

Mijn belief. Over 15 jaar kijken we terug naar het heden en dan verbazen wij ons dat we 1.500 miljard pensioengeld beheerden met amateurs die dat ook nog eens in deeltijd deden als nevenfunctie. Gemotiveerde en zeer betrokken mensen die keurig een training hadden gevolgd via SPO of Nyenrode maar de meeste bestuurders waren in de praktijk gevormd en niet specifiek opgeleid. We gniffelen over 15 jaar dat er veel over deelnemers werd gesproken maar slechts beperkt met de deelnemer. Over 15 jaar heeft de deelnemer niet alleen inzicht in zijn of haar financiële positie over alle pijlers heen, maar ook handelingsperspectief waarbij flexibel kan worden aangesloten op individuele mogelijkheden en wensen door de tijd heen. Het 2<sup>e</sup> pijler pensioen is een integraal onderdeel van dat plaatje.

Mijn belief.

Heden vinden we het normaal hoe we 1.500 miljard pensioengeld beheren. We zijn een paar jaar op streek met de wet versterking bestuur pensioenfondsen en evalueren onszelf redelijk positief. Ik onderschrijf de conclusie dat we weliswaar aardig op weg zijn maar – vanuit mijn belief – voorzie ik nog een enorme transformatie waar de sector voor staat. Fundamentele discussies over de ontwikkelingen op de markt van de deelnemers, de markt van de werkgevers, integratie of specialisatie in de keten ‘werkgever – fonds – deelnemer’ of herschikken van invloed van stakeholders worden slechts bescheiden gevoerd.

Bovendien zie ik ook een paar risico's waardoor stagnatie kan optreden.

- Het Angelsaksische one tier board model is doorgaans niet populair in Nederland: we vinden het een lastig model. Behalve in de pensioensector. Er is een trend te bewegen van het paritair model naar het omgekeerd gemengd model. Daarbij wordt de pariteit belegd bij de niet uitvoerend bestuurders. Vanuit professionalisering van het uitvoerend bestuur is deze beweging logisch. De vraag is echter of paritaire niet-uitvoerende bestuurders geschikt zijn om onafhankelijk toezicht uit te oefenen. Wellicht is intern toezicht ook een vak dat vraagt om onafhankelijkheid. En hoe bewaken we de balans tussen efficiency en beheersing? Bovendien leidt deze discussie af van de echte vraagstukken waar de sector naar mijn mening voor staat.
- De ontwikkeling van intern toezicht lijkt te stagneren. Op diverse plaatsen worden vraagtekens gezet – door bestuurders – bij de waarde van een Raad van Toezicht. Er is geen toenadering tussen de Pensioen federatie (Pf) en de Vereniging Intern Toezicht Pensioenfondsen (VITP). Beide organisaties hebben een eigen code die slechts in zekere mate op elkaar is afgestemd. Lidmaatschap van VITP is vrijwillig en wordt niet gestimuleerd door de Pf of door fondsen. De VITP stelt geen eisen aan haar leden.

Intern toezicht heeft zeer grote moeite om invulling te geven aan de ‘werkgeversrol’. Deze is sowieso lastig in de sector maar er zijn voldoende aanknopingspunten om meer invloed op te eisen bij benoemingen en beoordelingen van bestuurders. Bestuurders behoren naadloos te passen op de strategische vraagstukken van het fonds en zijn geen kandidaat omdat een voordragende partij iemand beschikbaar heeft die ook wel past op het profiel.

- De twee eerder geconstateerde risico's versterken elkaar en vallen samen met een zekere tevredenheid van besturen over eigen functioneren. Vanzelfsprekend heb ik onvoldoende overzicht over de fondsen als geheel maar vanuit mijn eigen praktijk stel ik vast dat de gemiddelde bestuurder zichzelf/haarzelf hoog scoort bij een self assessment qua kennis en kunde, ook op terreinen buiten de eigen portefeuille. Door collega's die besturen begeleiden bij self assessments wordt mijn beeld niet tegengesproken. In een omgeving waar beperkt paternalistisch denken ten behoeve van de deelnemer geen schande is, dreigt hier het risico van 'zonnekoning gedrag'. Er is meer gevoel van urgentie en kritische zelfreflectie nodig om veranderingen door te voeren die de sector zal gaan doormaken.

De invoering van IORP II zie ik als een belangrijke kans om weer momentum te pakken in het proces van verdere professionalisering. Vanzelfsprekend is er weerstand vanuit de sector maar dat hoort bij verandering. Weerstand is er tegen het '3 Lines of Defence' model dat niet toepasbaar zou zijn op pensioenfondsen. Zelf denk ik dat het model met slechts beperkt kneedwerk wel degelijk is toe te passen op pensioenfondsen. Het 3 LoD model is een zeer geaccepteerd model vanuit organisatiebeheersing. Invoering voor pensioenfondsen maakt de zwakke plekken zichtbaar in de governance van fondsen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kaderstelling van het fonds: visie/missie/strategie, opdrachtaanvaarding, fondsbeleid en diverse beleidslijnen. Adviezen van de 2<sup>e</sup> lijn kan het bestuur naast zich neerleggen en als de 3<sup>e</sup> lijn dat constateert dan rapporteert de 3<sup>e</sup> lijn daarover aan dat zelfde bestuur. Bij het paritaire model is er de Raad van Toezicht die zal constateren dat het bestuurlijk proces niet zuiver is doorlopen. Bij het omgekeerd gemengd model ontbreekt deze toets en ontstaat de vraag of het model nog steeds passend is.

Invoering van het 3 LoD model maakt het mogelijk om vanuit een voltallig bestuur te delegeren aan commissies en deze ook te mandateren om uitvoering te geven aan het vastgestelde beleid. Dat geeft ruimte aan de bestuurstafel omdat niet alle details daar nog worden besproken. Het zet ook de deur open voor verdere specialisatie (en het aantrekken van deskundigen) via commissies. Het bestuur behoort als collectief verantwoordelijkheid te dragen maar dat betekent niet dat alle bestuurders dieptekennis moeten hebben op alle beleidsterreinen. Voor de transformatie naar mijn belieft is deskundigheid noodzakelijk waar nu nog geen plek voor is binnen besturen: er wordt heden makkelijk geleund op adviseurs en de uitvoeringsorganisaties.

Tot slot. De periodieke risico assessment en het uitwerken van beleidslijnen voor alle uitbestedingen dwingt een bestuur nog beter na te denken over scenario's van de toekomst en los te komen van het hier en nu. De hoop bij veel middelgrote en kleinere fondsen is dat door toepassing van proportionaliteit de soep minder heet wordt gegeten dan opgediend. Zelf zie ik deze onderdelen van IORP II als een kans voor bestuurders om nog scherper dan nu het eigen bestaansrecht te formuleren. Of niet ...

Peter de Groot

Amstelveen/Maarssen, 27 mei 2018

## Huidige rollen in de sector

### *Stichting Pensioenfonds ABP*

Lid Raad van Toezicht

Typering: BPF

Paritair model met onafhankelijk voorzitter

### *Pensioenfonds Architectenbureaus*

Intredend voorzitter bestuurscommissie Integraal Risico Management

Typering: BPF

Paritair model met wisselend werkgevers/werknemers voorzitter

2 externe deskundigen als voorzitters van bestuurscommissies

### *Pensioenfonds DNB*

Lid Raad van Toezicht

Typering: OPF

Paritair model met onafhankelijk voorzitter

### *Pensioenfonds Rabobank*

Extern lid van het Audit & Risk comité

Typering: OPF

Omgekeerd gemengd model met onafhankelijk voorzitter

Externe deskundige als lid van het Audit & Risk comité

### *Pensioenfonds SABIC*

Voorzitter Raad van Toezicht

Typering: OPF

Paritair model met onafhankelijk voorzitter

2 externe deskundigen als voorzitters van bestuurscommissies

### *SAREF - Syntrus Achmea Reaal Estate & Finance*

Lid van de Raad van Toezicht namens participanten in Hypotheekfondsen

Lid van het Audit & Risk comité

### *VITP - Vereniging Intern Toezicht Pensioenfondsen*

Lid Klankbord Groep

### *SPO*

Docent diverse leergangen (niveau B Governance, Boardroom Dynamics) en in house maatwerkopleidingen