze ontwikkelingen spelen een rol, zeker in een dynamische samenleving zoals we die de laatste jaren kennen speelt het op de hoogte zijn van up to date kennis een grote rol. De volgende vraag (bijlage 1, vraag 12) heeft betrekking op de uitvoerende rol van het bestuur en is voornamelijk gericht op de mate waarin het bestuur de doelstellingen evalueert, bepaalde ijkpunten definieert en de balans tussen de verschillende prestatievelden op basis van deze ontwikkelingen vast stelt.

Volgens een aanbeveling van de OPF (zie bijlage aanbevelingen OPF) voor het bestuur kan verwacht worden dat zij zich blijft verdiepen in de ontwikkelingen die aan het pensioenvondsenveld zijn gerelateerd en dat zij zelf maatschappelijk actief blijven. Om kritische vragen te kunnen stellen moet er naast diversiteit in deskundigheid en achtergrond van het bestuur ook enige kennis zijn over ontwikkelingen in het pensioenveld en het voortdurend wijzigende beleid van de overheid. De leden van het bestuur zullen zich structureel en op hoofdlijnen op de hoogte moeten (laten) stellen van al deze ontwikkelingen. Er moet dus een brede algemene kennis zijn van de ontwikkelingen bij de pensioenfondsen bij elk lid van het bestuur. Tijdens het interview werd de respondent gevraagd of en zo ja, hoe men het verkrijgen en onderhouden van deze kennis binnen het bestuur heeft gewaarborgd

(bijlage 1, vragen 1 t/m 5). Indirect kon ik daaruit afleiden of men serieus in staat is om op het gebied van de ontwikkelingen bij de pensioenfondsen en de gevolgen die deze ontwikkelingen (kunnen) hebben voor de eigen organisatie, de juiste kritische vragen te stellen.

Een voorbeeld van een ontwikkeling is de Pensioen- en spaarfondsenwet die binnen afzienbare termijn wordt vervangen door een Pensioenwet. Het wettelijke kader waarbinnen pensioenfondsen functioneren wordt derhalve op bepaalde punten gewijzigd. Om die reden alleen al vraagt dit om een flexibele aanpak.

Er zijn een aantal vragen gesteld die moeten peilen in hoeverre complexe onderwerpen als defined benefit/defined contribution en eindloon-/ middelloonregelingen, de vergrijzing, het nieuwe Financiële Toetsingskader, IAS en het nieuwe stelsel voor VUT en prepensioen, afname van het kostwinnerbeginsel en de meer kritische samenleving, een rol spelen bij het bijhouden van deze kennis en het complexer worden van de taken van pensioenfondsbestuurders (vraag 4a en 4b).

De hierboven genoemde veranderingen worden zonder wetswijziging en in alle geleidelijkheid doorgevoerd. Verwacht wordt dat deze eis tot zelfregulering van de pensioenfondsbestuurders een grote mate van deskundigheid, zelfstandigheid, competenties en integriteit vraagt.

In hoeverre deze externe ontwikkelingen een rol hebben gespeeld in het bijhouden van kennis en de eisen omtrent deskundigheid zal uit de vragen worden gedestilleerd.

In het vorige hoofdstuk is er een theoretische koppeling gemaakt tussen de eisen en ontwikkelingen voorkomend uit de samenleving en het model van Pension funds governance. Het model lijkt een aantal lacunes van de pensioenfondsen te kunnen opvangen. Aan de hand van de kernbegrippen uit het model en relevante vragen zal de mogelijke bijdrage aan de praktijk worden gedestilleerd.

7.7 Pension Funds Governance en barrières (Bijlage 1: vraag 9 t/m 21)

7.7.1 Verantwoording en coöptatie

Openheid en transparantie is een van de eisen van pension funds governance.

Aan de hand van een stelling is getracht de transparantie bij het kiezen van bestuursleden te onderzoeken (stelling 6a en 6b, vragen 7a en 7b). De toepassing van coöptatie op basis van een profielschets bij de selectie en wervingsprocedure beïnvloedt deze transparantie.

Tijdens het interview wordt de respondent gevraagd welke procedure gevolgd wordt bij de werving en selectie van een nieuw lid van het pensioenfondsbestuur (bijlage 1, stelling 6b). Het antwoord moet de onderzoeker inzicht geven in de mate waarin het bestuur bekend is met de aanbevelingen van de OPF en of zij heeft nagedacht over en zich bewust is van, de gevaren, zoals het 'old boys network' die op de loer liggen bij coöptatie (Quist, 2002). Daarnaast kan inzicht worden verschaft in het ingenomen standpunt ten aanzien van het werven en selecteren via wervingsbureaus of vanuit het eigen netwerk en welke argumenten men daarbij gebruikt. Dit ter onderbouwing van eventuele aanbevelingen.

Om inzicht te krijgen in het bewuste gebruik van de profielschets bij het samenstellen van het bestuur, wordt de respondent gevraagd of de samenstelling van het huidige bestuur voldoet aan de profielschets (Quist, 2004). Als deze samenstelling volgens de respondent nog niet

voldoet aan de profielschets, zal worden gevraagd op welke punten er (nog) wordt afgeweken en hoe hij alsnog tot de ideale samenstelling denkt te komen (bijlage 1, vragen 7a en 7b). Het antwoord op deze laatste vraag zal inzicht geven in hoeverre de ideale samenstelling afwijkt van de huidige. Deze vraag is uiteraard alleen relevant wanneer de respondent aangeeft dat er gebruik gemaakt wordt van een profiel schets.

Tijdens het interview wordt de respondent gevraagd hoe volgens hem/haar de ideale samenstelling van het bestuur eruit moet zien. Tevens zal gevraagd worden dit aan de hand van argumenten te onderbouwen.

Het antwoord op deze vraag verschaft de onderzoeker inzicht in bewustwording bij de samenstelling van het bestuur. Ook kunnen de ideeën die men heeft voor een bepaalde samenstelling van het bestuur boven tafel komen.

Een ander belangrijk aspect van pension funds governance is de verantwoording. In hoeverre is er sprake van een intern orgaan waaraan verantwoording moet worden afgelegd. Ook dit wordt tijdens het interview onderzocht. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre de controle van het externe toezichtorgaan, DNB, merkbaar is bij de coöptatie van leden voor het bestuur.

7.7.2 Deskundigheid, integriteit en zorgvuldigheid binnen het bestuur

(bijlage 1, vragen 9 t/m 11)

Zorgdragen voor onafhankelijk extern en intern toezicht; deskundigheid, integriteit en zorgvuldigheid van het pensioenfondsbestuur zijn eveneens eisen vanuit het pension funds governance model. De respondent wordt gevraagd een kritische beschouwing te geven over de huidige samenstelling van het bestuur. Bij de beantwoording wordt gevraagd ook de professionele, onafhankelijke en kritische houding van het bestuur erbij te betrekken. Het antwoord geeft de onderzoeker inzicht in het beeld dat er bestaat over het eigen functioneren en op welke punten het bestuur zich verder zal moeten bekwamen.

Met betrekking tot 'professionaliteit', zal de respondent gevraagd worden of de taken en bevoegdheden van het bestuur naar zijn/haar mening helder, eenduidig en duidelijk afgebakend in de statuten en het reglement van het bestuur zijn opgenomen (Quist, 2004). Wanneer eenduidigheid ontbreekt, bestaat namelijk de kans dat er een conflict kan ontstaan met de bestuurder (Quist, 2004).

Het beantwoorden van deze vraag kan de onderzoeker een beeld geven van het bewust zijn van de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur. Dit geeft inzicht in de mate van professionaliteit van het bestuur.

Vervolgens wordt er tijdens het interview dieper ingegaan op het zorgvuldigheids- en deskundigheidsvraagstuk door te vragen of er bepaalde evaluatieprocessen plaatsvinden, en zo ja, hoe vaak en op welke wijze het functioneren van het pensioenfondsbestuur wordt geëvalueerd. Tevens wordt de respondent gevraagd hoe effectief deze gesprekken zijn en of er naar zijn/haar mening, wel eens "harde noten" worden gekraakt. Met deze vragen kan de onderzoeker zich een beeld vormen over hoe kritisch men naar het eigen functioneren kijkt en tevens of de leden van het bestuur elkaar kritisch durven te beoordelen. Daarnaast wordt inzichtelijk of een dergelijk evaluatiegesprek, volgens de respondent, gevolgen heeft op het functioneren in de toekomstige periode.

Om het antwoord te veel te laten hangen van de soort zelfreflectie wordt de respondent gevraagd of hij/zij denkt dat de andere leden van het bestuur daar verschillend over denken. Ook wordt bij de beantwoording van deze vraag duidelijk in hoeverre er sprake is van het afleggen van verantwoording van het bestuur aan belanghebbenden.

Ter bepaling van de zelfreflectie van de eigen verantwoordelijkheden wordt er tijdens het interview aan de respondent gevraagd welke verantwoordelijkheden en taken er naar zijn of haar mening als zijnde meest urgent moeten worden beschouwd. De mate waarin de pensioenfondsbestuurder bewust bezig is met het uitoefenen van verschillende taken en verantwoordelijkheden het leggen van bepaalde accenten, wordt door deze vraag inzichtelijk gemaakt.

7.7.3 Uitvoering (bijlage 1, vragen 12 t/m 14)

Met betrekking tot de ‘uitvoering’ van het pension funds governance model wordt de respondent gevraagd of er doelstellingen worden geformuleerd als afgeleide van het voorgenomen strategisch businessplan. Vervolgens wordt gevraagd een aantal van vastgelegde doelstellingen benoemen. Ter verdieping van deze doelstellingen wordt de respondent gevraagd bepaalde concrete ijkpunten te noemen, zodat de effectiviteit en koppeling van het bestuur van pensioenfondsen kan worden gemaakt ten aanzien van het behalen van deze doelstellingen. Daarnaast is het belangrijk dat er inzicht wordt verkregen over de invloed die het sturen naar een bepaalde doelstelling binnen de organisatie uitoefent. De antwoorden op de vragen zullen de onderzoeker meer inzicht geven in de wijze waarop inhoud wordt gegeven aan de rol van toezichthouder en de kritische opstelling bij het wel of niet behalen van een vooraf gesteld doel.

7.7.4 Toezicht

In het Corporate Governance- en het Pension Funds Governance model is toezicht een essentieel punt. Dit toezicht komt tot uiting in onafhankelijk toezicht, zoals de PVK/DNB, of afhankelijk toezicht door belanghebbenden, door middel van een intern controle orgaan, zoals we gelezen hebben in hoofdstuk twee en drie. Daarnaast is in hoofdstuk twee tevens aangegeven dat het bestuur verantwoordelijk is voor zowel de uitvoering, besluitvorming als de evaluatie op het eigen functioneren.

Het belang van dit toezicht is gegrond op de behoefte aan checks and balances en cultuur in het Corporate Governance en Pension Funds Governance model.

Tijdens het interview is getracht inzicht te krijgen in hoeverre er door een intern toezichtorgaan toezicht plaatsvindt. Daarnaast is duidelijker geworden welke invloed het externe toezichtorgaan uitoefent op de pensioenfondsen.

7.7.5 Barrières

Ook in het model van Corporate Governance zijn er barrières die zich ook in het systeem van Pension Funds Governance kunnen voordoen. Om meer inzicht te krijgen of er vergelijkbare problemen kunnen optreden zijn de volgende vragen voorgelegd aan de respondenten.

Informatie asymmetrie

Het probleem dat door Peter Drucker in een Corporate Governance model wordt onderkend is die van de informatieasymmetrie welke tussen de diverse onderdelen binnen een

organisatie kunnen ontstaan. Peter Drucker acht het dan ook niet realistisch ervan uit te gaan dat de bestuurders in een Corporate Governance onderneming in staat zijn altijd alles te overzien en op basis daarvan beslissingen te nemen. Bovendien bestaat er in de verhouding bestuurders en controle organen informatie asymmetrie, die de taken voor het controle orgaan bemoeilijkt (Bijlage 1, vraag 11, 16,17 en 19).

Tijd

Een ander barrière van het Corporate Governance systeem is 'tijd'.

Volgens Lipton and Lorsch (Lipton & Lorsch, 1992:64) heeft een bestuurslid voor een goede uitvoering van zijn functie minimaal 100 uur per maand nodig. Omdat zoveel bestuursleden lid zijn van meerdere besturen en vaak nog een fulltime baan ernaast hebben, zijn ze vaak niet in staat om zoveel tijd vrij te maken. Uit een onderzoek van Fortune uit het boek van Korn/Ferry (Korn & Ferry, 1992) blijkt dat meer dan 20 procent van de bestuursleden zitting had in vier of meer besturen. Tijdens het interview is gevraagd of de respondenten een indicatie wilden geven van de hoeveelheid tijd die werd besteed aan de uitvoering van de taken.

7.8 competentie management (Bijlage 1, vraag 22 t/m 27)

Competentie management is een methodisch hulpmiddel voor personeel en arbeid. In hoofdstuk vijf wordt er een theorie van competentie management gebruikt die een koppeling probeert te maken tussen kennis, vaardigheden en attitude. Om zich bewust te worden van de benodigde eigenschappen is eerst onderzocht welke taken en verantwoordelijkheden een bestuur heeft en waarom er bepaalde taken en verantwoordelijkheden belangrijker worden geacht. Tevens wordt de respondent gevraagd enkele waarden te noemen die relevant zijn, maar desondanks toch zijn weggelaten. Hiervan kan gebruik worden gemaakt bij het opstellen van een eventueel generiek profiel voor pensioenfondsbestuurders of het toetsen en updaten van een alreeds bestaand profiel.

7.8.1 Controle op het uitbesteden van taken

In vergelijking met Corporate Governance organisaties wordt er bij pensioenfondsen een groter deel van de taken uitbesteed. Bij het uitbesteden van taken kan er sprake zijn van twee belangen die niet samenvallen. Daarbij komt dan nog dat de keuzes die door de ingehuurde partij worden gemaakt niet altijd even transparant zijn voor de opdrachtgever. De respondent wordt daarom ook gevraagd in hoeverre bepaalde taken worden uitbesteed. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre de pensioenfondsbestuurder de vaardigheid tot het beoordelen en controleren van uitbesteedde taken beheerst en of deze vaardigheid een eis is bij de selectie van pensioenfonds bestuurders.

7.8.2 De behoefte aan verhoogde deskundigheidseisen

Een andere reden voor de verhoogde eis van zorgvuldigheid is nog gelegen in de complexiteit van de materie van de pensioenen.

Van de deelnemers kan niet *anders* verwacht worden *dan* dat zij, anders dan bij uitzondering, zich in deze materie bekwamen. Dit stelt grote eisen aan de deskundigheid van de pensioenfondsbestuurders.

Een onderzoek van Price Waterhouse Coopers (PFG, PWC, 2005:1-einde) in hoofdstuk vijf gaf aan dat door de dynamische omgeving en de onderlinge verscheidenheid, de voorkeur

uitging naar zelfregulering van de pensioenfondsen. Aan de respondent is gevraagd in hoeverre zij een verhoogde eis van zorgvuldigheid en deskundigheid wenselijk acht gezien de recente ontwikkelingen. Daarnaast zijn er inhoudelijk enkele ontwikkelingen besproken die tot doel hadden de kennis van complexe materie te toetsen.

7.8.3 Leerdomeinen van Bloom

De hierboven gestelde vragen waren tot doel de kennis, vaardigheden en inzicht van pensioenfonds bestuurders te onderzoeken en de structurering van deze cognitieve elementen in een profiel. Zoals we in hoofdstuk vijf hebben gezien richt competentie management zich op meer dan kennis en vaardigheden alleen. Ter controle van de wenselijkheid naar het structuren van andere domeinen, zoals psycho motorische en affectieve domeinen, is de respondent gevraagd bepaalde vaardigheden binnen de domeinen te waarderen.

Achterliggende gedachte hierbij is dat de (beoogde) samenstelling en de argumenten die tot een bepaalde samenstelling leiden, de onderzoeker een beeld verschafft van de in de samenstelling ingebouwde professionaliteit, onafhankelijkheid en het kritische vermogen van het bestuur in zijn geheel en van elk lid in het bijzonder.

Omtrent de wenselijkheid te komen tot verbetering van kwaliteit en deskundigheid van het bestuur bestaat, naar mijn waarneming, brede overeenstemming.

Elk bestuurslid dient, eventueel na een inwerkperiode, in staat te zijn de hoofdlijnen van het beleid te kunnen beoordelen.

Uit een onderzoek van PWC blijkt dat het belang van het volgen van cursussen in het algemeen wel wordt onderkend, maar dat middelgrote en kleine pensioenfondsen relatief weinig doen aan continue bijscholing. Competentie management is een instrument die het in kaart brengen van de resultaten van bijscholing kan vereenvoudigen. De respondent wordt gevraagd om de bijscholing in zijn/haar pensioenfonds te waarderen. Indien er sprake is van bijscholing wordt onderzocht hoe deze groei in ontwikkeling van de pensioenfondsbestuurder in beeld wordt gebracht.

De behandelde voor- en nadelen van competentie management worden niet rechtstreeks door middel van een vraag aan de respondenten gesteld. De koppeling met de theorie wordt in het volgende hoofdstuk gemaakt. De kwaliteit van deze koppeling zal mede afhangen van de observatie- en interpretatievaardigheden van de onderzoeker.

7.9 Samenvatting

In dit hoofdstuk is aangegeven waarom is gekozen voor een methode van open interviews.

De onderzoekspopulatie is beargumenteerd en gedefinieerd als de deelname van de Vereniging Bedrijfstak Pensioenfondsen en Ondernemingspensioenfondsen.

Met betrekking tot het interviewplan zijn de spelregels vastgesteld. Per onderwerp is de vraagstelling onderbouwd alsmede toegelicht. In hoofdstuk acht en negen wordt uitgebreid ingegaan op antwoorden die de respondenten hebben gegeven. Tevens zal aan de hand van de verkregen empirische reflectie een toetsing op de theorie plaatsvinden. Deze toetsing vindt plaats in hoofdstuk negen en zal tevens antwoord geven op de centrale vraagstelling van het onderzoek.

Hoofdstuk 8 Analyse

8.1 inleiding

Voor ik overga tot het beantwoorden van de centrale vraag wordt in paragraaf 8.2 eerst een compilatie gegeven van de interviews. Vervolgens wordt in paragraaf 8.3 t/m 8.10 aan de hand de drie hoofdthema's van het onderzoek de analyse voltrokken.

8.2 Compilaties

Om een gestructureerde en doorzichtige analyse te kunnen uitvoeren heb ik alle tien interviews opgenomen op een dictafoon.

Deze interviews zijn later door mij woordelijk in een Word bestand uitgetypt.

Vanuit deze uitgewerkte bestanden heb ik per besproken onderwerp een compilatie gemaakt van alle relevante uitspraken.

Daarna is gekeken of er in de antwoorden een bepaalde lijn of tendens was te ontdekken om zodoende de min of meer gelijkkluidende uitspraken per onderwerp te groeperen.

Hierna is er gekeken of er op basis van deze gegevens een of meerdere algemene antwoorden kunnen worden geformuleerd.

Omdat ik ze de lezer niet wilde onthouden, zijn er ook wat extremere uitspraken opgenomen.

Ontvangen relevante documenten zoals jaarrekeningen, statuten en reglementen zijn bij de analyse betrokken.

Vanwege de behoefte aan anonimiteit bij vrijwel alle respondenten zijn de namen bij de citaten weggelaten.

8.3 Ontwikkelingen in de samenleving en de kennis daarover.

De uitkomsten van de interviews die betrekking hebben op het analyseren van het belang van het bijhouden van maatschappelijke ontwikkelingen, zullen in de hierop volgende paragraaf worden behandeld.

8.3.1 Het belang van het bijhouden van actuele kennis

In de toezichthoudende rol van het bestuur is, is één van de taken van het bestuur het stellen van de relevante kritische vragen met betrekking tot het gevoerde beleid. Bij een brede en evenwichtige samenstelling van het Bestuur, naar deskundigheid en achtergrond, mag men veronderstellen dat het bestuur in staat is op deze specifieke kennisgebieden gerichte technocratische vragen te stellen (deskundigheidsdefinitie PWC).

De verantwoordelijkheid van het bestuur echter gaat verder dan dat. Besturen en toezicht houden heeft alles te maken met interesse en affiniteit. *“Met kijken, denken en doen.*

Vooruitkijken, achteromkijken en opzij kijken, denken om je gedachten in beweging te laten blijven en, zo nodig doen”, aldus een respondent.

Het bestuur moet ervoor zorgen dat het zodanig op de hoogte is van de materie, dat het de antwoorden op de gestelde vragen naar waarde kan schatten en zijn eigen oordeel daarover kan vormen. Verder dient het bestuur vast te stellen welke informatie nodig is om vooruit te kunnen kijken. Het bestuur moet zich een oordeel kunnen vormen over wijzigingen in het

beleid van de overheid en over de plannen die de continuïteit van de stichting in gevaar zouden kunnen brengen. Uit de antwoorden van de respondenten bleek dat het dus uitermate belangrijk is dat een brede algemene kennis van, en de ontwikkelingen in, met name, de specifiek financiële aspecten aanwezig is en blijft zoals ook de vaardigheid om deze kennis te vertalen in de juiste vraagstelling. *“Het is van essentieel belang gezien de snelheid van de ontwikkelingen, dat je als pensioenfondsbestuurder op de hoogte blijft van recente ontwikkelingen, naast het op peil houden van een passende deskundigheid,”* aldus de respondent.

De meeste respondenten ervaren de werkzaamheden van de pensioenfondsbestuurders als gevolg van de afname van het kostwinnersbeginsel, de flexibilisering van de werktijden en andere ontwikkelingen niet als veel ingewikkelder. Het enige wat merkbaar is dat de ontwikkelingen elkaar in hoger tempo opvolgen. De OPF is echter van mening dat deze factoren de werkzaamheden wel degelijk hebben beïnvloed. Besluitvaardigheid inhakend op actuele ontwikkelingen wordt dan ook noodzakelijk geacht bij de pensioenfondsbestuurders, aldus de respondenten.

Weergave van de praktijk door de onderzoeker

Nagenoeg alle respondenten geven aan dat zij op één of andere wijze aandacht besteden aan het verwerven en behouden van kennis ten aanzien van (de ontwikkelingen in) het pensioenveld. Men denkt verschillend over het waarborgen van deze kennis en heeft daar ook verschillende oplossingen voor. Eén respondent merkt op dat pensioen kennis niet een eerste vereiste is. Bij voldoende affiniteit en inzet komt die kennis vanzelf. Een ander respondent is van mening dat wanneer je geen interesse voor het pensioenfonds kan opbrengen, *“je zo’n rol in het bestuur niet pakt”*.

Alle respondenten menen genoeg op de hoogte te zijn van de actuele ontwikkelingen in de samenleving en gaven aan de aanbevelingen van de OPF of de VB (zie bijlage 2) te kennen. Vijf van de negen pensioenfondsen onderhielden het kennis niveau door het samenstellen van zogenaamde ‘knipselkranten’. Drie van de vijf respondenten gaven aan dat deze kranten niet altijd door alle pensioenfondsbestuurders werd gelezen. Vrijwel alle respondenten gaven aan de ‘actuele kennis’ van collega bestuursleden over het algemeen onvoldoende te waarderen wat bij één respondent aanleiding heeft gegeven tot het stoppen met het samenstellen van deze ‘knipselkrant’. Een bevestiging van dit argument kwam van de respondent die aangaf dat er door de algemene bestuurders te veel werd geleund op de kennis van de actuaris of uitvoeringsorganisaties.

Een tweetal respondenten dacht hier echter anders over; ‘Hiaten in de algemene kennis komen wel eens voor, maar dan vooral bij de gepensioneerden. Deze worden dan bijgepraat.’ De meeste hiaten kunnen worden opgevangen door een flinke dosis gezond verstand.

Congressen en symposia worden niet veel bezocht. De voornaamste reden blijkt bij alle respondenten tijdgebrek. De kosten voor studiedagen en abonnementen worden door de instelling vergoed, maar verder laat men dit over aan de eigen verantwoordelijkheid en het eigen initiatief van de individuele leden van het bestuur. Dit soort eigen initiatieven gebeurt aldus de OPF te weinig.

Conclusie

De toegenomen behoefte aan transparantie en hogere eisen van de bevolking, onder andere door de toename van hoger opgeleide bejaarden, heeft invloed gehad op de controle op en de aandacht voor de pensioenfondsen. Dit is merkbaar aan de veranderde eisen die gesteld worden door voorheen de PVK nu de DNB en het toegenomen aantal ouderen bonden.

De ontwikkelingen in de samenleving hebben de taken niet veel complexer gemaakt. Door de grotere dynamiek is er echter wel een toegenomen behoefte aan snellere besluitvaardigheid onder bestuurders. Tevens heeft de ontgroening en de vergrijzing wel gezorgd voor een extra druk op de financiële situatie van de pensioenfondsen, hetgeen vraagt om een meer efficiënte en effectieve uitvoering van haar taken. Het bijhouden van actuele kennis gebeurt, volgens onder andere de OPF, onvoldoende. Het bijscholen of bijwonen van congressen is minimaal.

De diversiteit tussen de pensioenfondsen blijkt erg groot. Niet alleen in vorm, maar ook qua professionaliteit en kennis.

Een uniform model voor pensioenfondsen, zoals het model van Pension Funds Governance geniet een groot draagvlak in de pensioenwereld als het gaat om het verbeteren van de transparantie en het vergroten van het vertrouwen in de pensioenfondsbestuurders.

Kernuitgangspunten voor het model van Pension Funds Governance zijn verantwoording, besturing, toezicht, uitvoering en zeggenschap. We zullen hieronder één voor één de kernelementen van het model ter sprake brengen.

8.4 Pension Funds Governance

In het hoofdstuk omtrent Corporate Governance zijn een aantal kernelementen van het model weergegeven. Dit zijn verantwoordingen en coöptatie, integriteit en zorgvuldigheid, kwaliteit van de uitvoering, toezicht en tenslotte een aantal barrières die zich bij de implementatie van het model van Corporate Governance kunnen voordoen. In deze paragraaf gaan we aan de hand van de hierboven genoemde indeling bekijken in hoeverre de huidige praktijk voldoet aan of afwijkt van de kernelementen zoals gewenst in de theorie.

8.4.1 Verantwoording en coöptatie

Voor een goede verantwoording moet ook duidelijk zijn waarover verantwoording moet worden afgelegd. DNB speelt momenteel een kleine rol bij de goedkeuring en het aandragen van nieuwe pensioenfondsbestuurders. Zij let dan op kennis en betrouwbaarheidsaspecten. Volgens de respondenten is deze controle meer een formaliteit dan een lastig te nemen hindernis. Het overleggen van een Curriculum Vitae blijkt volgens alle respondenten altijd voldoende. Het is dan onder de respondenten nooit voor gekomen dat een bestuurder is afgewezen.

Nieuwe leden van het bestuur worden in de vier van de zes gevallen gerekruteerd uit het eigen netwerk. De besturen van ondernemingspensioenfondsen worden samengesteld uit werknemers en werkgevers van de onderneming, de besturen van bedrijfstakpensioenfondsen worden samengesteld uit werknemers – en werkgeversbelangengroepen aangevuld met overige belanghebbenden.

Bij het kiezen van nieuwe bestuursleden wordt volgens alle respondenten als eerste gekeken naar het belang (bloedgroep) die in een het collectieve bestuur ontbreekt. Daarbij kunnen er bij de coöptatie aanbevelingen worden gedaan over de invulling ter verbetering van het evenwicht in deskundigheid. De voornaamste reden die men aangeeft om aspirant-leden te zoeken in het eigen netwerk van het bestuur is dat men het belangrijk vindt dat mensen moeten passen in het bestaande team.

Het ontbreken van een duidelijke profielschets bij zes van de zeven respondenten zorgt ervoor dat veel besturen worden gekozen vanuit de peacemeal strategy. Dit is een reden waarom de meeste besturen qua samenstelling, niet voldoen. Een groot aantal respondenten geeft aan dat een generiek profiel voor pensioenfonds bestuurders wenselijk is.

Zij het intuïtief, wordt er volgens vrijwel alle respondenten bij het kiezen van pensioenfondsbestuurders gekeken naar de achtergrond en de beschikbaarheid over een relevant netwerk van leden. Volgens de respondenten dienen de leden tevens in staat te zijn een zelfstandig oordeel te kunnen vormen. Enige levenservaring is daarom wel vereist. *‘Als denkers worden jonge mensen niet uitgesloten als lid van het bestuur, maar veelal komt men toch automatisch bij bovenveertigers terecht.’* Bij de werving van nieuwe leden wordt vooral gekeken naar de noodzakelijke fit van de leden binnen de cultuur van het bestuur. Alle leden moeten qua aard een rol willen spelen en niet alleen als *de* deskundige. Soms is een fit met de heersende cultuur boven de fit met het deskundigheidsprofiel.

Slechts één van de zes jaarrekening vermeldt de functies en nevenfuncties van de leden van het bestuur. Schraven: “Door open te zijn prikkel je het zelfreinigende vermogen van een organisatie. Wat is nu privacy? Wat is er zo privé aan functies en nevenfuncties? Je moet als bestuur alle schijn van belangenverstrengeling vermijden” Schraven (2004).

Een denkbaar alternatief tegenover vormen van coöptatie is het gebruik maken van een wervingsbureau bij de selectie van pensioenfondsbestuurders.

8.4.2 Gebruikmaking van een wervingsbureau

Eén van de respondenten vindt dat men in de verkeerde vorm van anonimiseren terecht komt op het moment dat men met een wervingsbureau gaat werken. *“Je trekt mensen aan die het als een nieuwe baan opvatten of van die mensen die het als een verrijking zien van hun curriculum of erger nog van die vutters die het als een aardig zakcentje zien en dus verkeerde dieperliggende motieven beschikken”*. Volgens deze respondent is de kans daarop veel kleiner als je de mensen zelf benadert. Een andere respondent zei:

“Dat acht ik een volstrekt verwerpelijke ontwikkeling. Mensen die dit aanpakken hebben het idee dat ze alles kunnen managen, als er maar iets te managen valt. Dat is mijns inziens het meest onzinnige over management wat er ooit is gezegd, dit vind ik trouwens ook gelden voor het toezicht”

De vooronderstelling dat het coöptatiemodel er toe leidt dat onderling kritisch gedrag op horizontaal niveau in een bestuur zou verminderen of verdwijnen is volgens een andere respondent niet waar. *“Ik vind het modieuze prietpraat dat soort vooronderstellingen”*. Ook een andere respondent vindt het begrijpelijk dat er via het eigen netwerk wordt geworven. Volgens hem is daar ook niets op tegen, zolang men maar zorgt dat het transparant is.

In het selecteren van pensioenfondsbestuurders via een wervingsbureau ziet men niet veel heil. Er zijn gereede bezwaren tegen het rekruteren van leden via wervingbureaus en het plaatsen van advertenties. Mensen die daarop reflecteren kunnen, zoals eerder aangegeven, deze functie als een baan beschouwen of als een verrijking van hun curriculum. Eén respondent heeft een uitgesproken mening over deze vorm van professionalisering. Hij stelt dat het een groot risico voor de sector is, mensen die te weinig affiniteit met de sector hebben, in het bestuur te plaatsen. Hij is het oneens met de stelling dat een goede manager in staat moet zijn elke onderneming te managen, “als er maar wat te managen valt”. Hij acht dat een volstrekt verwerpelijke ontwikkeling

8.4.3 Conclusie

In hoofdstuk 3 hebben we kunnen lezen dat de commissie Tabaksblat met haar aanbevelingen voor ogen had het vertrouwen van belanghebbenden door het afleggen van verantwoording te herstellen.

Het afleggen van verantwoording bij pensioenfondsen laat nogal eens te wensen over. Bij het aandragen van nieuwe leden is De Nederlandsche Bank als extern toezichtorgaan een licht obstakel gebleken. Hierbij lijkt de verantwoording voor coöptatie aan het externe orgaan niet voldoende. Daarbij komt nog dat er bij de pensioenfondsen een extra controle orgaan in de vorm van een vergadering van aandeelhouders ontbreekt. Het ontbreken van een intern toezichtorgaan, zoals dit bij de meeste respondenten het geval was, draagt niet bij aan de mogelijkheden tot het afleggen van verantwoording. De verantwoording over de gekozen leden gebeurt zonder profiel en wordt dus niet op structurele uitgangspunten beargumenteerd. De zorg voor een goede samenstelling van het bestuur op basis van argumentatie kan op deze manier dan ook niet worden gegarandeerd. De schijn van belangenverstrengeling kan niet worden ontkracht door het transparant of openbaard zijn van nevenfuncties.

8.5 Integriteit en zorgvuldigheid

8.5.1 integer en zorgvuldig bestuur

Volgens alle respondenten zijn leden van het bestuur hoog opgeleide mensen met een hoge positie in de maatschappij, die gewend zijn om met kritiek om te gaan en elkaar op een positieve kritische manier te benaderen. De beantwoording van de vraag of er iemand binnen het bestuur de rol van “enfant terrible” heeft, geeft aan dat er wel gezocht naar mensen met een bepaalde uitstraling, of sterke persoonlijkheid. De respondenten zijn zich bewust van de subjectieve ondertoon van het antwoord. Eén respondent drukt zich als volgt uit: “Een goede gezamenlijkheid is beter dan een verzameling kritische deskundigen die toch als los zand aan elkaar hangen. Er moet een gevoelsmatige onderlinge binding, aanwezig zijn.

Over het algemeen is het bestuur tevreden over het eigen functioneren. Men denkt na over en werkt bewust aan een kritische en onafhankelijke houding tussen de leden van het bestuur. Het dagelijkse bestuur speelt daarbij een grote rol. Deze stroomlijnt het geheel en zorgt voor een toedeling van passende taken krijgen. Verder dient hij een klimaat van openheid en respect binnen het bestuur te creëren. Een respondent uit dit als volgt: ‘Het komt regelmatig voor dat er *harde noten worden gekraakt, echter heeft dit nooit tot echte crisis geleden, omdat we bij dreiging altijd op tijd ingrijpen.*’

Uit de antwoorden bleek dat de respondenten streven naar een evenwichtige samenstelling van het bestuur waarbij elk lid een rol van betekenis heeft. Echter wordt deze samenstelling niet gebaseerd op basis van gehanteerde uitgangspunten of profielen.

Bij werving en selectie worden de leden in het eigen netwerk gezocht en vaak ook gevonden. Volgens de meeste respondenten betekent dit beslist niet dat alleen “vriendjes” worden gekozen. De contacten zijn tussen de bestuurders gaan niet dieper dan het zakelijke.

Bestuurders ontmoeten elkaar zelden in de privé sfeer. Echter een respondent proclameert een andere theorie. ‘Juist tegen je beste vriend kan je ongezouten kritiek geven.’ Het aangaan van vriendschap is voor deze respondent geen noodzakelijke bezwaar voor het uiten van kritiek.

“Het beste wordt de kritische houding verankerd door bij structurele evaluatie periodes stil te staan bij het functioneren. Het uiten van ongezouten kritiek op dit soort gelegenheden is dan ook geen probleem,” “maar alles valt en staat natuurlijk wel bij de manier waarop de kritieken naar elkaar worden geuit”. Aldus de respondent.

8.5.2 Conclusie

Er wordt nagedacht over en bewust gewerkt aan een kritische en onafhankelijke houding tussen de leden van het bestuur.

Het aftreden als gevolg van het slecht functioneren, of door nalatigheid, is bij geen van de respondenten aan de orde geweest. Dit kan wijzen op een perfecte werkwijze van het bestuur, maar zou evengoed kunnen wijzen op het ontbreken van dit soort evaluatie momenten. Het ontbreken van een jaarlijkse of structurele evaluatie over het eigen functioneren van de pensioenfondsbesturen maakt het lastig hierover feitelijke uitspraken te doen. Dat zal ik daarom ook niet doen.

8.6 Kwaliteit van de uitvoering

8.6.1 Uitvoering

Een zevental respondenten deelden de veronderstelling dat de bestuursleden in hun bestuur meer tijd en energie zouden kunnen steken in hun taak als pensioenfondsbestuurder en de doelstellingen die behaald dienen te worden. De ernst van deze situatie kan worden onderstreept met de volgende uitspraak van de respondent: ‘pensioenfondsbestuurders achten zichzelf al heel snel capabel en zijn gauw tevreden over hun eigen inzet en bereikte doelstellingen.’

Geen van de respondenten geeft aan dat er duidelijk doelstellingen worden geformuleerd, laat staan geëvalueerd. Slechts één van de respondenten gaf aan dat er een jaarlijkse evaluatievergadering plaatsvindt. Deze vergadering wordt gebruikt om zowel het eigen functioneren als het functioneren van en naar het bestuur, met elkaar te bespreken.

Dezelfde respondent, zelf voorzitter van het bestuur, is daar *“heel eerlijk over”* en geeft aan dat het effect van huidige evaluatieprocessen nog niet optimaal genoemd kunnen worden. Het heeft nog een ongestructureerd karakter, in de zin van *“o ja, we moeten dat ook nog even doen”*. Een voorafgaande vergadering die betrekking heeft op evaluatie plannen is nog niet gelukt. Het bij een krijgen van het hele bestuur kost dan ook nogal wat moeite. *“Moet dat nou”* en *“Het gaat toch prima allemaal”* zijn de uitspraken die op uitschrijvingen van de evaluatiebijeekomen naar voren komen.

De respondent acht het betrekken van een externe deskundige bij deze evaluatiebijeenkomsten wenselijk. *“Het evalueren van jezelf als groepje geeft vaak een te rooskleurige en minder kritische uitkomst”*.

8.6.2 Conclusie

Uit de interviews blijkt niet dat men zich vooraf concrete doelen stelt omtrent de kwaliteit van de uitvoering bij de pensioenfondsen. Veeleer is er het beeld ontstaan dat men probeert de huidige kwaliteit achteraf te meten door te vragen naar het oordeel van verschillende geledingen binnen de organisatie. Waar het in feite in grote lijnen op neerkomt is, dat men probeert te achterhalen of cliënten en medewerkers “tevreden” zijn.

De vraag of er harde noten werden gekraakt als het ging om het beleid en behalen van doelstellingen, werd door vrijwel alle respondenten bevestigd: ‘Er zijn ook harde noten gekraakt op het moment dat enkele leden van het bestuur constateerden dat het collectieve bestuur onvoldoende zicht had op de verloopcijfers en allerlei organisatorische en financiële processen in de nieuwe fusiestichting. Daarbij is echter nooit de positie van de bestuurder in het geding geweest.’ Het ontbreken van vaste evaluatieprocedures wat betreft het eigen functioneren, kan hierbij natuurlijk een rol spelen.

8.7 Toezicht

Vrijwel alle respondenten waren bekend met de aanbevelingen van de VB en de OPF betreffende een corporate governance model welke gebaseerd is op de pensioenfondsen. Op een enkele respondent na is positief gereageerd op het model van pension funds governance.

Het externe toezicht bij de pensioenfondsen wordt aan de hand van de PSW uitgevoerd door de PVK/DNB. Dit toezicht gebeurt achteraf, echter is dit zelden merkbaar gebleken voor vijf van de acht respondenten. *‘Ik heb inmiddels al acht jaar zitting in een pensioenfondsbestuur en merk pas de laatste jaren dat DNB onze werkzaamheden controleert, echter is dit zeer summier.’* Toezicht met betrekking tot coöptatie zoals reeds besproken, is minimaal en beperkt zich tot het toetsen van de CV.

Hoewel het corporate governance model pleit voor een intern toezicht orgaan is daarvan bij veel pensioenfondsen nog geen sprake. Het gevaar van het ontbreken zit in onder andere in de grote mate van onafhankelijkheid die de pensioenfondsbestuurder dient te genieten. Het implementeren van een intern toezichtorgaan zou een grotere nadruk op deelbelangen kunnen leggen. Hiermee kan het collectieve belang worden geschaad, aldus een respondent.

Het pension funds governance model kent, net als het corporate governance model, theoretische barrières. In hoeverre de barrières, tijd, beschikbaarheid en ‘old boys network’ ook betrekking hebben op de pensioenfondsen wordt hieronder duidelijker.

8.8 Barrières

8.8.1 Tijd en beschikbaarheid

Het gebrek aan tijd en beschikbaarheid speelde bij alle respondenten een belangrijke rol. Een enkele respondent gaf hij aan zich te ergeren aan pensioenfondsbestuurders die meerdere malen niet op de vergaderingen verschenen. Zijn voorkeur ging dan ook uit naar een verplichte deelname aan vergaderingen van minimaal 80 procent.

Het voorleggen van het onderzoek van Lipton en Lorsch (zie hoofdstuk 3), riep bij de bestuurders verschillende reacties op. Zes van de acht respondenten gaven aan dat ze 4 uur per week kwijt waren aan het pensioenfonds inclusief vergaderen en voorbereiden. Enkelens gaven tevens aan dat ze dit te weinig vonden. De bestuursleden vonden zelf echter, dat ze over het algemeen voldoende energie in hun functie staken.

Een tweetal respondenten gaf aan dat de vier uur per week welke hieraan werd besteed voldoende was voor de gehele invulling van de taak. Gelijktijdig werd echter ook aangegeven dat deze 4 uur dan ook wel het minimum was.

Over het algemeen kan worden gesteld dat de pensioenfondsbestuurders die bij dit onderzoek betrokken waren te weinig tijd besteedden aan hun functie. Lezingen en congressen werden nauwelijks bijgewoond en de deelname aan vergaderingen was ook aan de magere kant. De OPF (bijlage OPF aanbevelingen) stelt in zijn aanbeveling ook dat er voor een goede uitvoering van de functie van pensioenfondsbestuurder minimaal 8 uur per week nodig is. Dit is dan inclusief vergaderingen en het bijhouden van kennis. Het bijhouden van kennis door middel van een knipselkrant wordt dan ook als onvoldoende geacht voor een goede uitvoering van de taken, aldus de OPF. Het gestelde aantal uren heeft wel een direct causaal verband met de taken die zijn uitbesteed. Het gemiddelde niveau van taken die werden uitbesteed onder de respondenten was tussen de 40 - 45 procent.

8.8.2 Old boy's network

Uit het paragraaf 8.5.1 blijkt dat de meeste besturen hun nieuwe leden uit het eigen netwerk rekruteren. Wanneer deze mensen dan tevens in meerdere besturen zitting hebben, is er een potentieel gevaar dat er zich een old-boy's netwerk ontwikkelt. Evenals bij de Raden van Commissarissen in private beursgenoteerde ondernemingen, laat men daarmee de verdenking op zich dat men elkaar de hand boven het hoofd houdt. Verder kunnen daardoor allerlei belangenverstrengelingen ontstaan. Dit kan het kritische vermogen van het bestuur verminderen en het belang van de stichting schaden.

Op de vraag hoe men denkt over de gevaren van een 'old-boy's network' door de creatie van een kennissenclub binnen een bestuur alsmede de afname van het kritische vermogen van de bestuurders, antwoorden de respondenten vrijwel allemaal dat er binnen het bestuur geen sprake is van een kennissenclub. Ze zeggen stellig dat er ook nooit sprake moet zijn van een dergelijk vriendengroep niet in het bestuur, noch bij leden onderling. Men is zich bewust van het gevaar dat op de loer ligt als gevolg van (ongecontroleerde) coöptatie, zeker indien er geen profiel is dat wordt gehanteerd.

Het is dan ook maar de vraag in hoeverre de kandidaten op het 'ons-kent-ons' principe worden binnengehaald.

Er wordt nu bewust nagedacht over de gevaren van het in stand houden van een 'old boys network' door coöptatie methodieken. "Het is daarom ook aan te bevelen te

selecteren op leden die qua competentie en achtergrond ervan overtuigd zijn dat eenheidsworst de grootste dood in de pot is”, volgens de respondent. Hiermee stel ik echter niet dat op dit moment het tegenovergestelde waar is. In tegendeel. De respondent verwoordt dit als volgt: “Het is beslist geen oude jongens krentenbrood”.

Bij werving en selectie van nieuwe kandidaten start het zoekproces bij de meeste besturen met een intuïtieve analyse van de samenstelling van, en de deficiënties binnen het bestuur. Er wordt niet aan de hand van een gewenst profiel een kandidaat naar voren gebracht. Er bestaan echter wel ongeschreven regels ten aanzien van “te close gedrag”. Er moet een evenwichtige relatie bestaan op basis van openheid en zakelijkheid tussen de bestuurders. De invulling hiervan wordt aan de eigen verantwoordelijkheid van de leden zelf overgelaten.

In de huidig gebruikte methode van coöptatie ontbreekt het aan helderheid en transparantie voor de belanghebbenden en voor de controle organen. Deze laatste twee organen kunnen daarom nauwelijks voorkomen dat nieuwe kandidaten slechts op basis van ‘ons-kent-ons’ of het ‘me-too’ principe worden binnengehaald.

Voor de beantwoording van de volgende vraag wordt er aan de hand van eerder besproken theorieën over competentie management een verdieping gemaakt in het deskundigheidsvraagstuk. Bij de toetsing van het derde onderwerp staat de volgende vraag centraal:

“Wat is de bijdrage van competentie management voor pensioenfonds bestuurders?”

8.9 Competentie management

In hoofdstuk 4 heeft er aan de hand van de theorie van Bloom een indeling plaatsgevonden in een drietal domeinen. Dat waren het cognitieve, psycho-motorische en het affectieve domein. In deze paragraaf maken we een tweedeling tussen het cognitieve domein enerzijds en het psychomotorische en affectieve domein anderzijds. Door deze indeling wordt getracht inzicht te verkrijgen in de praktische belangen van de domeinen voor de pensioenfondsbesturen.

Cognitieve domein:

De door PWC opgestelde deskundigheidseisen (zie hoofdstuk vijf) werden door zes van de acht respondenten gedeeld.

Alle respondenten noemen financiële deskundigheid en pensioen deskundigheid als belangrijkste eis bij de samenstelling van een pensioenfondsbestuur. Verder wordt vooral deskundigheid op het gebied van (ontwikkelingen in de) pensioenen, personeel en organisatie, ethische vraagstukken, bedrijfskunde en de (locale) politiek genoemd. Een drietal respondenten maken duidelijk onderscheid tussen deskundigheid op het gebied van informatisering en automatisering. Automatisering gaat over de “*spullen en de knullen*” en informatisering gaat vooral over (het inrichten van) de bedrijfsprocessen. Informatisering ziet men meer als generieke deskundigheid, waarover alle leden van het bestuur iets moeten kunnen zeggen. Kennis van automatisering wordt veelal toegedicht aan de financiële deskundige van het corps (vaak een accountant).

Bij geen van de respondenten is het gehele stelsel van kennis onder de loep genomen. Er zijn wel eisen die gesteld zijn aan kenniselementen en sinds kort ook integriteit. Deze eisen

worden echter slechts getoetst op basis van een C.V. die toegezonden dient te worden aan De Nederlandsche Bank.

De meeste respondenten gaven aan dat het collectieve bestuur voor bijna 80 procent voldeed aan deze deskundigheidseisen zoals gesteld door DNB.

Enkele respondenten gaven aan dat, als gevolg van een toekomstig faillissement, het pensioenfondsbestuur niet in overeenstemming met de collectieve interne kennis eisen was samengesteld.

Veel kennis wordt gezien als een pre. Te veel kennis echter, wordt in sommige situaties door een respondent betiteld als gevaarlijk. In enkele pensioenfondsen is er een beleggingsraad, die bestaat uit een directie en deskundigen op het gebied van beleggingen. In deze beleggingsraad worden de beleggingsstrategieën gekozen. De algemene bestuurders mogen echter wel een veto uitbrengen tegen de voorstellen van deze beleggingsraad hetgeen vrijwel nooit voorkomt. Zij moeten zich meer richten op het steunen van de uitkomsten en het zorgen voor de pensioenen en minder met de beleggingsstrategieën, omdat dat zou kunnen leiden tot ongenueanceerde uitkomsten.

In een dergelijke situatie is de behoefte aan specifieke kennis kleiner dan in een pensioenfonds zonder beleggingsraad. Kennis en vaardigheden betreffende het controleren van de uitvoering, zijn echter wel belangrijk in een deze situatie.

Psycho motorisch en affectief domein

Naast deze hierboven genoemde cognitieve vaardigheden gaven een aantal respondenten aanvullende vaardigheidseisen zoals, communicatieve vaardigheden en het beschikken over een helikopterview. Één respondent waardeerde *générationele solidariteit* als belangrijke vaardigheid voor bestuurders, wat omschreven kan worden als een vaardigheid die een aangepaste visie biedt, rekening houdend met maatschappelijke ontwikkelingen.

Ervaring blijkt ook een voorwaarde voor de ontwikkeling van bepaalde belangrijke competenties. Men vindt dat in het bestuur mensen moeten zitten die in hun werkzame leven een aantal keren door een dal hebben moeten gaan en lastige zaken hebben moeten oplossen. Als 'ervaringsdeskundigen' herkennen zij de problematiek waarmee het bestuur te maken krijgt. Zij kunnen de zaak relativiseren en zijn daarmee beter toegerust om hun rol als adviseur naar het bestuur te vervullen. Jonge mensen worden niet bij voorbaat al uitgesloten, maar de geschikte zijn onder deze groep lastig te vinden aldus de respondent.

“In een omgeving van een universiteit zijn nogal wat mensen die je kunt werven voor een bestuur. Over het algemeen hebben deze mensen vaak veel denkkwaliteiten, maar ontbeert het aan managerskwaliteiten. Vooral die kwaliteiten heb je als bestuurder nodig. “

Een respondent bemerkte wel dat indien er behoefte is aan een bepaalde deskundigheid, er bij coöptatie wel een individueel profiel gewenst is. De meeste respondenten gaven aan dat het psychomotorische domein uit het model van Bloom aspecten bevat die nog *belangrijker* zijn dan de kennisaspecten waarop nu wordt geselecteerd. Tot op heden wordt er bij de werving en selectie intuïtief wel op een aantal van deze factoren gelet. Het gebeurt echter minder schematisch dan is aangegeven in het domein. Een juiste toepassing van dit domein in het pensioenfonds zou een welkome verbetering kunnen zijn. Wellicht zou dit een aantal treden te hoog zijn gezien het stadium waarin de pensioenfondsen zich op dit moment bevinden. Hieronder volgt een weergave van de eisen welke zijn gefilterd uit de wensen van de geïnterviewde respondenten. Hierbij is dezelfde indeling aangehouden als hierboven.

Cognitief domein	Psychomotorisch- en affectieve domein
Financiële deskundigheden	Affiniteit met pensioensector en doelstellingen
Beheersing van de Nederlandse taak	Communicatieve vaardigheden
Gedegen actuele kennis	Helikopterview
Kritisch opererend	Génerationele solidariteit
Besluitvaardig	Passie
Onafhankelijk	Integriteit
Informatisering en automatisering	Vermogen tot relativering

Het hierboven weergegeven model dient niet te worden gezien als competentie profiel, maar ter verduidelijking van de theorie van Bloom, waarbij de rechter kolom de dieperliggende competenties omvatten. Zoals we reeds hebben gelezen in hoofdstuk 4, is competentie management zeer geschikt voor het blootleggen van de onderliggende karakteristiek van een individu die causaal verbonden is met een kritische factor voor het effectief uitvoeren van een functie of het handelen in een bepaalde situatie. De hoeveelheid eisen welke buiten het cognitieve domein vallen die tijdens de interviews naar voren werden gebracht, waren groot.

Daarmee wordt ook het belang aangegeven van het beschikken over deze eigenschappen voor de functie van pensioenfondsbestuurder.

In hoeverre deze wensen praktisch uitvoerbaar zijn, zal in het laatste hoofdstuk duidelijk worden.

Hoofdstuk 9 Conclusie en aanbevelingen

9.1 Inleiding

In hoofdstuk 6 hebben we ons gericht op de mogelijkheden van Pension Funds Governance en competentie management op basis van de theoretische bevindingen. In dit hoofdstuk gaan we deze bevindingen uitbreiden door middel van een empirische analyse.

Ter beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek in paragraaf 9.5 wordt er eerst antwoord gegeven op drie deelvragen. Dit gebeurt in paragraaf 9.2 tot en met 9.4. In paragraaf 9.6 worden er een aantal aanbevelingen gedaan alvorens we in paragraaf 9.7 het onderzoek afsluiten met een evaluatie.

9.2 Onderzoeksvraag 1

De eerste onderzoeksvraag luidde:

Welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in de pensioenfondsenwereld en wat is de invloed daarvan op de eisen die gesteld moeten worden aan de kwaliteit, de transparantie en de deskundigheid van de pensioenfondsbestuurders?

In hoofdstuk drie hebben we de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden besproken. Vervolgens zijn deze in hoofdstuk zes omgezet van ontwikkelingen in eisen of behoeftes zoals kwaliteit, transparantie en deskundigheid. Deze theoretische bevindingen zullen we hieronder toetsen aan de empirische analyse uit de interviews.

We beginnen de analyse met het in beeld brengen van de antwoorden op de vragen die betrekking hebben op de veranderingen in de samenleving.

Daarbij gaat het er ook om in hoeverre deze veranderingen een merkbare invloed hebben uitgeoefend op de aan de pensioenfondsbestuurder gestelde eisen.

Merkbaar is de toegenomen behoefte aan transparantie in het functioneren van de pensioenfondsen, wat onder andere tot uitdrukking komt in de toegenomen controle van de DNB.

Volgens de pensioenfondsbestuurders heeft het complexer worden van de materie nauwelijks invloed gehad op de complexiteit van de uitvoering. De OPF verschilt hierover echter van mening.

Daarentegen zijn de eisen die gesteld moeten worden aan de besluitvaardigheid van de pensioenfondsbestuurders veranderd door de toegenomen dynamiek van de samenleving en de veranderende wetgeving.

De financiële druk als gevolg van de maatschappelijk ontwikkelingen heeft geresulteerd in een verscherpte controle en een grotere behoefte aan betrokkenheid van de belanghebbenden.

Koppeling van de hierboven geschetste bevindingen aan de theoretische bevindingen uit hoofdstuk 5 geeft het volgende overzicht:

Theoretisch gestelde eisen vanuit de samenleving	Empirisch gestelde eisen vanuit de analyse
<ul style="list-style-type: none"> Toename van de behoefte aan transparantie en controle. 	<ul style="list-style-type: none"> Merkbare behoefte aan transparantie door toegenomen controle van DNB en belanghebbenden.
<ul style="list-style-type: none"> Complexiteit materie neemt toe, grotere eisen aan deskundigheid. 	<ul style="list-style-type: none"> Geen merkbare toename complexiteit bij pensioenfondsbesteders, wel merkbaar volgens de OPF.
<ul style="list-style-type: none"> Behoeft aan grotere effectiviteit en efficiëntie van de uitvoering voor pensioenfondsbesteders door vergrijzing en ontgroening. 	<ul style="list-style-type: none"> Merkbare financiële druk van vergrijzing en ontgroening. Behoeft aan grotere effectiviteit en efficiëntie.
<ul style="list-style-type: none"> Behoeft aan grotere effectiviteit en efficiëntie. Daarnaast een grotere besluitvaardigheid bij het inspelen op een onstabiel beursklimaat. 	<ul style="list-style-type: none"> Het merkbaar sneller moeten reageren op een dynamische en onstabiele omgeving.

De theoretische ontwikkelingen komen vrijwel geheel overheen met de empirische bevindingen uit de analyse van de interviews. Slechts bij het onderdeel toegenomen complexiteit van de materie zijn de meningen enigszins verdeeld. De respondenten ervaren namelijk geen toenemende complexiteit, terwijl de OPF dit wel als zodanig ervaart. Op grond van deze bevindingen kan ik concluderen dat de gestelde eisen op de pensioenfondsbesteders met betrekking tot transparantie, deskundigheid en kwaliteit inderdaad zijn vergroot.

9.3 Onderzoeksvraag 2

De tweede onderzoeksvraag luidde:

Welke Corporate Governance theorieën zijn er te onderscheiden en welke variant past het beste bij de praktijk van de pensioenfondsen?

Voor de beantwoording van deze vraag zijn er in hoofdstuk vier een aantal theorieën betreffende Corporate Governance weergegeven. Uiteindelijk is er een keuze gemaakt voor het ideaal type model van Pension Funds Governance.

In hoofdstuk zes is de theoretische bijdrage die het model van Pension Funds Governance levert ten aanzien van de gestelde eisen weergegeven. Naast de theoretische bijdrage ondervangt het model niet alle barrières die zich in de praktijk voor kunnen doen.

Hieronder zal aan de hand van een tabel de huidige situatie waarin pensioenfondsen zich bevinden worden geprojecteerd op het Pension Funds Governance model. Hierbij zal duidelijk worden welke praktische lacunes het model kan ondervangen. Tevens kan door middel van het schema inzicht verkregen worden in de huidige structuur van de pensioenfondsen en in hoeverre deze voldoet aan de eisen van Pension Funds Governance.

Ter verduidelijking worden de antwoorden van de respondenten samengevat aan de hand van kernpunten en verwoord in de linker kolom van onderstaande tabel. De ideale situatie volgens het model van Pension Funds Governance wordt in de rechter kolom aangegeven.

Huidige situatie	Ideaal situatie PFG
<p>Onvoldoende <i>verantwoording</i> door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken van een profiel bij coöptatie; • Beperkte controle extern toezichtorgaan bij coöptatie; • Het ontbreken van een intern toezichtorgaan bij vrijwel alle betrokken pensioenfondsen; • Niet transparant zijn van nevenfuncties. 	<p>Voldoende verantwoording bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het opstellen van profielen bij coöptatie; • Het uitbreiden van controle werkzaamheden door het externe orgaan; • Het invoeren van een intern controle orgaan; · • Het transparant zijn van nevenfuncties.
<p><i>Integer en zorgvuldig bestuur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuur hanteert een kritische en zorgvuldige houding; • Onvoldoende informatie door het ontbreken van evaluatiemomenten binnen het bestuur; 	<p><i>Integer en zorgvuldig bestuur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuur hanteert een kritische en zorgvuldige houding; • Het evalueren van deze houding middels gebruikmaking van evaluatie momenten.
<p><i>Uitvoering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vooraf worden er weinig concrete doelen gesteld ten aanzien van de kwaliteit van de uitvoering bij de pensioenfondsen; • Het ontbreekt aan evaluatiemomenten ter controle van de kwaliteit van de uitvoering. 	<p><i>Uitvoering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Het stellen van concrete doelen en deze limitatief weergeven in statuten; · • Het evalueren van deze gestelde doelen in structureel ingestelde periodes.
<p><i>Toezicht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Het externe toezicht op de pensioenfondsen is nauwelijks merkbaar; • Het interne toezichtorgaan ontbreekt bij vrijwel alle betrokken pensioenfondsen. 	<p><i>Toezicht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De controle door het externe toezichtorgaan dient te worden uitgebreid; • Het invoeren van een intern toezichtorgaan dat belast is met de controle van de werkzaamheden.

Het model geeft aan dat de huidige praktische situatie van de onderzochte pensioenfondsen op enige afstand staat van de te wensen theoretische kernelementen van Pension Funds Governance. Het geeft echter tevens aan dat er bij implementatie van het model veel te winnen is met betrekking tot verbetering van de transparantie, deskundigheid en kwaliteit van de pensioenfondsen.

In hoofdstuk vier is geconstateerd dat het model van Pension Funds Governance geen afdoende methode biedt ter ondervanging van de barrières bij een implementatie. De betrekking van deze barrières bij de toetsing van de empirie maakt duidelijk dat ook in de praktijk van de pensioenfondsen deze barrières zich voordoen.

<p><i>Tijd en beschikbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt te weinig tijd besteed aan de uitvoering van de functie van pensioenfondsbestuurder; • Het bijhouden van actuele kennis gebeurt volgens onder andere de OPF, onvoldoende. Het bijscholen of bijwonen van congressen is minimaal. 	<p>Barrière bij de toepassing van het PFG model.</p>
<p><i>Old boys network/cultuur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er bestaan ongeschreven regels ten aanzien van 	<p>Barrière bij de toepassing van het PFG model.</p>

<p>te close gedrag;</p> <ul style="list-style-type: none"> • De methode van coöptatie biedt weinig transparantie voor belanghebbenden en controle organen. 	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

De tijd die een pensioenfondsbestuurder besteedt aan zijn functie lijkt over het algemeen onvoldoende voor een volledige invulling hiervan. Een deskundigheidsprofiel is wenselijk bij het model van Pension Funds Governance, echter biedt dit slechts inzicht in cognitieve karakteristieken, zodat niet alle relevante karakteristieken erbij betrokken kunnen worden.

Terugkomende op de beantwoording van de deelvraag is Pension Funds Governance een prima model ter ondervanging van de eisen uit de samenleving en de lacunes binnen de structuur van de pensioenfondsen. Daarbij komt dat Pension Funds Governance in de pensioenwereld (zie hoofdstuk 4) kan rekenen op een behoorlijk draagvlak. Het model blijkt echter geen afdoende oplossing bij de ondervanging van de aspecten, tijd, beschikbaarheid en ‘old boys network.’ Indien er bij de implementatie rekening wordt gehouden met de hierboven genoemde barrières is Pension Funds Governance een prima instrument voor pensioenfondsen ter verbetering van de kwaliteit, transparantie en deskundigheid.

9.4 Onderzoeksvraag 3

De derde onderzoeksvraag luidt:

Welke competentie management theorieën zijn er te onderscheiden en welke van deze is het best toepasbaar op de praktijk van de pensioenfondsen.

In hoofdstuk vijf is stil gestaan bij een aantal theorieën van competentie management. Uiteindelijk is de taxonomie van Bloom gekozen als meest relevante theorie toepasbaar op de pensioenfondsen. In hoofdstuk zes is vervolgens stilgestaan bij de theoretische relevantie van competentie management. Uit deze reflectie bleek dat competentie management een bijdrage kan leveren aan het vergroten van de transparantie, deskundigheid en de kwaliteit van de uitvoering. Dit betekent dus dat competentie management een aanvulling kan zijn op de gestelde eisen vanuit de samenleving. Competentie management is echter wel sterk afhankelijk van de huidige situatie van pensioenfondsen.

We gaan ons daarom naast de theoretische relevantie van competentie management ook richten op de praktijkbehoeftes en bezwaren.

De voordelen van competentie management	De behoefte aan competentie management	Bijdrage door toepassing van competentie management
<ul style="list-style-type: none"> De effectiviteit van opleiding en training inzichtelijk maken en vergroten. 	<ul style="list-style-type: none"> De OPF stelt dat er te weinig opleidingen en trainingen worden gevolgd door de pensioenfondsbestuurders. Het inzichtelijk maken van de ontwikkeling in competenties door het wel of niet volgen van opleidingen en trainingen kan door competentie management inzichtelijker worden gemaakt. 	<ul style="list-style-type: none"> Toename van Transparantie en deskundigheid bij competentie ontwikkeling.
<ul style="list-style-type: none"> Beoordeling evaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> De meeste functionering gesprekken vinden plaats door middel van een functie profiel. Vrijwel alle betrokken respondenten gaven aan dat er functie profielen en evaluatie momenten ontbraken. 	<ul style="list-style-type: none"> Toenemend inzicht in de kwaliteit van de uitvoering en evaluaties. Invoering competentie managementlastig door ontbreken van een deskundigheids profiel.
<ul style="list-style-type: none"> Rekrutering en werving 	<ul style="list-style-type: none"> Doormiddel van de koppeling tussen de voor de vacature benodigde competenties en die van de betrokkene kan het traject van werving en selectie beter in kaart worden gebracht. Zeker gezien de huidige coöptatie methode een nuttig instrument voor pensioenfondsen. 	<ul style="list-style-type: none"> Geen functieprofiel, wel coöptatie. Toepassing van competentie management kan leiden tot transparantie, betrouwbaarheid en kwaliteit van de geselecteerde uitvoerders.
<ul style="list-style-type: none"> Betrekking van psychomotorische en affectieve karakteristieken 	<ul style="list-style-type: none"> Onder de respondenten is er een grote behoefte aan de betrekking van andere factoren dan alleen uit het cognitieve domein. 	<ul style="list-style-type: none"> Vergroting van de transparantie en kwaliteit van de bestuurders door de betrekking van dieperliggende karakteristieken.

Het toepassen van een competentie profiel kan een bijdrage leveren aan de vergroting van de transparantie, betrouwbaarheid en kwaliteit van de pensioenfondsen. Implementatie van competentie management kan echter wel tot problemen leiden. In hoofdstuk zes hebben we dit aan de hand van de maatschappelijk trends getoetst. Aangezien de maatschappelijke trends zoals beschreven in de theorie vrijwel geheel worden bevestigd door de antwoorden verkregen van de respondenten, kunnen we het model uit hoofdstuk zes enigszins aangepast (*zie cursief*) wel toepassen.

Nadelen competentie management	Trends vanuit de samenleving + betrekking analyse
--------------------------------	---------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Tijdsduur 	<ul style="list-style-type: none"> • Toegenomen dynamiek • Toegenomen kritische houding
<ul style="list-style-type: none"> • Financiële investering 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële druk op de pensioenfondsen
<ul style="list-style-type: none"> • Verhoging werkdruk 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen mogelijkheden tot extra beloning door financiële druk
<ul style="list-style-type: none"> • Implementatie problemen door het ontbreken van een deskundigheids profiel 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Het ontbreken van een deskundigheidsprofiel</i>

Door het ontbreken van een deskundigheidsmodel zijn alle barrières bij de implementatie van competentie management levensgroot aanwezig. Competentiemanagement als hulpmiddel ter verbetering van de kwaliteit blijkt ondanks de theoretische en praktische bijdrage door te grote implementatie problemen op dit moment geen geschikt instrument voor de huidige pensioenfondsen.

9.5 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag in deze luidt:

“In hoeverre kan het Pension Funds Governance model, met aanvulling van theorieën van competentie management positief bijdragen aan het verbeteren van het functioneren van de pensioenfondsen”.

Het toepassen van een geïntegreerd pension funds governance model op de dagelijkse praktijk van de pensioenfondsen lijkt een prima oplossing. Hierdoor kunnen de veranderde eisen en ontwikkelingen in de maatschappij beter ondervangen worden. Daarnaast kan het model een wezenlijke bijdrage leveren aan het opvangen van lacunes vanuit de praktijk. Het model kan dus wel degelijk een positieve bijdrage leveren aan het functioneren van de pensioenfondsen.

Als gevolg van de te verwachten implementatieproblemen is het op korte termijn toepassen van competentie management nog geen optie. Men is er gewoon nog niet klaar voor. Deze mogelijkheid zou over een aantal jaren nog eens opnieuw onderzocht moeten worden.

9.6 Aanbevelingen

De eerste aanbeveling voor pensioenfondsbestuurders is het verder ontwikkelen van het pension funds governance model en dit ook te gaan gebruiken. Dit zal positief bijdragen aan de verbetering van de transparantie, het afleggen van verantwoording, verbetering kwaliteit van de uitvoering en een grotere professionaliteit van de Pensioenfondsbesturen.

Een tweede aanbeveling is het opstellen van een uitgebreider generiek profiel voor pensioenfondsbestuurders door DNB. Hierin staan een aantal benodigde competenties voor de verschillende rollen binnen het bestuur centraal. Dit profiel zal tevens moeten inspelen op de dynamische omgeving waarin pensioenfondsen moeten functioneren.

De derde aanbeveling is het inschalen van een realistisch tijdsschema voor pensioenfondsbestuurder, rekening houdend met het bijhouden van kennis en de doorgronding van de actuele ontwikkelingen. Er dient ook meer tijd vrijgemaakt te worden voor het bijwonen van de vergaderingen en voor het bijwonen van relevante congressen en lezingen.

De laatste aanbeveling is het opstellen van duidelijke richtlijnen aangaande ‘te close gedrag’ ter voorkoming van het gevaar van een ‘old boys network’. Deze richtlijnen moeten worden opgenomen in jaarverslagen, statuten en/of juridische documenten.

9.7 Evaluatie onderzoeksmethode

Het open interview is bij uitstek geschikt om een rijkdom van informatie te vergaren over meningen, gedachten en ervaringen van de respondent. Een open vraagstelling daagt de respondent uit om vrijuit te spreken. Wanneer de interviewer niet ervaren genoeg is kan echter een situatie ontstaan waarbij de informatie waar het eigenlijk om gaat niet boven tafel komt. Verder geeft deze methode geen exacte uitkomsten. Het biedt ruimte aan de eigen interpretatie. Het analyseren en vergelijken van op deze wijze verkregen “analoge” informatie is een stuk lastiger dan bij statistisch onderzoek waarbij meer “digitale” informatie wordt verkregen. Er kunnen geen tellingen worden gedaan van bepaalde uitspraken om zo de grootste gemene deler vast te kunnen stellen. De validiteit van het onderzoek is derhalve sterk afhankelijk van de (subjectieve) redkundige vaardigheden van de onderzoeker. Daarom is bij dit onderzoek gekozen voor het letterlijk weergeven van de interviews, waardoor de lezer in ieder geval in staat wordt gesteld zijn of haar eigen mening te vormen over de subjectieve invloed van de onderzoeker op de analyse en de conclusies uit dit onderzoek.

Men kan zich afvragen of de steekproef voldoende representatief is. Het kiezen uit een zevental grote pensioenfondsen, die beide groepen (ondernemingspensioenfonds en bedrijfstakpensioenfonds) omvatten, laat een groot aantal vooral kleinere pensioenfondsen onderbelicht.

Door het erbij betrekken van de Vereniging Bedrijfstakpensioenfondsen (VB) en de Ondernemingspensioenfondsen (OPF) is dit gemis enigszins opgevangen.

De weigering van de DNB om als vertegenwoordiger van het publieke orgaan mee te werken aan dit onderzoek, was een fikse tegenvaller. Ondanks deze minpuntjes ben ik van mening dat het empirische draagvlak voldoende is om de kwaliteit en de uitkomst van het onderzoek te waarborgen.

Bijlage 2 - Literatuurlijst

Allen & Overy, *Pension Funds Governance, Eenheid in verscheidenheid*, september 2004: 1-233.

Adrian Cadbury, *A personal view*, 2002: 1-35.

Anthony, W.P., P.L. Perrewe en K.M. Kacmar, *Strategic Human Resource Management*, Forth Worth, The Dryden Press, 1996: 15-321.

Beck, U. & E. Beck-Gernsheim, *Individualization; institutionalized individualism and its social and political consequences*. (Sage Publications) London, 2002.

Beltzer, Ronald, & Bietzeveld, Renske, *De pensioenvoorziening als bindmiddel, sociale cohesie in Nederland, Sociale cohesie en de organisatie van pensioen in Nederland*, augustus 2004:5-78.

Burgt, H. van de, Dr. R. van de Loo, Mr. Frans Meijer en Mr. Drs. M.J. Velenturf, *Bewegen tot Competenties; visies en praktijk rond management development*, Utrecht, Lemma, 1998: 5-201.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), diverse documenten uit 1992-2002.

Clark, G.L. 2003a. *Twenty-first pension (in)security*. In *Pension Security in the 21st century* edited by G.L. Clark and N. Whiteside. Oxford: Oxford University Press, 2003 (geheel).

Commissie Peters, 1997, *Corporate Governance in Nederland: de veertig aanbevelingen*, Commissie Corporate Governance, Uitgave 1997 (geheel).

Commissie Peters II, 1998, *Monitoring Corporate Governance in Nederland*, Monitoring Commissie Corporate Governance, Economisch Instituut Tilburg, Uitgave 1998 (geheel).

Commissie Tabaksblat, *De Nederlandse Corporate Governance Code*, beginselen van goede corporate governance en best practice bepalingen, 1 juli 2003:3-9.

Dales, L. *Speechpunten van de minister van Binnenlandse Zaken voor het VNG-congres*, 1992 (geheel).

Durkheim, *The Division of Labor in Society*, Frankrijk, 1893.

Eringa, K.J. Rietveld en W. Zwaal, *Assessment en development centers voor studenten*, eerste druk, Wolter-Noordhoff, Groningen, 2000 (geheel).

Filius, R., & De Zeeuw, J. (1999). *Competentiegerichte leeromgevingen: de kunst van het omgaan met dualiteiten [Competence based learning environments: the art of dealing with dualities]*. *Opleiding en ontwikkeling*, 5, 1999: 25-28.

Frentrop, 2002, *Ondernemingen en hun aandeelhouders sinds de VOC*, Proefschrift dr. Paul Frentrop, Uitgave 2002 door Prometheus ISBN 90 446 0253 5 (geheel).

Guion, R.M. 1991, Personnel assessment, selection and placement. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 1991: 300-337.

Hamel, G. en C.K. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, Strategy; Process, Content, Context, Bob de Wit & Ron Meyer, (oorspronkelijk verschenen in: *Havard Business Review*, March/April 1993:1-200.

Horton, S. Hondeghem, A., Farnham, D., *Competency management in the Public Sector*, Amsterdam, University of Portsmouth England, 2002 (geheel).

Human Resource Magazines, 21 January 1955, NJ. 1959.

Human Resource Magazine, 4 December 1992, NJ. 1993.

Inglehart, R., *Culture shift in Advanced Industrial Society*. (Princeton, Princeton University Press 1990)

Jensen, M.C., and W.H. Meckling, *Theory of the firm: managerialbehaviour, agency costs and ownership structure*, *Journal of Financial Economics*, 1976, pp. 305-360.

Kaa, D.J. v.d., The second demographic transition revisited, theories and expectations. In: *Population and family in the low countries, late fertility and other current issues*. (NIDI/CBGS-publications, 1994 (geheel).

Kopij Pensioen Magazine, *Pensioenordelen Commissie gelijke behandeling niet overtuigend*, financieel dagblad, april 2003 (geheel).

Kraamwinkel, M., *Witte vlekken met pensioen? – Ontwikkelingen in de toegang tot de aanvullende pensioenen*. *Nemesis*, tijdschrift over vrouwen en recht, 15, 1993 (126-131).

Lipton, Martin and Lorsch, Jay W., *A modest proposal for Improved Corporate Governance*, *The business Lawyer*, nov. 1992:64.

McClelland, D.C. Koester, R & Weinberger, J., *How do implicit and self-attributed motives differ?* *Psychological Review*; 96, 1990. (geheel).

Meurs en Schraven, 2002, *Langs de meetlat, een onderzoek naar het functioneren van raden van toezicht in de zorg*, Pauline Meurs en Theo Schraven, uitgave van het Kenniscentrum Governance in de zorg, december 2002:3-einde.

J.H.M. Nelissen, J. Dagevos, R. Dekker, B.J.A.M. van Groezen, M.M.H. Kraamwinkel, A.C. Meijdam en H.J.J.M. Vermeulen *Aanvullende Pensioenen : Toekomstige Uitkeringen en Emancipatie-Effect-Rapportage*, met, Amsterdam (2000), Elsevier, (252 pp).

Pensioen en Spaarfondsenwet, 27 september 2004, Stb. 2004: 523.

Pensioen en Verzekerings Kamer, De Nederlandsche Bank, Jaarverslagen 2002. PVK, *Pensioenmonitor 2002; Pensioenmonitor 2003; Pensioenmonitor 2004*. ([www.http://www.pvk.nl](http://www.pvk.nl)).

Peter Drucker, *The Bored Board, in Toward the Next Economics and Responsibilities*, Long Range & Row, New York, 1981:51.

Price Waterhouse Coopers, Pension Funds Governance, *Deskundigheids toets voor pensioenfondsen bestuurders*, 2003 (geheel).

Quist, P., Onderzoek “*Inzicht in toezicht op de gehandicaptenzorg*”, faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2004.

Robert A.G. Monks and Nell Minow, *Corporate Governance*, Thirth Edition, Victoria 2053, Australia, 2004 (3-430).

Schraven, 2004, Markant nr. 21, mei 2004, Artikel “*Kok en collega’s*”, 21-23

Schnabel, P., *Individualisering in wisselend perspectief*. In: P. Schnabel (red), *Individualisering en sociale integratie*. Nijmegen, SUN 1999 (9-38)

Spencer, Lyle M., *Competence at work, models for superior performance*, 1993 (geheel).

Tulfer, P.M., *Pensioenen, fondsen en verzekeraars*, Deventer, Kluwer, 1997.

Velenturf, drs. Mr. e.a., *Bewegen tot competenties, Visies en praktijk rond Management Development*, 1998 ISBN: 90 5189 730 8.

Vereniging van Bedrijfstak pensioenfondsen, *Deskundigheid- en integriteittoets*, januari 2001. (geheel).

Vereniging van Bedrijfstak pensioenfondsen (VB), *ontwerp code pension fund governance voor Nederlandse pensioenfondsen, Regels voor bestuur van, zeggenschap over, verantwoording door en toezicht op pensioenfondsen*, 2002 (geheel)

Vereniging van Bedrijfstak pensioenfondsen (VB), *Magazines 2002-2003*: 11,15,20.

Verschuren, 2002, *De probleemstelling voor een onderzoek*, P.J. M. Verschuren, Achtste druk 2002, Uitgeverij Spectrum

Wet op de ondernemingsraden (WOR), artikel 2 t/m 5a, Hoofdstuk II. *De instelling van ondernemingsraden*, oktober 2005.

Wilbrink, B. (1997). Assessment in historical perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 23, 31-48.

Wilterink, N., 'On individualisation', *Sociale Wetenschappen*, 38 1995,4 (4-17).

Zalm, G, *corporate governance code wenselijke aanvulling op wetgeving kabinet Kok* PERS-2003-179, Den Haag juli 2003.

Bijlage 1 - Vragenlijst

Betrokken pensioenfondsen:

- Burhmann Pensioenfondsen
- HBG pensioenfondsen
- BAM-groep pensioenfondsen
- Campina Pensioenfondsen
- Ahold Pensioenfondsen
- Werknemersorganisatie CNV
- Werknemersorganisatie FNV
- Stichting OPF
- Stichting Compass & Hedmark.

Vragenlijst:

Ontwikkelingen in de samenleving en de kennis daarover

Vraag 1:

Kent u de aanbevelingen en richtlijnen die de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen, de SCGOP, de OPF en anderen hebben gedaan ten aanzien van Governance in de pensioenfondsen?

Hebt u daar in het algemeen een mening over en in het bijzonder m.b.t. uw eigen organisatie?

Vraag 2:

Kunt u aangeven hoe het bestuur van een pensioenfonds in haar rol als uitvoerder van de tweede pijler de noodzakelijke kennis op het gebied van ontwikkelingen in de pensioenfondsen heeft gewaarborgd en op peil houdt, zodat zij daarover ook de juiste kritische vragen kan stellen.

Vraag 3:

Het pensioenfonds is een complex systeem, een verhoogde eis van zorgvuldigheid is gelegen in de complexiteit van de materie van pensioenen. Hoe beoordeelt u het stellen van hogere eisen aan de deskundigheid van de pensioenfondsen aan de hand van recente ontwikkelingen in het pensioenveld? (Bijvoorbeeld door een toenemende individualisering, vergrijzing, ontgroening, afname kostwinnersbeginsel en de toenemende kritische houding van de bevolking).

Inleiding vraag 4

De Pensioen- en spaarfondsenwet wordt binnen afzienbare termijn vervangen door een Pensioenwet. Het wettelijk kader waarbinnen pensioenfondsen functioneren wordt derhalve op bepaalde punten gewijzigd, wat reeds om die reden vraagt om een flexibele aanpak van het onderwerp pension fund governance. Pension fund governance is onderhevig aan de dynamiek van de veranderingen waaraan de pensioenfondsen onderhevig zijn, vergelijkbaar met corporate governance voor kapitaalvennootschappen. Complexe onderwerpen als defined benefit/defined contribution en eindloon-/ middelloonregelingen, de vergrijzing, het nieuwe Financiële Toetsingskader, IAS en het nieuwe stelsel voor VUT en prepensioen, afname van het kostwinner beginsel en de meer kritische samenleving kunnen zeker hun invloed hebben op de wijze waarop pensioenfondsen in de loop van de jaren moeten worden bestuurd.

Vraag 4:

Er is sprake van een toenemende flexibilisering van de werktijden. Deze flexibilisering kunnen leiden tot gaten in de pensioenopbouw.

Wat beoordeelt u als passende oplossing ter voorkoming van deze wittevlekken en pensioengaten?

Vraag 4b

Leidt deze ontwikkeling tot een verdere complexisering van uw taak als pensioenfonds bestuurder?

Vraag 5

In hoeverre hebben de externe ontwikkelingen rondom de pensioenfondsen invloed op de deskundigheids-eisen die gesteld dienen te worden aan de pensioenfondsbestuurders?

Pension Funds Governance

Verantwoording en coöptatie

Stellingen

Wilt u bij de volgende 2 stellingen beargumenteren waarom u er mee eens bent, oneens, of deels (on)eens bent.

Stelling 6a

Om een professioneel bestuur samen te stellen en in de tijd te behouden, waarbij de individuele leden te allen tijde een onafhankelijke en kritische houding (kunnen) aannemen, zowel verticaal naar het bestuur als horizontaal naar elkaar, en met verschillende deskundigheden, is het noodzakelijk dat er een generieke profielschets van het bestuur in het algemeen en een specifieke profielschets van ieder lid van het bestuur in het bijzonder wordt opgesteld.

Stelling 6b

Bij het ontstaan van vacatures binnen het bestuur moet aan de hand van de profielschets van het bestuur een passende kandidaat worden gezocht.

Vraag 7a

Kunt u aangeven wat volgens u de beoogde samenstelling van een bestuur is en waarom u die bepaalde samenstelling belangrijk vindt.

M.a.w. welke uitgangspunten hanteert u daarbij?

Vraag 7b

Als de beoogde samenstelling binnen uw bestuur is vastgelegd in profielschetsen van het bestuur, voldoet het huidige bestuur dan aan deze profielschets?

Vraag 8

Als deze afwijkt, hoe gaat u dan wel voldoen aan deze profielschets? Elke procedure wordt over het algemeen gevolgd om een (nieuw) lid van het bestuur te (her)benoemen en aan te trekken, wat is de achterliggende gedachte bij deze procedure en is deze procedure geformaliseerd?

Deskundigheid, integriteit en zorgvuldigheid binnen het bestuur

Inleiding vraag 9

Volgens het onderzoek van PWC is een bestuurslid pas deskundig als hij (of zij) ook beschikt over de volgende eigenschappen:

- bestuurservaring;
- financiële deskundigheid;
- kennis en ervaring met betrekking tot beleggingen;
- pensioen-kennis.

Vraag 9

Welke taken/verantwoordelijkheden heeft, naar uw mening, het bestuur?

Hecht u aan bepaalde taken/verantwoordelijkheden meer waarde dan aan andere?

Zo ja, waarom?

Zijn er waarden weggelaten waarvan u denkt dat ze toch relevant zijn?

Vraag 10

Kunt u een kritische beschouwing geven over de huidige samenstelling van het bestuur en in het verlengde daarvan, over het functioneren van het bestuur gezien vanuit een professioneel evenwichtige, kritische en onafhankelijke houding?

Vraag 11

Hoe beoordeelt u de kennis en competentie van de bestuursleden met betrekking tot de uitbestede taken?

Uitvoering**Vraag 12**

Het bestuur ziet toe of doelstellingen ook werkelijk gehaald worden. Op welke wijze heeft het bestuur de progressie t.a.v. doelstellingen meetbaar gemaakt?

Vraag 13

Vindt er periodiek een evaluatie plaats over het functioneren van het bestuur en zo ja, welke procedure wordt daarbij gehanteerd? Hebt u verder een mening over de effectiviteit van deze evaluatie, m.a.w. worden er wel eens “harde noten gekraakt”?

Vraag 14

Denkt u dat er leden van het bestuur zijn die daar anders over oordelen dan u?

Toezicht**Vraag 15**

Bent u van mening dat de bevoegdheden (taken en verantwoordelijkheden) van het bestuur duidelijk en limitatief in de statuten zijn vastgelegd en dat deze de praktijk afdekken? Is er wel eens meningsverschil t.a.v. de bevoegdheden met het bestuur? Zijn dienaangaande benevens de statuten nog andere taken en/of rollen gedefinieerd zoals in een reglement voor het bestuur en zo ja, is dit reglement openbaar?

Inleiding vraag 16

Het nieuwe Pension funds governance model pleit voor een extra formeel intern controle orgaan. Dit extra interne controle orgaan vormt een noodzakelijke voorwaarde, maar bleek, zoals uit de recente schandalen rondom corporate governance duidelijk is geworden, geen afdoende oplossing.

Vraag 16.a

Is er een orgaan in het pensioenfonds dat als intern controleorgaan functioneert en zo ja, kunt u de formele taken en sancties bij laakbaarheid beschrijven.

Vraag 16.b

Hoe beoordeelt u het toezicht van de PVK? In hoeverre is de toezicht merkbaar en waarin uit zich dat?

Barrières

Informatie asymmetrie

Inleiding vraag 17

Bij het uitbesteden van taken kan er sprake zijn van twee belangen die niet samenvallen.

Daarbij komt dan nog dat de keuzes die door de ingehuurde partij wordt gemaakt niet altijd even transparant zijn voor de opdrachtgever.

De opdrachtgever staat daarmee voor een dilemma.

Enerzijds kan hij, om sub-optimale resultaten te voorkomen, de ingehuurde partij extra belonen wanneer bepaalde resultaten worden behaald en anderzijds de kosten als gevolg van afwijkingen van het optimale resultaat voor lief nemen.

Vraag 18

Worden er bij uw pensioenfonds bepaalde zaken uitbesteed aan derden, indien ja kunt u een schatting geven van het aantal uitbestede taken in procenten?

Tijd

Inleiding vraag 19

De problemen die Peter Drucker onderkent in een corporate governance model zijn de informatieasymmetrie die er tussen de onderdelen binnen een organisatie kunnen ontstaan. Peter Drucker acht het dan ook niet realistisch dat de bestuurders in een Corporate Governance onderneming in staat zijn altijd alles te overzien, en op basis daarvan beslissingen te nemen.

Uit de beschouwing van de verschillen tussen de bestuurders van een pensioenfonds en die van een Corporate Governance organisatie blijkt dat de eersten meer taken uitbesteden aan derden dan de laatste dit doen. Het gevaar is dat een bestuurslid door het gebrek aan informatie moeilijker kan inschatten of de extern aangetrokken actor; zijn werk naar behoren uitoefent, een te hoog honorarium vraagt voor de uitgevoerde taak of een ander belang probeert te verwezenlijken dat strijdig is met het belang van het pensioenfonds

Vraag 19

*Hoe beoordeelt u de controle op de uitbestede taken door de bestuursleden.
Herkent u problemen als tijds-, kennis- of informatiegebrek?*

Inleiding vraag 20

Volgens Lipton and Lorsch¹ heeft een bestuurslid voor een goede uitvoering van zijn functie minimaal 100 uur per maand nodig. Maar omdat zoveel bestuursleden lid zijn van meerdere besturen en vaak nog een fulltime baan ernaast hebben, zijn ze vaak niet in staat om zoveel tijd vrij te maken. Uit een onderzoek van Fortune uit het boek van Korn/Ferry in 1992 blijkt dat meer dan 20 procent van de bestuursleden zitting had in vier of meer besturen. Indien hij of zij daarnaast nog een fulltime baan vervult, zou hij minimaal 400 uur per jaar aan zijn externe besturen moeten besteden. In praktijk is dat naast een fulltime baan praktisch onrealiseerbaar.

Vraag 20

Hoeveel tijd besteedt een gemiddelde pensioenfondsbestuurder aan het bijhouden van kennis, vergaderen en andere bestuurders activiteiten.

¹ Martin Lipton and Jay W. Lorsch, "A Modest Proposal for Improved Corporate Governance." The business lawyer, 48, 1, Nov. 1992. p. 64.

competentie management

Vraag 21

Hoe beoordeelt u de invulling van de toe- of afname van de deskundigheidseisen?
Zijn er naast deze eisen nog andere eisen die er gesteld dienen te worden die niet zo zeer met deskundigheid te maken hebben?

Inleiding vraag 22

Voor de volgende vragen is het wellicht aan te bevelen dat u het stukje over competentie management doorleest.

We kunnen de deskundigheidseisen trachten onder te verdelen in een drietal domeinen, namelijk het *cognitieve, psycho motorische en affectieve* domein. De volgende aspecten kunnen we aan deze domeinen verbinden: Echter er zijn meer aspecten in de domeinen te vermelden.

Kunt u de naar uw mening ontbrekende aspecten in het domein aanvullen en de minder relevante aspecten met een “-“ markeren daarentegen de relevante met een “+”?

Cognitief domein	Psychomotorische domein	Affectief domein
Kennis	Perceptie	Signalen ontvangen
Begrip	Bereidwilligheid tot handelen	Reageren op signalen
Toepassing	Reageren volgens richtlijnen	Waarderen
Analyse	Mechanisme	Organiseren
Synthese	Automatisme	Internaliseren
Evaluatie	Aanpassing	-----
-----	Scheppen	-----

Vraag 23

Kunt u aangeven waarom het eerste domein een rol speelt bij de pensioenfondsbestuurder respectievelijk het tweede en het derde domein? (indien u alle drie de domeinen onbelangrijk vindt kunt u vraag 16b en 16c overslaan).

Vraag 24

Welk domein beoordeelt u als het belangrijkste domein en waarom? Kunt u hierbij ook in gaan op de taken van de pensioenfondsbestuurders die betrekking hebben op het betreffende domein.

Vraag 25

Kunt u bij elk domein een tweetal taken benoemen waarbij de kwaliteiten die in het domein zijn aangegeven (in de tabellen hierboven) geraadpleegd dienen te worden?

Vraag 26

Hoe beoordeelt u de bijdrage van competentie management als instrumentarium ter verbetering van de kwaliteit van de uitvoering van de pensioenfondsbestuurders.