

Een nieuw bestuursmodel:

Op 7 augustus 2013 ging de Wet versterking bestuur pensioenfondsen (Wet VBP) in werking. Met de nodige aandacht vanuit de toezichthouder, pensioenfederatie en media is de pensioensector ruimschoots over de aankomende veranderingen geïnformeerd¹. De nadruk daarbij leek te liggen op het tijdig voldoen aan die nieuwe wet.

De krappe tijd en aansporingen om voor 1 april 2014 alle documentatie aan te leveren, maakten dat de meeste pensioenfondsbestuurders – begrijpelijk – eieren voor hun geld kozen: alleen de minimaal noodzakelijke veranderingen. Tussen de naweën van mogelijke kortingen en een toen nog volstrekt onbekend nieuw FTK in, lijkt handhaven van het huidige bestuurs-

model geen verkeerde keuze. Maar als je de toekomst van een pensioenorganisatie van een afstand beschouwt, dan volgt de keuze voor een bestuursmodel uit de uitgangspunten die van te voren zijn opgesteld. Dit artikel laat zien hoe dat kan. Het beschrijft het proces dat het bestuur van ABN AMRO Pensioenfonds doorliep met als resultaat de keuze voor het omgekeerd gemengd

Besluitvormings-
proces
bestuursmodel
zonder emoties



Geraldine Leegwater,
voorzitter uitvoerend bestuur
ABN AMRO Pensioenfonds

geen doel maar middel

GERALDINE LEEGWATER, VOORZITTER UITVOEREND BESTUUR
ABN AMRO PENSIOENFONDS EN PAULIEN SIEGMAN, PARTNER BIJ D'HOOGHE
SIEGMAN

model. Het omgekeerd model is een zogenaamd 'one tier board' waarbij uitvoerend bestuursleden en niet uitvoerend bestuursleden samen het bestuur vormen. De niet uitvoerend bestuursleden zijn daarbij zowel bestuurder als verantwoordelijk voor het intern toezicht.

Achtergrond

Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman laat in zijn publicaties zien dat mensen niet rationeel en calculerend zijn. Hij integreerde psychologische inzichten met de economische wetenschap, in het bijzonder met betrekking tot het menselijk beoordelingsvermogen en de besluitvorming bij onzekerheid. Het menselijk beoordelingsvermogen en besluitvormingsproces zou samengevat kunnen worden in een aantal (5) psychologische effecten. De, voor dit artikel relevante, effecten zijn 'anchoring and adjustment'. Dit psychologische effect stelt dat mensen overgevoelig zijn voor veranderingen ten opzichte van referentieniveaus en de 'status quo bias'. Mensen hebben een voorkeur voor bestaande situaties waarbij ze niet willen afwijken van gemiddelden of een standaard. We zien ook de 'prospect theory', waarbij mensen ingewikkelde situaties niet goed kunnen analyseren. Een ogenschijnlijk rationeel besluitvormingsproces kan worden beïnvloed als de toekomstige situaties onzeker zijn. Dan bestaat de kans dat doel (een professioneel functionerende pensioenorganisatie) en middel (een nieuwe wet die mogelijkheden biedt) door elkaar gaan lopen. Het is dan goed om de vraag te stellen op welke wijze dit proces het beste ingericht kan worden. Is het mogelijk om het besluitvormingsproces zodanig in te richten dat een besluit genomen wordt zonder de door Kahneman gesignaleerde emotionele biases? Wij hebben geprobeerd hier invulling aan te geven door (het voldoen aan) de Wet VBP niet als doel te zien, maar als middel om tot een toekomstbestendige professionele inrichting van het pensioenfonds te komen.

Aanpak

De introductie van de Wet VBP valt samen met vele andere fundamentele wijzigingen in het pensioenlandschap. Het is daardoor een natuurlijke bestuursreactie om deze wet als een noodzakelijk kwaad te zien. Het voldoen aan de wet tegen minimaal noodzakelijke inspanning ligt daarbij op de loer. Om dit te voorkomen, hebben wij een aanpak gekozen die zich in de beginfase van het traject niet richtte op de wet zelf. Nu het besluitvormings- en implementatieproces grotendeels is afgerond, concluderen wij dat deze beginfase cruciaal is geweest voor het vervolgverloop van het traject. Het betreft de drie eerste stappen in ons proces.

1. De omgevingsanalyse.
2. Het formuleren van uitgangspunten.
3. Het toetsen van (nieuwe) bestuursmodellen aan de vastgestelde uitgangspunten.

De verschillende stappen

1. De omgevingsanalyse

De toezichthouder heeft pensioenfonds aangespoord om voor de keuze voor een bestuursmodel een sterkte-zwakteanalyse te maken. Wij hebben dit breder getrokken naar een omgevingsanalyse van de Nederlandse pensioensector. In deze fase is gekeken naar en gediscussieerd over bijvoorbeeld schaalvergroting en commercialisering van pensioenuitvoering. Vraagstukken als complexiteit van het pensioenproduct en de consequenties voor governance en besturing kwamen ook aan de orde. Door vooruit te kijken en vrijblijvend over de toekomst te praten, is voorkomen dat de door Kahneman gesignaleerde effecten van 'anchoring and adjustment' en 'status quo bias' zouden optreden.

2. Het formuleren van uitgangspunten

Het bestuur heeft uitgangspunten voor ABN AMRO Pensioenfonds geformuleerd vanuit een gezamenlijk beeld van de pensioenomgeving. Aan de hand van stellingen en waardemeters is gediscussieerd over een set van 'beliefs' voor de aansturing van het pensioenfonds.

Daniel
Kahneman:
mensen zijn
niet rationeel
en calculerend



Paulien Siegman, partner
bij d'Hooghe Siegman

De tijd zal het
eren of het omge-
keerd gemengd
model toekomst-
bestendig is

Met behulp van de stellingen werden extreme vormen van governance-aspecten tegenover elkaar gezet. Is een pensioenfonds een vereniging van goedbedoelende vrijwilligers of een complexe financiële instelling? Een bedrijf dat parttime wordt gemanaged of een organisatie die fulltime bestuurd wordt? Als twee extremen recht tegenover elkaar worden gezet, lijkt het antwoord eenvoudig. Het werd pas duidelijk waar de essentie voor elke bestuurder zat door hierover met elkaar in gesprek te gaan. De discussie over de stellingen resulteerde in een set van uitgangspunten en wensen, die door het bestuur is omarmd als de uitgangspunten waaraan de toekomstige pensioenorganisatie moet voldoen. De deelnemersraad was al in de beginfase geïnformeerd over de nieuwe wet. De uitgangspunten die uit de discussie kwamen zijn daarna met de deelnemersraad gedeeld.

3. Toetsen van bestuursmodellen aan uitgangspunten

Het bestuur verkende pas in de derde fase de mogelijke bestuursmodellen. De Wet VBP werd nu bekeken als een wet die de mogelijkheid biedt om de governance van het pensioenfonds zodanig in te richten dat deze past bij de uitgangspunten van het bestuur. Er werd niet meer gekeken vanuit het perspectief 'hoe voldoen we aan de nieuwe wet', maar veel meer vanuit het perspectief 'welke kansen biedt de wet om tot een ideale inrichting van de governance te komen'. Alle vijf de bestuursmodellen werden getoetst aan de vastgestelde uitgangspunten. In onze situatie bleken er twee modellen te zijn die het meest aansloten bij de vastgestelde uitgangspunten. Het huidige model, paritair, bleek hier niet bij te zijn. In de discussie over de keuze voor een model werd telkens de vraag gesteld: als dit een belangrijke reden is om vast te houden aan de huidige situatie, dan moeten we terug naar de uitgangspunten. Juist in deze fase hielp de gekozen aanpak om een rationele keuze te maken.

Het vervolg

4. Verkenning twee bestuursmodellen

Het omgekeerd gemengd model en het onafhankelijk model sloten het beste aan bij

de door het bestuur vastgestelde uitgangspunten. In de vierde fase zijn daarom deze modellen verkend, door de 'zwaktes' die er in de beide modellen zitten te onderzoeken en hoe die tegen te gaan. De keuze voor het nieuwe bestuursmodel werd steeds duidelijker, door te kijken hoe dat model in de praktijk zou werken. Een pensioenfondsbestuur met ervaring met het omgekeerde gemengd model werd uitgenodigd om ervaringen met ons te delen. De visitatiecommissie werd over de keuze geïnformeerd. De keuze werd voorgelegd aan de deelnemersraad en het verantwoordingsorgaan. De raad van deelnemers vervalt als gevolg van de Wet VBP, dat kan emoties oproepen. Hier zijn de door Kahneman gestelde effecten in het besluitvormingsproces van belang. Het verschil in de rol van het verantwoordingsorgaan nieuwe stijl vanaf 1 juli 2014 versus de huidige raad van deelnemers is hierbij van invloed. De raad had bij ABN AMRO Pensioenfonds een aantal belangrijke instemmingsrechten. De raad heeft desondanks met het nieuwe bestuursmodel ingestemd.

5. Transitie naar het omgekeerd gemengd model

Pas in de vijfde fase is op een rij gezet wat de praktische implicaties zijn van het wijzigen van het paritaire model naar het omgekeerd gemengd model. Het traject is nadrukkelijk in deze volgorde doorlopen. Pas in deze fase is uitgebreider verkend welke gevolgen de wijziging van het model heeft. Hierdoor is voorkomen dat in een vroeg stadium nieuwe mogelijkheden op oneigenlijke gronden werden uitgesloten. Bijvoorbeeld omdat implementatie ervan veel werk met zich zou brengen of implicaties zou hebben voor de bestaande bezetting rondom het pensioenfonds. Natuurlijk is in deze fase serieus gekeken naar de haalbaarheid van de implementatie. De gesprekken konden op rationele gronden gevoerd worden. Door implementatie pas in deze fase van het proces uit te diepen, is geprobeerd 'conjunction fallacy' – het effect dat risico's over- of onderschat worden – te reduceren.

6. Implementatie

Een strak schema moest zorgen dat de implementatie op 1 juli 2014 klaar zou zijn. Daarnaast moest het nieuwe bestuursmodel bemenst worden. Er is gekozen om ook hierbij het oude los te laten en met een open blik te kijken naar de functie-eisen in het nieuwe model. Het derde punt is het functioneren van het bestuursmodel. Dit is voor een belangrijk deel te regelen, maar het is ook gewoon een kwestie van doen. We hebben hier veel vertrouwen in dankzij het team van gedreven en geschikte pensioendeskundigen.

Resultaat

Na zo'n 10 maanden zijn we klaar voor het nieuwe bestuursmodel. Een belangrijk resultaat waar veel inzet van alle betrokkenen voor nodig was. Het bestuur neemt weliswaar het besluit over het bestuursmodel, maar niet zonder de betrokkenheid van alle stakeholders. Met name de relatie met de raad van deelnemers heeft een belangrijke rol gespeeld in het resultaat.

Samenvatting

In dit artikel hebben we beschreven hoe ABN AMRO Pensioenfondsen tot de keuze voor een nieuw bestuursmodel is gekomen. We hebben geprobeerd een proces te volgen dat rekening houdt met de irrationaliteit in besluitvormingsprocessen, met in gedachte de filosofie van Kahneman. De eerste vijf fasen in dit proces zijn hier beschreven. De zesde fase, implementatie, is in volle gang. Of het omgekeerd gemengd model inderdaad het juiste middel voor ons is om als pensioenfondsen toekomstbestendig te zijn, zal de toekomst leren. Mogelijke valkuilen, zoals bijvoorbeeld het ontbreken van een externe raad van toezicht of het hebben van meerdere rollen in het bestuursmodel, zijn hierbij al geadresseerd. Een zorgvuldige evaluatie van het model, waarbij ook het verantwoordingsorgaan nieuwe stijl zal worden betrokken, staat al geagendeerd! ←

¹ Zie ook *Implementatie Wet VBP, update uit de praktijk van DNB over de implementatie van de nieuwe bestuursmodellen*, Maja Maric en Aloys Wijngaards, PBM 2014 nr. 2.

D

Nationa
de drie

- Eerste omsta
- Tweede kapita zijn hi
- Derde kapita

De vari
de eers
gepens
royale r
De grot
len in d
voorwa
geen ke

Op bedr
nele inf
naar de
occupat

De eers
wordt k
van de v
We moe
afzonde

Hoe arb
belangr
verschu
bijdrage
Moeten
Of allee
sparen
naar he

En hoe v
voorwa
werkpr
alle aan

En blijft
met mo
econom
kunnen
pijler al

BENNE
Directe