

Bram Mommers: “Wacht niet te denk aan de deelnemers”

Het bestuur van het Arcadis Pensioenfonds ging na een oriëntatie op de toekomst op zoek naar een geschikt Algemeen Pensioenfonds (APF). Zoals het ingenieurs betaamt, werd het een grondige selectie. Uiteindelijk werd met overtuiging gekozen voor Het nederlandse pensioenfonds (Hnpf), een initiatief van a.s.r. Het werd naar eigen zeggen een perfecte match. Nieuwsgierig naar de beweegredenen van Arcadis en de achtergrond van de gedeelde visie, ging PBM aan tafel met beide partijen. Het werd een boeiend gesprek met José Suarez Menendez (bestuursvoorzitter van Hnpf) en Bram Mommers (bestuursvoorzitter van Arcadis Pensioenfonds). Twee gedreven mannen die ons meenamen op een mooie reis.



Bram Mommers
en José Suarez Menendez

lang met de toekomstverkenning,

ALFRED KOOL MCC, VAKREDACTEUR PBM

PHIL NIJHUIS, FOTOGRAFIE

Wat heeft jullie bewogen om de stap naar Het nederlandse pensioenfonds te zetten?

Bram Mommers: "We zijn in 2015 begonnen met een oriëntatie op onze toekomst als pensioenfonds. Na diverse sessies met het bestuur concludeerden we medio 2016 dat we naar een APF wilden gaan. Daar hebben we voor gekozen omdat we zagen dat de complexiteit voor het bestuur steeds groter werd. Daardoor zou het steeds lastiger worden om geschikte bestuursleden te vinden voor het fonds. Een tweede reden was dat de eigen uitvoeringsorganisatie, die overigens kwalitatief fantastisch is, gelet op de beperkte omvang ook kwetsbaar is. Daarnaast zagen we dat de kosten de afgelopen jaren geleidelijk aan toe waren genomen. De keuze voor een APF stelde ons in staat de risico's beter te beheersen en de kwetsbaarheid die je nu eenmaal hebt met een eigen beperkte organisatie, te verkleinen. Tegelijkertijd konden we een eigen kring inrichten, waardoor we eigen zeggenschap konden behouden over het vermogen en de rechten en verplichtingen. Maar zeker zo belangrijk, we konden zo ook onze eigenheid in stand houden. Na een uitvoerige zoektocht hebben we uiteindelijk gekozen voor Het nederlandse pensioenfonds. Dat voldoet het beste aan het beeld dat wij van een APF hebben. Namelijk een onafhankelijk pensioenfonds dat onderdak biedt aan meerdere kringen."

Hoe sloot de vraag van Arcadis Pensioenfonds aan bij jullie aanbod?

José Suarez Menendez: "Laat ik de vraag zo beantwoorden, wij hebben ons niet hoeven aan te passen om aan het door Bram geschetste gewenste beeld te voldoen. Dat maakt deze klantrelatie zo mooi. Wij hadden ook zelf uitgesproken ideeën over hoe bijvoorbeeld een APF ingericht zou moeten zijn qua governance, qua organisatie. Dat is ook de reden waarom Hnfp op een eigen locatie zit met een eigen bestuursbureau en een naam heeft waar niet de initiatiefnemer a.s.r. in is terug te vinden. We hebben eigen mensen en bepalen ons eigen beleid. We vonden elkaar in de kern van onze visie op wat een APF moet zijn. We hadden hetzelfde beeld, voordat we elkaar gesproken hadden. Dat vind ik het mooie van dit traject."

We waren uiteraard bijzonder blij met Arcadis als klant. Vooral toen we achteraf hoorden hoe grondig Arcadis het selectieproces heeft doorlopen. Dat maakt de match extra mooi. Het gaf ons de bevestiging dat wat we zelf graag wilden zijn, ook werd herkend en gewaardeerd."

Toen jullie besloten om een APF op te richten, wat was jullie belangrijkste drijfveer?

José: "We komen zelf uit de sector. Een voorbeeld. Het kostte mij als bestuurder van een ander fonds niet zoveel moeite om me voor te stellen hoe ik naar een APF zou kijken. En welke wensen ik zou hebben. Ik kan natuurlijk niet voor andere APF'en praten, maar voor ons was het een hele logische keuze om vooral een pensioenfonds te zijn. Een pensioenfonds voor pensioenfonds. En hoe wij van andere partijen verschillen kan Bram beter vertellen. Die heeft ze allemaal gesproken."

Bram: "We hebben gekozen voor een grondig selectietraject. Misschien wel leuk om te vermelden is dat alle denkbare stakeholders rond ons pensioenfonds heel nauw betrokken zijn geweest bij dit traject. En laten we wel wezen, het opheffen van een meer dan 90 jaar oud pensioenfonds is niet zomaar iets. Het fonds kent een rijke historie, die nog teruggaat naar de Heidemij. Dat maakt het bijna meer een emotionele transitie dan een technische. We hebben van meet af aan besloten daar ook

Voor ons was het een hele logische keuze om vooral een pensioenfonds te zijn



maximaal rekening mee te houden en daarom alle stakeholders erbij betrokken. Dat betekent in ieder geval dat je je zaken goed op orde moet hebben en ook zeker moet zijn van je zaak. Ik kan wel zeggen dat alle stakeholders ons ook voortdurend uitgedaagd hebben. Dat hield ons scherp en alert, en kwam daarmee het hele proces ten goede. Het mooiste compliment kwam van de vakbonden. Die gaven aan in het transitietraject de grondige ingenieur te herkennen. Ze konden er geen speld tussen krijgen. We zijn zelfs uitgenodigd door een van de vakbonden om het verhaal van ons proces aan hun leden te komen vertellen. Ik ben er trots op dat we van alle kanten hebben teruggekregen dat het een goed doordacht en gezamenlijk gedragen besluit is. Ik wil nadrukkelijk niet de indruk wekken dat de keuze en afweging die wij hebben gemaakt per definitie voor elk fonds de beste zou zijn. Elk pensioenfonds moet een eigen afweging maken. Dat is maatwerk. Als je voor een APF gaat, kies er dan een die het best bij je past. En doe dat niet te kort door de bocht want het is misschien het belangrijkste besluit dat je in je leven als bestuurder van een pensioenfonds neemt.”

Was het lastig om al die stakeholders erbij te betrekken?

Bram: “We hebben ervoor gekozen om iedereen er zo vroeg mogelijk bij te betrekken. Vrij snel na onze strategische verkenning in 2015 hebben we het VO al ingelicht. En toen we in het najaar van 2016 de voorbereiding van de transitie

ter hand namen, hebben we zo snel mogelijk iedereen erbij betrokken. Op die manier maak je de reis samen. We hebben elke stap uitgelegd. Dat kost veel tijd maar voorkomt onvrede. Uiteindelijk win je daarmee juist tijd én draagvlak. José: “Die gezamenlijke reis is een mooie metafoor. Het is belangrijk dat alle betrokkenen openstaan voor de verandering en het ook begrijpen. Arcadis had de luxe dat ze konden nadenken over de toekomstbestendigheid van de pensioenregeling vanuit een gezonde situatie. Voor alle duidelijkheid, de transitie was voor Arcadis geen ‘moetje’. Het was een zoektocht vanuit kracht.”

Bram: “Onze adviseur zei op een gegeven moment: dat sommige fondsen naar een APF stappen snap ik, maar jullie...? Dat is iets om trots op te zijn, maar tegelijk zie je de toekomst op je afkomen. Wij zagen het als onze verantwoordelijkheid om te zorgen dat we onze gezonde positie ook in de toekomst kunnen handhaven. Daarvoor moet je tijdig stappen zetten.”

Was het extra lastig om deelnemers te overtuigen?

Bram: “Dat we onze zaken op orde hadden, heeft zeker geholpen. Maar de gesprekken worden niet per definitie makkelijker. En dan zie je ook wel verschillen in reacties per segment en generatie. In de voormalige Heidemij-cultuur bijvoorbeeld waren elementen van rentmeesterschap herkenbaar. Die behoudende benadering heeft ons veel gebracht, maar kan ook belemmerend werken bij verandering. Dan ben je er niet met alleen vertrouwen.

Als je als fonds toch van plan bent om stappen te zetten, wacht dan niet te lang



José Suarez Menendez



Bram Mommers

Je laat je fonds niet los, maar je gaat het op een andere manier vasthouden

Toen uit onze strategische verkenning bleek dat de overstap naar een APF voor ons het beste was, hebben we ook bewust besloten daar niet te lang mee te wachten. Als first mover kost het je enerzijds wat extra inspanning. Maar aan de andere kant zijn er ook voordelen. Zeker als grotere partij oefen je altijd invloed uit op een relatief nieuwe organisatie als een APF. Niet dat we de statuten willen herschrijven, maar je neemt wel een stukje van je eigen cultuur mee in de nieuwe organisatie.”

José: “De verwachting in de markt was dat de pensioenfondsen nog even de kat uit de boom zouden kijken. Des te opmerkelijker was het dat een partij als Arcadis wel vooruit keek en een stap naar de toekomst wilde zetten. Daarmee kregen ze ook invloed op de inrichting van die toekomst. Bijvoorbeeld met een eigen pensioenkring. Maar die mogelijkheid is niet onbeperkt. Als APF-bestuur kun je geen 20 afzonderlijke kringen bestieren. Als maximum moet je denken aan 7 tot 10. Dat betekent dat je in de voorhoede meer invloed hebt dan wanneer je achter aansluit.”

De pensioenfondsensector is redelijk behoudend van karakter.

José: “Als je te lang de kat uit de boom kijkt, kon je weleens te laat zijn. Vanuit de visie van Arcadis is het een mooie eye-opener om er eens actief naar te kijken. Wil ik straks achter in de rij staan, of wil ik maximale keuze en invloed?”

Bram: “Een ander punt is, als je wacht tot het water je aan de lippen staat, dan heb je geen gelegenheid meer voor een zorgvuldige over-

gang. En paradoxaal genoeg gaat de hele transitie je dan waarschijnlijk juist meer tijd en inspanning kosten. Ik kan iedereen daarom aanraden om de toekomstverkenning zo snel mogelijk ter hand te nemen en keuzes te maken. Ik zie veel uitstelgedrag om me heen. Maar de vraag is of dat in het belang van de deelnemer is. Dat is toch uiteindelijk waar het om gaat.”

José: “Dat uitstellen heeft vaak te maken met koudwatervrees. Maar in de governance-structuur verandert er eigenlijk niet zoveel. Je hebt weliswaar geen eigen stichting meer, maar de meeste vertrouwde organen blijven. Een voorbeeld. In ons bestuurlijke model hebben we een belanghebbendenorgaan (BO). Dat heeft instemmingsrecht bij alle belangrijke besluiten. Je regeling, je risicohouding en het strategisch beleggingsbeleid zijn eigenlijk de drie pijlers van de regeling, en die heb je nog steeds in eigen hand. Je laat je fonds dus niet los, maar je gaat het op een andere manier vasthouden. Het is een wijziging van governance. Een onafhankelijk bestuur neemt de verantwoording over het wel en wee van de deelnemers en de regeling en het BO is bij alle belangrijke zaken betrokken. Het is niet vergelijkbaar met een liquidatie en overdracht naar verzekeraar, waarna je er geen bemoeienis meer mee hebt. Wel is het goed je te bedenken dat, als je als fonds veel later aansluit, zich de situatie kan voordoen dat er geen bestuurlijke ruimte meer is voor een eigen pensioenkring en je dus aansluiting moet vinden in een open kring. Dan krijg je ook te maken met een bestaand BO. Daar kan wel eens een plaats vrij komen, maar het is niet vanzelfsprekend dat dat direct bij binnenkomst gebeurt als er geen vacatures in het BO zijn.”

Jullie hebben veel aandacht besteed aan ieders belang en emotie bij de overgang.

Hoe is de daadwerkelijke transitie opgepakt?

Bram: “Laat ik voorop stellen dat die emotie dwars door de transitie loopt, daar moet je dus een open oog voor blijven houden. Dat loopt door tot na de transitie. Met Astrid Roelofs, de directeur van onze uitvoeringsorganisatie, heb ik daarin een goede balans gevonden. Zij heeft heel goed de ‘technische’ kant van de transitie in de hand terwijl ik alle stakeholders in het vizier houd. Dat is een mooi samenspel.



Vergis je overigens niet in de hoeveelheid werk die bij zo'n overgang komt kijken. Alleen al het contract met alle juridische dingen er omheen, alle punten en komma's. Maar we liggen goed op schema. Wat helpt is dat we in Het nederlandse pensioenfonds een zeer kundige partij hebben gevonden die zaken goed regelt en eventuele problemen snel en goed oplost. Het gaat allemaal naar verwachting, en daar word ik wel blij van."

Is het van Hnpf-kant bekeken ook naar verwachting gelopen? Het is toch allemaal nieuw en spannend?

José: "Dit is onze eerste 'eigen' pensioenkring die erbij komt. We hebben in september 2016 de vergunning gekregen, en in januari vorig jaar de eerste deelnemers mogen verwelkomen in de open kring. We hadden dus al wat ervaring opgedaan. Maar de overgang van een fonds van een miljard euro is toch even wat anders. Dat heeft wat voeten in de aarde, zowel bij de uitvoerder a.s.r. als bij ons als fonds. We hebben voor de transitie een hele projectstructuur opgezet, en dat sluit gelukkig goed aan bij de wijze van werken bij Arcadis. We hebben er

ook voor gekozen om één onafhankelijke projectleider aan te stellen. Dat bevalt heel goed.

Er gaan altijd wel wat zaken anders dan verwacht, maar dat kunnen we steeds snel oplossen. De transitie verloopt tot nu toe volgens planning en onze deadlines staan nog steeds op groen. We hebben er vertrouwen in dat we uiteindelijk alles conform planning en afspraak hebben afgerond en geïmplementeerd. En het mooiste resultaat is dat de deelnemers van de transitie eigenlijk helemaal niets merken."

Kun je iets zeggen over de planning?

José: "We mikken nu op een transitie per 1 juli aanstaande. Maar als wij straks het bestuur willen zijn dat de belangen behartigt van de deelnemers van Arcadis, dan begint dat niet pas op het moment dat de handtekeningen zijn gezet. Wij hebben van meet af aan er alles aan gedaan om Arcadis zich thuis te laten voelen bij ons. Dat kenmerkt ook wel onze propositie. Al onze opdrachtgevers en deelnemers en pensioengerechtigden moeten zich thuis kunnen voelen bij dit fonds. Of dat in een eigen pensioenkring is of in een open kring." ←