

## Bestuursbureau binnen of buiten de uitvoerder

# Besturen pensioenfonds is specialisme

**Bestuursbureaus zijn ‘hot’. Een toenemend aantal pensioenfondsen maakt gebruik van een bestuursbureau ter ondersteuning van de activiteiten van het bestuur. Volgens de Commissie Frijns is het inrichten van een bestuursbureau een manier om voldoende expertise binnen besturen van pensioenfondsen te verkrijgen<sup>1</sup>.**

*Mr. drs. Martin van 't Zet*

Bestuurssecretaris pensioenfondsen A&O Pensioen Services

Een goed pensioenfonds kan eigenlijk niet meer zonder een – vorm van – bestuursbureau<sup>2</sup>. Welke rol kunnen bestuursbureaus spelen bij de noodzakelijke wijzigingen in governancestructuur? En hoe worden die dan georganiseerd?

Redenen voor het instellen van een bestuursbureau zijn divers, zoals de toenemende complexiteit in het managen van organisaties waaraan taken zijn uitbesteed, het beter voorbereiden en sturen van de bestuursagenda en een betere directe ondersteuning van het pensioenfondsbestuur<sup>3</sup>. Alle pensioenfondsen hebben hier behoefte aan. Juist veel kleine en middelgrote pensioenfondsen worstelen in het kader van governance met de vraag hoe zij een beter tegenwicht kunnen bieden aan hun uitvoeringsorganisatie(s). Toch zijn het in de praktijk vooral grotere pensioenfondsen die een bestuursbureau hebben ingesteld. Kleine en middelgrote pensioenfondsen zien hier vanaf omdat ze te weinig schaalgroottes hebben om verantwoord een eigen bestuursbureau in te richten.

### Intern bestuursbureau

De meeste bestuursbureaus blijken in de praktijk extern georganiseerd: fysiek op afstand van de uitvoeringsorganisatie en de werknemers van het bestuursbureau zijn in dienst van het pensioenfonds. Een variant daarvan is aansluiting zoeken bij een bestaand extern bestuursbureau en daar gebruik maken van de faciliteiten.

Een gewenste onafhankelijke positie ten opzichte van de uitvoeringsorganisatie(s) speelt hierbij een belangrijke rol. Recent is er een derde variant verschenen waarbij het bestuursbureau is ondergebracht bij de uitvoeringsorganisatie. De medewerkers zijn dan in dienst van de uitvoeringsorganisatie maar werken exclusief voor het pensioenfonds. Tegelijkertijd zijn er waarborgen voor een grote mate van onafhankelijkheid van het bestuursbureau<sup>4</sup>. Vanuit een kosten oogpunt kan een bestuursbureau binnen de uitvoeringsorganisatie interessant zijn. Grote vraag daarbij is wel of zo'n bestuursbureau onafhankelijk van de uitvoeringsorganisatie kan zijn. Het antwoord daarop is uiteraard nee, althans nooit volledig. Vervolgens is de vraag of dit onoverkomelijk is. Onafhankelijkheid is immers geen doel op zich, maar een middel voor het pensioenfondsbestuur om 'in control' te zijn. Ook bij een extern bestuursbureau hoeft het bestuur niet per definitie in control te zijn. Zo kan het bestuursbureau belangen hebben die niet gelijk lopen met het pensioenfonds. Dan ontstaat er concurrentie tussen bestuur en bestuursbureau. Anderzijds kan het bestuur zoveel vertrouwen hebben in het bestuursbureau dat het te veel taken overlaat aan dat bestuursbureau. Eigenlijk is dit de crux: het pensioenfondsbestuur moet zelf werk maken van risicobeheersing in plaats van dit over te laten aan een bestuursbureau. Interne en externe bestuursbureaus zijn slechts symptoombestrijding als het bestuur te weinig betrokken is bij het risicobeheersingsbeleid van het pensioenfonds. Idealiter leiden de door het bestuur – op basis van een risico-inventarisatie – vastgestelde beheersmaatregelen tot actiepunten voor zowel het bestuur als partijen waaraan is uitbesteed. Of een extern dan wel intern bestuursbureau vervolgens

deze activiteiten monitort en hierover rapporteert aan het bestuur, is voor het 'in control' zijn van minder belang. Hetzelfde kan gezegd worden over de vraag of een bestuursbureau fysiek gescheiden zou moeten zijn van de uitvoeringsorganisatie. Bij grotere afstand kan een zakelijkere verhouding ontstaan. In hetzelfde pand zitten heeft daarentegen als voordeel dat de lijnen kort blijven en de contacten beter onderhouden, doordat je dagelijks met elkaar te maken hebt. Dat kan net zo goed leiden tot betere controle op de dagelijkse uitvoeringswerkzaamheden.

## Onafhankelijk bestuursbureau?

Vanuit governance optiek is een bepaalde mate van onafhankelijkheid voor een intern bestuursbureau wel wenselijk. Bekend is de vorm waarbij de medewerkers van het intern bestuursbureau in een aparte ruimte werken die niet voor anderen van de uitvoeringsorganisatie toegankelijk is. Tegelijkertijd is er sprake van een overeenkomst waarin een onafhankelijke uitvoering van werkzaamheden door het intern bestuursbureau wordt gegarandeerd.

Andere maatregelen voor een meer onafhankelijk intern bestuursbureau kunnen zijn:

1. De uitvoeringsorganisatie en het bestuur van het pensioenfonds selecteren de medewerkers van het intern bestuursbureau. Tevens kan met het pensioenfonds afgesproken worden dat zij betrokken zijn bij het beloningsbeleid van de medewerkers. Bijvoorbeeld door variabele beloningsbestanddelen mede afhankelijk te maken van de beoordeling door het bestuur.
2. Het rechtstreekse aanspreekpunt van het intern bestuursbureau voor het pensioenfonds wordt aangemeld bij DNB als medebeleidsbepaler van het pensioenfonds. Het kan dan gaan om het hoofd van het bestuursbureau, maar ook om de accountmanager of bestuurssecretaris. De onafhankelijke positie van deze persoon binnen de uitvoeringsorganisatie wordt hiermee verder versterkt. DNB toetst immers op deskundigheid en betrouwbaarheid in het kader van het betrokken pensioenfonds. Dit staat los van de achterliggende uitvoeringsorganisatie. Het rechtstreekse aanspreekpunt van het intern bestuursbureau voor het bestuur werkt exclusief voor het pensioenfonds. Dit voorkomt discussie over de tijdsbesteding. Beleidsondersteunende medewerkers kunnen eventueel wel voor meerdere klanten werken.
3. In de uitbestedingsovereenkomst tussen het pensioenfonds en de uitvoeringsorganisatie wordt vastgelegd dat het intern bestuursbureau niet adviseert over eventuele

uitbesteding naar andere organisaties. Dit is vergelijkbaar bij switchen van actuaaris of accountant. Dat vraag je ook niet aan de huidige accountant of actuaaris, maar aan een onafhankelijk adviseur die vervolgens het aanbestedingstraject begeleidt.

4. Het pensioenfonds en de uitvoeringsorganisatie erkennen expliciet dat de belangen van beide partijen in sommige gevallen kunnen botsen. Hierover worden in de uitbestedingsovereenkomst procedureafspraken gemaakt. Spelen er cruciale uitvoeringsbelangen, dan worden deze tijdig op tafel gelegd en besproken. Juist door deze werkwijze is het mogelijk op constructieve wijze om te gaan met tegengestelde belangen van het pensioenfonds en de uitvoeringsorganisatie.

5. Elke afdeling die één of meer interne bestuursbureaus ondersteunt, krijgt een eigen juridische organisatievorm, bijvoorbeeld een BV, die echter wel onderdeel blijft van de uitvoeringsorganisatie. Bij vermogensbeheeractiviteiten van uitvoeringsorganisaties is dit al langer gemeengoed.

## Deskundige ondersteuning

De laatste jaren is het besturen van een pensioenfonds een zodanig omvangrijke specialistische functie geworden, dat het bijna niet meer zonder fulltime, deskundige bestuursondersteuning kan. Zeker voor grotere pensioenfondsen kan een extern bestuursbureau hiervoor een juiste oplossing zijn. Voor kleine en middelgrote pensioenfondsen is een extern bestuursbureau echter vaak een te kostbare zaak. In die gevallen is een bestuursbureau binnen de huidige uitvoeringsorganisatie een concreet en haalbaar alternatief. Cruciaal daarbij is de vraag of een intern bestuursbureau voldoende onafhankelijk kan zijn van de uitvoeringsorganisatie. Met de in dit artikel voorgestelde organisatorische maatregelen moet dat mogelijk zijn. ■

### Bijdrage op persoonlijke titel.

- 1 Commissie Beleggingsbeleid en Risicobeheer (Commissie Frijns) Pensioen: 'onzekere zekerheid' januari 2010, p. 50.
- 2 C.J.M. Dautzenberg, M.T. de Jong, Een bestuursbureau, dé oplossing voor besturingsproblematiek van pensioenfondsen? Stichting Pensioenopleidingen, februari 2010.
- 3 A. Oerlemans, S. Schüller, discontinuïteit van de uitbestedingsrelatie, Gids voor uitbesteding, PBM Dossierreeks nummer 6, 2011, p. 221-222.
- 4 NPN, Cruciale rol van het bestuursbureau, augustus/september 2011, p. 28-29.