Future of pensions

Perspectief op de pensioensector

#2 Verdere professionalisering van de governance

KPMG Asset Management & Pensions

#2 Verdere professionalisering van de governance

Heldere en expliciete taak- en rolverdeling tussen bestuur en uitvoering

Essentieel voor ‘goed pensioenfondsbestuur’ is het effectief functioneren van driehoek bestuur, intern toezicht en verantwoording. De verschillende functies hebben dan ook een duidelijkere plek gekregen in de herziene Code Pensioenfondsen 2024. Zo staat in de code dat het bestuur zorgt voor een heldere en expliciete taak- en rolverdeling tussen bestuur en uitvoering, waarbij het bestuur de taak- en rolverdeling van bestuur, bestuurlijke commissies en sleutelfunctiehouders betrekt. Ook is in de code een nieuwe norm opgenomen waarin staat dat het intern toezicht een zogeheten toezichtvisie moet hebben.

Pensioenfondsen staan voor grote uitdagingen, denk aan de invulling van de zorgplicht (keuzebegeleiding), digitale weerbaarheid, integreren van duurzaamheidsinformatie en -overwegingen in het beleggingsbeleid en verantwoording, effectief aansturen van de uitbestedingsketen, etc. In een Netspar-paper genaamd ‘De governance van pensioenfondsen vanaf de stelselwijziging’ wordt betoogd dat pensioenfondsen gelet op deze ontwikkelingen de bestaande governance moeten heroverwegen. De auteurs pleiten voor versterking van de beheerste en integere bedrijfsvoering, ‘voor méér regie en sturend vermogen door het pensioenfonds zélf, waardoor het pensioenfonds zelfstandig in staat is tot beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling (besluitvorming) en control over de uitvoering (centrale aansturing).’

Sleutelfunctiehouders meer betrokken bij de pensioentransitie

Sleutelfunctiehouders risicobeheer, actuarieel en interne audit bij pensioenfondsen hebben een cruciale rol in een evenwichtige en beheerste transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Volgens DNB kunnen de sleutelfunctiehouders nog groeien in hun rol tijdens de transitie.

In de herziene Code Governance 2024 is een nieuwe norm opgenomen die pensioenfondsen verplicht zorgvuldig om te gaan met adviezen van sleutelfunctiehouders. Het bestuur moet kunnen laten zien hoe de adviezen van de sleutelfunctiehouders zijn gewogen in de besluitvorming. Sleutelfunctiehouders risicobeheer en actuarieel zoeken hiervoor actieve samenwerking op. Vaak kijkt een sleutelfunctiehouder interne audit achteraf mee maar het kan ook nuttig - en soms praktisch - zijn om deze in een vroeg stadium te betrekken bij het uitdenken van een proces en ervoor te zorgen dat deze met juiste waarborgen omkleed is.

> “In het nieuwe pensioenstelsel sluiten sociale partners een compleet contract. Daardoor worden de taken en verantwoordelijkheden van het pensioenfondsbestuur anders en komt de nadruk te liggen op vermogens-beheer, communicatie en keuzebegeleiding en meer regie over de uitvoering. Bovendien komt het beleggingsrisico (uitsluitend) bij de deelnemers te liggen. Dat zal leiden tot een heroverweging van de samenstelling van het bestuur. Dan gaat het om zowel de vertegenwoordiging van belanghebbenden als ook om de noodzakelijke expertise om de taken van het bestuur goed uit te kunnen voeren. Ik ben ervan overtuigd dat op enig moment de huidige governanceregels voor pensioenfondsen ter discussie komen te staan. We zullen dan ook moeten kijken naar welke kennis en vaardigheden nodig zijn en daar de samenstelling van het bestuur op laten aansluiten.”

Nicole Beuken
Onafhankelijk voorzitter PME

© 2025 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap "limited by guarantee". Alle rechten voorbehouden.

Hogere eisen aan geschiktheid van pensioenfondsbestuurders

Vorig jaar pasten DNB en de AFM de Beleidsregel geschiktheid 2012 (hierna: Beleidsregel) aan. Dit was naar aanleiding van wijzigingen in Europese en nationale wet- en regelgeving. De Beleidsregel bepaalt dat geschiktheid bestaat uit kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. Eén van de onderwerpen waar een beleidsbepaler geschikt voor moet zijn is ‘Bestuur, organisatie en communicatie’. Daarbij is het van belang dat een beleidsbepaler zicht heeft op langetermijnwaardecreatie en hier ook sturing aan geeft. Deze aanscherping is in lijn met het gevraagde verandervermogen van beleidsbepalers bij uitdagingen zoals cyberrisico’s en klimaat- en milieurisico’s. Deze risico’s komen dan ook aan bod bij de toetsingsprocedures van DNB. Daarbij wordt bijvoorbeeld gekeken of de beoogde kandidaat genoeg competenties bezit om de genoemde risico’s goed te beoordelen en mee te kunnen nemen in besluitvorming. De competenties waar DNB in dit kader naar kijkt zijn: helikopterzicht, omgevingssensitiviteit en strategische sturing.

Code Pensioenfondsen 2024

De herziene Code Pensioenfondsen is van 1 januari 2024 in werking. In deze code ziet de actualisering specifiek op drie onderwerpen:

- Centraal stellen van de belanghebbenden
- Duurzaamheid
- Diversiteit en inclusie

In de herziene Code is een aantal nieuwe normen toegevoegd. We lichten er een paar uit.

Norm 2: Een pensioenfonds heeft een beleggingsbeleid waarvan milieu- en klimaat- en sociale en governance factoren een uitdrukkelijk en kenbaar onderdeel zijn.

Norm 4: Het pensioenfonds verdiept zich in de voorkeuren van de deelnemers en betrekt deze voorkeuren bij het bepalen van strategische doelstellingen en beleidsuitgangspunten.

Norm 34: Een pensioenfonds heeft een schriftelijk beleid vastgesteld om de diversiteit en inclusie in zijn fondsorganen te vergroten of in stand te houden.

“De rol van de pensioenfondsbestuurder is enorm veranderd. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van een representatieve rol naar een meer executieve rol. De eisen aan kennis, vaardigheden en professioneel gedrag worden steeds hoger. En dat is maar goed ook, want de belangen zijn groot. Bij het omgekeerd gemengd bestuursmodel vervullen de uitvoerende bestuursleden een executieve rol. Bij pensioenfondsen met een paritair model is doorgaans een sterk bestuursbureau dat de executieve kracht uitoefent en dus een belangrijke rol heeft. Een omissie dat deze rol in de bestuursmodellen uit 2014 niet is ingetekend.”

André Snellen

Onafhankelijk voorzitter Pensioenfonds PNO Media, bestuurslid Pensioenfederatie en bestuursvoorzitter SPO Nyenrode

“Het komt de kwaliteit van bestuurlijke besluitvorming ten goede als verschillende perspectieven tegen elkaar zijn afgewogen. Iets dat nu natuurlijk al gebeurt, maar naar mijn mening meer zou moeten gebeuren. In de praktijk worden stukken die op de bestuurstafel komen voorbereid door bijvoorbeeld commissie pensioenbeheer of commissie vermogensbeheer. We zijn op weg naar een nieuw pensioenstelsel waar pensioenadministratie, vermogensbeheer en deelnemerscommunicatie meer op elkaar ingrijpen. Om deze reden is het belangrijk *om integrale besluitvorming* in een *divers samengesteld bestuur* te borgen. Dit leidt tot een bredere blik en hogere kwaliteit van besluiten.”

Tarik Uçar

Uitvoerend bestuurder Pensioenfonds Schoonmaak en lid Taskforce Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie

Om diversiteit en inclusie binnen de pensioensector een extra boost te geven is er (sinds januari 2024) een speciale Taskforce diversiteit, gelijkwaardigheid & inclusie ingesteld. In de code is ook opgenomen dat een benoeming van een derde termijn van maximaal vier jaar alleen mogelijk als daarvoor een onderbouwde aanleiding bestaat. Dit wordt gezien als een instrument om diversiteit te bevorderen. DNB houdt in haar toetsingsproces nadrukkelijk rekening met het belang van diversiteit. Om de diversiteit te bevorderen kunnen ook kandidaten die geen achtergrond of ervaring in de financiële sector hebben, met goede onderbouwing door de toets van DNB komen.

De visie van kpmg

“We zijn op weg naar een pensioenstelsel waar een directe koppeling is tussen de waarde van beleggingen de vermogens van deelnemers. Alle deelnemers krijgen hun eigen potje. Klinkt mooi en simpel, maar dat is het natuurlijk niet. De nu nog gescheiden werelden pensioen-administratie en vermogens-beheer moeten zo dadelijk samenkomen. En dat stelt ook nieuwe eisen aan de interne beheersing en de aansturing van de uitbestedingsketen. Het pensioenfonds zal - door toenemende wettelijke verplichtingen maar ook gelet op de verwachtingen van De Nederlandsche Bank - meer en meer moeten laten zien dat het in control is ten aanzien van eigen kernactiviteiten en de activiteiten van ketenpartners.”

Boudewijn Broers

Senior Manager, Asset Management & Pensions – KPMG

© 2025 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap "limited by guarantee". Alle rechten voorbehouden.

Contact

Meer informatie?

Benieuwd naar meer details of heb je andere vragen? Wij gaan graag in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.

Jeroen Ruepert

Partner - Head of KPMG Asset Management & Pensions
+31 20 656 83 46
ruepert.jeroen@kpmg.nl

Tim Barlage

Partner - Asset Management & Pensions
+31 20 656 8152
barlage.tim@kpmg.nl

Boudewijn Broers

Senior Manager - Asset Management & Pensions
+31 20 656 8792
broers.boudewijn@kpmg.nl

Sander van Oostenbrugge

Partner - Head of KPMG Asset Management & Pensions Audit
+31 30 658 2356
vanoostenbrugge.sander@kpmg.nl

kpmg.nl/pensioenakkoord