



MEMORANDUM

BESTUURSBESLUIT TOEKOMSTIG BESTUURSMODEL

vastgesteld in de bestuursvergadering van 27 januari 2014

Op grond van de in bijlage 1 genoemde overwegingen, onderbouwingen en geschetste context en de in bijlage 2 genoemde uitkomst van de adviezen en de reacties op de consultaties, heeft het bestuur in de vergadering van 27 januari 2014 met betrekking tot de keuze van het wettelijke bestuursmodel het volgende besloten:

- **t.a.v. het bestuur:**

- a. het bestuur blijft wat de samenstelling betreft vasthouden aan een paritair bestuursmodel;
- b. de omvang van het bestuur blijft 10 zetels;
- c. de zetelverdeling bij deze omvang is: 4 werkgeversleden, 4 werknemersleden en 2 pensioengerechtigdenleden;
- d. aangezien het huidige bestuur reeds paritair is samengesteld, blijven de huidige bestuursleden voor de resterende zittingstermijn lid van het paritair bestuur als bedoeld onder de Wet versterking bestuur pensioenfonds en ontstaat er één nieuwe zetel voor een werknemerslid;
- e. bij tussentijdse vacatures en in elk geval na afloop van de huidige zittingstermijn zal door het bestuur met de nieuwe zetelverdeling rekening worden gehouden;
- f. de wenselijk geachte competenties, deskundigheid en diversiteit zal in het door het bestuur vast te stellen bestuurdersprofiel tot uitdrukking worden gebracht ten behoeve van de kandidaatstelling en toetsing van nieuwe bestuursleden;
- g. de leden van het bestuur worden benoemd door het bestuur zelf;
- h. voor het overige wat het bestuur betreft wordt de Code Pensioenfonds gevolgd.

- **t.a.v. deelnemersraad en verantwoordingsorgaan:**

- i. de huidige deelnemersraad en het huidige verantwoordingsorgaan komen per 1 juli 2014 te vervallen;
- j. per 1 juli 2014 wordt door het bestuur het verantwoordingsorgaan ingesteld;
- k. de omvang van het verantwoordingsorgaan wordt gesteld op 9 zetels;
- l. de zetelverdeling bij deze omvang van het verantwoordingsorgaan is: 3 werknemersleden, 3 pensioengerechtigdenleden en 3 werkgeversleden;
- m. de huidige leden van de deelnemersraad en van het huidige verantwoordingsorgaan treden per 1 juli 2014 af en kunnen zich kandidaat stellen voor het nieuwe verantwoordingsorgaan als bedoeld onder de Wet versterking bestuur pensioenfonds;
- n. de wenselijk geachte competenties, deskundigheid en diversiteit zullen in de door het verantwoordingsorgaan vast te stellen profielschets tot uitdrukking worden gebracht ten behoeve van de kandidaatstelling en toetsing van nieuwe leden van het verantwoordingsorgaan;
- o. de leden van het verantwoordingsorgaan worden benoemd door het verantwoordingsorgaan zelf;
- p. aan het verantwoordingsorgaan wordt een bovenwettelijke goedkeuringsbevoegdheid toegekend met betrekking tot een voornemen tot liquidatie van het pensioenfonds;
- q. voor het overige wat het verantwoordingsorgaan betreft wordt de Code Pensioenfonds gevolgd.



- **t.a.v. het intern toezicht:**

- r. voor het intern toezicht blijft de visitatiecommissie fungeren;
- s. de omvang van de visitatiecommissie blijft 3 zetels;
- t. voor de leden van de visitatiecommissie geldt een rooster van aftreden;
- u. de leden van de visitatiecommissie worden benoemd door het bestuur na bindende voordracht van het verantwoordingsorgaan en ontslagen door het bestuur na bindend advies van het verantwoordingsorgaan
- v. de visitatiecommissie visiteert vanaf 2014 jaarlijks;
- w. voor het overige wat de visitatiecommissie betreft wordt de Code Pensioenfonds gevolgd.

BIJLAGE 1 bij Bestuursbesluit toekomstig bestuursmodel

OVERWEGINGEN, ONDERBOUWINGEN EN CONTEXT

1. Inleiding

Op 7 augustus 2013 is de Wet versterking bestuur pensioenfonds in werking getreden. De wetgever is van mening dat het huidige bestuursmodel van pensioenfonds niet langer houdbaar is gezien de financieel en economisch onrustige omstandigheden en de gestelde deskundigheidseisen.

De nieuwe Wet past het governancemodel van pensioenfondsbesturen aan op het punt van deskundigheid, toezicht en verantwoording. De volgende uitgangspunten staan hierbij centraal:

- versterking van de deskundigheid van het bestuur door de mogelijkheid om ook externe deskundigen in het bestuur plaats te laten nemen;
- adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers, doordat de risico's steeds meer richting deelnemers en pensioengerechtigden verschuiven;
- versterking van het systeem van checks and balances; en
- vergroting van de slagvaardigheid door de taken en organen van het pensioenfonds te stroomlijnen.

Per 1 juli 2014 zal de bestuurlijke organisatie in lijn met deze wet moeten zijn gebracht. Het volgende beschrijft de huidige bestuurs- en governancestructuur en de evaluatie daarvan. Voorts wordt ingegaan op de geboden wettelijke keuzemogelijkheden. Ten slotte zijn de bestuursoverwegingen en beslissingscriteria beschreven, die leiden tot het voorgenomen besluit met betrekking tot de keuze van het bestuursmodel. Graag stelt het bestuur hierbij zowel de Raad van Bestuur als de Ondernemingsraad van TNO in de gelegenheid om hierop een advies c.q. reactie te geven. Graag ziet het bestuur dit advies c.q. reactie vóór 27 januari 2014 tegemoet.

2. Huidige bestuurs- en governancestructuur

Het huidig bestuur heeft tien bestuurszetels voor vier vertegenwoordigers van de werkgever(s), drie vertegenwoordigers van de werknemers en drie vertegenwoordigers van de pensioengerechtigden.

Voor de zetel van pensioengerechtigden bestaat een vacature. Hieraan kan geen invulling meer worden gegeven door het maximum dat de nieuwe Wet versterking bestuur pensioenfonds stelt aan het aantal zetels voor pensioengerechtigden.

De huidige governancestructuur bestaat uit een deelnemersraad, een verantwoordingsorgaan en een visitatiecommissie die tenminste eens in de drie jaar een visitatie uitvoert. De taken en bevoegdheden zijn conform de Pensioenwet, met dien verstande dat aan de deelnemersraad een bovenwettelijke goedkeuringsbevoegdheid is toegekend met betrekking tot liquidatie van het pensioenfonds.



3. Evaluatie huidige structuur

Het bestuur evalueert zichzelf jaarlijks, waarbij zowel collectieve als individuele aspecten betrokken worden met betrekking tot competenties (gedragsaspecten) en deskundigheid. Bovendien heeft het bestuur in 2012 deelgenomen aan het DNB-onderzoek naar de bestuurlijke effectiviteit. De zelfevaluatie heeft in 2012 plaatsgevonden onder begeleiding van Montae, waaraan alle bestuursleden hebben deelgenomen.

Uit de evaluatie zijn verbeterpunten afgeleid, die inmiddels door het bestuur zijn geïmplementeerd. De algemene conclusie van het bestuur is dat de deskundigheid in het bestuur voldoende op peil is en op peil gehouden kan worden. Er is geen aanleiding om specifiek externe deskundigen in het bestuur op te nemen. Het huidige paritaire bestuursmodel voldoet. Daarbij is onder meer het volgende overwogen:

- Aan de hand van niet alleen de zelfevaluaties, maar ook door middel van externe toetsen worden de competenties van het bestuur en deskundigheid (bijv. via de Kennisreflector SPO) periodiek getoetst.
- Aan de hand van de evaluaties wordt jaarlijks het deskundigheidsplan geactualiseerd.
- Door trainingen en workshops conform het deskundigheidsplan wordt het niveau van deskundigheid van het bestuur gewaarborgd.
- De werving en selectie van nieuwe bestuursleden vindt plaats aan de hand van een vastgesteld bestuursprofiel waarin de vereiste competenties en deskundigheid zijn beschreven, indien nodig wordt het bestuurdersprofiel toegespitst op een specifieke vacature.
- Kandidaten voor het bestuur kunnen worden geworven uit een groot arsenaal van over het algemeen relatief hoog opgeleide personen binnen de betreffende kring van deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers.
- Het bestuur heeft voldoende mogelijkheden om externe expertise in te roepen waar dit voor specifieke onderwerpen nodig of wenselijk is.

Teneinde te waarborgen dat de vereiste deskundigheid blijvend wordt gewaarborgd heeft het bestuur daarnaast besloten tot het volgende:

- Het bestuur heeft de deskundigheid binnen het bestuur verder verankerd in drie vaste bestuurscommissies: de beleggingsadviescommissie (BAC), de Audit, Risk & Compliance Committee (ARC) en de Commissie Pensioenbeheer (CP), die het bestuur adviseren dan wel het vastgestelde dan wel vast te stellen bestuursbeleid en de uitvoering daarvan toetsen.
- Elk bestuurslid is lid van minimaal één vaste bestuurscommissie waarbinnen het lid functioneert op deskundigheidsniveau twee. Het bestuur werkt met een taakverdeling naar deskundigheidsgebieden (referentmodel) die aansluit op de indeling van bestuursleden in commissies.
- Het bestuur benoemt externe onafhankelijke deskundigen in de commissies, die bijdragen aan een zorgvuldige voorbereiding of toetsing van het bestuursbeleid. Het bestuur heeft (in 2013) twee externe deskundigen in de ARC benoemd. In de BAC zijn reeds drie externe deskundigen benoemd. Daarnaast kan het bestuur tijdelijk of permanent externe deskundigen als lid in de CP opnemen. Dit laatste wordt niet nodig geoordeeld, aangezien de externe adviserend actuaire, de certificerend actuaire en de externe pensioenuitvoerder bij desbetreffende onderwerpen in deze commissie worden uitgenodigd.
- Onder de vaste bestuurscommissies ressorteren werkgroepen en subcommissies, zoals de werkgroep toekomstig pensioencontract (vallend onder de Commissie Pensioenbeheer) en de ethische commissie (vallend onder de Beleggingsadviescommissie).



Het bestuur, de bestuurscommissies respectievelijk werkgroepen worden ondersteund door de directie en medewerkers van het bestuursbureau. Waar gewenst worden second opinions van externe deskundigen gevraagd.

4. Bestuursmodellen

De wet bevat vijf bestuursmodellen waaruit een keuze dient te worden gemaakt. Het pensioenfondsbestuur kiest zelf het bestuursmodel, maar moet daarbij rekening houden met de voorkeuren van sociale partners die over de pensioenregeling gaan. De bestuursmodellen zijn:

4.1. (Enkelvoudig¹) paritair model

In dit model bestaat het bestuur - net als nu - uit (a) vertegenwoordigers van de belanghebbenden, maar (b) met de mogelijkheid van maximaal twee bestuurders die niet directe vertegenwoordigers zijn van de belanghebbenden bij het pensioenfonds. Om te voorkomen dat bij 'vergrijpsde' fondsen pensioengerechtigden meer zetels krijgen dan werknemers, geldt een maximum van 25% van de zetels voor pensioengerechtigden in het bestuur.

In het paritaire model gaan deelnemersraad en verantwoordingsorgaan over in een verantwoordingsorgaan met aangepaste taken en adviesrechten, waarin ook werkgevers vertegenwoordigd kunnen zijn.

In het paritair model moet voor het intern toezicht gekozen worden tussen een visitatiecommissie of een raad van toezicht (zie hierna onder punt 9). In de Memorie van Toelichting op het wetsvoorstel ligt de sterke suggestie besloten dat ondernemingspensioenfondsen (via wetgeving) op termijn (over circa 3 jaar) een raad van toezicht moeten krijgen. In de Memorie van Antwoord bij het wetsvoorstel staat dat de regering daarnaar streeft maar niet weet of dat haalbaar is.

4.2. Onafhankelijk model

In het onafhankelijk model bestaat het bestuur volledig en ten minste uit twee onafhankelijke externe bestuurders die geselecteerd zijn op hun deskundigheid en competenties. Daarnaast wordt een belanghebbendenorgaan opgericht bestaande uit alle belanghebbenden (werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden) met goedkeuringsrechten om de onafhankelijke professionals bij te sturen. Het bestuur legt verantwoording af aan dit orgaan. In het onafhankelijk model moet voor het intern toezicht gekozen worden tussen een visitatiecommissie of een raad van toezicht.

4.3. Gemengd model

In het gemengd model ('one-tier board') is sprake van één orgaan waarin zowel bestuur (uitvoerende bestuurders) als intern toezicht (niet-uitvoerende bestuurders) zitting hebben. De voorzitter behoort tot het niet-uitvoerende deel van het bestuur.

Er zijn drie varianten van de 'one tier board':

- a) Paritair gemengd model: de uitvoerende bestuurders bestaan uit vertegenwoordigers van de belanghebbenden. Van de niet-uitvoerende bestuurders zijn er ten minste drie externe deskundigen. Het paritair gemengd model kent een verantwoordingsorgaan.

¹ De terminologie verschilt per brontekst enigszins.

- b) Onafhankelijk gemengd model: de uitvoerende bestuurders zijn externe deskundigen. De niet-uitvoerende bestuurders zijn ten minste drie externe deskundigen. In het onafhankelijk gemengd model is sprake van een belanghebbendenorgaan.
- c) (Paritair) omgekeerd gemengd model: de uitvoerende bestuurders zijn externe deskundigen en de niet-uitvoerende bestuurders zijn vertegenwoordigers van de belanghebbenden. Zij zijn verplicht tot het instellen van een auditcommissie bedrijfseconomische aspecten en risicobeheer. Het model kent een onafhankelijke voorzitter, die geen belangenvertegenwoordiger is, en voorts een verantwoordingsorgaan.

5. Vergelijking bestuursmodellen

In de bijlage zijn de kenmerken van de vijf bestuursmodellen tegenover elkaar geplaatst. Het paritair model en het omgekeerd gemengd model zijn het meest vergelijkbaar met de huidige bestuurlijke inrichting. In het paritair model zijn de bestuursleden afkomstig uit de belanghebbenden; de visitatiecommissie kan nog enkele jaren in stand blijven, de deelnemersraad en het verantwoordingsorgaan gaan over in een verantwoordingsorgaan met aangepaste taken en adviesrechten.

In het omgekeerd gemengd model zijn de niet uitvoerende bestuursleden afkomstig uit de belanghebbenden, de uitvoerende bestuursleden zijn onafhankelijk (zoals nu de mede-beleidsbepalende directieleden). En ook in dit model gaan de deelnemersraad en het verantwoordingsorgaan over in een nieuw verantwoordingsorgaan. Een bijzonderheid in dit model is bovendien dat er geen visitatiecommissie nodig is (het ARC zou dit moeten kunnen ondervangen) en de voorzitter moet onafhankelijk zijn.

Het onafhankelijk model, het onafhankelijk gemengd model en het paritair gemengd model leiden tot grotere aanpassingen ten opzichte van de huidige bestuurlijke inrichting. De eerste twee bestaan uit externe onafhankelijke bestuursleden en in het derde genoemde model (paritair gemengd) zijn de uitvoerende bestuursleden paritair en de niet-uitvoerende bestuursleden bestaan uit ten minste 3 onafhankelijke leden.

In de volgende matrix zijn de belangrijkste voor- en nadelen van de vijf wettelijke bestuursmodellen in kaart gebracht.

Voordelen in algemene zin van de verschillende bestuursmodellen

| Paritair | Onafhankelijk | Paritair gemengd | Onafhankelijk gemengd | Omgekeerd gemengd |
|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Paritair: alle belanghebbenden zijn direct vertegenwoordigd in het bestuur (evt. maximaal 2 externe bestuurders). | <ul style="list-style-type: none"> • Bestuurders zijn onafhankelijk. • Minimale governance-belasting vanuit belanghebbenden. | <ul style="list-style-type: none"> • Paritair uitvoerende bestuursleden (evt max 2 externen). | <ul style="list-style-type: none"> • Inkopen van capaciteit en professionaliteit • Onafhankelijke uitvoerende bestuursleden. | <ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijke voorzitter verplicht. • Onafhankelijke uitvoerende bestuursleden. • Paritair toezichhoudende bestuurders |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Is een vertrouwd model en is overeenkomstig het bestaande model. | <ul style="list-style-type: none"> • Invloed van onderhandelaars geminimaliseerd. • Objectiviteit vanuit bestuur. | <ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijke toezichhoudende bestuurders (ten minste 3). | <ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijke toezichhoudende bestuursleden (ten minste 3). | |
|--|---|--|--|--|

Nadelen in algemene zin van de verschillende bestuursmodellen

| Paritair | Onafhankelijk | Paritair gemengd | Onafhankelijk gemengd | Omgekeerd gemengd |
|--|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Invloed onderhandelaars over de arbeidsvoorwaarden op bestuursbeleid. • Afhankelijk van voldoende competenties en deskundigheid bij kandidaten uit de geledingen. | <ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende binding met belanghebbenden • Risico te strikte opdrachtuitvoering. • Risico van hoge kosten van deskundigen. • Een belanghebbendenorgaan met bevoegdheden die verder reiken dan de bevoegdheden van een verantwoordingsorgaan. | <ul style="list-style-type: none"> • Risico van onduidelijke verantwoordelijkheden uitvoerende en toezichhoudende rollen in één bestuur. • Geen intern toezicht van buitenaf, wel ten minste 3 onafhankelijke toezichhoudende bestuurders | <ul style="list-style-type: none"> • Risico van onduidelijke verantwoordelijkheden uitvoerende en toezichhoudende rollen in één bestuur. • Geen intern toezicht van buitenaf, wel ten minste 3 onafhankelijke toezichhoudende bestuurders | <ul style="list-style-type: none"> • Risico van onduidelijke verantwoordelijkheden uitvoerende en toezichhoudende rollen in één bestuur. • Geen intern toezicht van buitenaf, maar paritair toezichhoudende bestuurders. |

6. Overwegingen modelkeuze

In de bestuursmodellen met verplichte onafhankelijke bestuursleden kan het een voordeel betekenen, indien geschikte kandidaten moeilijk uit de geledingen zijn te werven. Ook zou het een voordeel kunnen zijn om verplicht onafhankelijke bestuursleden te hebben, indien de invloed van een geleding dominant is of dreigt te zijn. Beide aspecten zijn in de TNO-situatie niet van overwegende betekenis. Kandidaten voor het bestuur kunnen worden geworven uit een groot arsenaal van over het algemeen relatief hoog opgeleide personen binnen de betreffende kring van deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers. Dit betekent ook dat kandidaten kunnen voorsorteren dan wel geschikt gemaakt kunnen worden door het vooraf volgen van specifieke opleidingen of deelname aan workshops en trainingen. Hieraan zal de nodige aandacht worden besteed.

Het bestuur heeft bovendien voldoende mogelijkheden om externe expertise al dan niet tijdelijk in te roepen waar dit voor specifieke onderwerpen of op specifieke momenten nodig of wenselijk is.

Dit gebeurt ook daadwerkelijk door middel van second opinions (Montae), het laten uitvoeren van analyses (Ortec), het laten uitvoeren van onderzoeken (KPMG), het vragen van adviezen aan de adviserend actuaris, de benoeming van een strategische partner op het beleggingsvlak enz. Voorts is het bestuur door de bestuurlijke opzet met vaste bestuurscommissies, waarvan externe deskundigen deel uit (kunnen) maken, en de ondersteuning vanuit een professioneel bestuursbureau verzekerd van voldoende deskundigheid. Thans zijn in totaal vijf externe deskundigen op grond van hun specifieke deskundigheid op het gebied van beleggingen en riskmanagement in de vaste bestuurscommissies (BAC resp. ARC) benoemd.

De gemengde bestuursmodellen, met een splitsing tussen toezichhoudende en uitvoerende bestuursleden in één bestuur houden risico's in omdat deze in de context van het Pensioenfonds TNO geen beproefde modellen zijn. Er bestaat een risico dat verantwoordelijkheden tussen deze verschillende rollen in de praktijk door elkaar lopen, althans onduidelijk kunnen blijken.

Het bestuur heeft de nieuwe Wet versterking bestuur pensioenfonds aangegrepen om te reflecteren op in het verleden gemaakte keuzen in de bestuurlijke opzet. Het bestuur laat zich daarbij in het bijzonder leiden door een drietal criteria: draagvlak, betrokkenheid en vertegenwoordiging.

Met het oog op draagvlak heeft het bestuur bij belanghebbenden geïnformeerd naar voorkeuren. Deze blijken bij de werkgever TNO, de ondernemingsraad TNO, de deelnemersraad, het verantwoordingsorgaan en de gepensioneerden (verenigd in eTNOs) overduidelijk te liggen bij continuering van het paritaire model dat zowel sociale partners en gepensioneerden omvat. In dit model zijn de lijnen naar de sociale partners en de gepensioneerden kort, hetgeen bevorderlijk is voor de legitimiteit van beslissingen.

De voorkeur voor een paritair model impliceert ook betrokkenheid. Belanghebbenden zien het pensioenfonds primair als een instrument ter uitvoering van het arbeidsvoorwaardenbeleid, niet zozeer als een financiële instelling. TNO, aangesloten werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden zien nog steeds voordelen van het eigen ondernemingspensioenfonds, buitendien is een alternatief niet echt voorhanden. Betrokkenheid blijkt ook uit de bereidheid van de werkgever om competentie, deskundigheid, beschikbaarheid en continuïteit in het bestuur te borgen.

Het is een expliciete wens van de deelnemersraad en de werkgever om de inrichting van het bestuur zoveel mogelijk aan te sluiten bij de huidige situatie waarbij alle risicodragers vertegenwoordigd zijn. Bij een onafhankelijk model dan wel een onafhankelijk gemengd model is de betrokkenheid met belanghebbenden van nature niet aanwezig en is er geen sprake van een vertegenwoordiging van de risicodragers, waardoor er sprake is van onvoldoende binding met belanghebbenden.

De hiervoor genoemde overwegingen leiden bij het bestuur tot de keus voor het handhaven van het paritaire bestuursmodel.

7. Bestuursomvang en samenstelling

De welbekende verschuiving van risico's van de werkgever naar deelnemers en gepensioneerden is het natuurlijke decor waartegen een feitelijke verdeling van zetels moet worden afgemeten. Uitgaande van een praktisch bepaald minimum, heeft het bestuur voor de omvang van en zetelverdeling in het bestuur opties met acht, negen en tien zetels tegen elkaar afgewogen.



Het aantal zetels voor pensioengerechtigden komt in elke optie op twee uit, daar de wet de bovengrens voor het aantal bestuurszetels voor pensioengerechtigden op een kwart stelt.

De vaststelling dat het risico van werkgevers naar deelnemers en gepensioneerden verschuift, maakt dat ten opzichte van de huidige situatie een relatieve toename van vertegenwoordiging van de werkgever niet opportuun is. Dit resulteert in drie opties: bij acht zetels is een toedeling van drie zetels voor werkgevers en werknemers elk en een tweetal zetels aan de pensioengerechtigden de meest optimale optie. Bij negen zetels krijgen de werknemers een extra zetel toebedeeld en bij tien geldt dat weer voor de werkgevers.

Bij toepassing van het principe van besluiten bij twee derde meerderheid geldt in elke optie dat het “buiten spel zetten” van pensioengerechtigden in de besluitvorming mogelijk is. Dit is het logische gevolg van de wet. Bij negen zetels kan ook de werkgever buiten spel gezet worden.

Om te voorkomen dat de sponsor die het grootste deel van de premie betaalt buiten spel gezet kan worden, blijft over de keuze tussen acht en tien zetels, waarbij de pensioengerechtigden in het geval van acht zetels relatief het meeste gewicht in de schaal leggen.

Uit een oogpunt van taakverdeling, continuïteit en werkdruk bij bestuursleden zijn acht zetels evenwel krap bemeten en bieden tien zetels het meest comfort. Bijkomend voordeel is dat bij tien zetels meer ruimte is voor implementatie van de Pensioencode op het punt van diversiteit en het betrekken van aangesloten werkgevers.

Het geheel overziend doet het bestuur het voorstel om de bestuurlijke omvang vast te stellen op tien zetels, met een toedeling van vier zetels aan vertegenwoordigers van de werkgevers, vier zetels aan vertegenwoordigers van de werknemers en een tweetal zetels aan vertegenwoordigers van de pensioengerechtigden

8. Verantwoordingsorgaan

De wet laat in het paritaire model geen ruimte voor een deelnemersraad. De rol van de deelnemersraad en zijn bevoegdheden wordt enerzijds overgenomen door de uitbreiding van de instemmingsbevoegdheden van de ondernemingsraad, ten gevolge van een herziening van de wet op de ondernemingsraden, anderzijds door de bevoegdheden van het aangescherpt intern toezicht.

De wet gaat uit van een op basis van onderlinge getalsverhoudingen vertegenwoordiging van deelnemers en pensioengerechtigden in het verantwoordingsorgaan, waarbij de werkgever te kennen heeft gegeven vertegenwoordigd te willen zijn.

Omdat de hoofdtaak van het verantwoordingsorgaan niet essentieel wijzigt, zou er op zich geen aanleiding zijn de huidige zetelverdeling – voor de werkgever, werknemers en pensioengerechtigden elk twee zetels - te veranderen. Echter om reden van belasting, continuïteit en draagvlak, ziet het bestuur een omvang van negen zetels, gelijkelijk te verdelen over belanghebbenden, als wenselijk.

De bijlage 3 bij deze notitie geeft een overzicht van de wettelijke bevoegdheden van het toekomstig verantwoordingsorgaan volgens artikel 115a van de Wet versterking bestuur pensioenfonds. Deze bevoegdheden passen in het nieuwe wettelijke evenwicht van checks en balances binnen het bestuur en de diverse organen van het fonds. Dit is één van de beweegredenen voor de wetgever voor de nieuwe wet.



Wijziging hierin door het toekennen van bovenwettelijke bevoegdheden zou dit evenwicht doorkruisen. Bovendien is het onwenselijk indien het verantwoordingsorgaan in een positie zou komen dat het in een later stadium een oordeel moet geven over een onderwerp waarover het zelf eerder een advies heeft uitgebracht. Ook is de situatie denkbaar dat naast een advies van het verantwoordingsorgaan een advies van de sociale partners met een andere strekking kan komen te liggen. Het bestuur is daarom van mening dat de wettelijke bevoegdheden dienen te worden gevolgd. Alleen met betrekking tot een eventueel voornemen tot liquidatie van het fonds is het bestuur van mening om de goedkeuringsbevoegdheid, die nu bij de deelnemersraad ligt, in het nieuwe bestuursmodel aan het verantwoordingsorgaan toe te kennen.

9. Intern toezicht.

Het paritaire model kent een visitatiecommissie of een raad van toezicht.

Volgens de wet krijgt de raad van toezicht ter goedkeuring de besluiten van het bestuur tot vaststelling van (a) het jaarverslag en de jaarrekening, (b) de profielschets voor bestuurders, (c) het beleid inzake beloningen, met uitzondering van de beloning van de raad van toezicht, (d) overdracht van verplichtingen van of door het pensioenfonds, (e) liquidatie, fusie of splitsing van het pensioenfonds, (f) samenvoeging van pensioenfonds en (g) het omzetten van het pensioenfonds in een andere rechtsvorm. Voorts staat de raad het bestuur met raad ter zijde en krijgt de raad volgens de Code het benoemings- en ontslagrecht voor bestuursleden.

Een visitatiecommissie heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in het pensioenfonds. De visitatiecommissie is ten minste belast met het toezien op adequate risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging door het bestuur en legt jaarlijks verantwoording af over de uitvoering van de taken aan het verantwoordingsorgaan, alsmede in het jaarverslag.

De keuze tussen deze twee opties moet een logische complementariteit hebben op en concreet bijdragen aan de hierboven beschreven bestuurlijke inrichting.

Bij een raad van toezicht komen er wettelijke goedkeuringsrechten te liggen bij een ander orgaan dan het bestuur. Het bestuur behoeft dan voor specifieke onderwerpen voorafgaande goedkeuring. Dat is niet het geval bij een visitatiecommissie. Bij een model met een raad van toezicht wordt de bewegingsruimte van het bestuur dus ingeperkt, hetgeen ook ten koste gaat van de daadkracht van het bestuur. Het bestuur is paritair samengesteld en heeft er bij zijn handelen ervoor te zorgen dat alle belanghebbenden zich bij het nemen van besluiten vertegenwoordigd kunnen voelen. Hierop wordt toegezien door het verantwoordingsorgaan (nieuw stijl). Er is in deze context geen behoefte en geen noodzaak om de evenwichtige belangenafweging die in het bestuur bij het nemen van besluiten plaatsvindt via goedkeuringsrechten van een ander orgaan te doorkruisen. Dit bezwaar tegen een raad van toezicht met goedkeuringsrechten speelt nog nadrukkelijker bij het fonds aangezien het bestuur werkt met vaste bestuurscommissies die het bestuur adviseren en waarvan ook externe deskundigen deel uit kunnen maken en ook daadwerkelijk deel van uitmaken.

Op grond van deze overwegingen kiest het bestuur voor het handhaven van de visitatiecommissie. Op basis van de wet vindt de visitatie vanaf 2014 jaarlijks plaats. Volgens de nieuwe Code voor pensioenfonds, die per 1 januari 2014 ingaat, worden de leden van de visitatiecommissie benoemd door het bestuur na bindende voordracht van het verantwoordingsorgaan en ontslagen door het bestuur na bindend advies van het verantwoordingsorgaan. Het bestuur volgt de Code op dit punt.

Voor de leden van de visitatiecommissie wenst het bestuur een rooster van aftreden toe te passen.



BIJLAGE 2 bij Bestuursbesluit toekomstig bestuursmodel

GEVOLGDE PROCEDURE

Het bestuur heeft het voorgenomen besluit in de vergadering van 9 december 2013 vastgesteld. Dit voorgenomen besluit is met de daarbij behorende overwegingen en onderbouwingen voor advies c.q. reactie aangeboden aan de sociale partners, de deelnemersraad en het verantwoordingsorgaan. Daarmee is in formele zin de dialoog aangegaan met alle belanghebbenden. Ook heeft het bestuur het voorgenomen besluit ter kennisname aangeboden aan het hoofdbestuur van eTNOs en heeft het bestuur het voorgenomen besluit op de website geplaatst. Hiermee beoogde het bestuur het bevorderen van een voldoende draagvlak voor de toekomstige bestuurs- en governancestructuur.

Na ontvangst van de reacties en adviezen heeft het bestuur vervolgens het besluit over de bestuurs- en governancestructuur in de bestuursvergadering van 27 januari 2014 vastgesteld.

Waar nodig worden de statuten op het besluit aangepast, alsmede de overige formele documenten waaronder de ABTN, het reglement van de visitatiecommissie en verantwoordingsorgaan. Voorbereidingen zijn getroffen teneinde de bestuurs- en governancestructuur per 1 juli 2014 in werking te laten treden.

Adviezen en reacties op consultaties

Het bestuur van het pensioenfonds TNO heeft op het voorgenomen besluit m.b.t. de governancestructuur een vijftal reacties ontvangen. Gereageerd hebben de Ondernemingsraad TNO, de Raad van Bestuur TNO, de deelnemersraad en het huidig verantwoordingsorgaan van het Pensioenfonds TNO en de Vereniging van oud-TNO'ers.

Het bestuur heeft vastgesteld dat alle reacties het voorgestane paritaire model onderschrijven en beschouwt dit als een bewijs van voldoende draagvlak voor het model bij belanghebbenden. Het bestuur maakt uit de reacties ook op dat een visitatiecommissie de voorkeur heeft, boven een raad van toezicht. Het bestuur neemt deze invulling van het paritaire model daarom als uitgangspunt voor het bestuursbesluit.

Het paritair model vooronderstelt bij de belanghebbenden een directe betrokkenheid van en voldoende beschikbare deskundigheid voor de bekleding van functies in bestuur en toekomstig verantwoordingsorgaan. Externe deskundigheid is, waar nodig, reeds ingebed in de organisatie van het fonds. Zo zijn in zowel de beleggingsadviescommissie als de audit, risk & compliance-committee externe deskundigen opgenomen. Dit maakt dat voor het bestuur de in een van de reacties geopperde mogelijkheid tot het opnemen van externe bestuursleden in het bestuur niet aan de orde is.

Het komt het bestuur voor dat deze redenering ook voor het toekomstig verantwoordingsorgaan zou moeten gelden. Nu draagt het verantwoordingsorgaan zelf de verantwoordelijkheid voor het eigen functioneren. Dan past het om het verantwoordingsorgaan hier de ruimte te laten. Het bestuur zal hier geen beperkende bepaling neerleggen, anders dan dat de geleding kandidaten kiest c.q. voordraagt.

De taken voor het toekomstig verantwoordingsorgaan zijn op hoofdlijnen dezelfde als die van het huidig orgaan. Dit toezicht houdt het beoordelen van het door het bestuur gevoerde beleid in.



Naar de mening van het bestuur kan deze beoordeling achteraf niet samengaan met advisering over datzelfde beleid vooraf. Het bestuur ziet daarom af van het nader toekennen van bovenwettelijke bevoegdheden naast de reeds toegekende instemmingsbevoegdheid in geval van liquidatie van het fonds. Het bestuur merkt daarbij op dat verruiming van bevoegdheden ten aanzien van samenstelling en opdracht van de visitatiecommissie juist wel bij de taken van het verantwoordingsorgaan past.

Het bestuur stelt vast dat de samenstelling en zetelverdeling van het huidig verantwoordingsorgaan nimmer een discussiepunt is geweest. Daartoe is ook weinig aanleiding, omdat niet de beleidsbepalende maar de controlerende functie voorop staat. Het bestuur wil daarom voor het nieuwe verantwoordingsorgaan principieel vasthouden aan een gelijke vertegenwoordiging met een gelijk stemgewicht per geleding. Het bestuur wil verder geen voorschrift opleggen aan functieverdeling, stemprocedure, diversiteit naar gender, leeftijd en aangesloten werkgever.

Gezien de arbeidslast van het toekomstig verantwoordingsorgaan lijkt het bestuur een groei van de omvang in de rede liggen. Uit de ontvangen reacties maakt het bestuur op dat die behoefte ook bij belanghebbenden wordt gevoeld, waarbij een omvang van tien zetels de voorkeur heeft. Elk van de geledingen ziet voor zichzelf een zetelaantal van vier als wenselijk zodat honoreren van deze wensen zou neerkomen op een toekomstig verantwoordingsorgaan met twaalf zetels. Om principiële redenen wil het bestuur vasthouden aan een gelijke verdeling tussen de geledingen en om praktische redenen aan drie zetels per geleding.



BIJLAGE 3 bij Bestuursbesluit toekomstig bestuursmodel

Artikel 115a Wet versterking bestuur pensioenfonds

1. Het bestuur van het pensioenfonds legt verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan over het beleid en de wijze waarop het is uitgevoerd. Het verantwoordingsorgaan heeft de bevoegdheid een oordeel te geven over:
 - a. het handelen van het bestuur aan de hand van het jaarverslag, de jaarrekening en andere informatie, waaronder de bevindingen van het intern toezicht;
 - b. het door het bestuur uitgevoerde beleid;
 - c. evenals over beleidskeuzes voor de toekomst.Dit oordeel wordt, samen met de reactie van het bestuur daarop, bekend gemaakt en in het jaarverslag opgenomen.
2. Het verantwoordingsorgaan heeft de volgende rechten:
 - a. het recht op overleg met het bestuur;
 - b. het recht op overleg met het intern toezicht;
 - c. het recht op overleg met de externe accountant en de externe actuaris;
 - d. het recht op informatie;
 - e. het recht op een schriftelijke en beargumenteerde reactie op het oordeel dat het heeft gegeven over het door het bestuur uitgevoerde beleid.
3. Het pensioenfonds stelt het verantwoordingsorgaan in de gelegenheid advies uit te brengen over:
 - a. het beleid inzake beloningen;
 - b. de vorm en inrichting van het intern toezicht;
 - c. de profielschets voor leden van de raad van toezicht;
 - d. het vaststellen en wijzigen van een interne klachten- en geschillenprocedure;
 - e. het vaststellen en wijzigen van het communicatie- en voorlichtingsbeleid;
 - f. gehele of gedeeltelijke overdracht van de verplichtingen van het pensioenfonds of de overname van verplichtingen door het pensioenfonds;
 - g. liquidatie, fusie of splitsing van het pensioenfonds;
 - h. het sluiten, wijzigen of beëindigen van een uitvoeringsovereenkomst;
 - i. het omzetten van het pensioenfonds in een andere rechtsvorm, bedoeld in artikel 18 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek; en
 - j. samenvoeging van pensioenfonds als bedoeld in de definitie van ondernemingspensioenfonds in artikel 1 PW.
4. Het verantwoordingsorgaan adviseert het bestuur naar aanleiding van de melding van disfunctioneren van het bestuur, bedoeld in artikel 104, vijfde lid, PW.
5. Het pensioenfonds informeert het verantwoordingsorgaan onverwijld schriftelijk over:
 - a. de verplichting tot opstelling van een korte termijn herstelplan als bedoeld in artikel 140;
 - b. de verplichting tot opstelling van een lange termijn herstelplan als bedoeld in artikel 138;
 - c. de aanstelling van een bewindvoerder als bedoeld in artikel 173; en



- d. de beëindiging van de situatie, bedoeld in artikel 172, waarin de bevoegdheidsuitoefening van alle of bepaalde organen van een pensioenfonds is gebonden aan toestemming van een of meer door de toezichthouder aangewezen personen.
6. Het pensioenfonds verstrekt desgevraagd aan het verantwoordingsorgaan tijdig alle inlichtingen en gegevens, die deze voor de vervulling van zijn taak redelijkerwijze nodig heeft. De inlichtingen worden desgevraagd schriftelijk verstrekt.
7. Het verantwoordingsorgaan kan, als het van oordeel is dat het bestuur niet naar behoren functioneert, zich wenden tot de ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam met het verzoek :
 - a. een onderzoek door een of meer onafhankelijke onderzoekers te bevelen naar het beleid van en de gang van zaken van het pensioenfonds;
 - b. het functioneren van het bestuur als zodanig te toetsen.