

Prestatieovereenkomst goede oplossing

Tegenwoordig wordt er in de relatie tussen pensioenfonds en uitvoeringsorganisatie steeds vaker gesproken over zogenoemde prestatieovereenkomsten of, in goed Engels, service level agreements. Het is een teken van toenemende zakelijkheid en tevens een poging om gevolg te geven aan de behoefte bij deelnemers aan pensioenregelingen en de achterban van werkgevers en werknemers om meer greep te krijgen op het presteren van het pensioenfonds. Wat hierbij in het oog moet worden gehouden, is dat niet in alle omstandigheden een prestatieovereenkomst een goede oplossing is. Of beter gezegd: niet altijd is aan de condities voldaan om via zo'n overeenkomst daadwerkelijk de verhoudingen tussen bestuur en uitvoeringsorganisatie beter te regelen en daarmee beter presteren naar deelnemers en werkgevers af te dwingen. De reden hiervan ligt in de verwevenheid die veel uitvoeringsorganisaties kennen met het pensioenfonds.

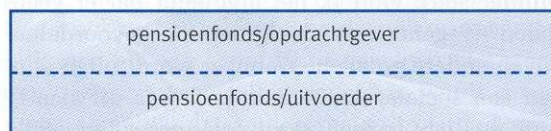


Johan van der Veen

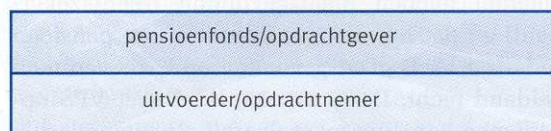
Drs. J.H. van der Veen is verbonden aan Revolte Adviesbureau BV

Voor een analyse van prestatieovereenkomsten is het dus van belang te weten hoe de formele structurele relatie tussen pensioenfonds en uitvoeringsorganisatie is. Daarbij vallen grosso modo vier typen te onderscheiden.

Bij *type 1* voert het pensioenfonds zelf de regeling uit. Het is één juridische entiteit. Er is geen scheiding tussen pensioenfonds en uitvoeringsorganisatie. Zowel het *wat* als het *hoe* wordt bepaald door het fondsbestuur.



Bij *type 2* zijn er twee entiteiten met nauwe onderlinge relaties. Het bestuur bestaat (deels) uit dezelfde personen. De uitvoerder heeft een eigen operationele leiding (directie), die in de praktijk ook het fondsbestuur vertegenwoordigt. Financiering geschiedt op basis van een budget, en soms in de vorm van een overeenkomst. Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid domineert de relatie, waarbij het *wat* meer de verantwoordelijkheid is van het fondsbestuur en het *hoe* van de uitvoerende directie.



Bij *type 3* heeft men meer financiële duidelijkheid willen creëren, zonder evenwel een al te grote afstand te scheppen. Er zijn twee verschillende entiteiten, elk met een eigen bestuur. De rechtsvorm van beide kan verschillen. De relatie kan worden gezien als één tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, maar men voelt en gedraagt zich duidelijk nog wel als 'verwanten'. Het fondsbestuur neigt dan ook nog tot bemoeienis met het *hoe*. De verwantschap komt tot uitdrukking in vangnetconstructies voor de uitvoerder in de vorm van garanties van het pensioenfonds.

niet per definitie

pensioenfonds/opdrachtgever

uitvoerder/opdrachtnemer

Bij type 4 is sprake van twee volledig zelfstandige organisaties. De uitvoerder werkt voor meer dan één opdrachtgever/pensioenfonds. De klant-leverancierrelatie is dominant voor de onderlinge verhoudingen. Het samenwerkingscontract regelt de onderlinge verhoudingen, met name de verantwoordelijkheden van beide besturen. Het fondsbestuur is strikt verantwoordelijk voor het *wat*, alsmede voor de eisen te stellen aan het *hoe* (prestatienormen). De directie van de uitvoeringsorganisatie is verantwoordelijk voor het *hoe*, maar moet daarbij voldoen aan genoemde prestatienormen.

pensioenfonds/opdrachtgever

n

1

uitvoerder/opdrachtnemer

Het is belangrijk dat de partijen zich bewust zijn van de verschillende rollen die elk model van hen vraagt. Inconsistentie van rolgedrag ten opzichte van het samenwerkingsmodel leidt vroeg of laat tot conflicten. Een en ander betekent echter *niet* dat opdrachtgever en opdrachtnemer per definitie tegenover elkaar staan. Bij een duurzame relatie liggen hun belangen in het verlengde van elkaar – waarbij beider doelstellingen evenwichtige aandacht krijgen – maar staan de belangen van de klanten van het pensioenfonds centraal (*manage your customers customer*).

VERSCHILLENDE EISEN

Het zal duidelijk zijn dat de eisen die aan een prestatieovereenkomst moeten worden gesteld, in alle vier situaties verschillen. Het gaat hier nadrukkelijk niet om de juridische vormgeving van het contract, maar om het besturingsconcept dat door het bestuur wordt gehanteerd om de kwaliteit van het eigen pensioenproduct beheersbaar te maken en te houden en de werkelijke kwaliteit te meten. De

mate waarin het fondsbestuur invloed kan uitoefenen op de kwaliteit van het pensioenproduct is per situatie sterk verschillend, evenals de aansprakelijkheid van de bestuursleden. Daarmee wil overigens niet gezegd zijn dat bij typen 1 en 2 geen prestatieovereenkomsten tussen bestuur en directie van de uitvoeringsorganisatie mogelijk zouden zijn. Voordat men echter tot een dergelijke overeenkomst kan komen, dient men het besturingsconcept voor het fonds zodanig uit te werken dat helder is hoe de verhoudingen liggen: wie is verantwoordelijk voor het *wat* en wie voor het *hoe*?

Het is een valkuil om de prestatienormen uit te drukken in 'interne kwaliteitseisen' van de uitvoeringsorganisaties. Ze worden dan vaak uitgedrukt in operationele termen, zoals: 'Hoe lang mag het duren voordat een verzoek aan het fonds wordt behandeld?' Zonder het belang van deze normen te ontkennen, zijn deze toch niet bepalend voor de kwaliteit van het presteren van de uitvoeringsorganisatie. Bepalend is het beeld dat wordt opgewekt bij de afnemers van de diensten van het pensioenfonds, te weten de deelnemers en de werkgevers. Het is bijvoorbeeld erg zuur als een tweeverdienersechtpaar er op het moment van pensioneren – hoewel daar reglementair niets op aan te merken valt – achter komt dat het gezinsinkomen sterk terugvalt, doordat bij tweeverdieners de franchise dubbel effect heeft. Als hen dat twintig jaar eerder duidelijk was gemaakt, hadden ze er wellicht nog iets aan kunnen doen. Een dergelijke handelwijze bepaalt echter wel de mate waarin het pensioenfonds zijn maatschappelijke functie vervult en is dus bepalend voor het imago van het pensioenfonds zelf.

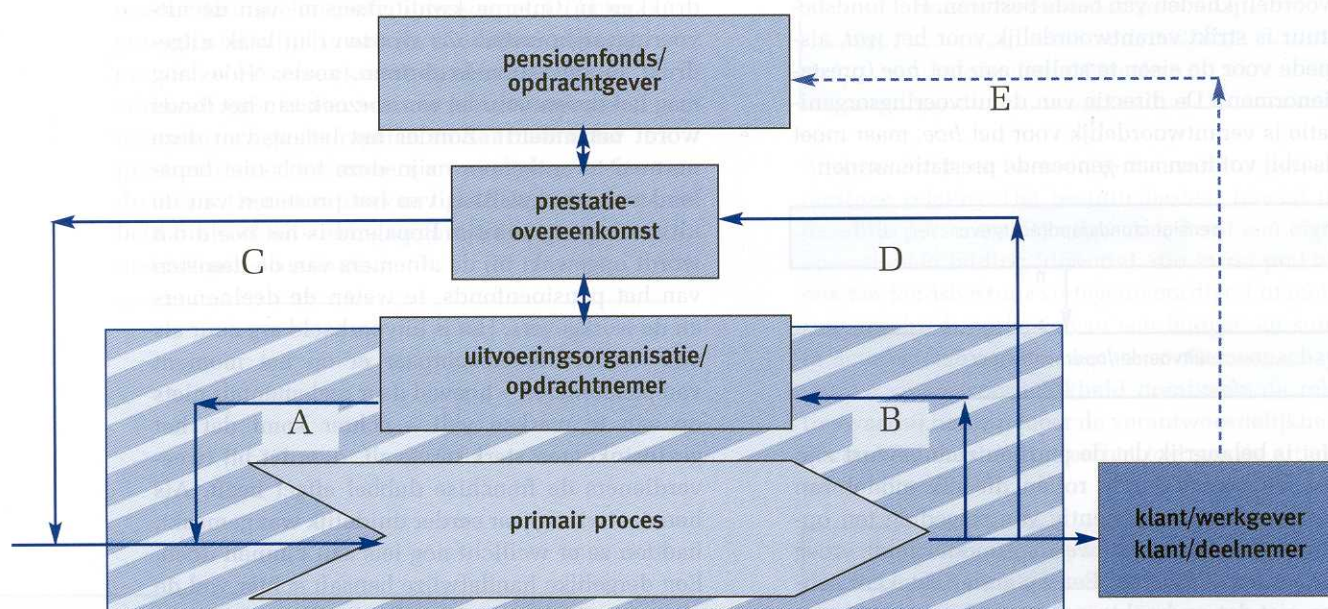
BESTURINGSRELATIES TUSSEN OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER

In schema 1 wordt een aantal belangrijke besturingsrelaties aangegeven in een situatie waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer werken op basis van een prestatieovereenkomst waarin ook prestatiecriteria ten aanzien van product en proces zijn vastgelegd. Men dient zich daarbij te realiseren dat de kwaliteit van de prestaties van de uitvoeringsorganisatie niet rechtstreeks wordt gevoeld door de opdrachtgever/contractspartner – het pensioenfonds – maar uitsluitend door de werkgevers en de deelnemers en gepensioneerd-
►

den, die nu juist geen partij zijn in de prestatieovereenkomst. Wat via de informele kanalen bij pensioenfondsbestuurders terechtkomt, zijn doorgaans negatieve ervaringen. Onder deze omstandigheden vraagt het hanteren van prestatieovereenkomsten, met als doel het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering, om een aangepast besturingsconcept waarin de opdrachtgever – het pensioenfondsbestuur – onafhankelijk wordt gevoed met prestatie-ervaringen waar ze daadwerkelijk worden beleefd, namelijk bij de werkgevers en de deelnemers of gepensioneerden. Periodiek, gestandaardiseerd onderzoek naar klanttevredenheid kan in deze leemte voorzien. Ook minder tastbare resultaatverplichtingen, zoals 'goede communicatie', kunnen dan worden gemeten in termen van klanttevredenheid en effectiviteit. Belangrijk is dat daarmee tevens een positieve terugkoppeling naar de opdrachtgever plaatsvindt. En ook de opdrachtnemer heeft er alle belang bij om dit actief te ondersteunen.

Het is voorts van belang dat de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer goed zijn gedefinieerd en consequent worden gehanteerd. Een prestatieovereenkomst betekent dat de opdrachtgever niet rechtstreeks in de interne processen van de uitvoerder ingrijpt; via de prestatieovereenkomst stuurt de opdrachtgever op afstand. Voor organisaties van type 1 betekent dit dat men minimaal moet migreren naar type 2 om de verantwoordelijkheden zuiver te kunnen bepalen. In de prestatieovereenkomst wordt vastgelegd wat voor de opdrachtgever van belang is en welke rapportages noodzakelijk zijn om te kunnen beoordelen of aan de afspraken in de prestatieovereenkomst wordt voldaan. De kern is het *op afstand* besturen door pensioenfonds/opdrachtgever van de *externe* werking van de processen en producten van de uitvoeringsorganisatie, zodat het fondsbestuur ten opzichte van de belanghebbenden – deelnemers, werkgevers, vertegenwoordigende organisaties van werkgevers en werk-

Schema 1. Besturingsrelaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer



Toelichting:

A + B Regelkring procesbesturing vanuit directie uitvoeringsorganisatie

A Interne procesnormen en kwaliteitsnormen

B Werkelijke prestaties

C + D Regelkring op basis van de prestatieovereenkomst. Bevat met name de externe prestatienormen en resultaten. Deze kunnen inhoudelijk afwijken van de interne regelkring

C Externe prestatienormen

D Werkelijke prestaties

E Terugkoppeling vanuit klanten/werkgevers, respectievelijk klanten/deelnemers van het pensioenfonds, al dan niet via hun vertegenwoordigende organisaties. Met name klachten zijn hierbij aan de orde. Dit is vaak een volledig informeel circuit. Bij deze terugkoppeling voert negatieve feedback de boventoon



Dit valt buiten de scope van de prestatieovereenkomst. De prestatieovereenkomst omvat de externe prestatienormen voor uitvoerder. De interne regelkring blijft volledig vallen onder de verantwoordelijkheid van de directie van de uitvoeringsorganisatie

Bij het hanteren van prestatieovereenkomsten is het van het allergrootste belang dat met name de intentie van de overeenkomst goed in het oog wordt gehouden

nemers en publieke toezichthouders – zijn verantwoordelijkheid kan waarmaken.

Bij het hanteren van prestatieovereenkomsten is het van het allergrootste belang dat met name de intentie van de overeenkomst goed in het oog wordt gehouden. Dit betekent dat hetgeen in de overeenkomst is vastgelegd niet slechts een juridisch kader vormt voor de overeenkomst, waarop bij wanprestatie kan worden teruggevallen, maar dat het vooral een *richtsnoer* is voor het handelen door fondsbestuur en directie enerzijds en de uitvoeringsorganisatie en haar directie anderzijds. Het moet dus werken *voordat* de rechter eraan te pas komt.

INHOUD OVEREENKOMST

Conflicten worden voorkomen als in de overeenkomst het volgende expliciet wordt gemaakt:

1. welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur van het pensioenfonds zijn gedelegeerd aan de uitvoeringsorganisatie;
2. welke bevoegdheden zijn uitdrukkelijk niet gedelegeerd;
3. wat zijn de producten die de uitvoeringsorganisatie levert:
 - a. producten voor de deelnemer;
 - b. producten voor de werkgever;
 - c. producten voor de opdrachtgever (bijvoorbeeld: advisering over aanpassing van het reglement).
4. hoe komt het uitvoeringsbeleid tot stand (hetgeen de verantwoordelijkheid is en blijft van het fondsbestuur);
 - a. in hoeverre is de directie van de uitvoeringsorganisatie aanspreekbaar op uitvoeringsbesluiten van de uitvoeringsorganisatie (hier wordt niet aansprakelijkheid bedoeld);
 - b. in hoeverre is het bestuur aanspreekbaar op uitvoeringsbesluiten van de uitvoeringsorganisatie;
 - c. in hoeverre treedt het bestuur op als beroepsorgaan;
 - d. wat is de procedure hiervoor.
5. de kwaliteitseisen die aan de productie worden gesteld, waarbij kwaliteit is te definiëren als:
 - a. *productkwaliteit*, te meten bij de afnemer van het product, juistheid van een besluit, juistheid van toegekende pensioenen, tijdigheid van betalen, afwezigheid van fouten in registratie dienstverbandgegevens;

b. *proceskwaliteit*, te meten tijdens het proces; hier gaat het met name om zaken als zorgvuldigheid, integriteit en vertrouwelijkheid;

c. *structuurkwaliteit*, te meten ten behoeve van de opdrachtgever. Het gaat hier bijvoorbeeld om de wijze waarop besluitvorming tot stand komt en eventueel bezwaar- en beroepsmogelijkheden structureel zijn voorzien en vormgegeven, maar ook om duidelijke aansprekpunten voor werkgevers en deelnemers, herkenbaarheid van de contactpunten van de organisatie.

6. servicevereisten. Deels valt dit samen met de kwaliteitsindeling onder punt 5 en is het dus een productkenmerk. Deels is het ook een onderdeel van het reglement, bijvoorbeeld: voorziet het reglement in keuzeopties. Keuze is een belangrijk service-element. De manier waarop die keuzen effectief te maken zijn, is een kwaliteitselement. Service is daarnaast ook een dienstverleningskenmerk, een specifieke vorm van kwaliteit. Bijvoorbeeld: een pensioen moet reglementair worden aangevraagd. Een uitvoeringsorganisatie kan zelf het initiatief nemen om de gewezen deelnemer te wijzen op de mogelijkheid zijn pensioen aan te vragen;

7. kostenstructuur, prijsstelling, respectievelijk vergoedingsstructuur. Dit kan bestaan uit volledig productgerichte vergoedingen (kwantiteit x prijs), een vast bedrag voor moeilijk kwantificeerbare dienstverlening (moeilijk controleerbaar/beheersbaar: krijg ik wat ik betaal, betaal ik wat ik krijg?) of een vergoeding op projectbasis (begroting, specificatie van dienst en prijs ex ante met verantwoording ex post). Een combinatie is uiteraard ook mogelijk;

8. rapportage, met name ook de mate waarin aan de prestatienormen wordt voldaan. Eventueel afspreken dat bepaalde rapportages door externe partijen worden gedaan (benchmarkrapporten, klanttevredenheidsonderzoek);

9. verlengingsclausules, wijzigingsclausules, exitclausules, aansprakelijkheidsstellingen, boetebedingen en dergelijke. Belangrijk is dat in het contract is opgenomen met welke periodiciteit men zich verbindt tot fundamentele herziening van de wederzijdse relatie (vijf jaar lijkt wel het maximum). In de tussentijd kan men zich dan beperken tot het actualiseren van de bijlagen.

Een en ander betekent dat periodieke rapportage van concreet gedefinieerde prestaties vertrouwen moet scheppen bij de opdrachtgever. Wanneer de prestatienormen (nog) niet worden gehaald, moet dat duidelijk worden gerapporteerd, inclusief de maatregelen die men wil treffen om de doelstelling wel te realiseren. Een bonus voor goede prestaties werkt vaak beter dan een boete bij onvoldoende prestaties. De belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer liggen dan in het verlengde van elkaar. Dit kan zowel voor de normale be-

drijfsvoering als voor bijzondere projecten worden gehanteerd. Als er tevens afspraken worden gemaakt over het doorgeven van deze prestatiebeloning aan het personeel, is de werking dubbelop.

Bovenstaande problematiek beperkt zich niet tot operationele vraagstukken over de pensioenregistratie, maar is ook van toepassing op de gedelegeerde besluitvorming namens het bestuur door de uitvoeringsorganisatie. Hierbij gaat het met name om de interpretatie van reglement en regelgeving. Ook de totstandkoming van het (strategisch) beleggingsbeleid en de wijze van operationalisering ervan in daadwerkelijke beleggingsbeslissingen zijn onderdeel van deze problematiek.

TEN SLOTTE

Pensioenfondsorganisaties met een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Maar

niet alles kan via het pensioenfonds worden opgelost. Ook die realiteit moet worden gecommuniceerd met de deelnemers. Het zorgen voor realistische verwachtingen is even belangrijk voor het maatschappelijk oordeel over het functioneren van het fonds als het voldoen aan objectieve, meetbare criteria. Die verantwoordelijkheid kunnen fondsbestuur en uitvoeringsorganisatie alleen gezamenlijk dragen. ●

Seminars

STUDIEDAG

Gelijke behandeling in pensioenregelingen

Tijdens deze studiedag staat niet alleen gelijke behandeling tussen mannen en vrouwen centraal, maar alle aspecten die bij dit onderwerp komen kijken. Ervaren praktijkdocenten behandelen onder andere ook gelijke behandeling op grond van leeftijd, aard en duur van dienstverband en ras of etnische afstamming. De dag wordt afgesloten met de gevolgen voor verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.

Datum: 6 april 2004
Tijd: 9.30 - 16.30 uur
Locatie: Hilton Royal Parc
 Soestduinen
Kosten: € 550 per persoon
 (excl. BTW)
Niveau: specialisatieniveau
Informatie: Kluwer Opleidingen,
 tel. 0570-647190

TWEEDAAGSE PRAKTIJKCURSUS

Individuele Toekomstvoorzieningen

Pensioen in het juiste perspectief, dat is wat deze cursus u biedt. Zowel de pensioenadviseurs met beperkte voorkennis, alsook de meer ervaren pensioenadviseurs (zonder fiscale voorkennis) zullen uit deze cursus veel voordeel kunnen halen door de heldere opzet. Zeer overzichtelijk wordt ingegaan op de structuur van de inkomstenbelasting en de positie van de DGA met alle (on)mogelijkheden.

Datum: 20 en 27 april 2004
Tijd: 9.30 - 16.30 uur
Locatie: La Vie, Utrecht
Kosten: € 995 per persoon
 (excl. BTW)
Niveau: verdiepingsniveau
Informatie: Kluwer Opleidingen,
 tel. 0570-647190