

Functioneren van verantwoordingsorganen bij pensioenfondsen

USBO advies rapport

Dr. Meike Bokhorst (projectleider)
Carmen Dymanus MSc (onderzoeker)
Chris Noij MSc (onderzoeker)
Met medewerking van Dr. Sjors Overman

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Onderzoeksmodel	6
1.3 Onderzoeksaanpak en opzet	8
2. Methoden	9
3. Resultaten	11
3.1 Samenstelling verantwoordingsorgaan	11
3.2 Kennis en kunde	13
3.3 Taakuitoefening	21
3.4 Monitoring	24
3.5 Effectiviteit	26
4. Conclusie	32
Bijlage I Vragenlijst onderzoek functioneren verantwoordingsorganen van pensioenfondsen	
Bijlage II - Onderdelen uit de Code Pensioenfondsen (2018) over verantwoording	

Samenvatting

Voorzitters, secretarissen en bestuurders van verantwoordingsorganen van pensioenfondsen zijn overwegend tevreden over het functioneren van verantwoordingsorganen. Wel zijn er verbeterpunten op het gebied van diversiteit, adviserend en agenderend vermogen. Dat blijkt uit het onderzoek dat de Universiteit Utrecht heeft gedaan in opdracht van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen naar het functioneren van verantwoordingsorganen en belanghebbendenorganen van pensioenfondsen.

Aan de hand van vijf deelvragen over samenstelling, kennis en kunde, taakopvatting en -uitvoering en effectiviteit is het functioneren van verantwoordingsorganen (VO's) in kaart gebracht. Het VO adviseert het bestuur gevraagd én ongevraagd over voorgenomen beleid. Er zijn drie verschillende enquêtes uitgezet onder voorzitters van verantwoordingsorganen, bestuurders van pensioenfondsen en ambtelijk secretarissen. Deze enquêtes zijn gebaseerd op onderzoek naar het functioneren van verantwoordingsorganen (WRR 2013 en 2014) en op eerdere enquêtes van de UU onder VO's. Zo is gekeken naar de positionering op het spectrum van medezeggenschap uitoefenen en verantwoording vragen (Bokhorst en van Montfort, 2014).

De enquêtes zijn ingevuld door in totaal 224 respondenten, van 91 verschillende pensioenfondsen (53%). Van 34 pensioenfondsen zijn door alle drie de geledingen de vragen beantwoord. Voorzitters, ambtelijk secretarissen en bestuurders zijn vooral hoogopgeleide mannen van 55+. De gemiddelde leeftijd van voorzitters van het VO is 63 jaar. Pensioenfondsen zijn bezig met diversiteitbeleid, maar het blijkt lastig om in de praktijk een representatieve afspiegeling te krijgen van pensioengerechtigden. Weinig pensioenfondsen werken met van tevoren opgestelde criteria om gericht te werven op ondervertegenwoordigde groepen, zoals jongeren en mensen met een migratieachtergrond. Het is een lastige opgave om te werken aan een representatievere samenstelling van het verantwoordingsorgaan, die gemiddeld uit acht leden bestaat.

Bestuurlijke kennis is binnen de VO's het meest vertegenwoordigd, IT-kennis het minst. Alle kennisgebieden zijn minstens gemiddeld of veel vertegenwoordigd in 80% van de gevallen. Voorzitters van VO's van kleine pensioenfondsen qua deelnemers schatten hun

vertegenwoordigde kennisgebieden net iets hoger in dan (middel) grote pensioenfondsen. Om hun kennis te vergroten, volgen bijna alle verantwoordingsorganen (95%) trainingen, meer dan de helft doet dit individueel én gezamenlijk. Ervaring speelt ook een rol bij deskundigheid. Leden van het VO maken gemiddeld 5,5 jaar onderdeel hiervan uit en besteden gemiddeld 10 uur per maand aan hun functie. Daarnaast hebben zij beschikking over gemiddeld 0,2 fte van een ambtelijk secretaris. Meerdere VO's maken ook gebruik van (externe) adviseurs om te ondersteunen bij specifieke en complexe onderwerpen.

Verantwoordingsorganen zijn meer oordelend dan adviserend en meer reagerend dan agenderend. Voorzitters en bestuurders zien een meer reagerende rol dan de secretarissen. Bedrijfstakpensioenfondsen zitten in het midden op deze schaal. VO's zijn iets meer gericht op verantwoording vragen dan op medezeggenschap. Daarnaast vinden voorzitters zichzelf meer gericht op eigen prioriteiten dan dat secretarissen en bestuurders dat van hen vinden. Driekwart van de VO's benoemt regelmatig eigen agendapunten, 10% doet dit vaak. Het valt ook op dat de gemiddelden bij pensioenfondsen waarvan alle drie de geledingen deze enquêtes hebben ingevuld meer op één lijn liggen dan de algehele cijfers.

Ongeveer een derde VO's heeft een toetsingskader en/of informatieprotocol. Onder bedrijfstakpensioenfondsen ligt dit aandeel hoger dan onder ondernemingspensioenfondsen. Een aantal VO's ervaart deze formele documenten als een drempel bij de werving van nieuwe leden. Een veel groter aantal heeft het afgelopen jaar een zelfevaluatie uitgevoerd (87%). Twee derde van de VO's evalueert ook de eigen effectiviteit bij de zelfevaluatie. 73% informeert en 27% consulteert de deelnemers in het fonds.

Tot slot de effectiviteit van de verantwoordingsorganen. Op de gesprekskwaliteit, voorbereiding, tijdsbesteding en deskundigheid beoordelen de ambtelijk secretarissen de VO's met gemiddeld 3,8 en de bestuurders 3,6 op vijfpuntschaal. 97% vindt dat de VO-leden minstens voldoende toegesneden zijn op hun taak. Ook de effectiviteit op het gebied van vragen van informatie en oordeel vormen wordt hoog gescoord. VO-leden worden het minst effectief ervaren bij advisering, zeker als ze hun rolvastheid en focus op hoofdlijnen verliezen. Bronnen voor advies die VO's gebruiken zijn voornamelijk vooroverleggen en doorvragen bij het bestuur.

Het is van belang om de effectiviteit te behouden en de adviesrol verder te versterken met het oog op de veranderende positie van de VO's onder de nieuwe pensioenwet. Het goed informeren en consulteren van de achterban is daarbij van belang om de maatschappelijke legitimiteit van het pensioenfonds te kunnen vergroten.

1. Inleiding

1.1 AANLEIDING

De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen (monitoringcommissie) laat jaarlijks onderzoek doen naar het functioneren van de Code Pensioenfondsen (code) in de praktijk. Dit jaar wordt het onderzoek uitgevoerd door USBO (Departement Bestuurs- en Organisiawetenschap Universiteit Utrecht). Het onderzoek gaat over het functioneren van verantwoordingsorganen en belanghebbendenorganen van pensioenfondsen. Het verantwoordingsorgaan (VO) adviseert het bestuur gevraagd én ongevraagd over voorgenomen beleid. Het bestuur en het intern toezicht leggen verantwoording af aan het VO over het gevoerde beleid. Hoe kijken deze organen zelf aan tegen hun rol op het gebied van medezeggenschap en verantwoording?

De nieuwe Wet toekomst pensioenen verandert de bevoegdheden van het verantwoordingsorgaan. De monitoringcommissie heeft behoefte aan een analyse van de taken en rolopvatting van verantwoordingsorganen en belanghebbendenorganen. Verantwoordingsorganen dienen als belangrijke *checks and balances* van pensioenfondsen. Belanghebbenden kunnen bestuurders scherp houden en belangen van pensioengerechtigden inbrengen. In het rapport gebruiken we de term verantwoordingsorganen (VO) voor de leesbaarheid als verzamelnaam voor verantwoordings- en belanghebbendenorganen.

Het doel van dit onderzoek is om een beeld te krijgen van het functioneren van de verantwoordingsorganen en goede voorbeelden uit de pensioensector op te halen van organen die het lerend en reflecterend vermogen versterken.¹ De centrale vraag van het onderzoek luidt:

Hoe functioneren de verantwoordings- en belanghebbendenorganen van pensioenfondsen?

¹ Uit de Code Pensioenfondsen 2018: Ook is diversiteit in de samenstelling van de pensioenfondsenorganen van groot belang.

Deelname van personen met uiteenlopende achtergronden en verschillende vaardigheden zorgt voor een meervoudig perspectief in het bestuur, het toezicht en de verantwoording. En draagt zo bij aan de kwaliteit van het totale pensioenfondsbestuur.

Bovendien wordt door middel van diversiteit in organen recht gedaan aan de representativiteit en herkenbaarheid van de belanghebbenden.

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn een aantal deelvragen opgesteld. Deze luiden als volgt:

- Hoe ziet de samenstelling van de verantwoordings- en belanghebbendenorganen eruit (geledingen, leeftijd, opleidingsniveau) en wat zijn de functieprofielen?
- Over welke kennis en kunde beschikt het verantwoordingsorgaan (juridisch, bestuurlijk, communicatief) en in hoeverre zijn de leden individueel en collectief toegesneden op de taak (tijdsbesteding, voorbereiding, gesprekskwaliteit)?
- Hoe voeren de verantwoordingsorganen hun taak uit (agenderend, reagerend)? Wat is de balans tussen medezeggenschap en verantwoordingsvragen? Hebben de organen eigen prioriteiten en agendapunten?
- In hoeverre zijn toetsingskaders richtinggevend bij het uitoefenen van de taak (dialogoog intern toezicht en bestuur)? In hoeverre monitoren verantwoordingsorganen hun draagvlak, effectiviteit en doorwerking?
- Hoe ervaren de ambtelijk secretarissen en/of bestuurders de effectiviteit van de verantwoordingsorganen?

1.2 ONDERZOEKSMODEL

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) pleitte in 2013 in het rapport 'Toezien op publieke belangen' voor de versterking van interne *checks and balances*. Als organisaties de interne verantwoording niet goed op orde hebben, zal het vertrouwen op de professionaliteit van de individuele bestuurder snel omslaan in een blind vertrouwen. En als het interne weerwerk niet goed functioneert, wordt van externe toezichthouders het onmogelijke gevraagd. Of om het anders te zeggen: wat intern niet goed geregeld is, valt niet met externe maatregelen te herstellen.

De WRR heeft vervolgens in 2014 in een rapport 'Van tweeluik naar driehoeken' een aantal opties verkend voor de versterking van interne *checks and balances* bij semipublieke organisaties. De raad van toezicht kan op voet van gelijkwaardigheid bestuurders ter verantwoording roepen, maar is minder goed toegerust om het maatschappelijk draagvlak van de organisatie te bewaken. Daarom is het volgens de WRR verstandig 'derde partijen' in te schakelen om de bestuurders en leden van de raad van toezicht scherp te houden. Verantwoordingsorganen kunnen deze legitimerende rol als derde partij vervullen.

Figuur 1. Driehoek met maatschappelijke belanghebbenden²

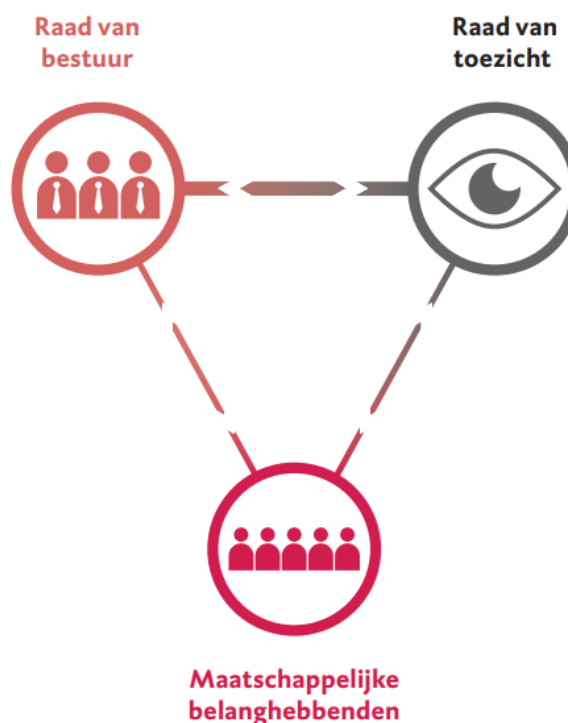
Volgens de WRR dienen *checks and balances* aan ten minste twee voorwaarden te voldoen: ze moeten effectief zijn, in de zin van werkzaam, en ze moeten ook passend zijn, in de zin van werkbaar. Belangrijke elementen van effectieve tegenmacht zijn:

- 1) Bevoegdheden: het beschikken over bevoegdheden om de bestuurder te dwingen om informatie te verstrekken en tekst en uitleg te geven.
- 2) Expertise: het beschikken over voldoende inhoudelijke expertise om het gedrag en de plannen van de bestuurders op waarde te kunnen schatten.
- 3) Incentives: het beschikken over voldoende prikkels om de tijd en energie te investeren.
- 4) Vasthoudendheid: het beschikken over moed om weerwerk te bieden wanneer bestuurders onverantwoorde risico's dreigen te nemen.

Al te veel en al te sterke *checks and balances* kunnen bestuurders tot wanhoop drijven. *Checks and balances* moeten leiden tot maatschappelijk verantwoord bestuur, maar niet tot verlamming van bestuur. Belangrijke elementen voor werkbaarheid zijn volgens de WRR:

- 1) Rolvastheid: interne 'weerwerkers' dienen niet op de stoel van de bestuurder of de toezichthouders te gaan zitten. Zonder goede begrenzing, rolvastheid en zelfbeperking is weerwerk niet werkbaar voor bestuurders.
- 2) Organisatiebelang: het risico bestaat dat fora voor tegenmacht zich laten kapen door gevestigde belangen, die langs die weg hun positie beschermen en veranderingen tegenhouden. Weerwerkers dienen niet gericht te zijn op deelbelangen, maar op het grotere belang van de organisatie en op het maatschappelijke belang dat deze dient.

Driehoek met maatschappelijke belanghebbenden



² Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) 2014

Het gaat volgens de WRR bij effectiviteit van verantwoordingsorganen kortom om de balans tussen weerwerk en werkbaarheid. Wel tegenmacht, maar niet te veel hindermacht. Het is de vraag in hoeverre verantwoordingsorganen van pensioenfondsen daarin slagen.

1.3 ONDERZOEKSAANPAK EN OPZET

De onderzoeksvraag over samenstelling en functieprofielen hebben we zoveel mogelijk gehaald uit beschikbare informatie van de monitoringscommissie. Ambtelijk secretarissen hebben we gevraagd om aanvullende feitelijke gegevens, zoals ledenaantallen en zittingsduur van verantwoordingsorganen. De onderzoeksvragen naar de kennis en kunde, de taakuitvoering en rolopvatting en de toetsingskaders en monitoring hebben we beantwoord door het uitzetten van een enquête onder de voorzitters van verantwoordings- en belanghebbendenorganen. Ook in de gesprekken is gevraagd hoe zij zich positioneren op het spectrum van medezeggenschap uitoefenen en verantwoording vragen en in welke rol ze het meest effectief zijn.³

Om het zelfbeeld van de voorzitters over hun functioneren te toetsen, hebben we een gespiegelde enquête uitgezet onder de ambtelijk secretarissen van de verantwoordingsorganen en onder de bestuurders van de pensioenfondsen. De effectiviteit hebben we geoperationaliseerd door te vragen wat secretarissen en bestuurders vinden van de deskundigheid, voorbereiding, gesprekskwaliteit en tijdsbesteding van de deelnemers in verantwoordingsorganen. Bestuurders van pensioenfondsen kregen ook gevalideerde stellingen over gevoelde verantwoordingsplicht voorgelegd. Daarmee valt te achterhalen welk effect het vragen van verantwoording heeft op de bestuurders. De vraag hoe verantwoordingsorganen het lerend en reflecterend vermogen kunnen versterken, is beantwoord door de deelnemers tijdens bijeenkomst te vragen naar goede praktijkvoorbeelden en op elkaars voorbeelden te reageren.

In dit rapport beschrijven we eerst de methoden. Daarna tonen we de antwoorden op de onderzoeksvragen in het hoofdstuk resultaten. Tot slot gaan we in op de conclusies en verbeterpunten voor het functioneren van verantwoordingsorganen.

³ Bokhorst, A.M. en C. van Montfort (2014) 'De rol van de ondernemingsraad bij het toezicht op het ondernemingsbestuur' OR strategie en beleid thema 24, Heijink (red.) Toezicht op het ondernemingsbestuur en de rol van de OR: gewenst en mogelijk? Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

2. Methoden

Er zijn drie verschillende enquêtes uitgezet via het online enquêteprogramma Qualtrics: 1) (vice-)voorzitters van verantwoordingsorganen, 2) bestuurders van pensioenfondsen; 3) ambtelijk secretarissen van verantwoordingsorganen. De enquêtes bevatten zowel doelgroep-specifieke vragen als achtergrondvragen die in elke enquête gelijk waren. Zie voor de volledige vragenlijsten de bijlage.

Verantwoordingsorganen en belanghebbendenorganen hebben dezelfde enquête ontvangen.⁴ De vragen in de enquête zijn deels gebaseerd en geïnspireerd op eerdere enquêtes over verantwoording bij semipublieke instellingen die zijn opgesteld door onderzoekers aan de Universiteit Utrecht (Brandsma, Duran, Overman en Schillemans).⁵ De enquête is in conceptversie door drie mensen uit de sector getest, op zowel inhoud als gebruiksvriendelijkheid. Hierna zijn aanpassingen gedaan aan de enquête, waarna de finale versie op 21 juli online is gepubliceerd en is uitgestuurd door de contactpersoon onder de 172 pensioenfondsen waarmee contact is. De enquêtes stonden open tot 22 augustus, waarna ze zijn geanalyseerd door de onderzoekers. Omdat de enquête openstond in de zomerperiode is een responspercentage van gemiddeld 53 procent hoog.

Onder de voorzitters is de enquête ingevuld door 80 voorzitters van verantwoordingsorganen en 15 voorzitters van belanghebbendenorganen. In totaal hebben van 72 (totale N=95 waarvan ook 13 voorzitters deze vraag hebben opengelaten) verschillende pensioenfondsen de (vice-) voorzitter van het VO de enquête ingevuld. 53 verschillende pensioenfondsen zijn vertegenwoordigd in de data van de ambtelijk respondenten en onder de bestuurders is dat aantal 63. In totaal hebben van 34 verschillende pensioenfondsen zowel de voorzitters, bestuurder en ambtelijk secretaris de enquête ingevuld. Hierdoor konden we de resultaten onderling beperkt vergelijken. Het totaal van vertegenwoordigde pensioenfondsen is 91, dat betekent dat ten minste één van de drie enquêtes is ingevuld.

⁴ Alleen pensioenfondsen met een onafhankelijke (gemengd) bestuursmodel hebben een belanghebbendenorgaan met werkgevers, werknemer en pensioengerechtigden. Het belanghebbendenorgaan heeft ook goedkeuringsrechten en heeft daardoor een wat sterkere positie dan de verantwoordingsorganen die alleen adviesrechten hebben. Die sterkere positie houdt verband met het feit dat de uiteindelijke beslismacht ligt bij de 'pariteit' van werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden.

⁵ Zie <https://accountablegovernance.sites.uu.nl/>

Tabel 1. Respons op de verschillende enquêtes. *unieke pensioenfondsen

Enquête	Aantallen (N)	Responspercentage
Voorzitters	95 (72*)	42% *
Ambtelijk secretaris	60 (53*)	31% *
Bestuurders	69 (63*)	37% *
Totaal	224 (91*)	53%*

Voor het doen van vergelijkende analyses is naast de data uit de drie enquêtes gebruik gemaakt van het door de monitoringscommissie beschikbaar gestelde databestand.⁶ Daarin staat onder andere data over de pensioenfondsen en hun aantallen deelnemers, totale activa en type pensioenfonds. De enquête onderscheidt vier verschillende type pensioenfondsen. Dit zijn algemeen pensioenfonds (apf), bedrijfstakpensioenfonds (bpf), ondernemingspensioenfonds (opf) en beroepspensioenfonds (brp). In de database van de monitoringscommissie (N=163) is het aantal opf's duidelijk in de meerderheid met 99. Er zijn 39 bpf's en het aantal brp's (9) en apf's (5) is minder dan tien. Onder de apf's (2) en brp's (1) hebben van te weinig pensioenfondsen de voorzitters van het VO de enquête ingevuld om representatief te zijn. Daarom zijn deze type pensioenfondsen niet opgenomen in de vergelijkende analyse.

Daarnaast hebben we groepsgesprekken gehouden. Op 20 september 2023 organiseerde de Pensioenfederatie een bijeenkomst in Nieuwegein speciaal voor leden van verantwoordingsorganen over de rol van VO's in relatie tot de Wet toekomst pensioenen. Daar hebben de onderzoekers op verzoek van de monitoringcommissie twee keer een presentatie gehouden en zijn in gesprek gegaan met de leden. Op 25 september 2023 volgde een tweede bijeenkomst in Utrecht van de monitoringcommissie met een twintigtal bestuurders, toezichthouders en/of leden van verantwoordingsorganen van pensioenfondsen. De onderzoekers hebben daar de eerste onderzoeksresultaten in verschillende rondes besproken. Tot slot heeft de monitoringscommissie zelf gesprekken gevoerd met leden van verantwoordingsorganen.

⁶ Databestand monitoringcommissie: Overzicht activa deelnemers diversiteitsbeloning 2022

3. Resultaten

3.1 SAMENSTELLING VERANTWOORDINGSORGAAN

Vooral hoopopgeleide, 55+ mannen als voorzitter, secretaris en bestuurder

De (vice-)voorzitters, (ambtelijk) secretarissen en bestuurders van pensioenfondsen zijn overwegend mannen van middelbare leeftijd met een hoog opleidingsniveau. De gemiddelde leeftijd van de voorzitters van de verantwoordingsorganen is 63 jaar, ambtelijk secretarissen en bestuurders zijn ook bijna allemaal 50+. Het percentage mannen onder de voorzitters is 84% en daarmee aanzienlijk hoger dan de ambtelijk secretarissen (62%) en iets hoger onder bestuurders (79%). Ten derde is het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten hoog. 90% van de voorzitters van de verantwoordingsorganen heeft een hoog opleidingsniveau, waarvan twee derde WO afgestudeerd is.

Tabel 2. Achtergrondkenmerken van de respondenten

	Gemiddelde Leeftijd	Percentage man	Opleiding		
			WO	HBO	Overig
(Vice-)Vorzitters	63	84%	59%	31%	10%
Ambtelijk secretaris	58	62%	48%	40%	12%
Bestuurders	57	79%	87%	12%	1%

Er is in de enquête niet gevraagd naar migratieachtergrond. De deelnemers aan de bijeenkomsten, die overwegend een Nederlandse achtergrond hadden, gaven aan dat het lastig is om meer diverse leden te werven en een goede afspiegeling te krijgen van de deelnemers in het pensioenfonds. Op 1 januari 2023 woonden volgens het CBS 4,7 miljoen personen met een migratieachtergrond in Nederland. Dat was 26,4 procent van de Nederlandse bevolking. Een aanzienlijk deel daarvan is pensioengerechtigd of gepensioneerd.

Zoektocht om verantwoordingsorganen meer divers te krijgen

Bij vrijwel alle pensioenfondsen wordt een diversiteitsbeleid gevoerd. Alleen bij 4 van de 140 (2,9%) werd in 2022 het onderwerp niet opgenomen in het jaarverslag⁷. In de praktijk blijkt het lastig voor veel verantwoordingsorganen om diversiteit te vergroten en een meer representatieve afspiegeling te krijgen van de pensioengerechtigden. De wijze waarop verantwoordingsorganen worden gevormd heeft grote invloed op de samenstelling. Pensioenfondsen werken veelal met (open) verkiezingen, voordracht vanuit het verantwoordingsorgaan of vastgestelde posities voor stakeholders binnen het pensioenfonds. Een aantal pensioenfondsen overweegt nieuwe VO-leden te zoeken die niet uit de directe beroepsgroep komen, maar wel voor meer diversiteit zorgen. Weinig pensioenfondsen werken met objectieve criteria (bijvoorbeeld leeftijd) om sturing te geven aan een representatievere samenstelling van het verantwoordingsorgaan.

Door het opstellen van een profiel kan een bijvoorbeeld worden gewerkt met een cohort per leeftijdsgroep. De ervaring is dat jongere bestuursleden uit hun netwerk ook jongere kandidaten voor het verantwoordingsorgaan met zich meebrengen. De schaarse jongere deelnemers aan de groepsgesprekken gaven aan dat alleen al het feit dat er in een advertentie specifiek om jonge deelnemers wordt gevraagd al kan helpen om na te denken over zo'n functie en te solliciteren. Dat er weinig tot geen jongere deelnemers aan de groepsgesprekken waren, kan mede veroorzaakt zijn door het feit dat deze overdag plaatsvonden, waardoor vooral pensioengerechtigden beschikbaar waren om deel te nemen.

VO's tellen gemiddeld 8 leden waarvan 1/5^e tussentijds vertrekt

De grootte van de verantwoordingsorganen is gemiddeld 7,8 leden. Twee derde van de verantwoordingsorganen hebben minder dan tien leden. Tussen het aantal leden in het VO en de grootte van het pensioenfonds, zowel in aantal deelnemers als in totale activa zit een positieve correlatie. Dit betekent dat een pensioenfonds met meer deelnemers ook een groter verantwoordingsorgaan heeft. Dit lag in de lijn der verwachting. Gemiddeld 19% van de leden vertrok volgens de ambtelijk secretarissen tussentijds. Daar waren weinig pensioenfondsen bij met hoge uitschieters naar boven. Er waren twee uitschieters waarbij 70% en 81% van de VO-leden vertrok. In beide gevallen bestond het VO uit slechts drie leden, wat mogelijk een vertekenend beeld geeft. Bij tien van de 60 VO's vertrokken geen leden tussentijds.

⁷ Databestand monitoringcommissie: Overzicht activa deelnemers diversiteitsbeloning 2022

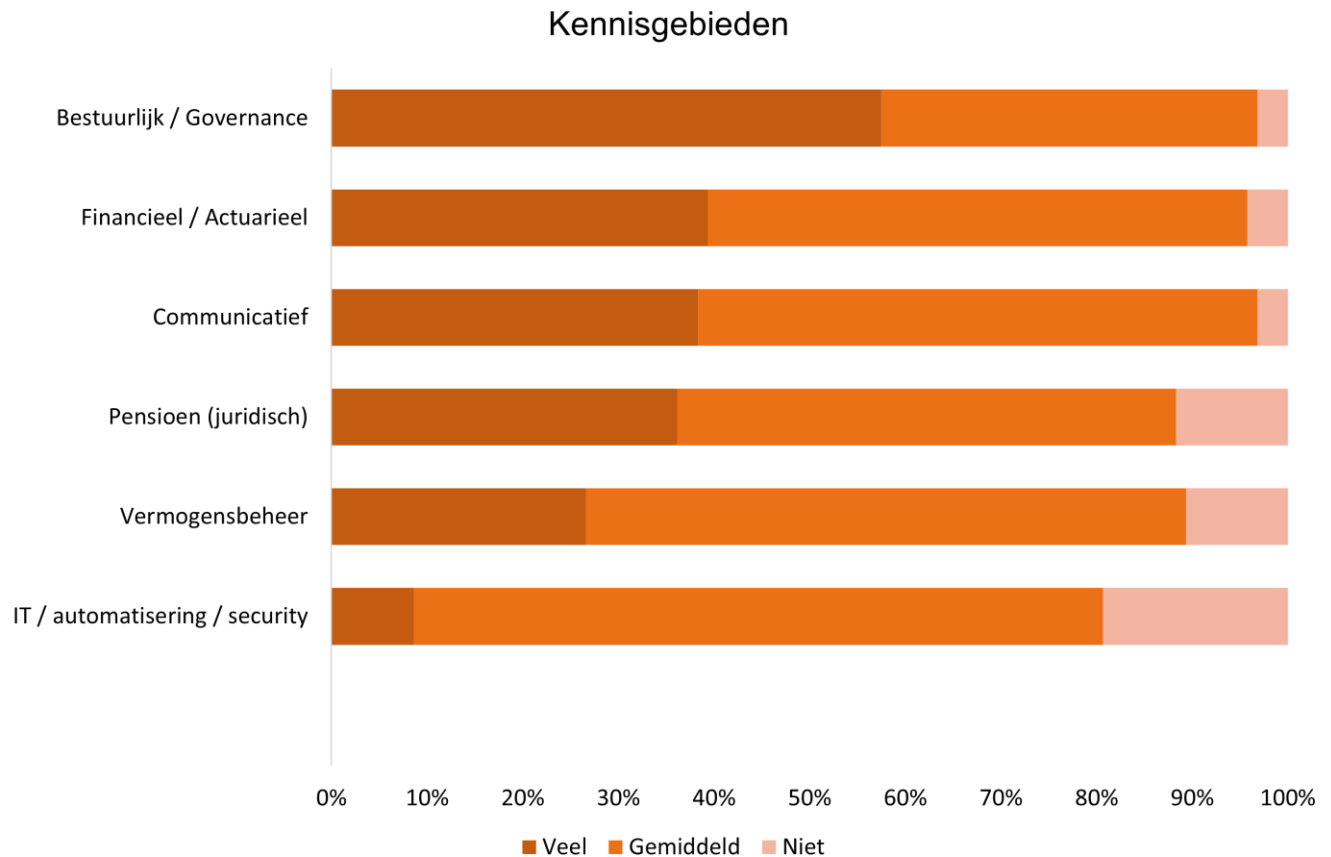
3.2 KENNIS EN KUNDE

Op het vlak van kennis en kunde zijn diverse vragen gesteld in de enquête: over de kennis die bestaat in het VO, het volgen van trainingen en het aantal jaren dat men lid is van het VO. Daarnaast zijn vragen gesteld over in hoeverre men toegesneden is op de taak, qua tijdsbesteding en deskundigheid.

Bestuurlijk kennisgebied het meest vertegenwoordigd, IT het minst

Aan de hand van de indeling die de DNB hanteert voor kennisgebieden zijn de respondenten bevraagd in welke mate de zes kennisgebieden zijn vertegenwoordigd in het verantwoordingsorgaan. Daarbij is onderscheid gemaakt in niet, gemiddeld en veel. Financiële en actuariële kennisgebieden zijn verschillend, maar er is vanwege de herkenbaarheid gekozen voor dezelfde indeling die de DNB hanteert.

Het valt op dat volgens de voorzitter van de VO's op alle gebieden meer dan gemiddeld kennis is vertegenwoordigd. Bestuurlijke (governance) kennis is het meeste vertegenwoordigd met een gemiddelde van 2,5 op een driepuntsschaal. Binnen bijna 60% van de verantwoordingsorganen is veel kennis op het gebied van bestuur en governance. De kennis rondom IT is het minst (1,9). Minder dan 10% van de verantwoordingsorganen heeft veel kennis op het gebied van IT, automatisering en security. De algemene kennis wordt ingeschat op 2,3 uit 3.



Figuur 2. Vertegenwoordigde kennisgebieden⁸

VO's van kleine pensioenfondsen schatten hun vertegenwoordigde kennisgebieden nipt hoger

De voorzitters van verantwoordingsorganen van kleine pensioenfondsen met minder dan 2.000 deelnemers schatten de vertegenwoordigde kennisgebieden gemiddeld iets hoger in dan de VO's van pensioenfondsen tot 40.000 deelnemers. Een gemiddelde van 2,3 om 2,2. De verhoudingen verdeeld over de kennisgebieden verschilt daarin niet. De acht pensioenfondsen met meer dan 100.000 deelnemers scoren volgens de voorzitters daartussenin met een gemiddelde van 2,3. Opvallend daarbij is echter dat de verdeling over de kennisgebieden gelijk is. De hoogste score is 2,5 bij financieel/actuariel en laagste is 2,0 op vermogensbeheer, waar bij de kleinere pensioenfondsen die reikwijdte groter is. De invloed van het aantal deelnemers op de kennisgebieden vertegenwoordigd in het VO is niet heel groot wanneer volgens de voorzitters.

⁸ Enquête (vice-) voorzitters VO's

Tabel 3. Gemiddelde vertegenwoordigde kennisgebied⁹

Kennisgebied	Gemiddelde (1=niet, 3=veel)
Pensioen (Juridisch)	2,2
Bestuurlijk / Governance	2,6
Communicatief	2,4
Financieel / Actuarieel	2,4
Vermogensbeheer	2,2
IT / automatisering / security	1,9
Totaal	2,3

Minieme verschillen tussen typen pensioenfondsen, opf's schatten hoogste in

Een andere mogelijke factor waarnaar is gekeken voor de invloed op de vertegenwoordigde kennisgebieden is het type pensioenfonds. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen ondernemingspensioenfonds (opf) en bedrijfstakpensioenfondsen (bpf). Opnieuw zijn de onderlinge verschillen klein bij de kennisgebieden. Qua gemiddelde score komen de twee opf's (2,2) en 20 bpf's (2,2) iets lager uit dan de 34 opf's (2,3). Binnen de kennisgebieden valt op dat de twee algemene pensioenfondsen vooral lager scoren qua kennis op het gebied van het juridische aspect en financiële/actuariële aspect. De minste IT-kennis is bij de bpf's. Geconcludeerd kan worden dat op enkele details na de verschillen tussen het aantal deelnemers, de activa en type pensioenfonds miniem is. Over het algemeen is de indruk dat op alle kennisgebieden voldoende kennis aanwezig is, behalve op het gebied van IT.

Het houden van een studiebijeenkomst over een specifiek onderwerp is een voorbeeld van een initiatief dat de VO's nemen om hun kennis te verhogen. Het vergaren van meer kennis is nodig en gebeurt middels bijscholing, vooral met betrekking tot de achtergrondinformatie en rolomschrijving. Het houden van een kennistoets met daarop afgestemde scholing en kennissessies wordt ook genoemd door één van de ambtelijk secretarissen.

Meer dan de helft heeft individuele en gezamenlijke training gevolgd, 5% geen

Het hebben van voldoende kennis is belangrijk om goed te kunnen functioneren als VO. Daarom volgen veel van de verantwoordingsorganen gezamenlijk en/of individueel een training. Van alle voorzitters die de enquête hebben ingevuld, geeft ongeveer de helft (50%) aan dat het verantwoordingsorgaan een gezamenlijke en individuele training heeft gevolgd. Zie figuur 3. 15 verantwoordingsorganen hebben een gezamenlijke training gevolgd, 27 voorzitters een individuele training. Bij vijf (5,4%) verantwoordingsorganen zijn

⁹ Enquête (vice-) voorzitters VO's

geen trainingen door de leden gevolgd. De gemiddelde leeftijd ligt bij de voorzitters zonder training het laagst (56 jaar). Verder zijn daarin weinig verschillen te zien, enkel een individuele training wordt door gemiddeld iets oudere voorzitters gevolgd. Bij de ambtelijk secretarissen ligt het percentage dat een training heeft gevolgd in de afgelopen twee jaar een stuk lager (24%).



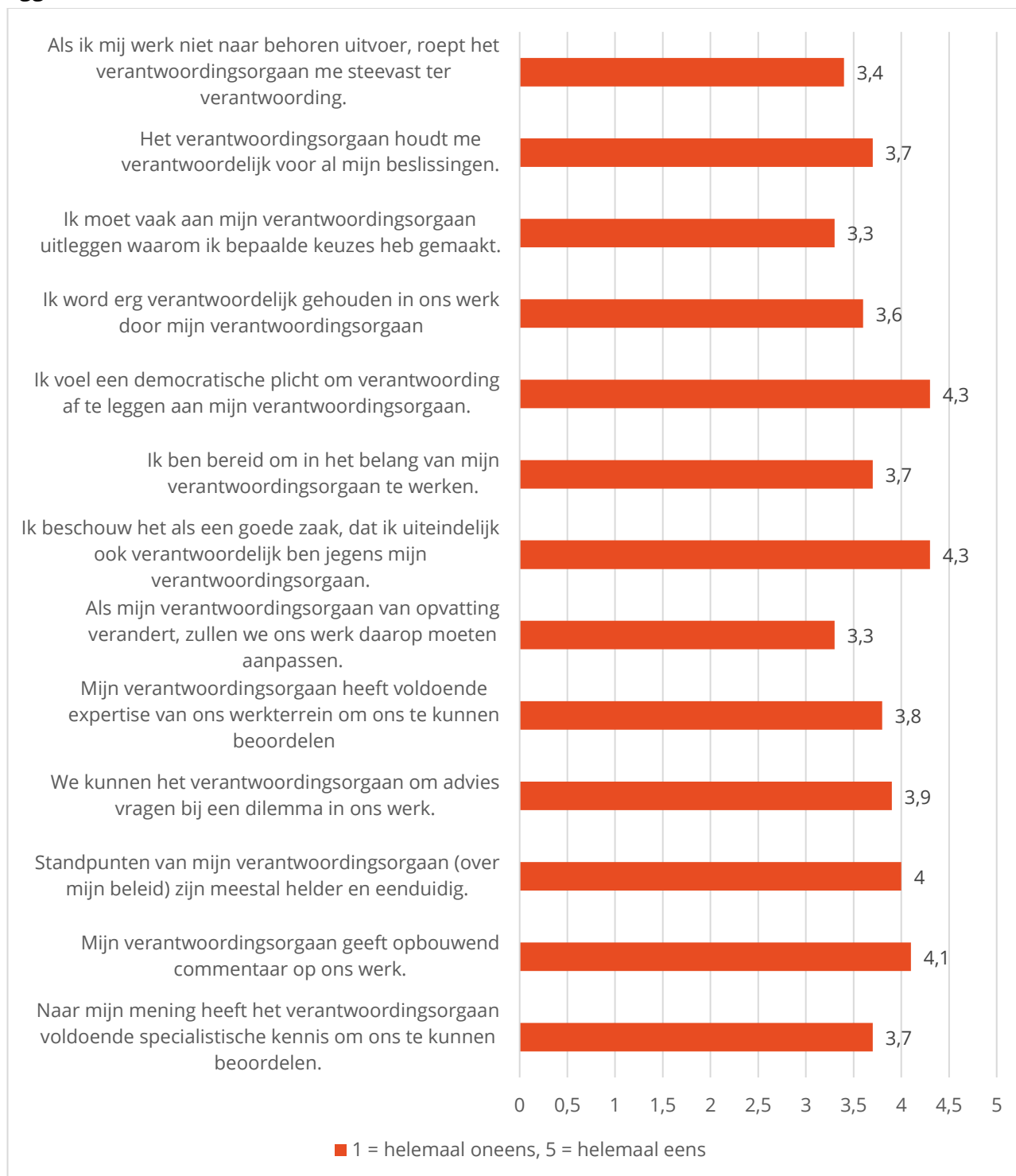
Figuur 3. Gevolgde training¹⁰

Gemiddeld hoog ervaren verantwoordingsplicht van bestuurders

Aan de hand van 13 vragen is de gevoelde verantwoordingsplicht uitgevraagd (Overman, Schillemans en Grimmelikhuijsen, 2018). De totale gemiddelde gevoelde verantwoordingsplicht is 3,8 op vijfpuntsschaal. Bestuurders ervaren met name de democratische plicht om verantwoording af te leggen aan het verantwoordingsorgaan (4,3), de verantwoordelijkheid jegens het VO (4,3) en het opbouwende commentaar van het VO op het werk van de bestuurder (4,1). Zie figuur 4. Relatief lage scores in verhouding met de andere vragen worden gegeven aan het moeten uitleggen van de keuzes aan het verantwoordingsorgaan (3,3), het aanpassen van het werk wanneer het VO van opvatting verandert (3,3) en de stelling dat het VO de bestuurder stevast tot de verantwoording roept wanneer het werk niet naar behoren wordt uitgevoerd (3,4). Drie bestuurders scoren gemiddeld opvallend lager en rond de 2,5 op vijfpuntsschaal. Dit zijn alle drie mannen die

¹⁰ Enquête (vice-) voorzitters VO's

acht jaar of langer bestuurder zijn van hun pensioenfonds. De acht bestuurders die gemiddeld boven de 4,5 uitkwamen waren dan weer gemiddeld zes jaar bestuurders. Zij zijn bestuurder van verschillende type pensioenfondsen die ook qua grootte uit elkaar liggen.

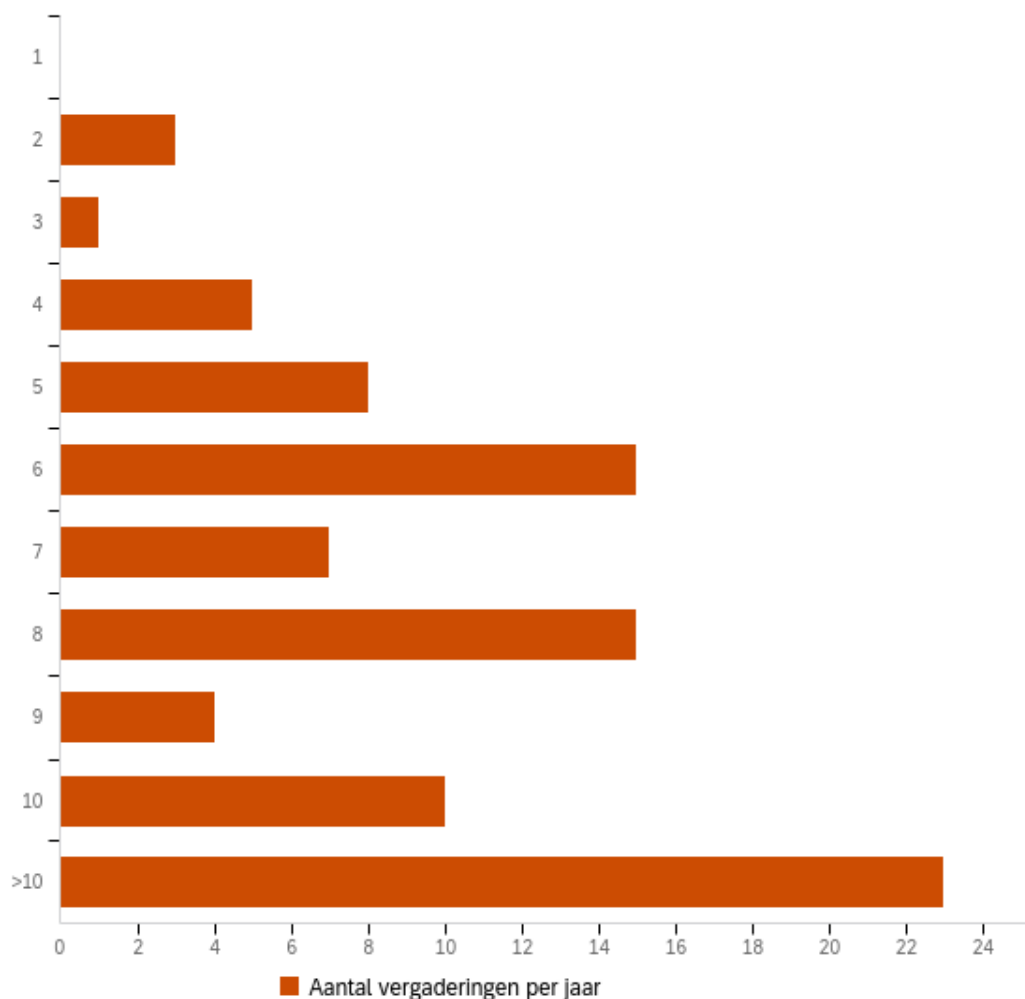


Figuur 4. Gemiddelde ervaren verantwoordingsplicht bestuurders¹¹

¹¹ Enquête bestuurders pensioenfondsen

Tijdsbesteding: helft van de respondenten besteedt tussen de 5 en 9 uur per maand

Het gemiddeld aantal vergaderingen per jaar voor de VO's is acht. Ruim een kwart van de voorzitters geeft aan meer dan tien vergaderingen per jaar te hebben. Zie figuur 5. Grote pensioenfondsen hebben niet per se meer vergaderingen met hun VO's, integendeel. Het gemiddelde aantal vergaderingen voor pensioenfondsen met minder dan 2.000 deelnemers is 7,3, tot 40.000 deelnemers 8,0 en vanaf 100.000 deelnemers 5,6. Bijna de helft van de voorzitters geeft aan tussen de 5 en 9 uur per maand te besteden aan de functie als lid van het verantwoordingsorgaan (exclusief vergader- en reistijd). Gemiddeld besteden de respondenten iets minder dan 10 uur per maand. Er is geen correlatie tussen het type en grootte pensioenfonds in het bestede aantal uur. De drie voorzitters die aangeven minder dan vier uur per maand bezig te zijn met hun functie zijn van een pensioenfonds met gemiddeld 3.256 deelnemers, waar het algemeen gemiddelde 34.057 deelnemers is.

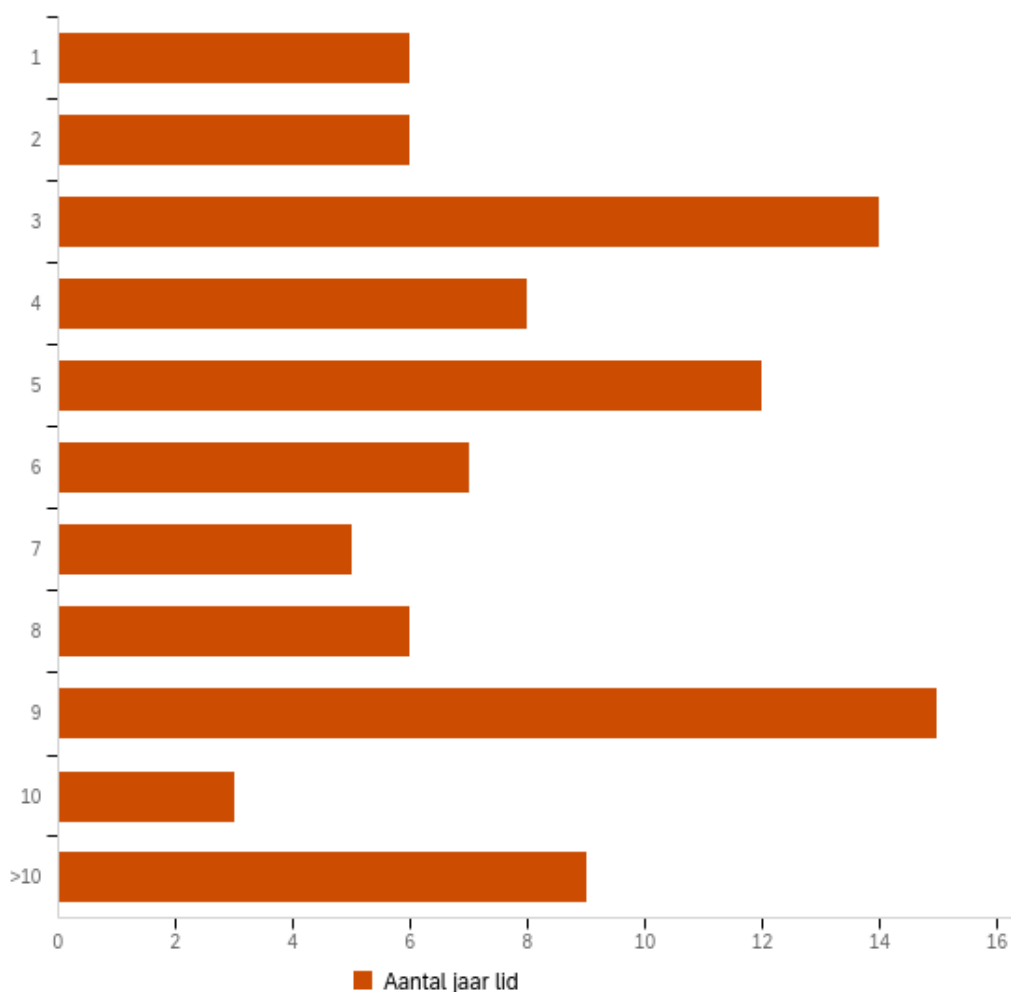


Figuur 5. Aantal vergaderingen per jaar VO¹²

¹² Enquête (vice-) voorzitters VO's

Duur lidmaatschap verantwoordingsorgaan: gemiddeld 5,5 jaar

Leden van de verantwoordingsorganen maken gemiddeld 5,5 jaar onderdeel uit van het verantwoordingsorgaan. Het aantal jaar dat men lid is van het orgaan is redelijk gespreid. Pensioenfondsen proberen een balans te vinden tussen ervaren leden in het VO en het voorkomen dat het te lang dezelfde groep mensen is. Bij de selectie van nieuwe leden hoeft nog niet van de relevante kennisgebieden het niveau op peil te zijn, dit kan middels trainingen worden verbeterd. 30% van de leden zit vier jaar in het verantwoordingsorgaan. Onder de huidige VO-leden is bijna 10% al meer dan tien jaar lid. Zie figuur 6. Uit een vervolgvraag wordt duidelijk dat veel leden eerst een aantal jaar lid zijn voor zij doorstromen naar de positie van voorzitter van het orgaan. Bijna een kwart (23%) van de respondenten geeft aan één jaar ervaring te hebben als voorzitter van het orgaan, en dat loopt op. Gemiddeld heeft men ruim vier jaar ervaring als voorzitter van het betreffende orgaan op het moment van de enquête.



Figuur 6. Gemiddelde zittingsduur leden VO¹³

¹³ Enquête ambtelijk secretarissen

Ambtelijk secretarissen: gemiddeld 4,5 jaar in dienst, 0,2 fte per secretaris

De kennis van het verantwoordingsorgaan wordt ook ondersteund vanuit de ambtelijk secretaris. 20% van hen is pas één jaar actief in zijn of haar functie. Gemiddeld zijn de ambtelijk secretarissen 4,5 jaar in dienst op het moment van de enquête. Niet alle verantwoordingsorganen hebben de beschikking over een ambtelijk secretaris. Ruim 11% geeft aan geen fte beschikbaar te hebben aan secretariële ondersteuning, 8% vult niets in. Drie VO's kunnen aanspraak maken op een volledige beschikbare fte. Het gemiddelde is 0,2 fte per secretaris. De tijdsbesteding als secretaris per maand is gemiddeld 25 uur.

Ambtelijk secretarissen staan meestal bij het pensioenfonds op de loonlijst, voor leden van het VO is dit anders geregeld. De meeste van hen krijgen een (vaste) vergoeding voor reiskosten en uren of 'tijd voor tijd'. 19% krijgt geen vergoeding voor hun werkzaamheden als voorzitter van het VO. Dit is met name het geval bij ondernemingspensioenfondsen (24%). Eén van de 20 bpf's uit de dataset keert geen vergoeding uit aan hun VO-leden. De grootte van de pensioenfondsen qua aantal deelnemers laat geen significant verschil zien in het al dan niet vergoeden van de VO-leden, zowel grote als kleine pensioenfondsen doen dit in driekwart van de gevallen. De exacte wijze qua fiscaliteit en hoogte verschilt per pensioenfonds. Er wordt gewerkt met een vaste vacatievergoeding, onkostenvergoeding of maximaal belastingvrij bedrag voor vrijwilligerswerk. Bijna bij alle pensioenfondsen is sprake van een vast bedrag per jaar.

Deskundigheid: voorzitter verantwoordingsorgaan tevreden, bestuurder kritischer

Terugblikkend op de vertegenwoordigde kennisgebieden, gevolgde trainingen en aanwezige ervaring binnen de VO's kan geconcludeerd worden dat de leden van het VO tevreden zijn met hun eigen deskundigheid. Dit komt ook terug bij de bestuurders van de pensioenfondsen. Op een vijfpuntsschaal beoordelen zij de deskundigheid van het VO gemiddeld met een 3,4. De voorbereiding (3,7) en gesprekskwaliteit (3,6) wordt nog hoger ingeschaald. Slechts 15% van de bestuurders geeft aan de deskundigheid van de VO-leden beperkt te vinden.

Een discussiepunt is welke mate van detail- en inhoudelijke kennis nodig is. Sommigen vinden de gesprekken te bestuurlijk, anderen willen juist gedetailleerd kunnen meepraten met de bestuurder. De verschillen in de rolopvatting en mate van rolvastheid zijn hierbij aan de orde. Om bepaalde kennis te gebruiken waarover het VO zelf geen beschikking heeft wordt regelmatig een (extern) adviseur ingehuurd. Indien van belang wordt bij complexe oordeelssituaties gebruik gemaakt van informatieoverdracht vanuit de organisatie om zo beter te kunnen oordelen. Uit de open antwoorden van de enquête komt ook naar voren dat veel VO's gebruikmaken van de inhuur van externe consultants die hen

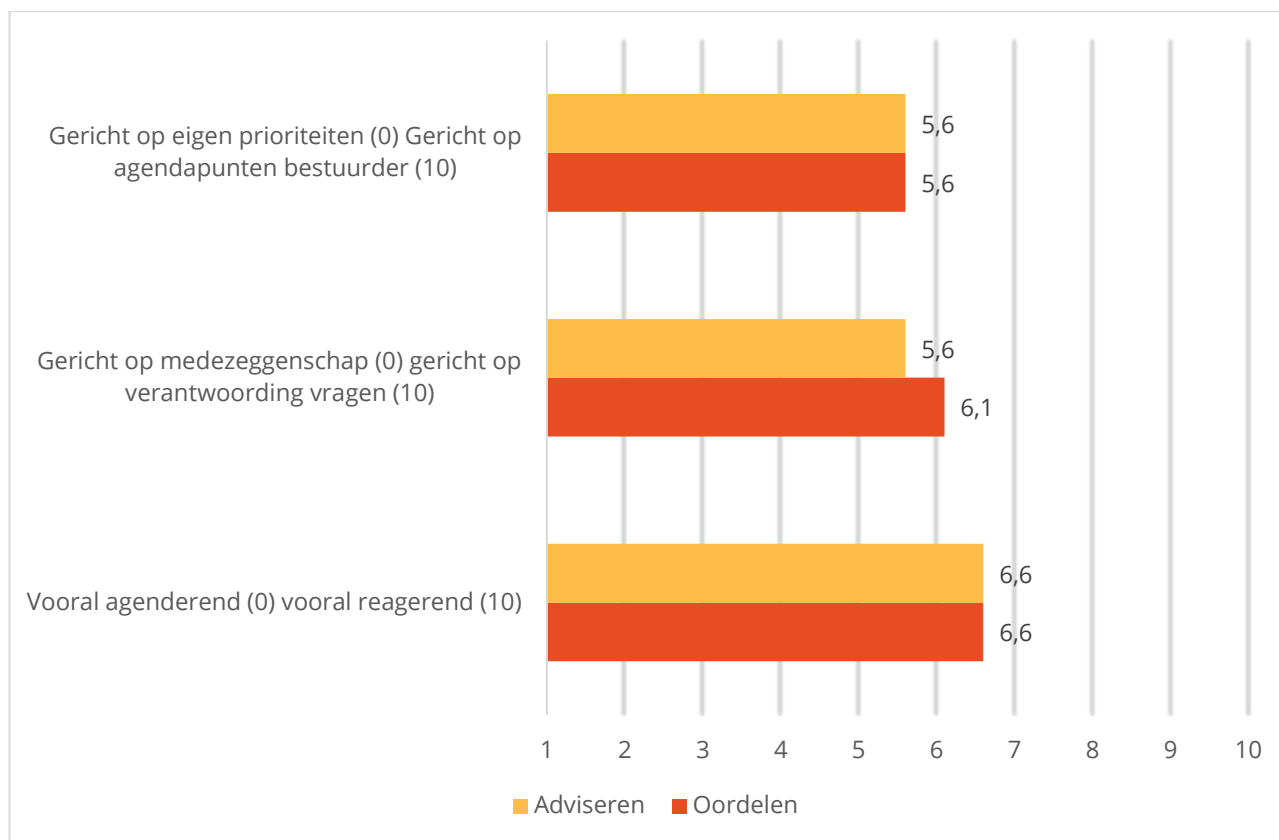
onder andere kunnen adviseren over de veranderende wetgeving of hen begeleiden met de zelfevaluatie.

3.3 TAAKUITOEFENING

Meer oordelen dan adviseren en meer reageren dan agenderen

In het kader van de effectiviteit van VO's is de vraag hoe proactief verantwoordingsorganen moeten zijn aan de orde gekomen. Bij de taken van de VO's zitten zowel oordelende als adviserende onderdelen. De taakopvatting van de voorzitters op deze aspecten neigt meer naar oordelen als hoofdtaak (6,0 waar oordelen =10) dan adviseren. Bij het onderdeel taakopvatting is de voorzitters, ambtelijk secretarissen en bestuurders ook gevraagd naar de positie op het gebied van agenderen/reageren, medezeggenschap/verantwoording en eigen prioriteiten/agendapunten bestuurder. De meest opvallende schaal is agenderend en reagerend. Voorzitters vinden de VO's veelal meer reagerend dan agenderend (6,6 waar reagerend =10). Zie figuur 7. De voorzitters van de bpf's zitten meer centraal met een score van 5,6.

Eén van de aanwezigen bij de rondetafelbijeenkomst geeft aan in de praktijk veel verschil te zien tussen opf's en bpf's. Bij opf's worden VO's getraind om proactief vragen te stellen. Bij bpf's hebben de werkgevers neiging meer op te trekken met de fondsen, waardoor minder behoefte is aan een kritisch VO. Eén van de voorzitters vindt het essentieel dat het VO een proactieve rol aanneemt zonder daarbij op de stoel van de voorzitter te gaan zitten. VO's geven aan autonoom te handelen en de agendapunten van het bestuur te volgen, maar wanneer onderwerpen of thema's missen het bestuur direct te bevragen. Een andere voorzitter geeft aan dat er sprake is van een 'en en' situatie. Tussen belanghebbendenorganen en verantwoordingsorganen is vrijwel geen verschil te zien, beiden neigen licht naar reageren (5,9 om 6,0).



Figuur 7. Taakopvatting van voorzitters¹⁴

Voorzitters en bestuurders zien een meer reagerende rol dan secretarissen

Naast de voorzitters hebben ook de ambtelijk secretarissen en bestuurders de taakopvatting van de VO's ingeschat. Daarbij valt het op dat de bestuurders (6,5) en voorzitters (6,6) een meer reagerende rol zien dan de ambtelijk secretarissen (6,2). Zie figuur 8. Eén van de ambtelijk secretarissen geeft aan dat het de ambitie is van het VO om agenderend te zijn, maar de leden worstelen met de beschikbare tijd. Een andere respondent beschrijft: *“Het verantwoordingsorgaan houdt in belangrijke mate toezicht op de evenwichtige belangenafweging van het bestuur. Daarnaast ziet het verantwoordingsorgaan erop toe dat het bestuur alle voor het pensioenfonds relevante onderwerpen op adequate wijze oppakt en behandelt.”* Een nieuwe krachtige voorzitter veranderde bij één van de pensioenfonds veel in de taakopvatting. Voor bestuurders is het van belang een kritisch VO te hebben vanwege draagvlak richting de deelnemers, ondersteuning en scherpte in eigen werkzaamheden en voor de samenwerking met andere organen.

VO's iets meer gericht zijn op verantwoording vragen dan op medezeggenschap

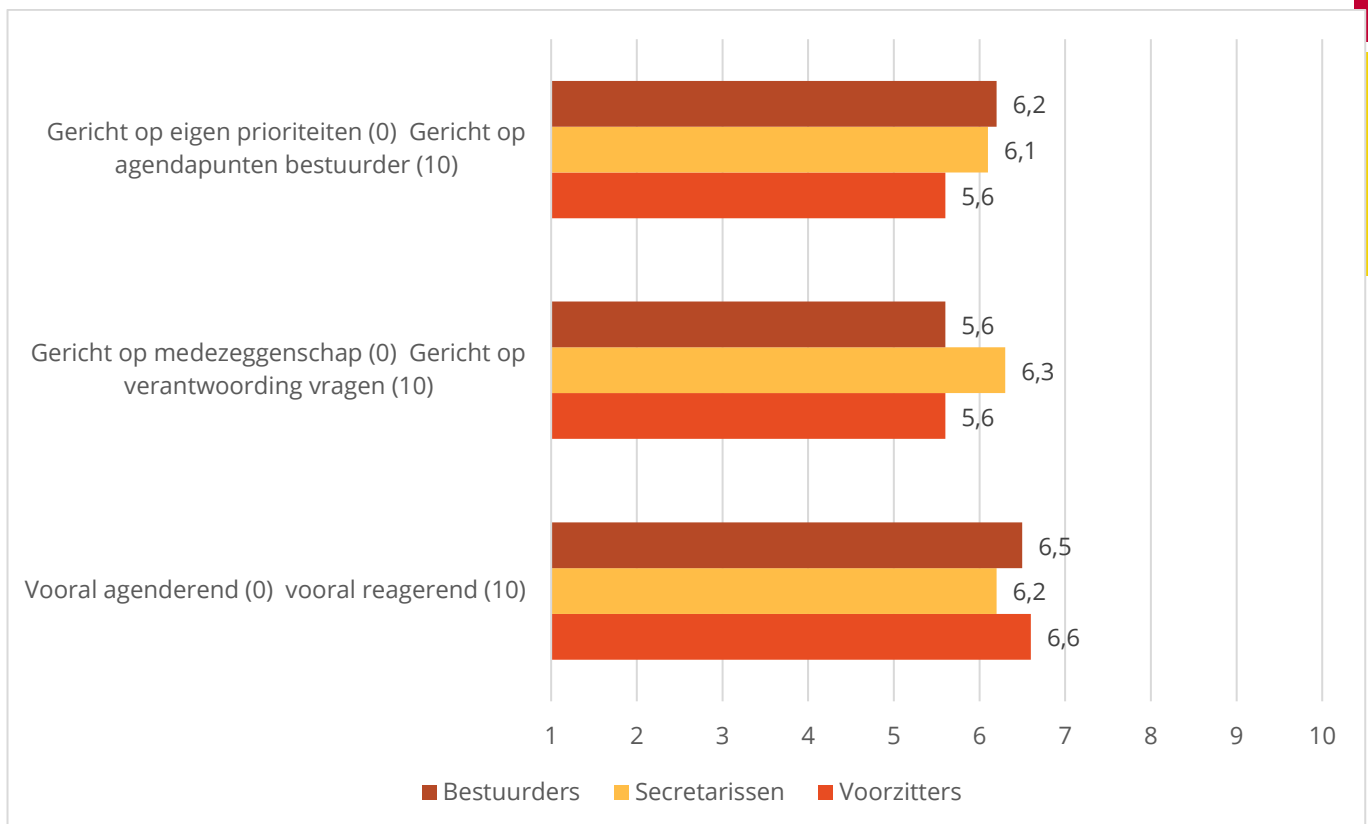
Op het gebied van medezeggenschap en verantwoording ligt de beantwoording van de bestuurders (5,6) en voorzitters (5,6) opnieuw op één lijn. Zij geven aan dat de VO's lichtelijk

¹⁴ Enquête (vice-) voorzitters VO's

gericht zijn op verantwoording vragen. Ambtelijk secretarissen zien meer dat VO's verantwoording vragen (6,3 waar verantwoording=10). VO's werken aan de hand van een aantal goedkeuringsrechten en zijn gericht op de invulling van de wettelijke verantwoordelijkheden. Eén van de bestuurders geeft aan dat het bestuur initiatief neemt en het VO voorafgaand aan besluitvorming wordt meegenomen in de discussie. Volgens meerdere ambtelijk secretarissen geven de VO's regelmatig ongevraagd advies.

Voorzitters vinden zichzelf meer gericht op eigen agenda dan secretarissen en bestuurders

Dan de mate van gerichtheid op de eigen prioriteiten tegenover het gericht zijn op de agendapunten van de bestuurder. Hierbij valt het op dat de voorzitters zichzelf iets meer gericht vinden op de eigen prioriteiten (5,6, agendapunten bestuurder=10) dan de ambtelijk secretarissen (6,1) en bestuurders (6,2). Eén van de voorzitters zegt hierover: *“Er zit geen groot gat tussen de eigen prioriteiten en de agendapunten bestuur. Hooguit over verschil in weging of inzicht op deze punten. Hierin worden wij ook gehoord door het bestuur.”* Driekwart (75%) van de respondenten geeft aan dat het orgaan regelmatig eigen agendapunten heeft benoemd in het afgelopen jaar. 15% geeft aan dat dit zelden gedaan te hebben en 10% vaak.



Figuur 8. Taakopvatting voorzitters, secretarissen en bestuurders.¹⁵

¹⁵ Enquête (vice-) voorzitters VO, ambtelijk secretarissen en bestuurders pensioenfondsen

Voorzitters, bestuurders en secretarissen meer op één lijn bij invullen alle enquêtes

Van 34 pensioenfondsen hebben zowel de voorzitters, bestuurders als ambtelijk secretarissen de vragenlijst ingevuld. Daar vallen de verschillen in taakopvatting nog scherper te vergelijken. De gemiddelden blijken echter gematigder te zijn en ook dichter bij elkaar te liggen per orgaan dan bij de volledige dataset. Dit is bijvoorbeeld terug te zien bij de balans tussen agenderend en reagerend, waar voorzitters en secretarissen gemiddeld 6,2 scoren en bestuurders 6,3. Ook bij de eigen prioriteiten tegenover agendapunten bestuurder is het verschil de helft van de algehele dataset (secretaris 6,1; voorzitters 5,9; bestuurders 5,8 waar agendapunten bestuurder =10). Deze pensioenfondsen liggen dus over het algemeen meer op één lijn. Uitzonderingen daargelaten waar bij een bepaald pensioenfonds de ambtelijk secretaris en bestuurder respectievelijk een 1 en 2 scoren op het gebied van medezeggenschap en de voorzitter zijn of haar eigen VO veel meer positioneert richting het verantwoording vragen (8 waar verantwoording =10).

Over het algemeen zijn VO's dus meer reagerend dan agenderend. Vanuit de rondetafelbijeenkomst komt naar voren dat deze verhouding als prettig wordt. VO's zouden pro-actiever kunnen zijn, maar moeten daar wel toe geconditioneerd worden. Voor bestuurders is het soms ook wel gemakkelijker als VO's dat minder zijn. Dat blijkt ook uit de ervaren verantwoordingsplicht van bestuurders. De score op de vraag of bestuurders hun werk moeten aanpassen als het VO van opvatting verandert wordt gemiddeld ruim lager beoordeeld (3,3 op vijf puntsschaal) dan de dan de andere vragen. De VO's zijn meer gericht op verantwoording dan op medezeggenschap, al schatten de ambtelijk secretarissen dat hoger in. Driekwart van de VO's draagt vaak zelf agendapunten aan, maar alsnog zijn VO's meer gericht op agendapunten van de bestuurder dan op de eigen prioriteiten. Vooral de bestuurder en secretaris geven dit aan. Voorzitters geven aan dat ze hun eigen prioriteiten zoveel mogelijk proberen te verwezenlijken via de agenda van de bestuurder. De beoordelingen van pensioenfondsen met respondenten uit alle drie de geledingen liggen dichter bij elkaar dan de gemiddelden uit de volledige dataset.

3.4 MONITORING

Ongeveer een derde van de VO's heeft toetsingskader en/of informatieprotocol

Het meten van de effectiviteit is onderdeel van de werkwijze van de VO's. 37% van de VO's heeft een toetsingskader aan de hand waarvan het VO een oordeel vormt. Bijna de helft van de bedrijfstakpensioenfondsen beschikt over een toetsingskader. Bij de ondernemingspensioenfondsen ligt dit aandeel een stuk lager. Net als het totale

gemiddelde beschikt iets meer dan een derde van de VO's van de opf's over een toetsingskader.

Het percentage VO's dat een informatieprotocol heeft, ligt lager. 33% van de VO's maakt gebruik van het document waarin staat welke informatie het bestuur dient aan te leveren aan het verantwoordingsorgaan. Opnieuw blijkt dit bij bpf's (37%) een hoger te liggen dan bij opf's, waar ongeveer een kwart van de VO's gebruik maakt van een informatieprotocol. Eén op de twee algemene pensioenfondsen werkt zowel met een toetsingskader als een informatieprotocol blijkt uit de enquête.

Toetsingskaders en informatieprotocollen drempel bij werving van nieuwe leden

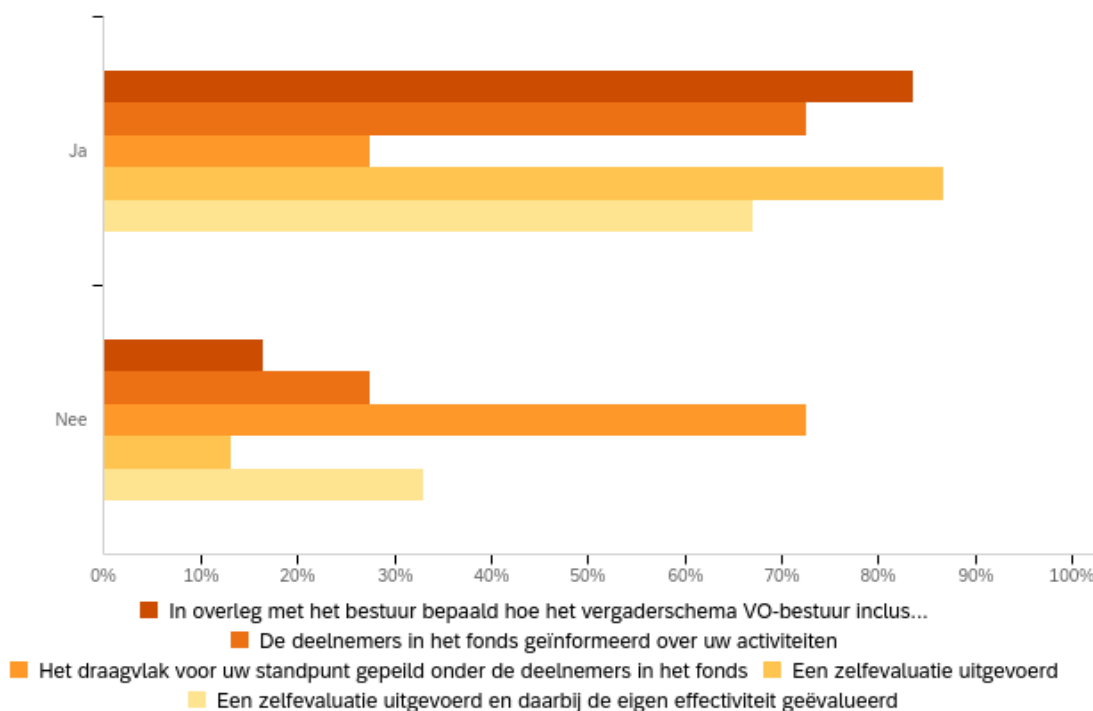
Het werken met veel formele documenten zoals toetsingskaders en informatieprotocollen noemen voorzitters en bestuurders een drempel bij de werving van nieuwe leden voor het VO. Het is voor bepaalde mensen niet realistisch zoveel te lezen ter voorbereiding, zeker niet wanneer je een representatieve afspiegeling van de deelnemers in het VO wilt hebben. Volgens hen is er geen noodzaak voor een verplichting tot het gebruik van toetsingskaders en informatieprotocollen, maar is er wel behoefte aan inzage in alle stukken gedurende het proces. Ruim een derde van de VO's maakt gebruik van de documenten ter ondersteuning van hun taak.

73% informeert en 27% consulteert de deelnemers in het fonds

Het is belangrijk dat VO's hun draagvlak, effectiviteit en doorwerking monitoren. 73% van de VO's informeert hun deelnemers in het fonds over hun activiteiten. 27% peilt ook het draagvlak voor hun standpunt onder de deelnemers in het fonds. De meeste VO's informeren de deelnemers middels verslaglegging in de jaarrekening of het jaarverslag, dit gebeurt niet separaat. Andere vormen van communicatie zijn nieuwsbulletins, de pensioenkrant, via het bestuursbureau of middels individueel contact. Daarnaast heeft een aantal pensioenfondsen een vereniging van gepensioneerden waarmee ze contact kunnen leggen.

67% evalueert eigen effectiviteit bij zelfevaluatie

87% van de VO's heeft het afgelopen jaar een zelfevaluatie uitgevoerd. Zie figuur 9. In totaal heeft twee derde een zelfevaluatie uitgevoerd en daarbij ook de eigen effectiviteit geëvalueerd. De meeste zelfevaluaties zijn op vastgestelde termijnen, in enkele gevallen gebeurt dit onder leiding van een extern bureau. Ten slotte geeft 84% van de voorzitters aan dat ze in overleg met het bestuur het vergaderschema tussen VO en bestuur inclusief onderwerpen vaststellen.



Figuur 9. Heeft het VO afgelopen jaar ...¹⁶

3.5 EFFECTIVITEIT

Secretarissen zijn positiefst over gesprekskwaliteit en minst over voorbereiding

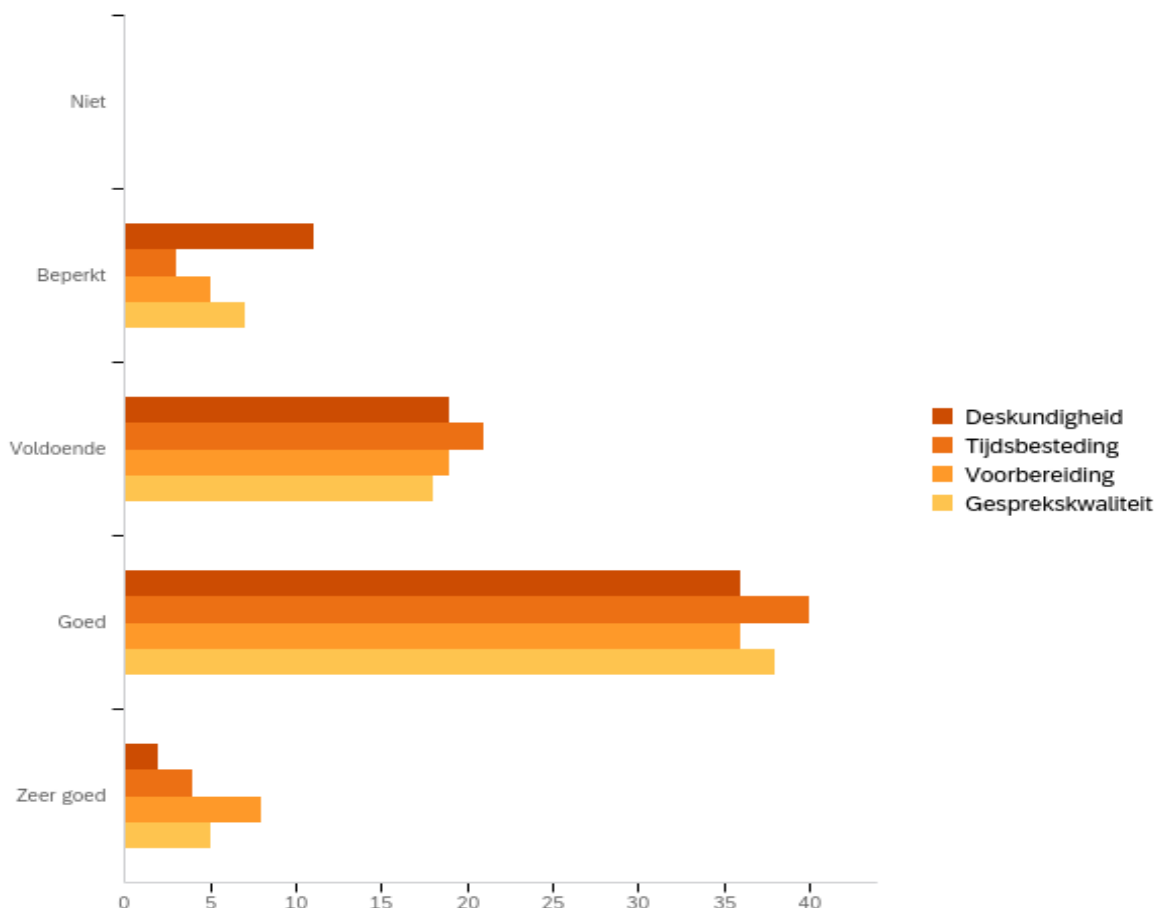
De vijfde deelvraag gaat over de effectiviteit van de VO's in de ogen van de bestuurders en ambtelijk secretarissen. Ten eerste gaat het dan over in hoeverre de leden van de VO's toegesneden zijn op hun taak. Van de vier bijbehorende aspecten scoort de gesprekskwaliteit het hoogst in de ogen van de secretarissen. Bijna 15% beoordeelt deze als zeer goed. Gemiddeld levert dat voor een 4,0 op vijfpuntsschaal op. Nipt hoger dan de tijdsbesteding (3,8) en deskundigheid (3,8). De laagste score wordt toegekend aan de voorbereiding van de VO-leden, met 3,6 op vijfpuntsschaal. In totaal vindt 97% dat de VO-leden minstens voldoende toegesneden op hun taak. Zie figuur 10.

Bestuurders kritischer op effectiviteit VO dan secretarissen

Bij de bestuurders vallen deze cijfers gemiddeld lager uit. Over alle vier de facetten gemiddeld beoordelen de ambtelijk secretaris gemiddeld 3,8 en de bestuurders gemiddeld 3,6. Secretarissen zijn ook vaker directer betrokken bij het proces in het verantwoordingsorgaan, dat kan een verklaring zijn voor een hogere effectiviteitscore. Daarnaast valt het ook op dat bij de bestuurders de voorbereiding juist de hoogste score krijgt (3,7), waar deze bij de ambtelijk secretarissen het laagste van de vier facetten was.

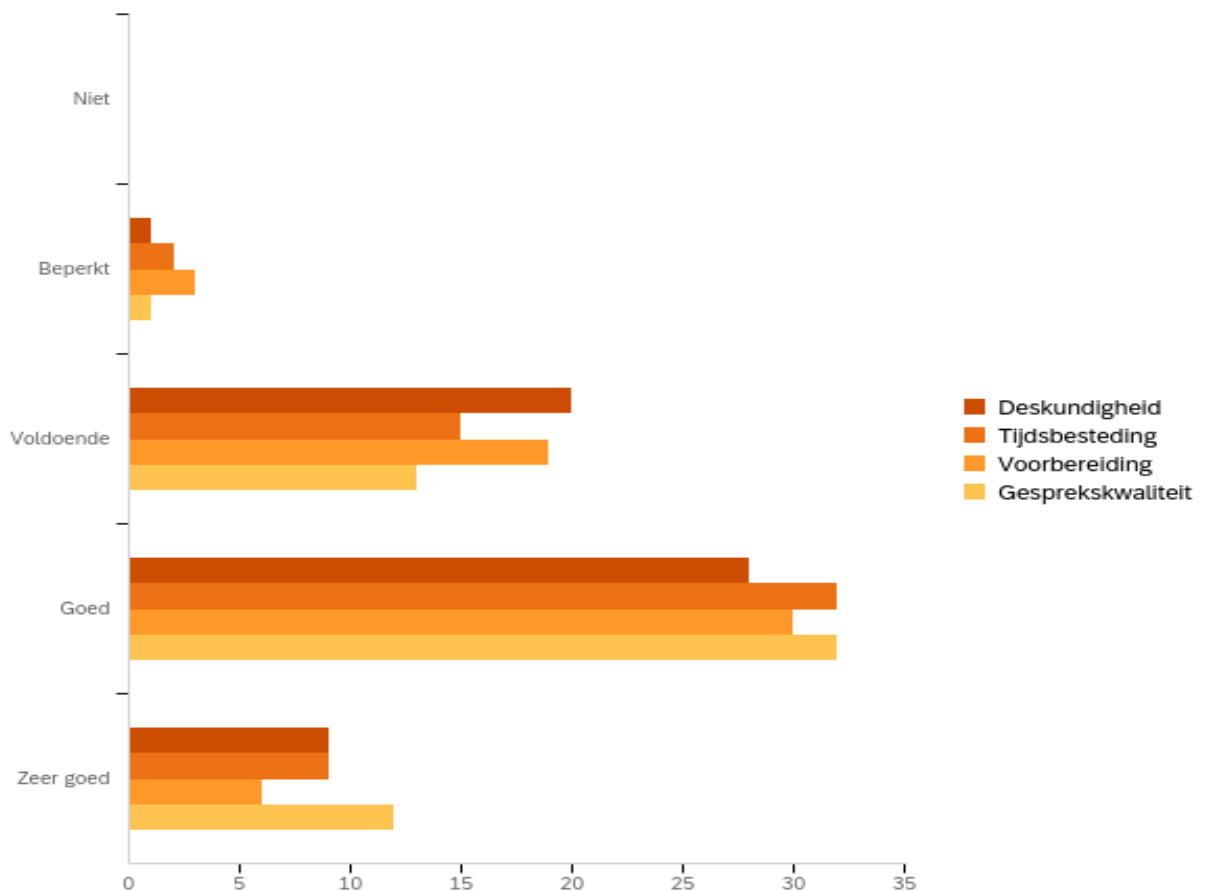
¹⁶ Enquête (vice-) voorzitters VO's

De voorbereiding wordt ook bijna twee keer zo vaak zeer goed gescoord dan de andere facetten. De gesprekskwaliteit (3,6) en tijdsbesteding (3,7) scoren iets lager en als laagste komt de deskundigheid uit de bus met een 3,4 op vijfpuntsschaal. Ruim 10% van de bestuurders vindt de deskundigheid beperkt. Geen van de bestuurders geeft aan dat de VO-leden niet zijn toegesneden op de taak. Zie figuur 11.



Figuur 10. In hoeverre vinden secretarissen de leden van het verantwoordingsorgaan toegesneden op de taak?¹⁷

¹⁷ Enquête ambtelijk secretarissen



Figuur 11. In hoeverre vinden bestuurders de leden van het verantwoordingsorgaan toegesneden op de taak?¹⁸

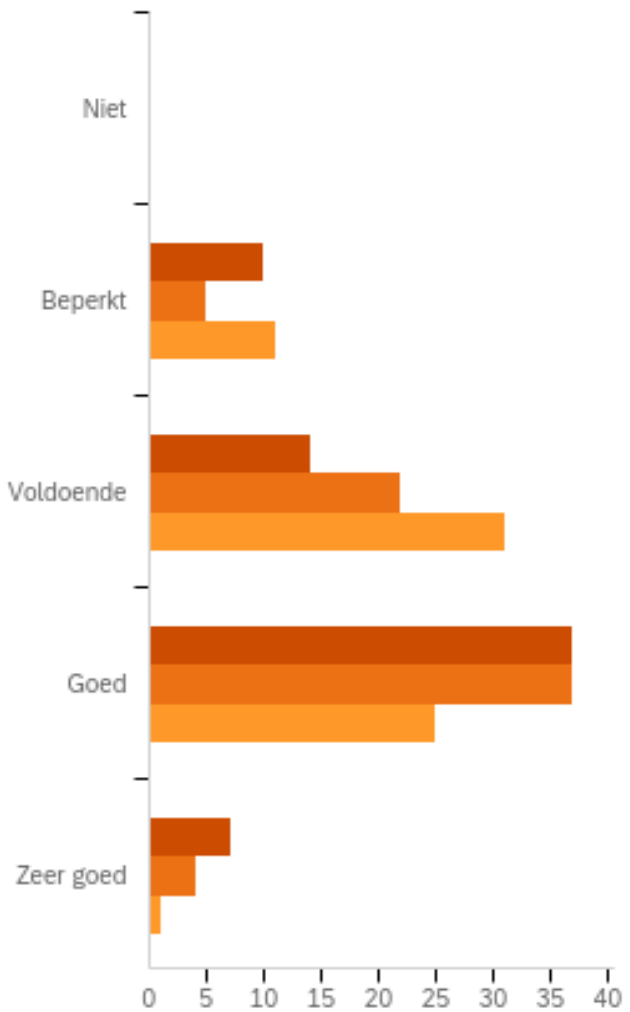
VO-leden het minst effectief ervaren bij advisering

Ten tweede de effectiviteit van de VO-leden op het vragen van informatie, oordeel vormen en invloed uitoefenen door advisering. Volgens de ambtelijk secretarissen scoren VO-leden vooral op het vragen van informatie (3,9) en oordeel vormen (4,0) hoog. Het invloed uitoefenen door advisering wordt iets lager gescoord, namelijk een 3,7 op vijfpuntschaal. 14% van de ambtelijk secretarissen scoort de VO-leden als zeer goed op hun effectiviteit. Opnieuw vallen de gemiddeldes van de bestuurders lager uit met een 3,6 voor het vragen voor informatie en 3,6 voor oordeel vormen. Net als bij de ambtelijk secretarissen vinden de bestuurders de VO-leden het minst effectief als het gaat om het uitoefenen van invloed

¹⁸ Enquête bestuurders pensioenfondsen

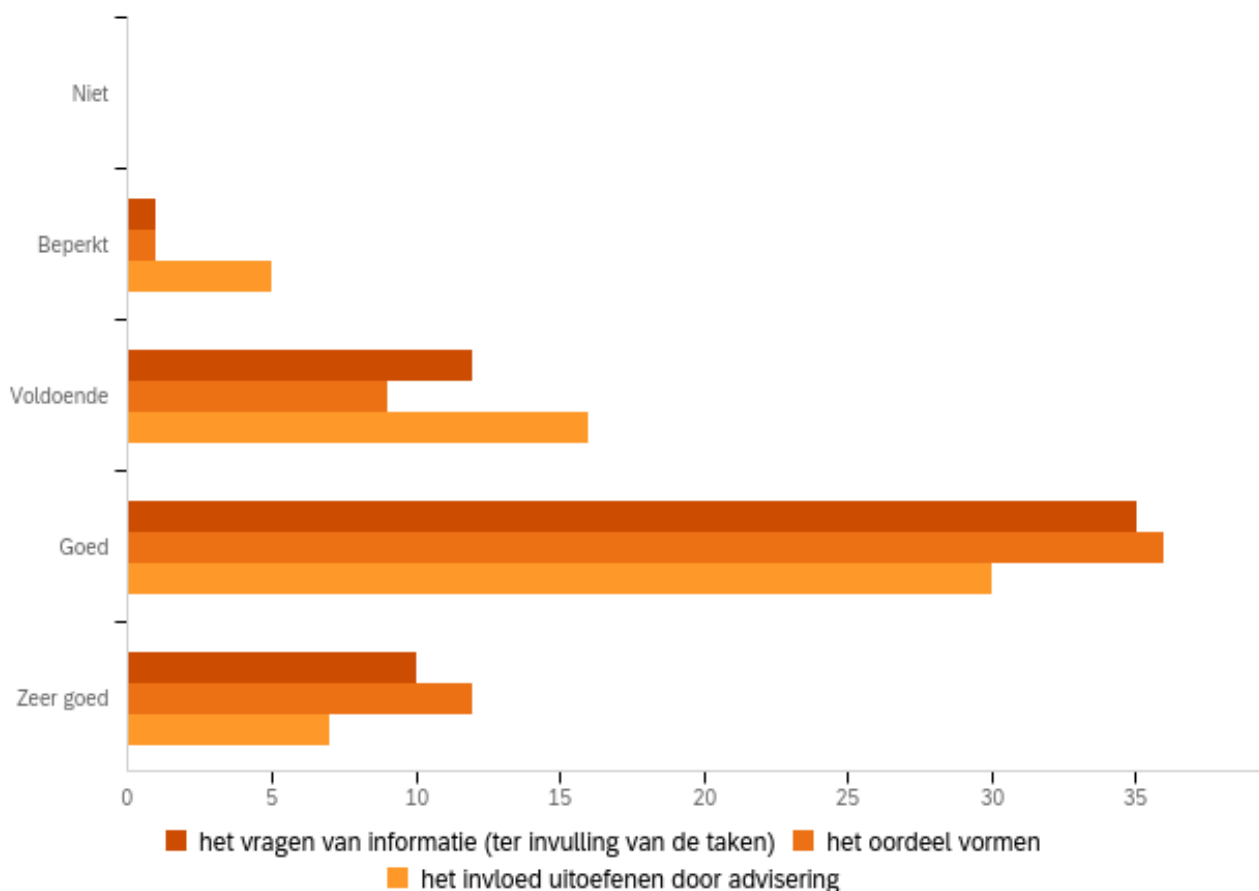
door advisering (3,3). 12% van de bestuurders vindt de effectiviteit beperkt. Daartegenover staat dat 56% deze minstens als goed beoordeeld. Twee derde van de bestuurders vindt het oordeel vormen en vragen van informatie minstens goed. Tussen de verschillende typen pensioenfondsen zijn geen grote verschillen in beoordeling te zien.

Figuur 12. Hoe effectief ervaren secretarissen het verantwoordingsorgaan? ¹⁹ Zie toelichting figuur 13.



Bij het geven van advies vanuit de rol als voorzitter/lid van het verantwoordingsorgaan geeft twee derde aan zelf extra informatie te hebben opgezocht. Er zijn meerdere bronnen die worden gebruikt om advies te geven. De meeste voorkomende zijn de vooroverleggen voorafgaand aan de vergadering (69%) en het doorvragen bij het bestuur (68%). Ongeveer een derde maakt gebruik van informele contacten en algemene onderzoeksrapporten. Ongeveer 1 op de 5 voorzitters ziet ook commissievergaderingen, netwerkbijeenkomsten en dialoog, strategiesessies of werkbezoeken als bron. Het laagste percentage (9%) zijn evaluatie -of beoordelingsgesprekken.

¹⁹ Enquête ambtelijk secretarissen



Figuur 13. Hoe effectief ervaren bestuurders het verantwoordingsorgaan?²⁰

Meer focus op hoofdlijnen, kennis en rolvastheid gewenst

Er zijn meerdere ideeën om de effectiviteit van de verantwoordingsorganen te vergroten. Het vergaren van meer kennis, deskundigheid en ervaring middels studiebijeenkomsten, trainingen en bijscholing worden het meest genoemd door de bestuurders. Met name op het gebied van beleggen is meer kennis van de VO-leden wenselijk. Enkele pensioenfondsen nemen een kennistoets af en passen vervolgsessies daarop aan. Daarnaast is de beschikbare tijd een belangrijke factor om effectief te kunnen zijn. Met meer ondersteuning kunnen VO's ook beter voorbereid aan het werk gaan. Het begrip rolvastheid wordt ook de bestuurders veel genoemd om de effectiviteit te vergroten. Wanneer de leden van het VO een scherper beeld van taken, verantwoordelijkheden en rollen hebben wordt de effectiviteit als hoger ervaren. Eén van de bestuurders geeft aan behoefte te hebben aan focus op de primaire taak van adviesaanvragen: *“Vanuit hun grote betrokkenheid bij fonds en deelnemers worden soms te veel zijpaden bewandeld.”*

²⁰ Enquête bestuurders pensioenfondsen

De ambtelijk secretarissen sluiten zich aan bij de behoefte aan meer rolvastheid en het op peil van kennis door middel van scholing. *“Betere taakomschrijving, dan een betere taakopvatting en invulling. Nu veel te onduidelijk wat een VO moet doen / mag doen / niet mag doen.”* Daarnaast zien zij regelmatig gebeuren dat VO's veel in detail treden, waar de nadruk op de grote lijn effectiever zou zijn.



4. Conclusie

In dit afsluitende hoofdstuk gaan we in op algemene conclusies. De onderzoeksvraag die centraal stond luidde: *Hoe functioneren de verantwoordings- en belanghebbendenorganen van pensioenfondsen?*

4.1 Geringe diversiteit naar leeftijd, geslacht en opleidingsniveau

De voorzitters, (ambtelijk) secretarissen en bestuurders van pensioenfondsen zijn overwegend mannen van middelbare leeftijd met een hoog opleidingsniveau. Ervaring leert dat het helpt om specifiek te werven op ondervertegenwoordigde groepen en een profiel op te stellen met bijvoorbeeld een cohort per leeftijdsgroep. Jongere leden kunnen vervolgens uit hun netwerk ook weer jongere kandidaten voor het verantwoordingsorgaan met zich meebrengen. Diversiteit trekt nieuwe diversiteit. De deelnemers aan de bijeenkomsten, die ook overwegend een Nederlandse achtergrond hadden, gaven aan dat leden met een meer diverse achtergrond zich niet spontaan melden.

Bij het werven van leden zouden verantwoordingsorganen ook meer specifiek kunnen werven op mensen met een meer diverse achtergrond, qua geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en migratieachtergrond. Wanneer organen zelf weinig representatief zijn, kunnen ze ook door middel van consultatie de stem van minder-vertegenwoordigden laten horen. Driekwart van de VO's informeert de deelnemers, slechts een kwart peilt ook het draagvlak voor hun standpunt onder de achterban.

4.2 Voldoende kennis en kunde bij verantwoordingsorganen

De verantwoordingsorganen beschikken volgens hun voorzitters over voldoende kennis en kunde. Vooral qua bestuurlijke kennis op het gebied van governance scoren ze hoog. De andere kennisgebieden zijn ook minstens gemiddeld of veel vertegenwoordigd in 80% van de gevallen. Op het gebied van IT, automatisering en security valt nog winst te behalen. Het kan zijn dat als VO's meer jonge leden werven dat er dan ook meer kennis op dat gebied komt. Het volgen van trainingen verhoogt de kennis van de VO-leden, meer dan de helft van de VO's doet individuele en gezamenlijke trainingen. De inzet van externe adviseurs op complexe onderwerpen of meer ambtelijke ondersteuning kan ook voor verbetering zorgen. Gemiddeld is 0,2 fte beschikbaar, waar 11% geen ambtelijke ondersteuning heeft.

4.3 Verantwoordingsorganen zijn meer reagerend dan agenderend

Verantwoordingsorganen nemen een meer reagerende dan agenderende rol aan. Ook zijn ze geneigd de agenda van de bestuurder te volgen of hun eigen agendapunten via de agenda van de bestuurder in te brengen. Een kleine minderheid peilt het draagvlak voor de standpunten onder de deelnemers in het pensioenfonds. Een proactief VO heeft invloed op het draagvlak van een pensioenfonds bij de deelnemers en de werkwijze van het bestuur. Desondanks gaven bestuurders aan het prettig te vinden om het initiatief in eigen hand te houden.

Het is de vraag of een overwegend reagerend en agendavolgend verantwoordingsorgaan optimaal zijn taak kan uitoefenen en inhoudelijk weerwerk kan bieden aan de bestuurder. Het valt te overwegen om periodiek de achterban te raadplegen over de prioriteiten en op basis daarvan als VO een eigen agenda op te stellen. Die agenda kan het VO vervolgens afstemmen met de bestuurder. Ook kan de eigen agenda dienen als basis voor de zelfevaluatie van het VO aan de hand waarvan het de eigen effectiviteit kan evalueren.

4.4 Geen behoefte aan drempelverhogende toetsingskader en informatieprotocol

Een kwart van de VO's maakt gebruik van een informatieprotocol en een derde heeft een toetsingskader. Bij ondernemingspensioenfondsen is dit percentage relatief laag. De behoefte aan toetsingskader en informatieprotocollen blijkt laag te zijn volgens de deelnemers aan de bijeenkomsten. Te veel documenten hanteren zou ook een drempel opwerpen voor nieuwe VO-leden. Daarnaast informeert driekwart van de VO's de deelnemers in het fonds, een kwart peilt ook het draagvlak voor hun standpunt. Voor gedragen standpunten is het van belang om meer aandacht te hebben voor het draagvlak onder de deelnemers.

4.5 Secretarissen en bestuurders positief over effectiviteit VO

Secretarissen en bestuurders geven VO's hoge effectiviteitsscores. Zowel op het gebied van toegesneden zijn op de taak als effectief handelen scoren zij gemiddeld goed. Vooral de secretarissen beoordelen de verantwoordingsorganen hoog. De vraag is hoe VO's hun effectiviteit in de toekomst kunnen vasthouden bij de grote veranderingen die er aan komen in het kader van de nieuwe pensioenwet. Op dit moment zijn de VO's goed voorbereid op hun primaire taak, ook al vinden sommigen meer rolvastheid gewenst. Het vragen om informatie en oordeel vormen gaat goed, maar er valt nog winst te behalen op het invloed uitoefenen door advisering. Dat kan deels door meer eigen informatiebronnen aan te boren.

4.6 Overgang naar nieuwe pensioenwet vergt goede voorbereiding

De vraag is hoe VO's hun effectiviteit in de toekomst kunnen vasthouden bij de grote veranderingen die eraan komen in het kader van de nieuwe pensioenwet. Het VO krijgt een adviesrecht over het voorgenomen besluit tot invaren en de beleidsmatige keuzes die het bestuur hierbij maakt. Het adviesrecht van het VO voor de samenstelling van de premie en de hoogte van de premiecomponenten vervalt. De focus komt meer te liggen op de communicatie en werkwijze, omdat de taak van evenwichtigheidsbepaling wegvalt. De belangrijkste aspecten worden dan klantbediening, keuzebegeleiding en het versterken van het vertrouwen onder de achterban. Het informeren en consulteren van de achterban zal dan extra van belang zijn.

Sommige VO's hebben zich al samen met hun pensioenfondsbestuur voorbereid op hun nieuwe taakinvulling onder de nieuwe pensioenwet. Andere VO's staan nog aan het begin. De nieuwe wet vraagt om herijking van de balans tussen verantwoording en medezeggenschap. Zowel de huidige als de toekomstige gepensioneerden moeten zich herkennen in het beleid en de keuzes van het pensioenfonds. Daarbij spelen de verantwoordings- en belanghebbendenorganen een cruciale rol.

Bijlage I Vragenlijst onderzoek functioneren verantwoordingsorganen van pensioenfondsen

USBO Advies - Meike Bokhorst & Carmen Dymanus (juli 2023)

Onderdeel 1. Introductie

Over dit onderzoek

Dit onderzoek gaat over het functioneren van verantwoordingsorganen en belanghebbendenorganen van pensioenfondsen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door de Universiteit Utrecht, in opdracht van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen. Er zijn drie verschillende vragenlijsten die worden afgenomen onder voorzitters en ambtelijk secretarissen van verantwoordingsorganen en de bestuurders die aan hen verantwoording afleggen. Met behulp van de vragenlijsten willen we een breed beeld schetsen van hoe verantwoordingsorganen hun taak uitoefenen. Uw inzichten en ervaringen zijn daarom zeer waardevol voor dit onderzoek.

Voor wie?

De vragenlijsten wordt idealiter ingevuld door drie vertegenwoordigers van het verantwoordingsorgaan en het pensioenfonds: de voorzitter en de ambtelijk secretaris van het verantwoordingsorgaan en de bestuurder of directeur van het pensioenfonds. Het duurt ongeveer 15 minuten om alle vragen te beantwoorden. Het is mogelijk om de vragenlijst tussentijds af te sluiten en later weer verder te gaan. Het onderzoeksteam bedankt u hartelijk voor uw tijd en inzet om deze vragen te beantwoorden.

Deelname

U kunt op elk moment stoppen tijdens het invullen van de enquête. Het is toegestaan om vragen over te slaan en blanco in te vullen.

Data

We behandelen uw gegevens als vertrouwelijk en rapporteren uitsluitend geaggregeerd en geanonimiseerd. Resultaten zullen niet herleidbaar zijn tot personen of organisaties.

Publicatie, presentatie en gebruik

De resultaten van de brede evaluatie worden in het najaar van 2023 gepresenteerd. De resultaten van deze vragenlijst kunnen daarnaast mogelijk ook gebruikt worden voor wetenschappelijke publicaties. Daarbij geldt tevens dat het niet mogelijk zal zijn om gepresenteerde bevindingen te herleiden tot individuele respondenten of organisaties.

Contact

Heeft u vragen of feedback over dit onderzoek of wilt u geïnformeerd worden over de uitkomsten? Neem vooral contact op. Voor vragen over de vragenlijst kunt u terecht bij Carmen Dymanus (c.dymanus@uu.nl) vanuit de Universiteit Utrecht. Voor vragen over de context van het onderzoek kunt u terecht bij Gerard Metske (info@mcpc.nl).

V1-1 Akkoord

- Ja, ik ga er mee akkoord dat de antwoorden die ik geef worden gebruikt voor het onderzoek en voor wetenschappelijke publicaties. (1)

Onderdeel 2. Geschiktheid (verantwoordelijkheidsgebieden en competenties)

V2-1. Ik beantwoord deze vragen als:

- (Vice-)Voorzitter van een verantwoordingsorgaan
- Lid van een verantwoordingsorgaan
- (Vice-)Voorzitter van een belanghebbendenorgaan

- Lid van een belanghebbendenorgaan.

V2-2. Wat voor *kennisgebieden/verantwoordelijkheidsgebieden* zijn vertegenwoordigd in het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan?

niet / gemiddeld / veel

- Pensioen (Juridisch)
- Bestuurlijk / Governance
- Communicatief:
- Financieel / Actuarieel:
- Vermogensbeheer
- IT/automatisering/security
- Anders

V2-3. Hebben de leden van uw verantwoordingsorgaan / belanghebbendenorgaan de afgelopen twee jaar een training gevolgd?

- Nee
- Ja, leden hebben individueel een training gevolgd
- Ja, leden hebben gezamenlijk een training gevolgd
- Ja, leden hebben individueel en gezamenlijk een training gevolgd
- Anders, namelijk.....

Onderdeel 3. Taakopvatting en taakuitoefening

De Pensioenwet en de Wet verplichte beroepspensioenregeling benoemen verschillende taken van het verantwoordingsorgaan:

a) een oordeel te geven over:

- 1 het handelen van het bestuur;
- 2 het door het bestuur uitgevoerde beleid;
- 3 beleidskeuzes voor de toekomst; en

b) een advies te geven over een aantal onderwerpen.

Het belanghebbendenorgaan heeft een aantal goedkeuringsrechten.

Deze twee perspectieven 'oordelen' en 'adviseren' verschillen.

Taakopvatting

V3-1 Mijn verantwoordingsorgaan oordeelt als volgt over de verschillende taken:

Adviseren als hoofdtaak <-----> (0-10) Oordelen als hoofdtaak

Anders: namelijk....

V3-2 Mijn verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan is op het gebied van oordelen:

Vooraf agenderend	<----->	Vooraf reagerend
Gericht op medezeggenschap	<----->	Gericht op verantwoording vragen
Gericht op eigen prioriteiten	<----->	Gericht op agendapunten bestuurder

V3-3 Ruimte voor toelichting op beantwoording (indien gewenst):

V3-4 Mijn verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan is op het gebied van adviseren:

Vooraf agenderend	<----->	Vooraf reagerend
Gericht op medezeggenschap	<----->	Gericht op verantwoording vragen
Gericht op eigen prioriteiten	<----->	Gericht op agendapunten bestuurder

V3-5 Ruimte voor toelichting op beantwoording (indien gewenst):

Taakuitoefening (3B)

Toelichting

Het verantwoordingsorgaan heeft de bevoegdheid een oordeel te geven over het handelen van het bestuur ,
het door het bestuur uitgevoerde beleid,
beleidskeuzes voor de toekomst.

Het verantwoordingsorgaan adviseert het bestuur over in de wet genoemde voorgenomen bestuursbesluiten.

V3-6. Hoeveel vergaderingen heeft u per jaar met uw verantwoordingsorgaan / belanghebbendenorgaan (inclusief overleggen met het bestuur en het intern toezicht)? (selecteer een getal 1-10 en >10?)

V3-7. Hoeveel uur besteedt u gemiddeld per maand aan uw functie als lid van het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan (exclusief de vergadertijd en bijbehorende reistijd)? (vijf categorieën)

V3-8. Hoeveel jaar bent u lid van uw huidig verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan? (selecteer een getal 0-10 en >10)

V3-9. Hoeveel jaar ervaring heeft u als voorzitter van het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan? (selecteer een getal 0-10 en >10)

V3-10. Krijgt u een vergoeding voor uw functie?

- Ja, een vergoeding voor uren en reiskosten
- Ja, 'tijd voor tijd' en reiskosten
- Nee
- Anders, namelijk.....

Onderdeel 3C

Heeft het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan afgelopen jaar....

V3-11 eigen agendapunten benoemd (vaak/ regelmatig/zelden)

V3-12

.... in overleg met het bestuur bepaald hoe het vergaderschema inclusief onderwerpen wordt vastgesteld (ja/nee)

.... de deelnemers in het fonds geïnformeerd over uw activiteiten (ja/nee)

... het draagvlak voor uw standpunt gepeild onder de deelnemers in het fonds (ja/nee)

... een zelfevaluatie uitgevoerd (ja/nee)

....een zelfevaluatie uitgevoerd en daarbij de eigen effectiviteit geëvalueerd (ja/nee)

V3-13 Toelichting:

Onderdeel 4. Oordeelsvorming

V4-1

Na dit scherm vragen we u om een belangrijke actuele situatie te selecteren, waarin u een oordeel hebt gevormd vanuit uw rol als voorzitter / lid van het verantwoordingsorgaan / belanghebbendenorgaan. Neem zoveel mogelijk de geselecteerde situatie in gedachten bij het beantwoorden van de vragen.

Over welke belangrijke situatie heeft u een oordeel gevormd in één van de recente vergaderingen waar u aanwezig was in uw rol als voorzitter / lid?

- het handelen van het bestuur
- het door het bestuur uitgevoerde beleid
- beleidskeuzes voor de toekomst
- anders, namelijk:.....

V4-2 U kunt hieronder uw antwoord toelichten

V4-3 Wat voor informatie heeft u gebruikt in uw oordeel over [de betreffende oordeelssituatie]? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Schriftelijke informatie vanuit het bestuur (verslagen, brieven en bestuurdersportal)

- Mondelinge toelichting vanuit het bestuur (informele overleggen)
- De bespreking van het onderwerp ter vergadering (formele overlegvergaderingen)
- Schriftelijke informatie vanuit de organisatie, die niet door het bestuur was verstrekt
- Mondeling informatieoverdracht vanuit de organisatie, buiten de vergadering om
- Schriftelijke informatie van buiten de organisatie, die niet door het bestuur was verstrekt
- Mondelinge informatieoverdracht van buiten de organisatie, buiten de vergadering om
- Anders, namelijk:

V4-4 Welke van de onderstaande zaken hebben – naast het bestuursverslag, de jaarrekening en de bevindingen van het intern toezicht – een rol gespeeld in uw oordeel over [de betreffende oordeelssituatie]? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Strategische beleidsplannen (ABTN, beleggingsplan, Haalbaarheidstoets, ALM-study, Risk Budgetting Study etc)
- Accountantscontrole/rapport
- Kwaliteit van dienstverlening (ISAE 3402 06/ NEN)
- Medewerkerstevredenheid
- Tevredenheid van netwerkpartners
- Gebruikerstevredenheid
- Klachten(rapportage) of kritiek uit de organisatie
- Maatschappelijke vraagstukken / gesprekken met NGO's
- Anders, namelijk:

Onderdeel 5. Informatievoorziening, -verwerking en oordeelsvorming

Na dit scherm volgen er stellingen, die afwisselend verschijnen. We vragen u om de eerder door u gekozen oordeelssituatie als uitgangspunt te nemen bij de beantwoording.

V5-1

[helemaal oneens tot helemaal eens (5)+ weet niet]

Stellingen	1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Het verantwoordingsorgaan heeft informatie gekregen uit de afdelingen van de organisatie zonder tussenkomst van het bestuur. • De informatie die het verantwoordingsorgaan voor de vergadering heeft gekregen heeft ons in staat gesteld om [de betreffende oordeelssituatie] beter te begrijpen. • We hebben een duidelijk idee gehad over welke informatie we nodig hadden over [de betreffende oordeelssituatie]. • We hebben tijdig informatie van het bestuur gekregen. • We hebben actief gezocht naar extra informatie over [de betreffende oordeelssituatie] naast de vergaderstukken. • We hebben proactief met de relevante belanghebbenden van de organisatie gesproken. • De verschillende soorten informatie samenbrengen heeft het verantwoordingsorgaan lastig gevonden. • Ik heb gemerkt dat leden overweldigd zijn geworden door de hoeveelheid informatie die ze hebben moeten verwerken. • We hebben verschillende soorten informatie tot onze beschikking gehad over de oordeelssituatie. • We hebben grote hoeveelheid informatie tot onze beschikking gehad. 						

- Tijdens de vergadering heeft het verantwoordingsorgaan de discussie opgezocht met het bestuur over [de betreffende oordeelssituatie].
- Mijn verantwoordingsorgaan heeft onderzoek naar de oordeelssituatie uitgevoerd.
- In mijn verantwoordingsorgaan zijn alle leden actief betrokken geweest tijdens de vergadering.
- Alle leden van ons verantwoordingsorgaan hebben de beschikbare informatie zorgvuldig bestudeerd voorafgaand aan de vergadering.
- In onze oordeelsvorming houden we rekening met de verschillende belanghebbenden.

Onderdeel 6. Adviseren

Er volgen vragen over de adviesrol bij voorgenomen bestuursbesluiten. We vragen u om een belangrijke actuele situatie te selecteren, waarin u een advies hebt gegeven vanuit uw rol als voorzitter / lid van het verantwoordingsorgaan / belanghebbendenorgaan. Neem zoveel mogelijk de geselecteerde situatie in gedachten bij het beantwoorden van de vragen.

V6-1 Heeft u zelf informatie verzameld om een advies te geven over [het betreffende bestuursbesluit]?

- Ja
- Nee

V6-2 Welke bron(nen) heeft u gebruikt om een advies te geven? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Vooroverleggen voorafgaand aan de vergadering
- Commissievergaderingen
- Evaluatie- of beoordelingsgesprekken
- Dialoog-, strategiesessies of werkbezoeken
- Netwerkbijeenkomsten
- Informeel contact
- Doorvragen bij het bestuur
- Algemene (onderzoeks)rapporten (zoals een benchmark)
- Anders, namelijk:

V6-3 Bij welke van de onderstaande belanghebbenden heeft u proactief informatie verzameld? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Bestuur
- Management
- Uitvoerend personeel
- Inspraak- of adviesorganen (medezeggenschap, ondernemingsraad of overige raden)
- Aangesloten deelnemers
- Gebruikers van de dienstverlening
- Netwerkpartners
- Opdrachtgevers
- Externe accountant
- Extern toezicht
- Anders, namelijk:

V6-4 Heeft de bestuurder het advies van het verantwoordingsorgaan over het voorgenomen besluit opgevolgd:

- Ja
- Nee
- Deels
- Weet niet

Onderdeel 7. Beleid

V7-1 Er volgen vragen over het toetsingskader (dialoog intern toezicht en bestuur) en informatieprotocol. Heeft uw verantwoordingsorgaan een toetsingskader? Een toetsingskader is een document waarin staat aan de hand waarvan het verantwoordingsorgaan een oordeel vormt.

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

V7-2 Heeft uw verantwoordingsorgaan een informatieprotocol? Een informatieprotocol is een document waarin staat welke informatie het bestuur dient aan te leveren aan het verantwoordingsorgaan.

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

Onderdeel 8. Demografie

U hebt de vragenlijst bijna voltooid. Er volgen nog demografische vragen over opleidingsniveau, leeftijd en geslacht die niet te herleiden zullen zijn tot individuen of organisaties.

V8-1 Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisonderwijs
- Lager / voorbereidend beroepsonderwijs (lbo / vmbo)
- Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)
- Voorbereiden wetenschappelijk onderwijs (vwo)
- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
- Hoger beroepsonderwijs (hbo)
- Wetenschappelijk onderwijs (wo)
- Doctoraat (PhD)
- Anders, namelijk:

V8-2 Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders/wil ik niet zeggen

V8-3 Wat is uw leeftijd? (selecteer een getal)

V-ID Van welk verantwoordingsorgaan bent u voorzitter? (De lijst staat op alfabetische volgorde) Wij stellen deze vraag om uw antwoorden aan die van de bestuurder/secretaris van hetzelfde orgaan te kunnen koppelen, maar anonimiseren de naam van het orgaan zelf.

[Lijst met VO ID 1-170]

Onderdeel 9. Afsluiting

Q9-1 U bent aan het einde gekomen van deze enquête. Mocht u nog aanvullende opmerkingen hebben, dan kunt u deze hier invoeren:

Q9-2 Als u een terugkoppeling over de resultaten wil ontvangen, vul dan hier uw mailadres in:

U kunt zich [hier](#) aanmelden voor de rondetafelbijeenkomsten waarin we de resultaten bespreken. U kunt kiezen uit:

maandag 25 september 2023 van 13.00 tot 16.00 uur; en

donderdag 28 september 2023 van 9.30 tot 12.30 uur.

Bedankt voor uw inspanning en tijd om ons te helpen met het onderzoek.

Vragenlijst ambtelijk secretarissen

Onderdeel 1 - Introductie/IC

Onderdeel 2. Samenstelling

S2-1 Hoeveel leden heeft het verantwoordingsorgaan?

S2-2 Hoeveel jaar zitten de leden gemiddeld? (0-10 jaar)

S2-3 Hoeveel leden zijn afgelopen periode tussentijds vertrokken? (X procent)

S2-4 Hoeveel fte is de secretariële ondersteuning? (X fte)

S2-5 Wat is de tijdsbesteding als secretaris per maand in uren? (X uur)

S2-6 Hoe lang bent u van secretaris van uw huidig verantwoordingsorgaan? (selecteer een getal 0-10 jaar)

S2-6 Heeft u de afgelopen twee jaar een training gevolgd die betrekking had op uw rol als ambtelijk secretaris van het verantwoordingsorgaan? (ja/nee)

Onderdeel 3. Taakopvatting

S3-1 Mijn verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan is....

Vooraf agenderend	<----->	Vooraf reagerend
Gericht op medezeggenschap	<----->	Gericht op verantwoording vragen
Gericht op eigen prioriteiten	<----->	Gericht op agendapunten bestuurder

S3-2 Toelichting

S3-3 In hoeverre acht u de leden van het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan toegesneden op de taak

Niet ---- Beperkt ---- voldoende ----- goed ---- zeer goed

Deskundigheid

Tijdsbesteding

Vorbereiding

Gesprekswaakteit

S3-4 Hoe effectief ervaart u het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan in...

Niet ---- Beperkt ---- voldoende ----- goed ---- zeer goed

... het vragen van informatie (ter invulling van de taken)

... het oordeel vormen

... het invloed uitoefenen door advisering

S3-5 Wat kan de effectiviteit van het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan naar uw inzicht verder vergroten?

→ Onderdeel **S8** (demografie) en afsluiting ook invoegen

S8-1 opleiding

S8-2 geslacht

S8-3 leeftijd

S-ID verantwoordingsorgaan ID

Vragenlijst bestuurders

Onderdeel 1. Introductie

Onderdeel 2.

B2-1 Hoe lang bent u bestuurder van dit pensioenfonds? (0-10 jaar)

B2-2 Mijn verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan is.... (0-10)

Vooraf agenderend	<----->	Vooraf reagerend
Gericht op medezeggenschap	<----->	Gericht op verantwoording vragen
Gericht op eigen prioriteiten	<----->	Gericht op agendapunten bestuurder

B2-3 Toelichting

Onderdeel 3. Taakopvatting

B3-1 In hoeverre acht u de leden van het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan toegesneden op de taak

Niet --- Beperkt ---- voldoende ----- goed --- zeer goed

Deskundigheid

Tijdsbesteding

Vorbereiding

Gesprekswaakteit

B3-2 Hoe effectief ervaart u het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan in...

Niet --- Beperkt ---- voldoende ----- goed --- zeer goed

... het vragen van informatie

... het oordeel vormen
 ... het invloed uitoefenen

B3-3 Wat kan de effectiviteit van het verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan naar uw inzicht verder vergroten?

Onderdeel 4. Verantwoording

Gevoelde verantwoordingsplicht (Overman, Schillemans en Grimmelikhuijsen 2018)

B4-1 Om te achterhalen welke factoren de effectiviteit en invloed van het verantwoordingsorgaan bepalen leggen we u een aantal stellingen voor:

1. Naar mijn mening heeft mijn verantwoordingsorgaan voldoende specialistische kennis om ons te kunnen beoordelen.
2. Mijn verantwoordingsorgaan geeft opbouwend commentaar op ons werk.
3. Standpunten van mijn verantwoordingsorgaan (over mijn beleid) zijn meestal helder en eenduidig.
4. We kunnen het verantwoordingsorgaan om advies vragen bij een dilemma in ons werk.
5. Mijn verantwoordingsorgaan heeft voldoende expertise van ons werkterrein om ons te kunnen beoordelen
6. Als mijn verantwoordingsorgaan van opvatting verandert, zullen we ons werk daarop moeten aanpassen.
7. Ik beschouw het als een goede zaak, dat ik uiteindelijk ook verantwoordelijk ben jegens mijn verantwoordingsorgaan.
8. Ik ben bereid om in het belang van mijn verantwoordingsorgaan te werken.
9. Ik voel een democratische plicht om verantwoording af te leggen aan mijn verantwoordingsorgaan.
10. Ik word erg verantwoordelijk gehouden in ons werk door mijn verantwoordingsorgaan.
11. Ik moet vaak aan mijn verantwoordingsorgaan uitleggen waarom ik bepaalde keuzes heb gemaakt.
12. Mijn verantwoordingsorgaan houdt me verantwoordelijk voor al mijn beslissingen.
13. Als ik mij werk niet naar behoren uitvoer, roept mijn verantwoordingsorgaan me stevast ter verantwoording.

B4-2 Toelichting: ...

Onderdeel 5. Politieke vaardigheid

Politieke vaardigheid (Ferris 2005)

B5-1 Hierna vragen we u te reflecteren op uw bestuurlijke handelen door te reageren op een aantal stellingen:

Antwoorden op een schaal van 1-5 (volledig mee oneens – volledig mee eens)

1. Ik besteed veel tijd en moeite om met anderen te netwerken.
2. Ik ben in staat om de meeste mensen zich op hun gemak te laten voelen in mijn buurt.
3. Ik kan gemakkelijk en effectief met anderen communiceren.
4. Het is gemakkelijk voor me om een goede verstandhouding met de meeste mensen te ontwikkelen.
5. Ik begrijp mensen erg goed.
6. Ik ben goed in het bouwen van relaties met invloedrijke mensen in mijn werk.
7. Ik ben bijzonder goed in het aanvoelen van drijfveren en verborgen agenda's van anderen.
8. In de communicatie met anderen probeer ik zo authentiek mogelijk te zijn in mijn woorden en daden.
9. In mijn werk ken ik veel belangrijke mensen en heb ik een goed netwerk.
10. Ik besteed veel tijd in mijn werk aan het ontwikkelen van relaties met anderen.
11. Ik ben er goed in om mensen me aardig te laten vinden.
12. Het is belangrijk dat mensen geloven dat ik eerlijk ben in wat ik zeg en doe.
13. Ik probeer een echte interesse te tonen in anderen.
14. Ik ben er goed in om mijn relaties en netwerk te gebruiken om zaken voor elkaar te krijgen in mijn werk.
15. Ik heb een goede intuïtie over de manier om mezelf aan anderen te presenteren.

16. Ik lijk altijd instinctief te juiste dingen te kunnen zeggen of doen om anderen te beïnvloeden.

17. Ik let heel goed op de gezichtsuitdrukking van mensen.

18. Ik heb in mijn werk een groot netwerk ontwikkeld van collega's en relaties op wie ik kan bouwen als ik echt dingen gedaan moet krijgen.

NA = networking ability (1, 6, 9, 10, 14, 18); II = interpersonal influence (2, 3, 4, 11); SA = social astuteness (5, 7, 15, 16, 17); AS = apparent sincerity (8, 12, 13)

→ Onderdeel **B8** (demografie) en afsluiting

B8-1 opleiding

B8-2 geslacht

B8-3 leeftijd

B-ID verantwoordingsorgaan/pensioenfonds ID



Bijlage II – Onderdelen uit de Code

Pensioenfondsen (2018) over verantwoording

1.2 Wat moet de Code teweegbrengen?

De Code richt zich op de drie functies van 'goed pensioenfondsbestuur': besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen over wat het pensioenfonds gepland en gerealiseerd heeft. Van belang is dat er een goede scheiding van verantwoordelijkheden is met een systeem van controle en evenwicht tussen de functies (checks and balances). Als een pensioenfonds balans weet te vinden tussen de bestuurs-, toezicht- en verantwoordingsfunctie kan het de pensioenovereenkomst optimaal uitvoeren. Randvoorwaarde hierbij is dat het pensioenfonds integer en transparant handelt. Ook is diversiteit in de samenstelling van de pensioenfondsorganen van groot belang. Deelname van personen met uiteenlopende achtergronden en verschillende vaardigheden zorgt voor een meervoudig perspectief in het bestuur, het toezicht en de verantwoording. En draagt zo bij aan de kwaliteit van het totale pensioenfondsbestuur. Bovendien wordt door middel van diversiteit in organen recht gedaan aan de representativiteit en herkenbaarheid van de belanghebbenden. Uit de nalevingsrapporten van de Monitoringcommissie en de evaluatie van de Wet versterking pensioenfondsen, beide verschenen in het voorjaar van 2018, blijkt dat veel pensioenfondsbesturen nog niet voldeden aan de diversiteitsnormen. In 2017 had 63% van de besturen geen jongere onder de 40 jaar, en bestond 30% van de besturen alleen uit mannen. De Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid zijn ervan overtuigd dat diversiteit van het bestuur kan bijdragen aan een betere kwaliteit van en meer evenwicht in de besluitvorming van een bestuur en hechten er daarom aan dat hier prioriteit aan wordt gegeven. Er moet een goede balans worden gerealiseerd in het bestuurlijk proces. Daarbij hoort dat het bestuur, gegeven zijn eindverantwoordelijkheid, in gesprek is met het VO of het BO. Dit geldt ook voor het intern toezicht, dat met enige afstand de dialoog met het bestuur aangaat. Hiermee hangt de verplichting uit de IORP II-richtlijn samen, dat elk pensioenfonds drie sleutelfunctionarissen moet hebben: de interne auditfunctie, de risicobeheerfunctie en de actuariële functie. Deze deskundige sleutelfunctionarissen moeten aan het bestuur en zo nodig aan de toezichthouder rapporteren over de specifieke risico's. [...] De Code wil het gedrag beïnvloeden van bestuurders, intern toezichthouders en belanghebbenden in de verantwoordingsfunctie. Natuurlijk gaat gedrag over integriteit, maar het is ook van groot belang transparant te zijn over

werkprocessen en beloning [3]. Bij goede checks and balances kijkt men hier kritisch naar vanuit vertrouwen en een gemeenschappelijke doelstelling [4].

De Code gaat uit van de regiefunctie van het bestuur. Dat wil niet alleen zeggen dat in een pensioenfonds het bestuur altijd eindverantwoordelijk is voor alle besluiten die genomen worden, ongeacht of deze zijn uitbesteed aan een pensioenuitvoeringsbedrijf of vermogensbeheerder, maar ook dat het bestuur daar actief sturing aan geeft en in control is. De Code besteedt aandacht aan het van een goede interne beheersing van processen en informatiestromen. Ook wil de Code het debat stimuleren binnen en tussen de verschillende organen van het pensioenfonds en tussen het pensioenfonds en de organisaties waaraan taken zijn uitbesteed.

1 Het bestuur voert de regeling naar beste vermogen uit, in een evenwichtige afweging van belangen, en heeft hiervoor de eindverantwoordelijkheid.

Toelichting

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het beheer. Tegelijkertijd is dit principe ook van toepassing op de toezichthouders en de leden van vertegenwoordigende organen zoals het belanghebbenden- en verantwoordingsorgaan. Het bestuur voert voor alle belanghebbenden van het pensioenfonds als 'goed huisvader' (m/v) de pensioenregeling uit: de regeling in ontvangst nemen, aanvaarden en beheren, de gelden beleggen, de pensioenen uitkeren en belanghebbenden informeren. Het bestuur heeft altijd de eindverantwoordelijkheid en de regie over alle werkzaamheden van het fonds. 'Goed huisvaderschap' is zowel de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur als geheel, als die van het individuele bestuurslid. Onder belanghebbenden verstaan we de deelnemers, gewezen deelnemers, andere aanspraakgerechtigden, de pensioengerechtigden en de werkgever, zoals genoemd in artikel 105 van de Pensioenwet en artikel 110b van de Wet verplichte beroepspensioenregeling. Als het bestuur de uitvoering geheel of deels uitbesteedt, zorgt het ervoor dat het de volledige bestuursverantwoordelijkheid voor de uitvoering waar kan maken. Daartoe maakt het bestuur effectieve afspraken over wat bij de uitvoerder plaatsvindt in naam van het pensioenfonds. Het bestuur beoordeelt periodiek of de uitvoerder zodanig functioneert dat het bestuur door wil gaan met de uitbesteding.

7 Het bestuur zorgt ervoor dat er onder belanghebbenden draagvlak bestaat voor de keuzes over verantwoord beleggen.

Toelichting

Voor het beleid over verantwoord beleggen is het van belang om draagvlak te creëren in dialoog met het verantwoordingsorgaan (VO) of het belanghebbenden- orgaan (BO).

39 Een bestuurslid wordt benoemd en ontslagen door het bestuur, na het horen van de raad van toezicht over de procedure. Een lid van de raad van toezicht of visitatiecommissie wordt benoemd door het bestuur na bindende voordracht van het

verantwoordingsorgaan en wordt ontslagen door het bestuur na bindend advies van het verantwoordingsorgaan. Een lid van het verantwoordingsorgaan wordt benoemd door het bestuur en ontslagen door het verantwoordingsorgaan zelf. In uitzonderlijke situaties kan het bestuur in overleg met het intern toezicht een lid ontslaan.

Toelichting Bestuur

Het horen van de raad van toezicht bij een voorgenomen benoeming of ontslag van leden van het bestuur borgt de zorgvuldigheid van de benoemings en ontslagprocedure. Bij een omgekeerd gemengd model benoemt en ontslaat het niet uitvoerend deel van het bestuur de uitvoerende bestuurders, na het horen van het deel van het bestuur. Heeft een pensioenfonds een visitatiecommissie, dan is vooraf horen niet nodig, maar wordt de benoemings- en ontslagprocedure meegenomen in de visitatie.

Intern toezicht

In het kader van de checks and balances heeft het VO een rol bij de benoeming en ontslag van de Leden van de raad van toezicht of visitatiecommissie. Voor het borgen van de kwaliteit van de raad van toezicht is van belang dat de door het VO voorgedragen personen worden getoetst aan het door de raad van toezicht opgestelde profiel. Als het bestuur van mening is dat de voorgedragen persoon wezenlijk afwijkt van het profiel zal betrokkene niet worden benoemd en zal het VO gevraagd worden met een nieuwe voordracht te komen. Het bestuur kan een lid van het VO alleen tussentijds ontslaan in overleg met het intern toezicht.

Een overzicht van de benoemings- en ontslagprocedure voor het bestuur, de raad van toezicht en visitatiecommissie is in de bijlage bij deze Code opgenomen.

55 Het bestuur gaat een dialoog aan met het VO dan wel het BO bij het afleggen van verantwoording.