

Een andere governance na de Wet toekomst pensioenen?

De afgelopen periode wordt veel gepubliceerd over de toekomstige governance van pensioenfondsen. Die zou moeten veranderen onder invloed van de Wet toekomst pensioenen (Wtp). In verkiezingsprogramma's en door diverse schrijvers worden wijzigingen voorgesteld. Is dit gewenst en of noodzakelijk? In dit artikel ga ik hierop in en kom tot een beperkt aantal voorstellen.

■ WIJZIGINGEN MET EN DOOR WTP

Welke wijzigingen brengt de Wtp met zich die van invloed kunnen zijn op de governance van pensioenfondsen? Ik noem er een paar.

De Wtp zorgt ervoor dat (bijna) alle pensioenregelingen in Nederland premieregelingen worden. Er wordt wel gezegd dat daarmee het besturen eenvoudiger wordt, maar de vraag is of dat juist is. Het wordt in ieder geval anders. Allereerst is daar natuurlijk het gegeven dat de risico's van goede en slechte beleggingsopbrengsten en de resultaten van langlevens en sterfte bij de deelnemers komen te liggen. Een gevolg hiervan is ook dat pensioenuitvoerders minder onderscheidend worden, want pensioenregelingen verschillen in essentie minder van elkaar. Er zal daarmee een grotere focus op kosten komen, ook al omdat die kosten meer zichtbaar worden voor de deelnemers.

Een daarmee samenhangende, al veel eerder ingezette, ontwikkeling is dat er volgens de wet en AFM meer aan communicatie moet worden gedaan. Daarnaast zijn er steeds minder pensioenuitvoeringsorganisaties die groter, machtiger en meer deskundig worden. Het bieden van countervailing power vanuit besturen van pensioenfondsen wordt daarmee lastiger en betekent dat bestuurders steeds diepgaandere, specialistische kennis en ervaring nodig hebben. Daarbij moet een bestuurder

ook van steeds meer onderwerpen kennis hebben; de kennisgebieden datakwaliteit, IT en ESG, om er een paar te noemen, zijn pas van de laatste (ongeveer) 10 jaar.

■ INVLOED EN GESCHIKTHEID

Het voorgaande heeft geleid tot diverse uitingen over en plannen voor wijziging van de governance van pensioenfondsen. Daarbij gaat het vooral

Wie heeft hoeveel invloed en welke kennis, vaardigheden en competenties moet iemand hebben om te kunnen besturen?

om invloed en geschiktheid. Wie heeft hoeveel invloed en welke kennis, vaardigheden en competenties moet iemand hebben om te kunnen besturen?

Invloed

Ideeën

BBB en het CDA schrijven in hun partijprogramma's over meer invloed van de deelnemers op hun pensioen. Daarbij ageert BBB in haar verkiezingsprogramma onder andere tegen het bestuursmodel 'waarbij werkgevers en vakbonden elkaar in evenwicht moeten houden'. Want dat zou tot belangenverstrengeling leiden. Diverse schrijvers menen dat er meer 'democratie' moet komen ten aanzien van pensioenbeslissingen. Swierstra¹ pleit voor directe verkiezingen van bestuurders, Netspar² wil onder andere een wetswijziging waardoor een nieuw medezeggenschapsorgaan kan ontstaan met benoemings- en ontslagbevoegdheden van bestuurders. Camps³ vertelt in een interview voorstander te zijn van een soort algemene ledenvergadering die besluiten neemt in plaats van het bestuur. En Laning⁴ schrijft recent dat hij vindt dat besturen te veel invloed hebben op de medezeggenschap en



Paulien Siegman

Mr. P. M. Siegman is werkzaam bij GPSS en ruim 30 jaar pensioenadviseur, -opleider en lid (geweest) van diverse pensioenfondsbesturen en raden van toezicht.

het intern toezicht van het fonds. Vooral op de werkwijze en samenstelling van deze organen. Hij vindt dit geen 'zuivere governance'.

De minister van APP meende daarentegen eind 2023 dat 'de bestaande governancestructuren en vormen van verantwoording en medezeggenschap ook toepasbaar zijn voor de transitie en in de nieuwe situatie.'⁵

Invloed deelnemers op pensioenfondsbestuur

De voorstellen over meer invloed van deelnemers verbazen mij enigszins. Want in besturen van pensioenfondsen zijn de deelnemers al vertegenwoordigd. Bestuurders worden gekozen via directe verkiezingen. Een andere wijze is getrapt, op voordracht van de vertegenwoordigers van de deelnemers in het verantwoordingsorgaan (VO) en die VO-leden zijn gekozen door de deelnemers zelf of hun verenigingen. Oftewel: de deelnemers hebben via hun vertegenwoordigers reeds zelf zitting in het bestuur en worden voorgedragen door de deelnemers zelf.

Deelnemers praten bovendien zelfs op twee niveaus mee: op besluitvormend (via het bestuur) en op medezeggenschapsniveau (via het VO). Dat was dan ook de reden dat de toenmalige staatssecretaris voorstelde om de deelnemersraden, de voorganger van de verantwoordingsorganen, af te schaffen. De deelnemersraden zijn ooit bedacht om ook gepensioneerd een stem te geven in hun pensioenfonds. Met het vastleggen van het recht op bestuursdeelname in 2013 in de Pensioenwet verviel het bestaansrecht ervan, zo werd beargumenteerd. Ten aanzien van de invloed van deelnemers in de besturen van ondernemingspensioenfondsen zie ik derhalve geen noodzaak om iets te wijzigen. De roep van sommigen om meer invloed in het pensioenfondsbestuur is wellicht eerder een roep om meer transparantie?

Invloed bij bedrijfstakpensioenfondsen

Maar bij bedrijfstakpensioenfondsen bestaan de besturen uit vertegenwoordigers van pensioengerechtigden en verenigingen van werkgevers en werknemers. Hier dus niet de deelnemer zelf, maar de vereniging(en) hiervan. In de huidige tijd is dat voor wat betreft de vakverenigingen opvallend, omdat de organisatiegraad in 2024 nog maar 16% was volgens het CBS. Er kan dan moeilijk worden volgehouden dat vakbonden (de meeste) deelnemers vertegenwoordigen. Een aanpassing van de

wet waarin bij bedrijfstakpensioenfondsen ook deelnemers zichzelf voor het bestuur verkiesbaar kunnen stellen ligt derhalve voor de hand.

Werkgever in bestuur

Ten slotte stelt onder meer de Raad van State al in 2012⁶ dat het niet langer vanzelfsprekend is dat werkgevers deel uitmaken van het bestuur van een pensioenfonds. Met als reden dat zij geen risico (meer) lopen en alleen nog de premie hoeven te betalen.

Dat lijkt me geen goede reden. De belangrijkste, en meest kostbare, arbeidsvoorwaarde naast het salaris is het pensioen. De werkgever is verplicht om de uitvoering van de pensioenregeling buiten de onderneming te laten plaatsvinden, maar heeft er dan nog steeds belang bij dat die regeling goed wordt uitgevoerd. De werkgeversvertegenwoordiging van de (gebruikelijke) helft van het aantal bestuurders lijkt mij echter niet meer nodig, maar een zekere afvaardiging wel. Een wetswijziging is hiervoor overigens niet nodig; de Pensioenwet bepaalt dat de werknemers- en pensioengerechtigdenvertegenwoordigers ten minste evenveel zetels bezetten als de werkgeversvertegenwoordigers. Minder zetels aan werkgeverskant is dus reeds mogelijk.

Vertegenwoordigingsgedachte

Naast de vraag of de deelnemer wel voldoende vertegenwoordigd wordt in het bestuur, is de vraag welke deelnemer er eigenlijk vertegenwoordigd wordt. Daarbij doel ik op het begrip deelnemer in brede zin. Zouden de deelnemers uit het fonds, net als een groot deel van de fondsbestuurders, vooral bestaan uit blanke mannen van 60 jaar en ouder? Het aantal vrouwen en jongeren in het bestuur is, ondanks de versterkte belangstelling en druk hiervoor uit de politiek, de Monitoringscommissie Code Pensioenfondsen en de eisen uit de Code Pensioenfondsen, nog steeds beperkt. En dan noem ik maar niet de recent door de Code Pensioenfondsen vereiste diversiteit op het gebied van sociaal-culturele achtergrond.

**Een aanpassing van de wet
waarin bij bedrijfstakpensioen-
fondsen ook deelnemers zichzelf
voor het bestuur verkiesbaar
kunnen stellen ligt voor de hand.**

- 1 Swierstra, R. (10 maart 2025). *Houd bij pensioenfondsen geen referendum, maar verkiezingen*. Pensioen Pro.
- 2 Netspar (2024). *De governance van pensioenfondsen vanaf de stelselwijziging*.
- 3 Van Wijk, M. (16 september 2025). *Deelnemer moet begin en einde zijn van governance onder de Wtp*. Pensioen Pro.
- 4 Laning, A. (9 september 2025). *Statuten geven fondsbesturen te veel invloed op intern toezicht*. Pensioen Pro.
- 5 Minister van APP (23 november 2023). *Toekomst pensioenstelsel*, TK 32 043, nr. 624, p. 2.
- 6 Raad van State (25 januari 2012). *Advies ten aanzien van de Wet versterking bestuur*. Via <https://www.raadvanstate.nl/adviezen/@61910/w12-11-0460-iii/>

Een andere groep deelnemers die vaak de helft van de populatie van het fonds uitmaakt, zijn de gewezen deelnemers (slapers). Bijna geen enkel fonds kent een vertegenwoordiger voor deze groep. Zij hebben weliswaar vaak slechts een aanspraak op een klein deel van het vermogen van een fonds, maar het totale slapersvermogen bedraagt vaak rond een derde van het geheel. En sinds de Wtp weten we dat deze groep een belang heeft dat op diverse punten kan afwijken/afwijkt van die van de andere groepen.

De Pensioenwet staat toe dat ook andere groepen dan de gebruikelijke drie geledingen in het bestuur worden vertegenwoordigd, maar dit is niet verplicht. Het lijkt me tijd worden voor minimaal een zetel in het bestuur voor de slapers. En ook dat de diversiteitseisen uit de Code mogen, als het bestuur onvoldoende een afspiegeling is van de deelnemerspopulatie, strenger worden nageleefd.

Het is tijd voor minimaal een zetel in het bestuur voor de slapers.

Vertegenwoordigers of onafhankelijken in bestuur?

Pensioenfondsbesturen bestaan veelal uit vertegenwoordigers van de achterban: werkgevers (verenigingen), werknemers (verenigingen) en pensioengerechtigden. De bestuurders kunnen direct uit de achterban komen, maar ook anderen/externen kunnen worden gevraagd de direct belanghebbenden te vertegenwoordigen. Sinds 2014 kent de Pensioenwet onafhankelijke bestuurders. Dit zijn bestuurders van buiten die niet namens een bepaalde geleding zitting hebben in het bestuur. In diverse verkiezingsprogramma's, maar ook door de hiervoor genoemde schrijvers, wordt veel waarde gehecht aan meer invloed van de deelnemer op het bestuur. Maar de trend is duidelijk dat de meeste deelnemers niet aan de kenniseisen kunnen voldoen. De praktijk is dat steeds vaker bestuurders van buiten de eigen organisatie worden aangetrokken.

Ten aanzien van de invloed van deelnemers in het bestuur is de vraag van belang wat het verschil is tussen de onafhankelijke bestuurders aan de ene kant en de externe bestuurders, die als geleding-vertegenwoordiger in het bestuur plaatsnemen, aan de andere kant. Maakt dit voor de invloed van de deelnemers nog uit? Deze vraag speelt te meer omdat de Pensioenwet eist dat elke bestuurder alle belangen evenwichtig dient af te wegen. Uit een (klein) onderzoek uit 2016 blijkt dat bestuurders van buiten, of ze nu onafhankelijk zijn of niet, een mindere focus op de achterban hebben, in vergelijking tot de paritaire bestuurders die uit de achterban zelf komen.⁷ Dit zou pleiten voor bestuurders uit eigen (sponsor)organisatie. Vanwege

veelal mindere geschiktheid dan beroepsbestuurders, ben ik geen voorstander van een bestuur met alleen leden uit de eigen achterban, zoals ik hierna verder zal toelichten.

Verantwoordingsorgaan en invloed

De meeste fondsen kennen medezeggenschap in de vorm van een verantwoordingsorgaan. Laning schreef recent, zoals hiervoor al genoemd, dat hij het niet zuiver vindt dat het bestuur grote invloed heeft op de samenstelling en werkwijze van de VO's. In de wet staat hier niets over, maar de Code Pensioenfonds (waarvoor geldt: 'pas-toe of leg-uit') bepaalt dat het VO de profielschets voor haar leden vaststelt, na goedkeuring door het bestuur. Daarnaast benoemt het bestuur van een ondernemingspensioenfonds de VO-leden. Dat is echter een formaliteit, omdat de VO-leden (eerst) worden voorgedragen na verkiezingen. Het bestuur kent alleen in uitzonderlijke situaties een ontslagrecht ten aanzien van VO-leden. In de praktijk zien we eveneens dat besturen het (huishoudelijk) reglement van VO's vaststellen.

Op recente Kamervragen over de invloed van het bestuur op de fondsorganen, antwoordde de minister van SZW: 'alle organen in de governance van pensioenfonds (hebben) invloed op elkaar. Er is in die zin geen expliciete hiërarchie aangebracht, maar sprake van 'checks and balances' van de organen onderling.'⁸

Gezien de belangwekkende rol van het VO richting bestuur, waarbij het bestuur verantwoording aflegt aan het VO, acht ik een meer onafhankelijk VO echter voor de hand liggend. Hiervoor is een wets- of Code Pensioenfonds wijziging nodig.

Geschiktheid

Behalve met als insteek de gewenste invloed, kan tevens vanuit de gewenste geschiktheid van pensioenfondsbesturen worden gekeken naar een mogelijke nieuwe governance na Wtp.

Geschiktheidseisen bestuurders

Voor pensioenfondsbestuurders gelden minimale geschiktheidseisen die individueel per (nieuwe) bestuurder getoetst worden door toezichthouder DNB, waarbij aan leden van de beleggingscommissie extra kenniseisen worden gesteld.

Ook op dit gebied bestaan ontwikkelingen. BBB meldt bijvoorbeeld in haar verkiezingsprogramma voorstander te zijn van 'een professioneel bestuur' met 'onafhankelijke vakmensen met kennis van zaken.' Het CDA noemt in haar programma dat het 'wil verkennen hoe het bestuur van pensioenfonds eruit moet zien.'⁹

Beroepsbestuurders

Zoals hiervoor al beschreven, vraagt het besturen van pensioenfonds steeds meer kennis en vaardigheden. Al in 2010 constateerde de commissie Frijns: 'De toenemende complexiteit legt de bestuurlijke lat steeds hoger.'¹⁰

Naar mijn mening dienen besturen te bestaan uit beroepsbestuurders, in ieder geval voor een belangrijk deel. Hieronder versta ik mensen die dit werk als hoofdwerkzaamheid doen en daarom deskundig en met (toenemende) ervaring dit vak kunnen uitoefenen. Het is toch moeilijk verstaanbaar dat een huisarts, lasser of politieagent naast haar of zijn werk ook nog een deskundig pensioenfondsbestuurder kan zijn die vele miljarden euro's beheert? Tenzij deze huisarts, lasser of politieagent zich (nagenoeg) fulltime aan het besturen wijdt en zich daarin professionaliseert. De trend van het inzetten van beroepsbestuurders in pensioenfondsbesturen is evident, met name ingegeven door het feit dat er binnen de eigen achterban vaak niet voldoende expertise aanwezig is om aan de (hoge) kenniseisen te voldoen. Zo zien we bijvoorbeeld dat de besturen van de twee grootste fondsen, ABP (ambtenaren en onderwijs) en Pfwz (zorg) (grootendeels) uit dit type bestuurders bestaan.

Daarbij is een soort mengvorm ontstaan tussen de paritaire en onafhankelijke bestuurders. Van oorsprong kwamen de bestuurders namens de geledingen uit de eigen onderneming of bedrijfstak (vereniging). Nu zien we steeds vaker dat de geledingen vertegenwoordigd worden door externen zonder enige binding met de achterban. In feite onafhankelijke personen die worden ingehuurd om een bepaalde groep in het bestuur te vertegenwoordigen. Formeel, volgens de wet, zijn zij echter niet onafhankelijk.

Bestuursmodellen met voldoende geschiktheid

De eis om over het benodigde kennisniveau te beschikken én de stem van de achterban voldoende te laten horen, kan zich op verschillende manieren vertalen in de governance. Allereerst kan een bestuur bestaan uit een combinatie van directe vertegenwoordigers vanuit de achterban en beroepsbestuurders. Deze laatsten kunnen er formeel namens een geleding zitten of als onafhankelijke; de professionaliteit en daarmee countervailing power naar de pensioenuitvoerders is daarmee gewaarborgd. Een belangrijk aandachtspunt is dan wel de countervailing power tussen de verschillende bestuurders onderling, omdat de beroepsbestuurders vaak over meer kennis beschikken.¹¹

Een tweede optie is een bestuur bestaande uit beroepsbestuurders, al dan niet onafhankelijk; in dat geval dient extra belang te worden gehecht aan de inbreng van de medezeggenschap, verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan, die de stem van de direct belanghebbenden vertegenwoordigt. Nieuwe bestuursmodellen zijn derhalve naar mijn mening niet nodig, want alle bestuursmodellen passen bij de hiervoor genoemde twee opties; het gaat om de wijze waarop een bestuur wordt bemend. Wat mij betreft uit minimaal de helft beroepsbestuurders; geschikte mensen die op basis van hun kennis en ervaring het fonds goed kunnen besturen en voldoende countervailing power kunnen bieden aan de uitbestedingspartijen.

Medezeggenschap

Ten slotte de medezeggenschap. De Pensioenwet kent twee vormen: het belanghebbendenorgaan (BO) ingeval een bestuur alleen uit onafhankelijke bestuurders bestaat en een verantwoordingsorgaan als dat niet zo is. Het BO wijkt op twee belangrijke punten af van het VO; ten aanzien van bevoegdheden en geschiktheidseisen. In tegenstelling tot het VO, kent het BO goedkeuringsrechten ten aanzien van voorgenomen besluiten van het bestuur. Op deze wijze wordt de invloed van de direct belanghebbenden gewaarborgd richting het onafhankelijke bestuur. Hiermee hangen ook de minimale geschiktheidseisen samen waaraan de BO-leden moeten voldoen. Als medebeleidsbepaler worden zij door DNB getoetst.

Het stellen van basiskenniseisen aan het VO lijkt me, gezien het belang van hun rol en het goed invullen daarvan, vanzelfsprekend.

Voor het VO geldt dit allebei niet; zij heeft, tenzij anders afgesproken, alleen adviesrechten en er gelden geen geschiktheidseisen, anders dan die het VO zichzelf stelt. Dit is ingegeven door het feit dat een te hoge drempel tot deelname aan het VO ongewenst wordt geacht.

Hier kunnen vragen bij worden gesteld. Het VO heeft een belangrijke medezeggenschapstaak richting bestuur en het bestuur legt bovendien verantwoording aan dit orgaan af. Dat betekent dat het VO kennis van zaken moet hebben om haar taken goed uit te oefenen. Veel VO's hebben zich de afgelopen jaren ontwikkeld en beschikken over een behoorlijk kennisniveau. Het stellen van basiskenniseisen aan het VO lijkt me, gezien het belang van

7 Van der Graaff, P. & Koelewijn, J. (26 mei 2016). *De impact van externe pensioenfondsbestuurders*. ESB 2016, jaargang 101 (4735).

8 Kamervragen 2025Z16634, antwoord op vraag 2, p. 1

9 CDA (2025). *Bouwen op vertrouwen. Verkiezingsprogramma 2025*. p. 72

10 Commissie Beleggingsbeleid en risicobeheer (19 januari 2010). *Pensioen, onzekere zekerheid*. p. 4

11 Dit werd ook diverse malen genoemd in de interviews onder bestuurders in het omgekeerd gemengd bestuursmodel. Paulien Siegman en Geraldine Leegwater (2019). *Praktijkervaring met het Omgekeerd Gemengd Bestuursmodel bij Pensioenfondsen*. Uitgegeven in eigen beheer.

hun rol en het goed invullen daarvan, vanzelfsprekend. Uit mijn ervaringen met VO's blijkt dat dit voor de meeste VO's geen probleem zal zijn.

■ SAMENVATTING

De komst van de Wtp leidt tot vragen over de invloed van deelnemers op het bestuur. Daarnaast wordt regelmatig de governance van pensioenfondsen in brede zin ter discussie gesteld met onder andere de vraag naar de vereiste kennis van bestuurders.

In dit artikel schets ik de verschillende ideeën en standpunten op deze gebieden en constateer dat het niet nodig is de bestaande bestuursmodellen in essentie aan te passen. Wel kom ik tot een aantal aanscherpingen in wet en Code die kunnen zorgen voor een versterkte governance.

Vanwege de motie Palland¹² zal 'in de loop van 2026'¹³ een onderzoek plaatsvinden naar de governance van pensioenfondsen. Dit vindt plaats 'om te bezien of de huidige governance(modellen) en vormen van verantwoording en medezeggenschap ook op de lange termijn nog het meest passend zijn en indien dit niet het geval is, te bezien welke veranderingen dan nodig zijn.'¹⁴ Ik bepleit het meenemen van mijn hiervoor genoemde voorstellen: ●

1. Individuele deelnemers moeten zich verkiesbaar kunnen stellen voor het bestuur van een bedrijfstakpensioenfonds.
2. Indien een fonds een groot deel aan gewezen deelnemers kent, dienen slapers minimaal een vertegenwoordiger in het bestuur te kennen.
3. Het bestuur dient een (betere) afspiegeling te vormen van de deelnemerspopulatie.
4. Het VO moet een meer onafhankelijke rol hebben richting bestuur, waarbij het bestuur in ieder geval niet meer het VO-reglement en de profielschets voor VO-leden vaststelt.
5. Besturen dienen voor ten minst de helft te bestaan uit beroepsbestuurders.
6. Aan de leden van het VO worden minimale kenniseisen gesteld.

¹² TK 36 067, nr 149.

¹³ Kamervragen 2025Z16634, antwoord op vraag 11, p. 3

¹⁴ Minister van APP (23 november 2023). *Toekomst pensioenstelsel*, TK 32 043, nr. 624, p. 2.