

Concreet kader voor beloningsbeleid bij pensioenfondsen

- start van een discussie -

TPV 2016/14

1. Inleiding

Beloningsbeleid staat binnen pensioenfondsen regelmatig op de bestuursagenda. Ook in het kader van het financiële toetsingskader (FTK), de Code Pensioenfondsen en de uitbestedingsregels is er aandacht voor. Uit recent onderzoek blijkt dat de individuele beloningen bij pensioenfondsen fors verschillen. Dit komt onder meer omdat er nauwelijks een kader bestaat op dit gebied. Deze verschillen zijn niet altijd verklaarbaar en kunnen reden zijn voor negatieve publiciteit; recent zijn twee verschillende organisaties² gestart met een onderzoek naar de beloningen bij pensioenfondsen.

Wij denken daarom dat het noodzakelijk is dat, ondanks de gevoeligheid van dit onderwerp, er een helder kader komt voor beloningsbeleid bij pensioenfondsen.

Maar waaruit bestaat een goed beloningsbeleid bij pensioenfondsen? Waarop is dit gebaseerd of welke elementen zouden hierbij een rol kunnen spelen? En waar loop je tegenaan als je een beloningsbeleid wilt opstellen? In dit artikel gaan wij daarop in. Wij onderbouwen bovendien waarom wij vinden dat een kader voor beloningen van pensioenfondsen nodig is.

2. Beloningsbeleid binnen ondernemingen

Als startpunt hebben wij gekeken hoe ondernemingen hun beloningsbeleid vormgeven, met het idee dat pensioenfondsen hiervan wellicht kunnen leren.

Veel organisaties in en buiten de marktsector kennen een expliciet beloningsbeleid met als belangrijke doelstelling het kunnen aantrekken en behouden van de juiste mensen en het bewerkstelligen van evenwichtige beloningsverhoudingen. Een andere doelstelling is dat de beloning en de onderlinge verhoudingen door medewerkers als billijk worden beschouwd. Ook moet het beloningsbeleid ondersteunend zijn voor het voor de organisatie gezonde kostenniveau van de factor arbeid.

Voor grote groepen medewerkers komt de beloning tot stand in collectieve onderhandelingen over hun cao, door plaatsing in salarisschalen en door de beoordeling van hun functioneren. In andere gevallen, bijvoorbeeld bij (hoger) management, gebeurt dit door individuele afspraken over het arbeidscontract. Het ligt voor de hand dat er aan werkgeverszijde ook voor deze groepen inter-

ne beleidsmatige kaders gelden. Deze zijn veelal gebaseerd op een functiewaarderingsystematiek specifiek afgestemd op managementfuncties. Daardoor kunnen de juiste mensen worden gevonden, acceptabele onderlinge verhoudingen ontstaan en kunnen de loonkosten beheerst blijven.

3. Wettelijk kader voor beloning bij pensioenfondsen

Het wettelijk kader voor het beloningsbeleid van pensioenfondsen wordt beschreven in het Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen³ (Besluit FTK) en in de Code Pensioenfondsen van de Stichting van de Arbeid uit 2013. Het Besluit FTK bepaalt in art. 21a 'dat het fonds een beleid inzake beloningen voert dat niet aanmoedigt tot het nemen van meer risico's dan voor het fonds aanvaardbaar is'. Hierbij gaat het niet alleen om financiële risico's, zo bepaalt art. 21 Besluit FTK. Het beleid is afgestemd op de omvang en organisatie van het fonds en op de aard, omvang en complexiteit van zijn bedrijf. In de normen 77 tot en met 81 van de Code Pensioenfondsen wordt gesproken over een 'beheerst en duurzaam beloningsbeleid'. Het beleid dient in lijn te zijn met de doelstellingen van het fonds en passend te zijn bij de bedrijfstak, onderneming of beroepsgroep voor welke het fonds de regeling uitvoert, zo schrijft de Code voor. De Code geeft een normenkader waarvoor het 'pas toe of leg uit'-principe geldt. Afwijken mag, als het maar wordt gemotiveerd.

Wat opvalt is dat er noch in het Besluit FTK noch in de Code Pensioenfondsen uitspraken gedaan worden over de nadere invulling of de hoogte van de beloning. Bovendien is er sprake van abstracte en niet eenduidige begrippen. Want wat is precies 'beheerst' en 'duurzaam'?

4. Op wie is het beloningsbeleid bij pensioenfondsen van toepassing?

Voordat we een kader proberen te bepalen is van belang vast te stellen voor wie het beloningsbeleid bij een pensioenfonds geldt. Naar onze mening kunnen er drie groepen worden onderscheiden waarvoor een beloningsbeleid zou kunnen worden opgesteld.

Allereerst zijn dit de verschillende pensioenfondsenorga-

1 Ir. J.L.A.M. d'Hooghe en mw. mr. P.M. Siegman zijn partners van d'Hooghe Siegman; drs. R.A. Nieuwenhoven is oud-directeur HR.

2 RTL en Mercer.

3 Stb. 2006, 710.

nen: het bestuur, de raad van toezicht en het verantwoordingsorgaan of het belanghebbendenorgaan.⁴

Ten tweede is dat het bestuursbureau, waarvan de medewerkers al dan niet in dienst zijn van het fonds.

Tenslotte zien wij als derde groep de partijen waaraan een pensioenfonds bepaalde taken heeft uitbesteed, uitzonderd het bestuursbureau. Denk aan vermogensbeheer of de pensioenadministratie. In norm 34 van de Code Pensioenfondsen wordt expliciet genoemd dat het beloningsbeleid voor de als derde genoemde groep valt onder het uitbestedingsbeleid. De beloning voor de medewerkers van de tweede groep, die vaak in dienst zijn van de uitvoeringsorganisatie of van de onderneming, volgt meestal de beloning/cao die daar geldt. Wij beperken ons voor dit artikel daarom tot de beloning van de leden van de fondsorganen, de eerste groep.

5. Beloning binnen pensioenfondsen: de praktijk

Uit het bovenstaande is duidelijk dat pensioenfondsen een beloningsbeleid moeten kennen. Hoe wordt daar in de praktijk inhoud aan gegeven?

De Pensioenfederatie heeft in 2011 een suggestie gedaan in 'Compensatie voor bestuursleden' over de beloning bij pensioenfondsen.⁵ De Pensioenfederatie noemt twee manieren om tot een adequate beloning te komen: via functiewaardering of via de zogenoemde vervangingswaarde. Hieronder wordt verstaan de totale gemiddelde werkgeverslasten van werknemersbestuursleden in dienst van een vakorganisatie voor drie categorieën bedrijfstakpensioenfondsen (op voltijdbasis). Als norm voor de vervangingswaarde bij bedrijfstakpensioenfondsen (BPF) noemt de Federatie de volgende bedragen op jaarbasis:

- bestuurslid groot BPF: € 140.000;
- bestuurslid middelgroot BPF: € 125.000;
- bestuurslid klein BPF: € 100.000.

De Pensioenfederatie noemt de vervangingswaarde ook als suggestie voor de beloning bij beroepspensioenfondsen. Die waarde moet dan zijn gebaseerd op het tarief dat voor de beroepsgroep geldt.

Al langere tijd wordt dit uitgangspunt op diverse plaatsen gehanteerd. Een al of niet bedoeld gevolg kan zijn dat op deze wijze de beloning van werknemers in dienst van een vakorganisatie (bij bedrijfstakpensioenfondsen) en geldend binnen een beroepsgroep (bij beroepspensioenfondsen) de norm zou kunnen worden voor belonen in de pensioensector. Dit doet naar onze mening geen recht

aan de wenselijkheid van een eigenstandig beloningsbeleid voor pensioenfondsen.

Bedragen voor ondernemingsfondsen worden niet genoemd, omdat bestuursleden daar meestal in dienst zijn van de werkgever, zo schrijft de Pensioenfederatie. In hoeverre pensioenfondsen deze 'Compensatie voor bestuursleden' van de Pensioenfederatie hanteren, is ons niet bekend.

Een indruk van hoe ondernemingspensioenfondsen het beloningsbeleid vormgeven blijkt uit onderzoek van d'Hooghe Siegman uit 2014.⁶ Dat onderzoek, gehouden onder een beperkt aantal (27) ondernemingspensioenfondsen, geeft aan dat er in de onderzochte groep geen algemene praktijk te onderkennen is. Er bestaat een grote variëteit aan uitgangspunten die wordt gehanteerd. Aan de ene kant zien we in dit onderzoek bestuurders die niet beloond worden of alleen een beloning ontvangen gebaseerd op de maximale vrijwilligersvergoeding (€ 1500 netto). Aan de andere kant van het spectrum zien we een enkele bestuurder in dienst van de werkgever die een beloning ontvangt van € 25.000 per jaar voor een dag per week of een externe bestuurder voor wie een beloning geldt van € 50.000 per jaar. Bij het intern toezicht, zowel de visitatiecommissie als de raad van toezicht, zien we dat de beloning verre van eenduidig is en in veel gevallen relatief laag ligt. De kwaliteit van het intern toezicht zou hierdoor zelfs onder druk komen te staan. Deze lage vergoeding komt overeen met bevindingen uit het beloningsonderzoek dat de Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren recent onder haar leden heeft uitgevoerd.⁷ Hieruit blijkt dat in de praktijk een uurloon van nog geen € 30 niet ongebruikelijk is voor toezichtfuncties. Samenvattend lopen beloningen voor pensioenfondsbestuurders zeer uiteen en is de beloning van het intern toezicht in het algemeen laag.

Hoe bedrijfstakpensioenfondsen of beroepspensioenfondsen hun beloningsbeleid hebben ingericht is tot nu toe, voor zover ons bekend, geen onderwerp van onderzoek geweest.

6. Basis voor beloningsbeleid in de huidige praktijk

Als we kijken naar de basis voor het beloningsbeleid van bestuursleden bij pensioenfondsen, dan zien we dat dit op verschillende wijze wordt vormgegeven. Hieronder beschrijven wij in het kort wat wij in de praktijk als uitgangspunten tegenkomen:

- *Tijdsbesteding*
Wij zien bij verschillende fondsen dat als beloning een vast bedrag per tijdseenheid wordt gegeven, bijvoorbeeld per jaar. Voor een tijdsbesteding van één dag per week wordt aan een bestuurder dan een vaste beloning per jaar van bijvoorbeeld € 20.000 ge-

4 Hierbij hebben we ervoor gekozen de visitatiecommissie niet als fondsorgaan te zien, hoewel dit in pensioenland ter discussie staat. De beloning voor de VC zou naar onze mening onder groep 3 kunnen vallen, gezien de tijdelijkheid van deze commissie.

5 *Aanbevelingen deskundig en competent pensioenfondsbestuur*, bijlage 6, Pensioenfederatie april 2011.

6 Beloningsonderzoek ondernemingspensioenfondsen, d'Hooghe Siegman, oktober 2014.

7 www.NCD.nl, januari 2016.

hanteerd. Is iemand behalve bestuurslid ook nog lid van een commissie, dan is de tijdsbesteding hoger en wordt een hogere vergoeding vastgesteld.

- *'Compensatie voor Bestuurders' van de Pensioenfederatie*
Door sommige fondsen, ook ondernemingspensioenfondsen, worden de bedragen uit de 'Compensatie voor Bestuurders' van de Pensioenfederatie gebruikt voor het belonen van de bestuurders. De omvang van een fonds is dan maatgevend voor welke beloning als uitgangspunt wordt genomen, hoewel dit document niet concreet maakt wanneer een fonds klein, middelgroot of groot is. In combinatie met de veronderstelde tijdsbesteding levert dat de beloning op jaarbasis.
- *SER-besluit: vacatievergoeding per vergadering*
Er zijn ook fondsen die het 'Besluit tot vaststelling van de hoogte van vergoedingen aan leden van de raad, het dagelijks bestuur en de commissies 2015', hierna: het SER-besluit, voor de beloning als uitgangspunt nemen. Per vergadering wordt dan een bedrag betaald, dat is gebaseerd op de duur van de vergadering. Het bedrag is gebaseerd op de vergoeding die is vastgesteld voor de leden van de SER. Deze bedraagt € 410 per vergadering tot drie uur (plus € 0,28/km voor reiskosten en € 12 verblijfsvergoeding). Een dergelijke vergoeding zien we vooral bij leden van het verantwoordingsorgaan.
- *Vrijwilligersvergoeding*
Er zijn fondsen die voor bestuursleden namens de gepensioneerd en voor leden van het verantwoordingsorgaan de maximale vrijwilligersvergoeding als beloningscriterium hanteren. Deze vergoeding bedraagt € 1500 netto per jaar.
- *Geen specifieke beloning*
Er zijn ook fondsen die geen specifieke beloning hebben afgesproken voor hun bestuursleden en leden van het verantwoordingsorgaan, zo blijkt uit het eerder vermelde onderzoek van d'Hooghe Siegman. Het betreft dan meestal medewerkers die in dienst zijn van de onderneming en uit dien hoofde een salaris ontvangen. Zij worden als het ware als bestuurder of lid van het verantwoordingsorgaan aan het fonds uitgeleend. Ook zien we dit bij gepensioneerde medewerkers die in het pensioenfondsbestuur plaatsnemen. Meestal ontvangt deze laatste groep wel een (reis)kostenvergoeding.

7. **Waarom een normenkader voor pensioenfondsen gewenst is**

In de inleiding hebben wij al kort beschreven waarom een concreet kader voor het beloningsbeleid van pensioenfondsen gewenst is. In deze paragraaf gaan we hierop nader in.

Vanwege de uiteenlopende uitgangspunten waarop beloningsbeleid in min of meer gelijke omstandigheden gebaseerd wordt, worden pensioenfondsorganen zeer divers beloond. Bovendien ontbreekt concrete benchmarkinformatie, zoals die voor veel andere sectoren beschikbaar is.

Mogelijk is die er binnenkort overigens wel, gezien de twee al eerder genoemde onderzoeken die momenteel hiernaar lopen.

Openheid over het beloningsbeleid is in toenemende mate ook binnen de pensioenbedrijfstak een aspect van belang. Dit helpt te voorkomen dat er 'indianenverhalen' rondgaan in de organisatie en vooral: daarbuiten. Overigens zijn pensioenfondsen verplicht hun beloningsbeleid openbaar te maken, zo bepaalt het Besluit FTK. Hiermee hoeven pensioenfondsen echter niet de individuele beloningen van de leden van de fondsorganen te publiceren, zodat dit onvoldoende duidelijkheid geeft. Wij menen dat het in het kader van transparantie en verantwoording afleggen goed zou zijn als individueel inzicht consequent wordt geboden.

In Nederland is openheid over inkomen en salarissen lange tijd een taboe geweest. De wijze van indeling in salarisklassen was veelal breder bekend, maar over de individuele honorering werd niet gesproken. Lange tijd was de samenleving, respectievelijk de media, hierin niet geïnteresseerd. Dit is duidelijk veranderd. De beloning van de top is nu voortdurend onderwerp van berichtgeving en opwinding. Voor de marktsector is dit verschoven van verschillend te interpreteren lijstjes in *de Volkskrant* tot gedetailleerde overzichten in de jaarstukken. Volgens sommigen zou overigens deze vorm van transparantie kunnen leiden tot opwaartse druk op de beloningen.

Een meer consistent en transparant beeld over de hele pensioensector kan bovendien bijdragen aan herstel van vertrouwen in de sector of in ieder geval het vertrouwen niet verder ondermijnen. Zeker als dat consistente beeld gepaard gaat met een beloningssystematiek die uitlegbaar en evenwichtig is.

8. **Een kader voor het beloningsbeleid van pensioenfondsen**

Een kader voor het beloningsbeleid van de verschillende organen binnen een pensioenfonds, kan naar onze mening als volgt vormgegeven worden:

- *functiewaardering*: de functies binnen het pensioenfonds kunnen objectief gewaardeerd worden op basis van de taken van een bestuurslid, de verantwoordelijkheid die deze heeft, de omvang en complexiteit van het pensioenfonds. Door middel van professionele functiewaardering kunnen verschillen in onder meer kennis, ervaring en verantwoordelijkheid die samenhangen met de taakvervulling expliciet worden gemaakt. Op basis daarvan kan dan de onderlinge zwaarteverhouding van de functies worden bepaald. Vervolgens wordt een adequate beloning bepaald door de functies te wegen met vergelijkbare functies in andere sectoren dan waarin de 'eigen' werkgevers en werknemers werkzaam zijn. Welke sector dan als referentie wordt gebruikt voor de bepaling van de marktconformiteit is ter keuze. De keuze van de referentiemarkt is een lastige. Neemt een pensioenfonds dat in een bepaalde sector werkzaam

is functies in de eigen sector als referentie of de financiële sector, als je het pensioenfonds ziet als financiële instelling? In het verleden heeft de vergelijking met andere sectoren echter juist – denk aan de zorgsector/woningcorporaties – geleid tot stevige verhogingen van de toen geldende beloningen van het management en dat heeft maatschappelijk aanleiding gegeven tot nog meer discussie.

- Een alternatief voor het waarderen en belonen van functies zoals hierboven aangegeven, is het toepassen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('Balkenende-norm').⁸ De wetgever wil met deze wet de bovenkant van het beloningsgebouw omlaag dwingen in de (semi)publieke sector. De vraag is of deze wet ook een uitgangspunt zou kunnen vormen voor pensioenfondsen. Enerzijds kan gesteld worden dat het bij pensioenfondsen niet om publiek geld gaat, maar om de pensioenpremies van werknemers en werkgevers. Daarom is er geen reden om een relatie te leggen met deze norm. Bovendien is de uitleg en toepassing van de wet complex en is de wet politiek-ideologisch gedreven. Terwijl het bij de beloning naar onze mening juist moet gaan om neutrale, zakelijke afwegingen. Anderzijds kan een overweging voor het toepassen van deze wet zijn dat eventuele maatschappelijke kritiek op beloningsafspraken gemakkelijker te weerleggen is als er een relatie gelegd kan worden met het maximale beloningsbeginsel uit deze wetgeving. Bovendien lijkt de zogenoemde Balkenende-norm door de maatschappij te zijn aanvaard als een maximum salarisniveau dat redelijk is.

Voor dit artikel willen wij een concreet kader in overweging geven dat binnen elk type pensioenfonds toe te passen is, transparant en uitlegbaar is en bovendien voor de verschillende fondsorganen kan worden gebruikt.

9. Concreet beloningskader voor besturen pensioenfondsen

Bij de keuze voor een kader gaat het wat ons betreft in eerste instantie om een verankering met beloningen in de marktsector of met semi-overheidssectoren. Wij twijfelen of er in de pensioensector al voldoende kenmerken aanwezig zijn van een echte markt. De forse bemoeienis vanuit overheid en toezichthouders, het in beperkte mate aanwezig zijn van het risico van faillissement, het ontbreken van echte concurrentie en van klanten die 'met de voeten kunnen stemmen'. Na ampele overwegingen en met name vanwege de gevoeligheid van het onderwerp, zodat de keuze voor een algemeen aanvaarde beloningsnorm zwaar weegt, hebben wij gekozen voor de tweede optie; de Balkenende-norm, als uitgangspunt voor een concreet beloningskader voor besturen van pensioenfondsen.

In ons voorstel vormt de Balkenende-norm de zogenaam-

de normprijs. Door vervolgens te kijken naar de omvang en complexiteit van een fonds en de tijdsbesteding per functie, kan tot een concrete beloning worden gekomen. Hieronder werken wij dit voorstel nader uit.

Normprijs

De Balkenende-norm bedraagt op dit moment € 179.000. Dit maximale inkomensbedrag per jaar vormt derhalve het uitgangspunt voor de normprijs, de eerste stap om te komen tot een concrete beloning. Bij externe inhuur moet dat bedrag wellicht hoger liggen, omdat hier nog allerlei elementen (bijvoorbeeld verzekering) van af moeten, waar dat niet het geval is bij mensen in loondienst.

Normprofiel fonds

Vervolgens wordt per fonds een normprofiel vastgesteld. Deze normprofielen voor fondsen onderscheiden zich door een verschil in complexiteit van de functies binnen het pensioenfonds, waarbij onder andere belegd vermogen, aantal deelnemers en karakter van de pensioenregelingen een rol spelen. Een pragmatische keuze is om deze factoren samen te vatten in het verschil in omvang of complexiteit van de fondsen. Dit verschil moet een zekere objectieve basis kennen en zou ontleend kunnen worden aan een variant op de indeling van fondsen die DNB hanteert voor haar toezichttaak (T1-, T2-, T3- en T4-fondsen).⁹

Voor elk van de categorieën fondsen dient vervolgens een percentage van de normprijs (het 'prijskaartje') gehanteerd te worden. Het kiezen van een percentage is daarbij arbitrair. Wij bevelen aan dat er een proces op gang komt om deze indeling verder uit te werken.

De vraag is vervolgens of er een verschil in prijs moet worden gemaakt tussen (verschillende soorten) bestuurders. Wij vinden een gelijke beloning per tijdseenheid (als 'p' aan te duiden) voor alle bestuurders van een fonds binnen hetzelfde fondsnormprofiel verdedigbaar, nu elke bestuurder dezelfde verantwoordelijkheid draagt. Het gaat immers om het overleggen en besluiten op 'mashoogte' binnen hetzelfde orgaan met bestuursleden die allen zijn getoetst door DNB. Ieder heeft ook hetzelfde stemrecht. Binnen dit uitgangspunt past het dus bijvoorbeeld niet dat pensioengerechtigde bestuurders een lagere beloning ontvangen, evenmin past het dat een 'deskundig' (extern) bestuurslid (dieptespecialist) juist een hogere beloning ontvangt. Wel kan het voorkomen dat vanwege schaarste voor een individuele bestuurder een arbeidsmarkttoeslag noodzakelijk is. Het is gewenst hiermede terughoudend om te gaan en dergelijke afspraken slechts voor een beperkte periode te maken en deze dan opnieuw te bezien.

Wij realiseren ons overigens dat het hierboven beschreven beeld van de pensioenfondsbestuurders een stip op de horizon is. Op dit moment zijn niet alle bestuurders

⁸ Stb. 2012, 583.

⁹ T1-fondsen zijn de pensioenfondsen die volledig herverzekerd zijn of in liquidatie, T2 tot en met T4 zijn alle overige pensioenfondsen die naar omvang van de pensioenverplichtingen zijn ingedeeld (waarbij T2 de kleinste fondsen en T4 de grootste fondsen bevat).

gelijkwaardig, want er gelden veelal verschillende functieprofielen die verschillend van zwaarte zijn. Daarmee samenhangend bestaat er vaak een groot verschil aan kennis tussen de verschillende bestuursleden. Dit komt ook terug in een verschil in zwaarte van de toetsingen door DNB. Daarbij zien wij ook verschil in functioneren; niet elk bestuurslid participeert even actief. Het hierboven beschreven uitgangspunt voor een beloningsbeleid betreft dan ook het ideaalbeeld bij gelijkwaardige bestuurders die een vergelijkbare bijdrage leveren aan het fonds. Ook zijn wij ons goed bewust dat er formele en culturele verschillen bestaan tussen ondernemings-, bedrijfstak- en beroepspensioenfondsen. Dit geeft ons echter geen aanleiding om verschillen te maken binnen het voorgestelde kader Beloningsbeleid.

Dit geldt evenzo voor de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders in een one-tier-board. Voor hen gelden verschillen in tijdsbesteding. De functie van uitvoerend bestuurder is meestal een fulltime functie; die van niet-uitvoerende bestuurder niet. Ook voor de one-tier-board-bestuurders kan het voorgestelde beloningskader worden toegepast; het verschil in beloning tussen deze bestuurders komt (slechts) tot uiting door de factor tijdsbesteding, zoals wij hieronder verder uitwerken.

Tijdseenheid

Als laatste element voor een concreet beloningsbeleid voegen we de onderscheidende factor tijdsbesteding toe (aan te duiden als 'q'). De vaststelling van de tijdsbesteding per bestuurslid zou een bestuursbesluit moeten zijn. Ten behoeve van deze besluitvorming is het zinvol als elk bestuurslid gedurende een bepaalde tijdperiode tijd schrijft, zodat een zo goed mogelijk beeld van de tijdsbesteding ontstaat. Bijkomend voordeel is dat eventuele grote verschillen in uitkomsten een goede aanleiding vormen om binnen het bestuur te overleggen over de individuele rolinvulling door de bestuursleden.

Het automatisch overnemen van de zogenaamde VTE-waarden uit het Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling¹⁰ raden wij af. Deze worden door DNB gehanteerd om te beoordelen of een potentieel nieuw bestuurslid voldoende tijd beschikbaar zal hebben en hoeven niet overeen te komen met daadwerkelijk te besteden tijd. Er zou anders geen invulling gegeven worden aan de eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid om te besluiten over de tijdsbesteding en daarmee de beloning in de eigen specifieke situatie.

Zowel de prijs 'p' als de tijdsbesteding 'q' hebben wij nu gedefinieerd. De beloning is simpelweg het product van beide factoren zoals voor de specifieke fondssituatie vastgesteld ofwel ($p \times q$). Zowel de omvang of complexiteit van het pensioenfonds als (de verschillen in) verantwoordelijkheid en tijdsbesteding van de bestuursleden hebben daarin een plaats gekregen en worden dus meegewogen in de beloning.

Beloning raad van toezicht

Nu we hierboven een voorstel hebben gedaan voor de beloning van de pensioenfondsbestuurders is de vervolgvraag welke beloning voor de leden van het intern toezicht passend is. De leden van de raad van toezicht (RvT) zijn medebeleidsbepalers, evenals de bestuursleden. Voor hen gelden derhalve ook de geschiktheidseisen (regelmatig stelt een bestuur zelfs hogere kenniseisen (niveau E, expert niveau) aan de leden van de raad dan voor henzelf geldt) en de toetsing door DNB. Het verschil in beloning tussen leden van beide organen zou daarom naar onze mening alleen afhankelijk moeten zijn van het verschil in tijdsbesteding.

Wij realiseren ons dat hierbij niet het verschil in verantwoordelijkheid tussen bestuur en RvT tot uiting komt, hoewel dat verschil wel degelijk bestaat.

Beloning verantwoordingsorgaan

De positie van het verantwoordingsorgaan (VO) is nog in ontwikkeling, omdat door de Wet versterking bestuur pensioenfondsen met ingang van 1 juli 2014 haar taken zijn uitgebreid.¹¹ Wij verwachten dat verantwoordingsorganen de komende jaren sterker op de voorgrond zullen treden als vertegenwoordigers van de diverse belanghebbende partijen bij het fonds. Dit is onder meer het gevolg van de maatschappelijke wens om meer 'countervailing power' te organiseren. Het is gewenst om dit onderwerp, als afgeleide van zich ontwikkelende taakinfilling, breed binnen de pensioensector in discussie te brengen. Wellicht zou voor dit moment, als invulling voor een tussenperiode, de beloning op het eerder genoemde SER-besluit kunnen worden gebaseerd.

Tenslotte de beloning van het belanghebbendenorgaan. Op dit moment zijn er nauwelijks fondsen met dit relatief nieuwe orgaan. Met de naderende oprichting van een aantal algemene pensioenfondsen (APF), zal het aantal belanghebbendenorganen toenemen. Ook dit orgaan zal dan onderdeel moeten gaan uitmaken van het beloningsbeleid. Als medebeleidsbepalers van het fonds lijkt een afgeleide van de beloning van de bestuurders van het fonds gerechtvaardigd.

10. Ten slotte

Naast de hierboven genoemde onderdelen voor een concreet beloningskader, zijn er meer zaken die een rol zouden kunnen spelen als het gaat om het formuleren van het beloningsbeleid. Hieronder noemen wij nog een aantal van die punten, sommige ter nuancering van het bovenstaande.

Allocatie kosten

Zoals in iedere organisatie, is het noodzakelijk dat de kosten, inclusief de loonkosten, transparant worden weergegeven en op de juiste plaats in rekening worden gebracht.

¹⁰ Stb. 2006, 709.

¹¹ Dit blijkt onder meer uit het onderzoek van d'Hooghe Siegman uit 2015 naar de countervailing power van verantwoordingsorganen.

Dit moet naar onze mening ook gelden voor een pensioenfonds. Wij vinden het daarom niet correct dat een deel van de kosten van bestuurders niet zichtbaar wordt in de jaarrekening van het pensioenfonds. Dit is het geval als – met name bij ondernemingspensioenfonds – medewerkers vanuit de sponsor ter beschikking worden gesteld van het pensioenfonds en niet de (passende) beloning door het fonds wordt uitbetaald aan de bestuurder of diens werkgever. In feite wordt de betrokkene door de werkgever uitgeleend; wel sympathiek maar vanuit oogpunt van transparantie niet gewenst. Bovendien zou dit een verschil in beloning tussen de diverse bestuursleden inhouden voor hun bestuurstaken indien hun salaris verschilt bij de sponsor.

Vervangingskosten

Evenmin zou het juist zijn als de vervangingskosten van bijvoorbeeld een CFO die in het bestuur plaatsneemt, in rekening worden gebracht bij het pensioenfonds. Het betreft immers de kosten van een geheel andere functie in een andere context en met een andere verantwoordelijkheid. Dit geldt overigens ook voor bestuursleden vanuit vakorganisaties; vakbonden vragen veelal een vergoeding voor hun werknemers in een pensioenfondsbestuur gebaseerd op hun vervangingswaarde.

Kostenverhogend

De grote diversiteit in beloningen in de pensioenfondssector maakt dat het waarschijnlijk lastig zal zijn om tot harmonisatie te komen. Er spelen veel verschillende belangen. In sommige gevallen zal dit kader wellicht als te dwingend worden ervaren. Wij menen overigens dat ons voorstel niet kostenverhogend werkt, ook niet als op dit moment bepaalde bestuurders of de organisaties door welke zij afgevaardigd zijn, (nog) geen of een lage beloning ontvangen. De kosten worden immers wel gemaakt, maar worden niet op de goede wijze gealloceerd (zie ook hierboven).

In het kader van kosten dient overigens ook te worden gekeken naar de omvang van de verschillende fondsorganen, met name het bestuur en het verantwoordingsorgaan.

Jaarlijkse beoordeling

In het bedrijfsleven en ook elders, is vaak een jaarlijkse beoordeling van invloed op de beloning van betrokkene, ook op het hoogste bestuurlijke niveau. Betwijfeld kan worden of een jaarlijkse beoordeling met eventuele beloningsconsequenties binnen de huidige verhoudingen van een pensioenfonds passend is. De voorzitter mist daarvoor de gezagsverhouding van een 'normale' onderneming. Sommige fondsen hebben daarom een evaluatiecommissie opgericht die uit verschillende bestuursleden bestaat. Bij weer andere pensioenfonds vindt in het kader van zelfevaluatie de beoordeling van de individuele bestuursleden plaats door alle overige leden. Om bestuurswerk voldoende serieus te nemen, inclusief de daarbij behorende beloning, vinden wij dat elk bestuur zou moeten nadenken over een periodieke beoordeling

van zijn leden in samenhang met de beloning van betrokkene.

11. Conclusie

In dit artikel hebben wij een concreet kader geschetst voor een beloningsbeleid van pensioenfondsorganen. De kaders die er tot nog toe zijn, geven naar onze mening onvoldoende houvast in de praktijk en leiden daarom tot een te divers en daarmee niet uitlegbaar beeld. Bovendien ontbreekt voldoende transparantie. Dit maakt de pensioenfondssector kwetsbaar, gezien de gevoeligheid van dit onderwerp. Een kader en als resultante daarvan een meer consistent en transparant beloningsbeleid over de hele pensioensector kan bijdragen aan herstel van vertrouwen in de sector.

Ondanks de gevoeligheid van het onderwerp hebben wij ons gewaagd aan het geven van opinies en het doen van een voorstel. Wij realiseren ons terdege dat er genoeg argumenten zijn te bedenken om tot een ander oordeel en een ander voorstel te komen. Wij nodigen eenieder daarom van harte uit om mee te discussiëren over dit zo gevoelige, maar ook zo belangrijke onderwerp.