

# Samenvatting

## Onderzoek naar werking omgekeerd gemengd bestuursmodel



GPSS  
Paulien Siegman  
Selma Smit

Oktober 2016

- 10 pensioenfondsen met dit model
  - 5 beroeps- of bedrijfstakfondsen
  - 5 ondernemingsfondsen
- Nog minimaal 5 fondsen in transitie
- Zomer 2016: GPSS onderzoek Opzet en werking model
  - Ca. 20 interviews gehouden
- Uitkomsten gebaseerd op informatie van 90% van de fondsen met dit model

- Redenen wijziging model
- Commissies
- Transitiefase
- Voor- en nadelen model in de praktijk
- NUB
  - Taakverdeling UB-NUB-AB\*
  - Vergaderingen
  - Toezichtsonderwerpen
  - Dubbelrol
  - Competenties
- Rol onafhankelijk voorzitter

\*UB = uitvoerende bestuurders, NUB = niet-uitvoerende bestuurders, AB = algemeen bestuur

## Inrichting model

- Wettelijke kaders zijn niet toegeschreven op dit model
- Onderzoek geeft gevarieerd beeld
- Bestaande praktijk en deskundigheid bestuur relevante factoren
- Aanscherping model geschiedt gaandeweg
- 2 fondsen expliciet vooraf gekozen voor periodieke evaluatie
- NB: evaluatie geen aanleiding voor heroverweging keuze model!

## Transitiefase (van oude paritaire naar omgekeerd gemengd model)

- Transitiefase is cruciaal
- Belangrijke aandachtspunten
  - Erkenning en bewustzijn dat sprake is van transitie
    - Veranderende rollen en hiërarchie
  - Concreet, helder én gedragen mandaat UB en NUB
  - Vertrouwen en loslaten door NUB naar UB
  - Duidelijke functieprofielen met nadruk op competenties
  - De juiste mensen op de juiste plek
  - Een goede voorbereiding met toegesneden opleidingen voor ingroei in nieuwe rol
  - Borging van rolvastheid via periodieke (zelf)evaluatie

## Dubbelrol NUB: besturen en toezichhouden

- Merendeel NUB ervaart dubbelrol als lastig
- NUB beschikt over meer info dan in two tier situatie
- Helpende factoren voor goede rolinvulling NUB:
  - Vertrouwen van NUB naar UB => transparantie van UB naar NUB
  - Professionele distantie vanuit NUB naar UB
  - Waar mogelijk rolscheiding aanbrengen
  - Instellen auditcommissie als ondersteuning bij invulling toezichhoudende rol

## NUB

- Positief kritische houding, maar ook verbindend
- Toezien op proces en belangenafweging, in plaats van beoordeling uitkomst
- Durven en kunnen loslaten
- Leren vertrouwen op UB

## UB

- Vertrouwen mogelijk maken
- Transparantie
- Bewustzijn van lastige dubbelrol NUB

## Onafhankelijk voorzitter

- Rol onafhankelijk voorzitter is cruciaal vanwege
  - Borging governance en werking model
  - Ondersteuning NUB bij invulling toezichthoudende rol
  - Verbindende factor tussen UB en NUB

## Bestuursbureau

- Belasting bureau neemt toe: UB vergadert ook formeel
- Directie krijgt dubbelfunctie: directie wordt UB en blijft directie





Voor het volledige rapport kunt u  
contact met ons opnemen

GPSS, oktober 2016

Paulien Siegman

Selma Smit