

‘Kies in de Wtp voor beroepsbestuurders’

Paulien Siegman 30 juni 2025

[Laat een reactie achter](#)

Bij de keuze voor het bestuursmodel na invoering van de Wtp, zouden fondsen moeten kijken naar een overgang naar beroepsbestuurders, schrijft Paulien Siegman.

Na, of misschien wel tegelijkertijd, met de drukte over Wtp, staan veel fondsbesturen stil bij hun toekomstige bestuursmodel. Wat zou een goed nieuw model kunnen zijn?



Paulien Siegman

De keuze uit maar twee bestuursmodellen per pensioenfondssoort, zoals Netspar voorstelt, lijkt mij geen goed idee. In een paper uit 2024 over De governance van pensioenfondsen vanaf de stelselwijziging [pleit Netspar voor een wetswijziging](#); per soort pensioenfonds zou nog maar uit twee van de vijf bestuursmodellen moeten kunnen worden gekozen. Bovendien zou er een nieuw medezeggenschapsorgaan moeten komen: het ‘college van belanghebbenden’. Dat lijkt me overbodig.

De praktijk

In mijn praktijk als governance-adviseur en intern toezichthouder zie ik het volgende.

Allereerst: het besturen van een pensioenfonds wordt steeds ingewikkelder. Er is veel diepgaandere kennis van veel meer verschillende gebieden vereist, dan toen ik ruim dertig jaar geleden startte als pensioenadviseur. Onderwerpen als risicomanagement, datakwaliteit, IT en esg, om er een paar te noemen, waren toen aan de bestuurstafel nog onbekend. Tegelijk worden pensioenuitvoeringsorganisaties steeds groter, machtiger, deskundiger en gespecialiseerder; daarmee wordt het bieden van tegenmacht steeds uitdagender en noodzakelijker.

Het besturen van een pensioenfonds kost ook steeds meer tijd; hoewel de formele vte-tijdsbestedingseis niet is gewijzigd, claimen steeds meer bestuurders een hogere tijdsbesteding en dito vergoeding. Tot slot worden competenties belangrijker; zonder de juiste vaardigheden kan niet worden bestuurd.

Alleen nog beroepsbestuurders

Hierom pleit ik voor een bestuur met beroepsbestuurders; fondsbestuurders die het besturen als werk doen, en het niet als nevenfunctie hebben.

Dit is een logische stap in de verdere professionalisering van pensioenfondsbesturen. Het past bij de door DNB meermaals gedane uitspraak, dat een pensioenfonds niet veel verschilt van andere financiële instellingen, zoals een bank of verzekeraar. Het is toch ook niet voorstelbaar dat een arts naast zijn medische werk ook nog vele miljarden euro's bij een bank beheert? Waarom dan wel bij een pensioenfonds?

Consequentie voor bestuursmodellen

Wat betekent dat voor de vijf bestaande bestuursmodellen?

Er zijn twee modellen met alleen onafhankelijke (beroeps)bestuurders: het onafhankelijke model en het onafhankelijk gemengde (one-tier) model.

Is er voor de andere drie modellen, met daarin bestuurders namens werkgever, werknemers en pensioengerechtigden, dan geen ruimte meer?

Dat hoeft niet. We zien nu al dat beroepsbestuurders deze groepen vertegenwoordigen in het bestuur. Soms zijn zij tevens deelnemer in het fonds, soms niet. In mijn optiek kan het zo blijven werken, als deze mensen maar als hoofdfunctie het besturen van pensioenfonds(en) hebben, en daarmee voldoende kennis en ervaring inbrengen.

Als de sponsor en/of het fondsbestuur toch de directe vertegenwoordiging van belanghebbenden in het bestuur belangrijk vindt, is het een oplossing om te kiezen voor het

omgekeerd gemengd bestuursmodel. Dat kent een combinatie van onafhankelijke beroepsbestuurders als uitvoerend bestuurders, die de dagelijkse bedrijfsvoering doen, plus geschikte niet-uitvoerende bestuurders (de vertegenwoordigers van sociale partners en gepensioneerden), die meebesturen op het terrein van (met name) strategie en beleid, en daarnaast het intern toezicht uitoefenen. Deze combinatie blijkt in de praktijk goed te werken.

Daarmee kunnen alle bestuursmodellen blijven bestaan. En hoeven we niet terug te gaan naar twee modellen per pensioenfondssoort, zoals Netspar bepleit.

College van belanghebbenden niet nodig

Netspar pleit hiernaast voor een nieuw medezeggenschapsorgaan bij pensioenfondsen bestaande uit vertegenwoordigers van werknemers, slapers, gepensioneerden én de werkgever, dat over ‘ultieme correctiemiddelen’ moet gaan beschikken ten opzichte van het bestuur. Hiermee wordt bedoeld: het recht om bestuurders te benoemen en te ontslaan. Dit orgaan heeft Netspar het college van belanghebbenden genoemd.

Het nieuwe orgaan lijkt me niet nodig. In de twee onafhankelijke bestuursmodellen komt weliswaar de vertegenwoordiging van de direct belanghebbenden enigszins op afstand te staan – want niet meer in het bestuur – maar die afstand is beperkt, en wel op drie manieren.

Allereerst bepalen de werkgever en werknemers samen al het pensioencontract dat door het bestuur wordt uitgevoerd. Deze afspraken moeten inmiddels steeds meer in detail zijn uitgewerkt.

Ten tweede worden de onafhankelijke beroepsbestuurders benoemd door het belanghebbendenorgaan, dat bestaat uit de vertegenwoordigers van werkgever, deelnemers en pensioengerechtigden. En ten derde houden deze belanghebbenden directe invloed op het bestuur door de advies- en goedkeuringsrechten die het belanghebbendenorgaan in deze bestuursvormen kent.

Het is dan niet nodig om het door Netspar bepleite college van belanghebbenden op te richten; het belanghebbendenorgaan heeft al de benoemings- en ontslagrechten van de bestuurders!

Voor wat betreft de overige bestuursmodellen geldt dat de belanghebbenden vertegenwoordigd zijn in het bestuur zelf. Extra rechten voor de medezeggenschap lijken me daarom niet nodig.

Paulien Siegman is partner bij pensioenadviesbureau GPSS en adviseert fondsen onder meer over hun bestuursmodel.