

Een normenkader voor het verantwoordingsorgaan

De grote transitie behapbaar maken

In gesprek met

Dick Kamp, Aart van den Brink en Ko van den Berg



Leden van het verantwoordingsorgaan (VO) beoordelen het handelen van het bestuur, het beleid en beleidskeuzes voor de toekomst. Geen wonder dat het VO een rol heeft in de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Het samen goed doorlopen van de transitie is een fikse opdracht. Een normenkader kan hierbij helpen. Hoe precies? Dat weten Dick Kamp, directeur Pension, Investment and Risk bij Milliman Pensioen, Aart van den Brink, onafhankelijk VO-voorzitter bij het pensioenfonds PME, en Ko van den Berg, vertegenwoordiger van gepensioneerden in het VO van PME. Zij ontwikkelden normenkaders voor hun VO's en vertellen ons er meer over.

De basis leggen voor houvast

‘Als VO mogen we advies geven over de transitie naar een nieuwe pensioenregeling. Dat is een uitdaging, want binnen het VO zitten verschillende bloedgroepen samen. Ik voorzag het risico dat we te maken zouden krijgen met een zeker opportunisme op het moment dat we dat advies zouden gaan vormgeven,’ vertelt Aart. ‘Om dit te voorkomen, leek het mij belangrijk om een basis te leggen voor het VO: een normenkader.’ ‘Zo’n normenkader helpt je bovendien vooruit als je nieuw bent in een VO en nog niet precies weet waar je op moet letten en wat belangrijk is,’ vult Ko aan. ‘Met een kader voorkom je dat je breed uiteenlopende of juist te detaillistische discussies krijgt. Als leek krijg je houvast.’

‘Soms is een vraagstuk complex, zoals evenwichtigheid, maar als je het tegen je normenkader aanhoudt dan wordt het eenvoudiger, want je kunt het in stukjes hakken’

– Dick Kamp

Hulp bij het vormgeven van de beeldvorming

‘Een normenkader is inderdaad belangrijk om een goed advies te kunnen geven’, beaamt Dick. Zijn ervaring sluit deels aan bij wat Ko en Aart vertellen. Hij vertelt dat het lastig kan zijn om er van te voren eentje op te stellen: ‘Een normenkader helpt bij vormgeven van de beeldvorming: hoe zien jullie als groep solidariteit? Wat betekent evenwichtigheid voor jullie? Je zit met mensen van verschillende achtergronden en kennisniveaus. En je wilt zorgen dat iedereen hetzelfde beeld voor ogen heeft. Je krijgt daar pas echt gevoel bij als je samen wat meer ervaring hebt opgedaan. Doordat je het met

‘Met een kader voorkom je dat je breed uiteenlopende of juist te detaillistische discussies krijgt. Als leek krijg je houvast.’

– Ko van den Berg

elkaar hebt over de normen waaraan je wilt toetsen, maak je dingen expliciet in plaats van ze impliciet te laten. Zo kom je er samen achter wat je belangrijk vindt. Soms is een vraagstuk complex, zoals evenwichtigheid, maar als je het tegen je normenkader aanhoudt dan wordt het eenvoudiger, want je kunt het in stukjes hakken. Hiermee kun je ook binnen het VO en met het bestuur een dialoog voeren over het transitieproces.’

Begrijpelijk, eerlijk en evenwichtig

‘Het bepalen van evenwichtigheid kan inderdaad complex zijn’, zegt Aart. ‘Evenwichtigheid kan door iedereen anders uitgelegd worden. Uiteindelijk is het een keuze van bestuur en partners. Als VO zit je niet op de stoel van het bestuur. Maar je moet wel begrijpen hoe het bestuur tot de keus is gekomen en of de onderbouwing ervoor te volgen is. Onze rol is vooral om te kijken of het redelijk is wat een bestuur doet. Deels zit dat in het proces, maar vooral ook hoe het collectieve vermogen wordt verdeeld. Je moet hier wel een goed gevoel bij krijgen’, zegt hij. Ko sluit zich hierbij aan: ‘Je kunt 97 berekeningen maken en net zoveel verhalen daarbij verzinnen, maar het verhaal moet wel kloppen bij de berekening. Het moet begrijpelijk, eerlijk en evenwichtig zijn. Soms verlies je daarin wat nuance, maar hoe meer mensen het begrijpelijk en eerlijk vinden, hoe beter. En vergeet niet: berekeningen ondersteunen een dialoog, maar zijn geen antwoord op de dialoog.’

Van een aantal criteria naar een normenkader

‘Nu vraag je je misschien af hoe je een normenkader maakt. Ik kan je vertellen hoe wij dit bij voor het VO van het pensioenfonds ABP hebben aangepakt’, vertelt Dick. ‘Eerst hebben de leden van het VO vanuit een zesentwintigtal criteria gekeken welke zij het meest belangrijk en relevant vonden. Enkele van deze criteria zijn: de premiedriehoek, stabiliteit, inflatiebescherming, jong versus oud en uitvoerbaarheid. Uiteindelijk bleven er acht over. Deze hebben we ‘geladen’ door daar in een plenaire sessie inhoud aan te geven. Bij elk punt hebben we een gesprek gevoerd en een samenvatting gemaakt. Zo ontstond een normenkader met steekwoorden. De vastgelegde gesprekken werden het naslagwerk. Zo hanteerden we bijna een Pensioen 1-2-3, met de criteria op 1, de steekwoorden op 2 en de dialogen als naslagwerk op 3. Op het moment dat je een kader ontwikkelt, heb je een concreet product in handen. Dat geeft de groep energie. Je hebt dan ook een normenkader om op terug te vallen met elkaar. Het plezier om te maken en het goede gevoel van het hebben van het tastbare product had ik niet zo van te voren kunnen voorspellen.’

Zelf aan de slag? Tips en advies

‘Een normenkader helpt om de transitie behapbaar te maken en met elkaar in gesprek te gaan. Zorg er wel voor dat het niet alleen een papieren stuk wordt. Houd het levend, zeker voor de mensen die de voorbereidingen doen binnen het bestuur,’ zegt Aart. ‘En organiseer regelmatig overleg met het VO en het bestuur,’ voegt Dick toe. ‘Je hebt een naadloze dialoog tussen beide nodig. Die open en eerlijk is. Zo kan er geen ruis ontstaan.’ Aart en Ko sluiten zich hierbij aan. Zij benadrukken daarnaast het belang van scholing: hoe meer kennis je opdoet, hoe beter het gaat. Aart: ‘Leg ook je proces goed vast’ En een laatste tip van alle drie: Wacht niet te lang. Begin er gewoon aan. De tijd om te starten is nu.

‘Een normenkader helpt om de transitie behapbaar te maken en met elkaar in gesprek te gaan. Zorg er wel voor dat het niet alleen een papieren stuk wordt.’

– Aart van den Brink