

Geraldine Leegwater (AAPF):

# “Het **risico** ligt uiteindelijk bij de **deelnemers**”

*Audit Magazine* sprak met Geraldine Leegwater, voorzitter van het uitvoerend bestuur van het ABN AMRO Pensioenfonds (AAPF), over haar rol als bestuurder, de rol van Internal Audit binnen het AAPF, de toezichthouders en de toegenomen eisen aan bestuurders.

## Hoe groot is het AAPF en hoe verhoudt het zich tot ABN AMRO?

“Het AAPF behoort tot de Top-10 van grootste pensioenfondsen van Nederland als je kijkt naar het belegd vermogen van ruim 23 miljard euro. Het AAPF telt bijna 100.000 deelnemers. Naast 20.000 actieve deelnemers, dit zijn de werknemers die momenteel pensioen opbouwen, heeft het AAPF ruim 50.000 ‘slapers’, oud-werknemers van ABN AMRO die hun opgebouwde pensioen hebben laten staan maar nu ergens anders werken en ten slotte 24.000 gepensioneerden.

Voor 2014 had het AAPF een uitvoeringsovereenkomst met ABN AMRO waarin was vastgelegd dat als de financiële positie van het fonds verslechterde de bank moest bijstorten. Dit was vervelend voor de bank want ze had geen invloed op de bedrijfsvoering van het AAPF maar moest wel inspringen als

het verkeerd zou gaan en dit ook zo verwerken in haar jaarrekening. Sinds 2014 staat de stichting ABN AMRO Pensioenfonds helemaal los van de bank. De verplichting van de bank is hierdoor beperkt tot het storten van pensioenpremies.

Dit is een ontwikkeling die we bij vrijwel alle ondernemingspensioenfondsen zien omdat bedrijven het risico dat zij moeten bijstorten niet langer willen of kunnen dragen en dit niet meer op hun balans terug willen zien. Doordat er nu sprake is van een ‘collective defined contribution’-regeling (CDC) staat de jaarlijkse premie vast. Echter, de pensioenopbouw, uitkeringen en indexaties staan niet vast. Bedrijfstakingpensioenfondsen zoals Zorg & Welzijn en ABP kennen al langer CDC-regelingen waarbij de werkgevers in geval van tegenvallende resultaten niet automatisch bijspringen.”

## Hoe is het AAPF georganiseerd?

“De uitvoeringsorganisatie bestaat uit ongeveer zestig mensen die zich deels bezighouden met de pensioenverplichtingen, de rechten van de deelnemers. Dit is grotendeels administratief werk. Boekhouding, actuariaat en ook de helpdesk vallen hieronder. Daarnaast is er een afdeling Vermogensbeheer waar het beleggingsbeleid wordt ontwikkeld en waar beleggingsmandaten worden vergeven aan professionele investeerders. Dit is relatief overzichtelijk omdat we zelf als AAPF geen actieve belegger zijn. De afdeling Beleidsondersteuning houdt zich bezig met juridische zaken en communicatie en er is een afdeling Support waarin onder andere ICT en finance & control zijn ondergebracht. Risicomanagement en compliance zijn apart ondergebracht.

## Over...

Geraldine Leegwater is sinds medio 2014 voorzitter van het uitvoerend bestuur van het AAPF en sinds 2015 tevens bestuurslid van het ABP. Hiervoor was zij directeur en hoofd Beleggingen en Communicatie van het AAPF en lid van verschillende beleggingsadviescommissies van bedrijfspensioenfondsen. Eerder werkte ze in verschillende functies bij ABN AMRO Asset Management.

Het pensioenfonds kent een one-tier board bestaande uit uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Het uitvoerend bestuur, waarvan ik de voorzitter ben, bestaat uit drie personen die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken. We zijn echt uitvoerend, we runnen de business van het pensioenfonds. Daarnaast is er een negenkoppig niet-uitvoerend bestuur bestaande uit vier leden die zijn voorgedragen door de werkgever, twee gekozen leden uit de actieve werknemers, twee gekozen pensioengerechtigden en een onafhankelijke voorzitter (zie *figuur 1*). Zij verzorgen het intern toezicht en bepalen samen met het uitvoerend bestuur, als voltallig bestuur, de beleidskaders.

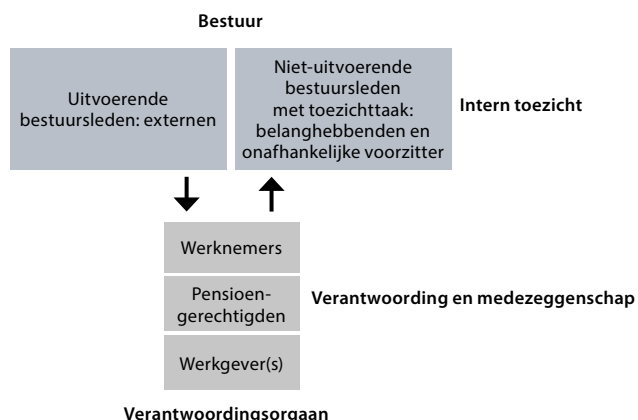
Ik geloof in dit one-tier model dat wij sinds 1 juli 2014 kennen, omdat een pensioenfonds in mijn optiek te complex is om een bestuur te hebben dat alleen op afstand parttime bestuurt. De meeste pensioenfondsen kennen overigens geen one-tier board waarbij uitvoerende bestuursleden fulltime het pensioenfonds runnen. Bij de meeste andere pensioenfondsen gebeurt dit door parttime bestuurders. Dit model met parttime bestuurders begint echter steeds meer te knellen door de toenemende eisen die aan bestuursleden en aan het toezicht binnen pensioenfondsen worden gesteld door bijvoorbeeld de DNB.”

#### Waar houdt de voorzitter van het bestuur van het AAPF zich dagelijks mee bezig?

“Ik ben als het ware de CEO en heb binnen het uitvoerend bestuur de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse leiding van het pensioenbedrijf. Verder heb ik als bestuurder ook risicomangement in portefeuille. Zoals jullie ongetwijfeld meekrijgen in de media is er veel te doen rondom de toekomst van pensioenfondsen. Ik ben daarom naast de dagelijkse aansturing van de organisatie ook veel bezig met beleidsvraagstukken die samenhangen met de Nationale Pensioendialoog.”

#### Hoe ziet het vermogensbeheer er uit bij het AAPF?

“Zoals gezegd zijn wij geen actieve beleggers. We geloven hier ook niet in en kennen ook een relatief eenvoudige portefeuille. Het beleggingsproces en de regiefunctie voeren wij zelf uit.



Figuur 1. One-tier model



De deelnemer loopt risico. Het probleem is dat we dit lang niet hebben gezegd tegen de deelnemer

Geraldine Leegwater

Wij onderzoeken wat de samenstelling van de portefeuille moet zijn en selecteren dus zelf gespecialiseerde partijen en geven beleggingsmandaten aan deze professionele partijen. De hele operationele kant hebben we dus uitbesteed aan specialisten. Het uitgangspunt voor onze beleggingsresultaten is: een zodanig verwacht rendement om aan onze huidige en toekomstige pensioenverplichtingen te kunnen voldoen met daar waar mogelijk een extra rendement om te kunnen indexeren voor inflatie. Dit alles tegen een zo laag mogelijk risico.”

#### Hoe duurzaam belegt het AAPF?

“We hebben een nieuwe missie en visie met betrekking tot verantwoord beleggen. We komen echter wel in het spanningsveld terecht van enerzijds de fiduciaire rol naar de deelnemer, die je een zo goed mogelijk pensioen moet bieden en anderzijds het duurzame karakter van beleggingen dat daar wel eens strijdig mee kan zijn. Want levert een duurzame belegging wel voldoende op? Een ander dilemma is: ga je juist

niet meer beleggen in bedrijven die de toets der kritiek niet doorstaan qua duurzaamheid of doe je dat juist wel en wend je je invloed als grote belegger aan om dat bedrijf een meer duurzame koers te laten varen? Dit is waar we constant een goede balans in proberen te vinden.”

### **Over de houdbaarheid van pensioenen wordt veel gezegd en geschreven. Hoe hard zijn de pensioenaanspraken nu eigenlijk?**

“In de sector hebben we met zijn allen lang gezegd: ‘We hebben een “defined-benefit”-systeem. Dus we garanderen wat u aan pensioen krijgt’. We hebben tot aan de financiële crisis ook gezegd: ‘Uw pensioenaanspraken zijn veilig’. De economische werkelijkheid is natuurlijk anders, diverse pensioenfondsden hebben zelfs al moeten korten op lopende pensioenuitkeringen. De discussie die nu uitgebreid gevoerd wordt is of de opgebouwde pensioenrechten echt wel zo hard zijn. En de vraag is bij wie nu het feitelijke risico ligt als niet aan de pensioenaanspraak voldaan kan worden. Mijn mening is dat dit risico uiteindelijk bij de deelnemers ligt. Of iemand nu een pensioen bij een ondernemingspensioenfonds of een bedrijfstakpensioenfonds heeft: de deelnemer loopt risico. Het probleem is dat we dit lang niet hebben gezegd tegen de deelnemer.”

### **Heeft het AAPF een internal auditfunctie?**

“Met een aparte risk- en compliancefunctie bestaande uit twee fte hebben we de tweede lijn in het three-lines-of-defense-model ingevuld. Tot 2014 bestond de derde lijn uit Group Audit van ABN AMRO. Sinds we echt helemaal los van de bank staan is dit weggevallen. We zijn nu aan het kijken hoe we dit het best zelf in kunnen vullen. We willen niet een aparte auditafdeling creëren, daar zijn we gewoon te klein voor. We hebben daarom besloten om een externe partij te contracteren, die deels leunt op het werk van onze tweede lijn. Deze inhuur zal ongeveer gelijk staan aan één fte.

Het belangrijkste dat de internal auditfunctie moet doen is voorkomen dat we als relatief kleine organisatie blind worden voor ons eigen (dis)functioneren. We hebben er met de invoering van het one-tier model overigens voor gekozen om geen auditcommissie in te richten. Momenteel evalueren we dit model en vanwege het wegvallen van Group Audit, ligt ook de vraag weer op tafel of het niet verstandig is om toch een auditcommissie in te voeren.”

### **Wie houdt er toezicht op het AAPF?**

“Pensioenfondsden kennen een wettelijk verplichte interne toezichtfunctie. Bij ons wordt deze ingevuld door de niet-uitvoerende bestuursleden. In andere bestuursmodellen is dat vaak een raad van toezicht of een visitatiecommissie.

Daarnaast kennen wij het zogenaamde verantwoordingsorgaan (zie *figuur 1*). Het bestuur legt verantwoording af over het uitgevoerde beleid aan dit verantwoordingsorgaan. Ook geeft het verantwoordingsorgaan advies over een aantal zaken zoals beloningsbeleid en de inrichting van het interne toezicht. Dit orgaan bestaat uit zestien leden, verdeeld over zes gekozen leden vanuit de werknemers, zes gekozen leden namens de

pensioengerechtigden en vier leden die door ABN AMRO zijn voorgedragen.

Daarnaast voert DNB natuurlijk met regelmaat onderzoeken uit. Zij zitten er echt bovenop. Ieder kwartaal komen ze in ieder geval op bezoek en daarnaast voeren ze regelmatig thema-onderzoeken uit. Ook leveren we maandelijks cijfers aan bij DNB.”

### Zijn de uitvoeringskosten van het pensioenfonds iets waar de toezichthouders op letten?

“Jazeker. ABN AMRO als werkgever betaalt het pensioenfonds een afgesproken bedrag aan uitvoeringskosten. Hier moet het AAPF haar organisatie van bekostigen. Alles wat we meer uitgeven gaat ten koste van het rendement van de deelnemers. Het kostenpeil van onze organisatie wordt daarom ook kritisch gevolgd door de toezichthouders. Dit doen ze onder andere door gebruik te maken van een benchmark binnen de sector. Kijkend naar onze kosten zijn we qua vermogensbeheer relatief goedkoop. Dit heeft te maken met onze schaalgrootte: met 23 miljard euro kun je beter onderhandelen dan met 100 miljoen. Als het gaat om de kosten die samenhangen met het voeren van de administratie dan hebben we als uitvoerder een minder grote schaal dan partijen als ABP of MN en zijn wij relatief wat duurder. Nadeel voor ons is dat deze uitvoeringskosten in de benchmark voor de sector worden omgeslagen naar de ‘actieven’ en dat zijn er bij ons relatief weinig ten opzichte van het grote aantal ‘slapers’.”

bijna niet te doen om nog aangehaakt te blijven bij de ontwikkelingen en om kennis te hebben van hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Je merkt duidelijk dat de sector op dit punt in beweging is en hiermee worstelt.”

### Wat zijn ten slotte belangrijke risico's voor pensioenfondsen?

“Een belangrijk risico is dat we risicomanagement zien als iets dat we doen voor de toezichthouders in plaats van dat we het doen voor ons zelf. Risicomanagement moeten we willen om zelf in control te zijn én te blijven wat betreft onze bedrijfsvoering. Het gaat erom dat we dit doen omdat we zelf die risico's niet willen lopen. Sinds de financiële crisis is er een hele sterke focus op risicomanagement ontstaan maar het risico ligt op de loer dat we ons alleen gaan verschuilen achter de richtlijnen van toezichthouders. We moeten weg van rule-based denken en de verantwoordelijkheid voor een gedegen risicomanagement zien als een vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering. En natuurlijk is het zogenaamde ‘lang leven risico’ een belangrijk risico binnen de gehele sector dat we moeten managen. Dit is het risico dat pensioengerechtig-

## De vraag is bij wie het feitelijke risico ligt als niet aan de pensioenaanspraak voldaan kan worden

### Al eerder noemde u de toegenomen eisen aan bestuurders van pensioenfondsen. Vindt u dit terecht?

“Dat vind ik zeker terecht. Het aantal pensioenfondsen neemt in rap tempo af en er vindt schaalvergroting plaats. Dit betekent ook dat je te maken krijgt met steeds grotere en complexere pensioenorganisaties. Het runnen van een dergelijke organisatie doe je niet meer op een namiddag zoals dit vroeger wel gebeurde toen werkgever en werknemers eigenlijk gezamenlijk het pensioenfonds runden. De vraag is ook of het nog kan dat pensioenfondsen parttime bestuurders hebben. De roep om ‘professionele bestuurders’ binnen de sector neemt toe. ‘Vakbondsstoelen’ bij pensioenfondsen worden steeds vaker niet meer ingevuld door een vakbondsman maar door iemand met verstand van (pensioen)zaken die door de vakbond wordt ingehuurd. Ik vind de beweging naar fulltime professionele bestuurders een goede zaak, het helpt ook als een bestuurder nog met zijn benen in de modder staat. Ik vraag me namelijk af hoe bestuurders, die al jaren niet meer actief in de sector zijn een dergelijk complex bedrijf als een pensioenfonds kunnen blijven besturen. Het is voor zo'n bestuurder

den langer leven dan op basis van de gehanteerde sterftetafels wordt verwacht. Maar dit is eigenlijk een risico dat een onlosmakelijk onderdeel vormt van ons uitvoerende werk. Geen gemakkelijk deel overigens.

Ten slotte is mijn verwachting dat het pensioenstelsel wat individueler gaat worden. Dit is een duidelijke maatschappelijke trend en ook het afnemende vertrouwen in pensioenfondsen speelt hierbij een rol. De vraag: van wie is al dat geld nou eigenlijk?, zal nadrukkelijker gesteld worden. Het wordt de uitdaging voor de pensioenfondsen om aansluiting bij deze trend te vinden en ervoor te zorgen dat er binnen het collectief meer te kiezen valt.” <<