

‘Nieuw stelsel niet belasten met de problemen van het oude’

Het pensioenbestuur is de afgelopen jaren professioneler geworden, constateert DNB-directeur Frank Elderson. ‘Meer binding met de achterban en minder expertise zou echt een stap terug zijn.’

TEKST

ANDRÉ DE VOS

FOTOGRAFIE

PETER STRELITSKI

‘Un cóctel de competencias y talentos’ staat er in grote letters op het kunstwerk aan de muur bij Frank Elderson. Het spreekt de juridisch geschoolde DNB-directeur met een Spaanse vrouw aan. Hij vindt de dubbele betekenis van beide woorden perfect passen bij zijn rol als toezichthouder. ‘Het gaat over kunde en talent, maar ook over bevoegdheid en geld. Mooi toch?’

Sinds de kredietcrisis is De Nederlandsche Bank veel zwaarder gaan toezien op de kunde van de Nederlandse pensioenbestuurder. Door de crisis bleek dat lang niet alle bestuurders even goed wisten hoe ze hun fonds moesten aansturen. Verschillende maatregelen zijn sindsdien getroffen. Zoals de Wet versterking bestuur pensioenfondsen en zwaardere toetsing van bestuurders door DNB. Maatregelen die niet zonder effect zijn gebleven, aldus Elderson.

‘In zijn algemeenheid zie ik een verbetering in de governance. Die is te danken aan nieuwe wetgeving en toetsingen, maar ook doordat we meer guidance geven vanuit DNB over

wat we verwachten. En de sector heeft zelf ook zijn verantwoordelijkheid genomen. Met de Code Pensioenfondsen en een eigen toezichtcode van de vereniging van intern toezichthouders.’

Waaruit blijkt die verbetering?

‘Als het gaat om beleggingskennis was een paar jaar geleden 30% van de deskundigen op dat terrein in de besturen onder de maat. Vorig jaar haalde 11,8% van de beoogde leden van de beleggingscommissies de lat niet bij de aanvangstoets. Nog steeds aan de hoge kant, maar een forse verbetering. Bij de algemene toetsingen haalt 3% de aanvangstoets niet. Dat lijkt me een prima score.’

De kritiek op de toetsingen is afgenomen.

‘We hebben een aantal dingen aangepakt. In het begin lieten we mensen zonder veel voorbereiding komen, zoals bij een sollicitatiegesprek. Daar zijn we van teruggekomen. We geven nu veel meer informatie vooraf, welke kennis verwachten we bijvoorbeeld op beleg-



gingsgebied. Je mag zelfs iemand meenemen naar het gesprek. Het is allemaal transparanter geworden.’



‘Vorig jaar scoorden vrouwen zelfs iets beter op de toetsing’

(die het toetsingsproces heeft geëvalueerd, AdV) zoveel mogelijk overnemen. Zoals het creëren van een soort levend document met de strategie van de instelling, waaruit dan het profiel volgt van de bestuurders die daarbij horen.’

Zijn inmiddels alle bestuurders getoetst?

‘Enkele bestuurders van voor 2001 nog niet. Die kunnen nog aan de beurt komen, maar de vraag is sowieso of ze nog lang moeten blijven. Als een bestuurder twaalf jaar of langer zit, wordt het fonds daar bij herbenoeming op aangesproken. Dan wordt het ook wel tijd voor nieuw bloed.’

Er zijn veel kleine pensioenfondsen verdwenen, maar juist de financiële positie van de grootste fondsen is helemaal niet zo goed, constateert ook DNB in zijn jaarverslag. In hoeverre draagt consolidatie in de sector bij aan beter pensioenbestuur?

‘Grote en kleine fondsen zijn me even lief. Er zijn grote én kleine fondsen die de zaken goed managen. Al een aantal jaar zoeken wij elk jaar actief contact met zo’n twintig à dertig fondsen waarvan we willen weten hoe ze hun toekomst zien. Dat zijn vaak kleinere fondsen, maar niet per se slecht bestuurde fondsen. Fondsen verdwijnen om heel diverse redenen. Het kan om kosten gaan of, zoals bij ondernemingsfondsen, omdat moederbedrijven fuseren. Het is niet per se zwak bestuur. Bij kleinere fondsen kan het bijvoorbeeld lastig zijn om nieuwe bestuurders te vinden. Maar juist een kundig bestuur van een klein fonds kan de beslissing nemen om ermee te stoppen. Dat is geen besluit uit zwakte, maar uit moed.’

Kleine fondsen klagen over de regeldruk en de kosten van toezicht.

‘Daar worden we altijd op aangesproken. Maar we praten natuurlijk wel over een pensioenpot van twee keer het nationaal product. Wij zijn ervoor om erop toe te zien dat besturen die nominale toezegging met een hoge mate van zekerheid kunnen waarmaken. Vergeet niet, het systeem is nog steeds kwetsbaar. Veel pensioenfondsen hebben minder dan het vereist eigen vermogen, zitten in een herstelplan. Het is niet het walhalla.’

DNB heeft recent een enquête gehouden over de proportionaliteit van de toezichtsregels. Wat is daar uitgekomen? →

‘Kandidaten zijn ook beter voorbereid. Ze volgen cursussen en wij hebben ook gesprekken met de opleiders. Aspirant-bestuursleden lo-

pen eerst een tijdje mee met een bestuur. Heel goed. Ik heb altijd aangemoedigd dat instellingen de aanbevelingen van de commissie Ottow

'De resultaten presenteren we eind mei. We proberen ons toezicht efficiënt en effectief te doen. Na klachten van de Pensioenfederatie vorig jaar zomer hebben we dingen aangepast. Alle pensioenfondsen, niet alleen de grote, krijgen nu een jaarkalender met de onderzoeken die dat jaar voor hen op stapel staan. Dan kun je nog steeds de pech hebben dat je twee keer achter elkaar in een sample voor een bepaald onderzoek terecht komt, maar in principe weten fondsen nu wat er op ze afkomt. We hebben ook de deadlines verruimd. En we hebben geen plannen voor toename van het aantal onderzoeken.'

Met de diversiteit in de besturen wil het nog niet erg lukken. Komen vrouwen en jongeren soms niet door de toetsing heen?

'Dat is het probleem niet. Wij zien ze erg graag komen, maar ze melden zich relatief weinig. Als ze komen, zijn ze buitengewoon gemotiveerd en tot de tanden voorbereid. Vorig jaar scoorden vrouwen zelfs iets beter op de toetsing. Maar het gebrek aan diversiteit is echt een issue. In 40% van de besturen zit geen vrouw, in 65% geen jongere, en dan hebben we het over een leeftijdsgrens van 40 jaar...'

'Voor het vertrouwen in de pensioensector is het cruciaal dat deelnemers zich kunnen herkennen in hun bestuur. Maar de diversiteit van de deelnemerspopulaties van pensioenfondsen zie je niet terug in de besturen. En het vertrouwen is al niet zo groot. Een divers bestuur neemt ook betere beslissingen. Mensen met een andere achtergrond stellen andere vragen, zorgen voor bredere inzichten, kunnen tunnelvisie doorbreken.'

Waarom gaat het zo moeizaam?

'Dat is een breder maatschappelijk probleem. Maar met de huidige percentages is de pensioensector niet echt een lichtend voorbeeld.'

Als je de representativiteit niet van boven krijgt georganiseerd, moet je het dan niet van onderen doen? Deelnemers hun bestuur laten kiezen?

'Er zijn allerlei manieren waarop je als pensioenfonds de achterban meer kunt betrekken. Laat jongeren zien hoe belangrijk pensioen is. Pensioenfondsen experimenteren met de nieuwe bestuursmodellen. Er worden stap-

pen gezet, maar het zal tijd nodig hebben. Ik denk dat de kwaliteit van het bestuur altijd leidend moet zijn. We moeten geen stap terug doen waarbij de binding met de achterban belangrijker is dan de expertise.'

Waar ziet u nu nog knelpunten op gebied van governance?

'Wij hechten belang aan het verandervermogen van pensioenfondsen. Er komt veel op de fondsen af. Ict, vergrijzing, stelselwijziging, zzp'ers. Besturen moeten zich kunnen handhaven in een snel veranderende wereld. Volgende tijd en kracht hebben om hierover na te denken. Fondsen kunnen niet bij de waan van de dag leven, ze moeten aan strategisch risicomanagement doen. Een slim pensioenfonds is voorbereid op zijn toekomst.'

Dat klinkt alsof veel fondsen dat niet zijn?

'We zien goede voorbeelden en we zie ook minder goede voorbeelden. Vrijwel alle fondsen beseffen dat ze dit moeten doen, maar niet iedereen neemt er de tijd voor.'

Veel pensioenfondsen gaan in de lage-renteomgeving op zoek naar alternatieve beleggingscategorieën die wel renderen. DNB constateert in het jaarverslag dat Nederlandse pensioenfondsen risicovol beleggen. Een verkorte waarschuwing?

'Wij bepalen niet hoe fondsen beleggen. Wij kijken of het beleggingsbeleid strookt met de wensen en eisen van deelnemers. Ons oordeel is niet dat pensioenfondsen te risicovol beleggen, we constateren dat ze relatief veel in zakelijke waarden zitten. Er is niets mis mee als fondsen op zoek gaan naar rendement in een low-yieldomgeving, mits de beheersing op orde is. Je mag best grotere risico's nemen, als de deelnemers dat ook willen, en als het niveau van beheersing ook omhoog gaat.'

'Pensioenfondsen moeten een evenwichtige belangenafweging maken. Dat is een abstracte term, waarvoor bepaalde wettelijke parameters zijn gesteld. Dan heb je het over premie-, beleggings- en uitkeringsbeleid. Wij zien dat veel fondsen daarin de grenzen opzoeken.'

Dat mag toch? Daar zijn het grenzen voor.

'Klopt, maar binnen die grenzen moet je dat verdelingsvraagstuk oplossen. Veel

fondsen zitten op meerdere punten tegelijk tegen de grenzen aan, bijvoorbeeld met de gedempte premie en de hersteltermijn. Al die grenzen wijzen één kant op: uitstel van vervelende beslissingen als kortingen. Ik begrijp de verleiding, maar je verlegt de problemen naar de toekomst in de hoop dat het allemaal goed komt. Daardoor neemt het risico op grote en abrupte kortingen toe. Daar voeren we dan indringende gesprekken over, want wettelijk doen die fondsen niets verkeerd, maar of het evenwichtig is? Gelukkig zijn ook verantwoordingsorganen en het interne toezicht hier in toenemende mate mee bezig.'

De stelseldiscussie sleept al jaren. Veel fondsen lijken af te wachten wat er gaat gebeuren. Hoe erg is dat?

'Er ligt voldoende werk voor pensioenfondsen, los van de hele stelseldiscussie. De helft van de deelnemers gaat nog steeds uit van een pensioen van 70% van het laatstverdiende loon. Daar valt op communicatievlak dus wel wat te verbeteren. Pensioenfondsen kunnen aan de slag met het vereenvoudigen van regelingen, het uitfaseren van legacyproblemen in de ict en administratie, strakkere en zakelijker afspraken met uitvoerders. 50% van de fondsen communiceert correct, duidelijk en evenwichtig over pensioen. Dat is al een stuk meer dan de 16% van 2016, maar geen 100%. Het zou fijn als alle fondsen tijdig hun huis op orde hebben. Doe het nú. We moeten voorkomen dat we een nieuw stelsel belasten met problemen die we in het huidige stelsel kunnen oplossen.'

FRANK ELDERSON (47) studeerde rechten aan de Universiteiten van Amsterdam en Zaragoza en aan de Columbia Law School (VS). In 1995 werd hij beëdigd tot advocaat. Hij begon zijn carrière bij Houthoff Advocaten & Notarissen en kwam in 1999 naar DNB, waar hij diverse functies vervulde. Elderson zit sinds 2011 in de directie van de Nederlandsche Bank. Na het vertrek van Joanne Kellermann in 2014 werd hij op bestuursniveau verantwoordelijk voor pensioenen. Daarnaast heeft hij juridische zaken in zijn portefeuille en is hij directeur nationale resolutie-autoriteit. Elderson is getrouwd en heeft twee kinderen.