

Seminar

**“Renderend
Pensioenbestuur”**

Erasmus Universiteit Rotterdam

19 maart 2012

Dagvoorzitter:

Prof. dr. Jaap Koelewijn

Sprekers:

Ruud Hendriks, MA

Dr. Edin Mujagic

Prof. dr. Alfred Slager

Dr. Kick van der Pol

Prof. dr. Rinus van Schendelen

Pensioenbestuurders.nl

VOORWOORD

Voor u ligt de seminarbundel 'Renderend Pensioenbestuur'.

Steeds meer deelnemers aan pensioenregelingen dragen het beleggingsrisico dat nu eenmaal onlosmakelijk is verbonden aan de uitvoering van een pensioenregeling. Het gaat hierbij om het risico dat het belegde pensioenvermogen op de datum van pensionering minder waard blijkt dan oorspronkelijk gedacht door ontwikkelingen op de financiële markten.

Dit schept grote verantwoordelijkheden voor pensioenbestuurders en voor pensioenuitvoerders.

Het thema van Renderend Pensioenbestuur gaat om het besturen van een pensioenfonds op een wijze die voordeel biedt aan alle belanghebbenden door prudent vermogensbeheer, goede *pension fund governance* en een gunstig wet- en regelgevingskader voor pensioenfondsen en hun uitvoerders.

Deskundigen van naam en faam delen vandaag hun inzichten en ervaringen over Renderend Pensioenbestuur. Tot ons aller rendement.

Met dank aan Ruud Hendiks MA, Prof. dr. Jaap Koelewijn, dr. Edin Mujagic, dr. Kick van der Pol, Prof. dr. Rinus van Schendelen en Prof. dr. Alfred Slager voor hun inzet, spreek ik de wens uit dat zij inspireren tot Renderend Pensioenbestuur.

Onno de Lange

Pensioenbestuurders.nl

PROGRAMMA SEMINAR '*Renderend Pensioenbestuur*', 19 maart 2012

Locatie: **Erasmus Universiteit Rotterdam, Campus Woudestein, Gebouw T, Zaal T-3-10.**

Adres: Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA Rotterdam

Programma:

Ontvangst in Gebouw M, Middenhal, eerste verdieping.

12.00 - 12.30: ontvangst, koffie, broodje, inschrijving

Seminar in Gebouw T, zaal T3-10

12.30 - 12.35: Welkomstwoord door Mr Onno de Lange, Pensioenbestuurders.nl

12.35 - 12.45: Introductie van de sprekers door Prof. dr. Jaap Koelewijn, dagvoorzitter

12.45 - 13.15: Vermogensbeheer: leveren alternatieve beleggingen zoals hedgefondsen en grondstoffen extra rendement op? Moeten pensioenfondsen hierin beleggen?
Ruud Hendriks, MA, *Non-executive Chairman, Man's Institutional Department*, MAN Group Plc

13.15 - 13.45: Vermogensbeheer: macro-economische aspecten
Dr. Edin Mujagic, monetair econoom verbonden aan Universiteit van Tilburg

13.45 – 14.15: Governance: goede *corporate governance* bij een onderneming is op de lange termijn beter voor de aandeelhouders, blijkt uit onderzoek. Leidt goede *pension fund governance* bij pensioenfondsen tot beter rendement?
Dr. Alfred Slager, directeur *CentER Applied Research*, Universiteit van Tilburg

14.15 – 14.35: Pauze (Gebouw M, Middenhal, eerste verdieping)

14.35 – 15.05: Belangenbehartiging: Brussel als nieuwe pensioenhoofdstad van Nederland
Prof. dr. Rinus van Schendelen, hoogleraar politicologie, Erasmus Universiteit

15.05 - 15.35: Belangenbehartiging: inzicht en praktijk van de Pensioenfederatie
Dr. Kick van der Pol, voorzitter Pensioenfederatie

15.35 – 15.45: Nawoord en sluiting door de dagvoorzitter

Gebouw M, Middenhal, eerste verdieping:

15:45: Prof. dr. Jaap Koelewijn signeert en reikt aan u uit zijn verzamelde columns uit het Financieele Dagblad en Prof. dr. Rinus van Schendelen signeert en reikt aan u uit zijn boek 'Beïnvloeding van het Europese speelveld. Doet Nederland mee?'

17.00 EINDE

Over de sprekers

De heer Ruud Hendriks, MA, heeft internationale ervaring in vermogensbeheer die ruim dertig jaar omvat. Gedurende zijn carrière vervulde hij senior posities bij internationaal erkende en gerenommeerde vermogensbeheerders.

De heer Hendriks is thans Non-executive Chairman van Man's Institutional Department, MAN Group Plc, President van Man Investments SGR S.p.A.

Hij is tevens Senior Adviseur van Kohlberg Kravis Roberts & Co, een wereldwijd actieve beheerder van alternatieve beleggingen.

Eerder werkte de heer Hendriks als Managing Director voor Goldman Sachs Asset Management, waar hij in 2009 met pensioen ging.

De Hendriks werkte zestien jaar voor Rodamco, het vastgoedfonds van Robeco. Hij was lid van de directie, gevolgd door een positie als Senior Vice President Global Head of Institutional Sales bij Robeco.

De heer Hendriks studeerde af in privaatrecht aan de Vrije Universiteit Amsterdam in 1972.

Voor meer informatie: <http://www.mangroupplc.com/> en <http://ruud-hendriks.com>

Dr. Edin Mujagic is verbonden als monetair econoom aan de Universiteit van Tilburg. Hij wordt internationaal gewaardeerd om zijn scherpe analyses en inzicht.

Zijn macro-economische analyses over het beleid van 's werelds belangrijkste centrale banken, de huidige crisis en de gevolgen daarvan verschijnen wereldwijd. Regelmatig publiceert hij analyses en schrijft opiniestukken in Het Financieel Dagblad, NPN Nederlands Pensioen- en Beleggingsnieuws en in The Financial Times.

De heer Mujagic was van 2005 tot 2010 redacteur macro-economie van zakenweekblad FEM Business.

In 2009 verscheen zijn boek *Tien jaar euro: biografie van een jonge wereldmunt*. Eveneens van zijn hand is *Het inflatiespook: Waarom de inflatie gaat toeslaan en hoe u uw vermogen kunt beschermen*, uitgeverij Balans, 2010.

Voor meer informatie: <http://www.inflatiekomteraan.nl>

Prof. dr. Alfred Slager is directeur van CentER Applied Research, het instituut voor toegepast economisch onderzoek bij de Universiteit van Tilburg.

Hij is hoogleraar Pension Fund Management aan TiasNimbas Business School.

Van 1995 tot 2000 werkte hij als vermogensbeheerder en manager research bij Fortis Investments; tot 2008 werkte hij bij PGGM Investments, waar hij ondermeer strateeg, projectmanager en beleidsmedewerker was. Van 2009 tot 2010 is hij werkzaam geweest als Chief Investment Officer bij pensioenfonds Stork.

Prof. dr. Slager is samen met Prof. dr. Kees Koedijk auteur van het veel geprezen boek *Beleggen met visie*, uitgeverij Balans, 2011. Het boek is een *hands-on* gids, die de pensioenbestuurder en beleggingsbeslissers helpt om betere besluiten te nemen, en op termijn ook betere resultaten te realiseren.

Voor meer informatie: <http://belegmetvisie.nl>

Prof. dr. Rinus van Schendelen is hoogleraar politicologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hij is (mede)auteur van zo'n 200 artikelen in nationale en internationale tijdschriften, en dertig boeken.

Prof. Van Schendelen schreef de bestseller en standaardwerk over belangenbehartiging in de Europese Unie, *Machiavelli in Brussels. The Art of Lobbying the EU*, uitgeven door Amsterdam University Press. Het gaat over de wijze waarop ministeries, lokale overheden, ondernemingen, vakbewegingen of NGO's de Europese besluitvorming kunnen beïnvloeden.

Naast zijn onderzoek en wetenschappelijke activiteiten over *Public Affairs Management* is Prof. Van Schendelen adviseur op dit terrein voor ondernemingen, belangenverenigingen, NGOs en regionale en nationale overheden in binnen- en buitenland, waaronder voor de multinationals Glaxo, 3M, Philips, Shell en Siemens alsmede ministeries in China, Finland, Hongarije, Oman en Nederland.

Voor meer informatie: <http://www.eur.nl/fsw/staff/homepages/vanschendelen>

Dr. Kick van der Pol is voorzitter van de Pensioenfederatie, de vertegenwoordiger van de Nederlandse pensioenfondsen. De Pensioenfederatie ziet het als haar missie de belangen van de Nederlandse pensioenfondsen optimaal te behartigen en de ontwikkeling van het pensioenstelsel te bevorderen.

De heer van der Pol is tevens voorzitter van de raad van commissarissen van ASR Nederland.

Daarnaast is de heer Van der Pol voorzitter van de Raad van Commissarissen van Ortec Finance, lid van de Raad van Commissarissen van Raet, voorzitter van de Raad van Advies van Syntrus Achmea en lid van de raad van advies van Nationaal Register. Verder is hij voorzitter van de brancheorganisatie Boaborea.

Eerder was hij directievoorzitter van de uitvoeringsorganisaties ASF, GUO, SGG en Relan, vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Eureko/Achmea en voorzitter van de Hoofddirectie van Interpolis.

Dr. Van der Pol startte zijn loopbaan als wetenschappelijk medewerker aan de Vrije Universiteit.

Voor meer informatie: www.pensioenfederatie.nl

Over de dagvoorzitter: Prof. dr. Jaap Koelewijn

Prof. dr. Jaap Koelewijn studeerde algemene economie en promoveerde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam op het onderwerp bedrijfseconomisch toezicht op het bankwezen.

Na researchfuncties in de financiële sector bij Bij MeesPierson, IRIS (een gezamenlijke dochter van Rabobank en Robeco) en de Autoriteit Financiële Markten startte hij zijn adviesbureau Financieel Denkwerk.

Prof. Koelewijn is tevens deeltijdhoogleraar *corporate finance* aan universiteit Nyenrode.

Hij heeft een wekelijkse column in het Financieel Dagblad.

Prof. Koelewijn combineert in zijn werk zijn ervaring in de wetenschap, de financiële praktijk en het toezicht. Zijn werkzaamheden concentreren zich op het gebied van financiering en belegging enerzijds en de daarbij behorende regelgeving en integriteits- en governancevraagstukken anderzijds.

Voor meer informatie: <http://www.financieel-denkwerk.nl>

EU BRUSSEL ALS NIEUWE PENSIOENHOOFDSTAD NL

Seminar 'Renderend Pensioenbestuur', 19-03-2012, Erasmus Universiteit Rotterdam

*Achtergrondtekst van bijdrage van Rinus van Schendelen**

1. De snelle europeanisering van de pensioensector (kleine selectie)

* 1971 Verordening inzake uitkeringsrechten van 'cross-border workers' (EG 1408/ 1971) is de eerste specifieke EU interventie in pensioenen, vanuit Europees sociaal beleid. Diverse interventies en Hof-arresten volgen, vooral generiek (verzekering, w.o. pensioenen) en vanuit open-marktbeleid'. Per saldo blijft EU voor nationale pensioenstelsels nog 'ver weg'.

Begin jaren 2000s komt eerste versnelling met onder meer:

* 2002 Tweede Life Insurance richtlijn (2002/83/EG, eerste 1979) voor cross-border levensverzekering ('derde pijler'), vanuit EU open-marktbeleid.

* 2003 IORP Richtlijn (2003/41/EG) inzake grensoverschrijdende deelname aan en toezicht op pensioenvoorziening, vanuit EU open-marktbeleid.

* 2005 Pension Portability Directive (COM 2005/507) inzake meeneembaarheid van aanvullende pensioenrechten, vanuit EU sociaal beleid + open-arbeidsmarkt, maar geblokkeerd door Nederlands veto (minister Donner SZW).

Recessie 2007 geeft de grote versnelling van europeanisering, met onder meer:

* 2007 Solvency II richtlijn (COM 2007/ 361 en 2008/119, aanvaard in 2009), herziening en pooling van 13 richtlijnen uit periode 1964-2005 inzake solvabiliteit van verzekeraars, aanvankelijk inbegrepen pensioenbedrijven maar (na veel verzet uit o.a. NL) later hieruit verwijderd. *Slag gewonnen, 'bedreiging' ook?*

* 2010 Green Paper Pensions (COM 2010/365). *[Toelichting: in een Green Paper schetst de Commissie (COM) een probleem, gewoonlijk gevolgd door White Paper (schets van oplossingen) en daarna harde EU wet- of regelgeving, die nationale wetten en regels automatisch overrulet, wat 'Brussel uw hoofdstad' maakt.]* Dit GP bevat een container van specifieke problemen van pensioensystemen, zoals inzake open-marktwerking, meeneembaarheid, toezicht, transparantie en kapitaaleisen. De generieke interventie inzake solvabiliteit, beoogd maar vrijdeld bij Solvency II, keerde bij dit GP specifiek en breed terug! *Was die gewonnen slag bij Solvency een trofee of, achteraf beschouwd, blunder?*

* 2012 White Paper (COM 2012/ 55). In vervolg op GP stelt dit 20 initiatieven van wetgeving, subsidiëring en harmonisatie voor, waaronder:

- pensioenleeftijd koppelen aan nationale levensverwachting
- afbouw van vervroegd pensioen en verschillen mannen-vrouwen
- meer solidariteit tussen de generaties (rechten van jongeren)
- stimulering aanvullende pensioenregelingen (3^e pijler)
- herziening IORP richtlijn 2003 (hearing maart 2012)
- versterkte solvabiliteit, toezicht, transparantie en monitoring
- open-markt voor mobiliteit ('portability') van pensioenrechten
- 1^e pijler (AOW) valt onder nationale begrotingsdiscipline.

Laatste 5 jaar tonen méér EU interventie in pensioenstelsels dan 50 jaren ervoor. EU beleidsframes zijn niet meer alleen sociaal beleid, maar nu vooral open-markt, mededinging, monetaire stabiliteit, nationale begrotingen en meer. Daarnaast is er de horizontale doorwerking van generieke EU wetten, die ook pensioenbedrijven aangaan. Andere DG's dan DG EMPL spelen nu een hoofdrol, met name DG MARKT, ECFIN, COMP, EAC (jongeren), TAXUD (meeneembaarheid) en ESTAT (monitoring). Tot nu iets nieuws gehoord? Dan functioneert uw radar op EU niet goed, loopt u achter en kunt u niet uw pensioenbelangen in EU behartigen.

2. Belangrijkste factoren van europeanisering

(1) Cross-border irritaties. Zij zijn sinds WOII de drijvende kracht van Europese integratie via de EU-methode, als alternatief voor (slechter bevonden) mechanismen zoals geduld, bilaterale afspraken en oorlog. De EU-methode is die van permanente gemeenschappelijke besluitvorming binnen Verdragsafspraken. De 2007 recessie produceerde heftige irritaties van stakeholders in vele lidstaten over de schade die financieel-economische gebeurtenissen in andere lidstaten hen berokkende.

(2) Verdragen. Het 2009 Verdrag van Lissabon (TEU/ TFEU) verruimde zeer de *bevoegdheden en het speelveld* van EU. Vanuit mededinging mag zij al autonoom interveniëren en vanuit andere beleidsframes toenemend ook dan wel samen met of in aanvulling op de lidstaten. Op pensioengebied is COM de spelmaker. In beginsel zijn Parlement (EP) en Raad samen de hoogste wetgever (voor plm 15% van alle bindende besluiten) en beslist de Raad per gekwalificeerde meerderheid QMV, dus zonder nationaal veto. Onder de 2012 ontwerpverdragen ESM en Fiscal Compact, nu in ratificatie, wordt COM de spelmaker van begrotingsdiscipline en deels die op monetair gebied. Het Hof deelt in de nieuwe bevoegdheden; recent gebood het Duitse gemeenten tot openbare aanbesteding van aanvullende pensioenregelingen.

(3) Creatief bevoegdheidsgebruik. Sterke bevoegdheden, zoals bij mededinging en open markt, kunnen ook creatief worden gebruikt om zwakke te versterken. Recent voorbeeld is de AIFM Richtlijn 2009/207 (toezicht op 'Alternative Investment Fund Managers' van onder meer hedgefonds). Toen zonder sterkere bevoegdheden voor de financiële sector hing COM haar op aan het sociaalbeleidsartikel EC 47-2 (nu TFEU 53-1) betreffende de vrije vestiging van werknemers (lees: managers).

(4) Crises(percepties). Crisispercepties zoals 'kredietcrisis', 'budgetcrisis' en 'recessie' legitimeren gauw extra EU interventies. Hun 'fall-out' over de pensioensector houdt niet op, zoals zij ook uitdijt naar andere markt en sectoren, zoals die van grondstoffen, derivaten, corporaties en hypotheek.

(5) Zachte methoden. Niet-wettelijke interventies ('soft law') kunnen effectief binden. Per *Online Consultatie* (OC) worden probleemstellingen gegenereerd, per *Open Coördinatiemethode* (OCM) benchmarks en met subsidies volgzzaamheid. Recente OC's zijn die over het Insurance Quarantee Scheme (bankgarantieregeling; 2010/370), Governance in Financial Institutions (2010/284) en Public Service Compensation (toegestane staatsteun). Aan het Green Paper ging een OCM vooraf. Het White Paper kondigt ESF-subsidies aan op pensioengebied. Zachte methoden geven draagvlak voor interventies.

Kortom: EU intervenueert steeds structureel en intens in de voorheen nationale pensioenstelsels. Haar wetgeving overrulet de nationale wetten en regels. Brussel is uw nieuwe hoofdstad. Wie deze interventies niet goed vindt, moet niet klagen maar om de Brusselse tafels aanschuiven. Of denkt u dat ze wel weer overwaaien?

3. 'Wie niet aan tafel zit, staat gauw op het menu'

Formeel. Lidstaten accorderen nieuwe verdragen, COM benut ze ook creatief en regisseert de zachte methoden, EP en Raad stemmen in of staan toe en het Hof versnelt vaak met zijn jurisprudentie. Op financieel en monetair gebied werken COM en Raad nauw samen met instellingen als ECB en IMF. Com is nauw betrokken bij de nieuwe toezichthouders EIOPA (pensioenen), ESMA (securities), EBA (banking) en ESRB (systeemrisico) en houdt nauw voeling met internationale organisaties zoals het IASB (boekhoudregels).

Feitelijk. Achter deze formele buitenkant heeft EU besluitvorming plaats via heftige beleidsconcurrentie tussen talrijke publieke en private belangengroepen. Deels zitten zij in *expertengroepen en comitologiecomités* van COM en werkgroepen Raad en deels bedrijven zij steeds vaker intelligente 'lobby' of, beter gezegd, managen zij hun *Public Affairs (PA)*. Wie 'voldoende draagvlak', zowel cross-nationaal als cross-sectoraal, kan mobiliseren, behoort vaak tot de winnaars. Nationale regeringen kunnen dit meestal slecht, verdeeld als zij zijn thuis en onderling in de Raad. Bij vrijwel elk dossier concurreren de vele stakeholders met elkaar en vaak ook binnen hun eigen platform. De EU besluiten betreffen uiteindelijk immers hun positie op de markt of het beleidsveld thuis. Wie passief blijft of amateuristisch opereert, loopt hoog verliesrisico en moet zich dan aanpassen aan de besluitvorming door anderen.

NL participatie bij pensioendossiers. Toen pensioenen in EU vooral vielen onder het frame van sociaal beleid, steunde de *NL-regering* voorstellen tot europeanisering meestal. Zij werd gedreven door zowel vrees voor 'valse concurrentie' uit lidstaten met lagere niveaus (lees: kosten) van sociaal beleid als de wens tot vrijer verkeer van arbeidsmigranten. Deze positieve houding ging lang samen met onderschatting van mogelijke negatieve gevolgen van EU beleid. De SZW-nota *Sociale dimensie Europa 1992* (1989) is hiervan een voorbeeld, ook betreffende pensioenen. In zijn *Europa als sociale ruimte* (2004) adviseert de Adviesraad RMO het ministerie SZW om, in plaats van nieuwe EU sociale wetgeving, vaker de OCM toe te passen (alsof dit laatste het eerste niet kan versnellen). Sinds 2005 is de Haagse houding vooral *negatief*. SZW vreest dat o.m. onder EU-druk het einde van de verplichtstelling van de arbeidspensioenen. Tegelijk streeft het een binnenlands 'pensioenakkoord' na, dat bij wetsaanvaarding kansrijk *niet EU-proof* is vanwege de eigendomsrechten bij de overgang naar het nieuwe stelsel, de verplichtstelling en de

leeftijdscriminatie (jong, oud, gepensioneerd). Niet SZW maar andere ministeries als AZ, FZ en ELI behandelen in de Raad 'de financiële EU agenda'. Hun positie is verzwakt door het Lissabon Verdrag en verlies van NL-goodwill.

Andere NL-belangengroepen zijn, los van Den Haag, nu volop actief in EU om met derden 'voldoende draagvlak' te vormen en vooral de Commissie te beïnvloeden. De tot recent verdeelde pensioenkoepels hebben nu hun Pensioenfederatie, die lid is van EFRP (pensioenorganisaties) en AEIP (paritaire sociale bescherming), maar (vreemd genoeg) niet van CEA (verzekeraars). NL stakeholders zoals banken (NVB, in EBF) en verzekeraars (VvV, in CEA) ageren actief contra pensioenbedrijven, zoals rond de verplichtstelling en de lagere solvabiliteit. Werkgevers in overheden en bedrijven hebben hun eigen belangen bij het EU pensioendossier, evenals zorginstellingen en corporaties. De nog zwak georganiseerde jongeren, ZZP'ers en bejaarden zullen aanschuiven in EU, dat niet selectief maar *open entree* kent, dus het tegendeel is van onze polder. Niet verrassend, openden pensioenbedrijven zoals ABP/APG, PGGM/PFW en MN Services recent hun Brussels kantoor.

Hoe invloedrijk is Pensioenfederatie binnen EFRP en AEIP? Heeft u hierbuiten bondgenoten, te beginnen in NL? Neemt u goede posities in binnen de relevante gremia (expertgroepen e.d.) in EU? Bedrijft u ook PA en lobby? Zit u met uw belangen aan tafel of staan zij op het menu?

4. Niet over EU klagen, maar intelligent meespelen: PA management

Pensioenbestuurders moeten zich voor hun doen of laten verantwoorden bij hun leden, stakeholders, toezichthouders en publieke opinie. Dus moeten zij uit het feit dat EU stilaan de pensioenwetgever wordt, consequenties trekken. Tot dusver lijken zij dit te betreuren. In dat geval moeten zij in EU extra alert en bekwaam opereren, want de *verzetslobby* vergt nóg meer scherpte dan de PA om, meegaand met de trend, afwijkende eigen belangen erin te verankeren. De betere houding is niet een protestants 'nee, tenzij...', maar een rooms 'ja, mits...'. Het beste is om niet louter bedreigingen (meestal korte termijn) maar ook kansen (op langere termijn) te zien. Het 'business model' van pensioenfondsen zal blijven veranderen, nu mede onder invloed van EU. Waar EU intervineert in pensioenfondsen, kunnen en dus moeten pensioenbestuurders de EU pogen te beïnvloeden. Dit vergt *PA-expertise*. PA-experten kennen de speelvelden en de tactieken en technieken van het spelen. Zij kunnen de vakexperten op inhoud ('knikker') laten scoren.

PA appetizer met als voorbeeld White Paper 2012/55

Dit veelomvattende en, qua kansen en bedreigingen, zeer relevante White Paper, dat vrijwel zeker spoedig wordt gevolgd door een waaier van beleidsmaatregelen, leent zich om rond vijf trefwoorden summier een intelligente PA-aanpak te schetsen.

(1) *2E=MI²*. Cruciale PA-criteria zijn effectief scoren op efficiënte wijze (2E). Dit vergt draagvlakvorming met uitgekende massa (M) en de vergaring van heel veel informatie, via denkwerk omgezet in *intelligence* (*I²*), die aan alles voorafgaat. Zij vergt een permanente radar op andere stakeholders, de belangen die zij hebben, de tijdsplanning met 'roadmap' van COM en de vooralsnog 'outside stakeholders'. Zonder deze *I²* blijft 2E een dagdroom en resteert de nachtmerrie. Veel informatie is onder handbereik: zie de dossiers na 2002 en vooral het Green Paper (in uw archief: heeft u dit op orde?), de hearing van maart 2012 (wie was hierbij?), websites van stakeholders (volgt u die?) en zoveel veel meer. Aanvullende informatielobby (een vak apart) is altijd nodig.

(2) *Massa*. 'Intelligence' leert wie per onderwerp (dossier) potentiële bondgenoten, opposenten of nog weifelaars zijn, op welke specifieke strijdpunten en met welke mogelijke afruil. Op basis hiervan kan men, vanuit de bestaande infrastructuur van koepels in NL en EU, per relevant dossier een draagvlak van bondgenoten uitrollen tot ad-hoc netwerk of nieuwe koepel (*shared-listing*). Zulk draagvlak moet altijd cross-nationaal en steeds vaker cross-sectoraal zijn, bijvoorbeeld met werkgevers, jongeren en bejaarden. Solo (*short-list*) is de 'NL pensioensector' geen speler die scoort. Hoe eerder draagvlak ontstaat, des te eerder kunnen de kosten van PA worden gedeeld (efficiëntie), terwijl dit draagvlak sowieso nodig is om te scoren (effectiviteit). Een aparte PA-aanpak is nodig jegens opposenten ('verdeel en heers') en weifelaars ('verleiden').

(3) *Strategie*. Niet vooraf maar na diezelfde 'intelligence' wordt de strategie bepaald. Wat zijn op langere termijn reële kansen en bedreigingen? Welke targets zijn ook haalbaar? Terzijde: met de onhaalbare moet men leren leven door zich aan te passen. De strategische targets worden tijdens het PA-proces vanzelf bijgesteld en aangescherpt vanwege de samenwerking met bondgenoten, de onderhandelingen met de EU-officials en de inbreng van de vakinhoudelijke experts. Dit kan al eind 2012 plaatshebben.

(4) Organisatie. Dit is meestal de achillespees van PA. Intern (*het thuisfront*) moet de strategie stabiel zijn en blijven en een PA-Desk hebben met stevig mandaat (dat ook de bestuurders bindt) in samenspel met de vakinhoudelijke deskundigen. Extern ligt het centrum van PA-organisatie bij de *platforms* (M) van bondgenoten in NL en EU. Zijn de belangen groot, dan nemen eigen mensen hierin prominent positie in. Via deze netwerken kan men positie krijgen in gremia zoals EU expertengroepen. Dan schrijft men mee aan de komende beleidsvoorstellen.

(5) Beïnvloeding. De finale beïnvloeding van beslissers binnen COM, EP, Raad en andere instellingen met formele macht geschiedt *primair* vanuit die georganiseerde platforms, simpelweg omdat die beslissers zoeken naar 'geaggregeerd belang'. De netwerken helpen om de contacten met hen te optimaliseren. *Secundair* is een eigen Brussels persoon of bureau voor zowel toezicht op die netwerken als fine-tuning van resterende eigen belangen zeer nuttig.

Deze korte hoofdlijnen van PA-aanpak van het White Paper verblijden wellicht niet, maar wat is het alternatief? De bestuurders werden al geacht hun pensioenbelangen te behartigen in Den Haag. Anno 2012 komt, ook voor hen, dominant daarbij die in Brussel (en internationaal: IASB). Vakbekwame PA rendeert. Bekijkt u maar uw winst- en verliesrekening bij passiviteit of nonchalante PA. Bent u er klaar voor?

** Rinus van Schendelen is hoogleraar politicologie aan Erasmus Universiteit Rotterdam, geïnvolveerd in de studie en de praktijk van EU beïnvloeding en auteur van o.m. More Machiavelli in Brussels: the Art of Lobbying the EU (Amsterdam University Press, 2010, 3^e ed.). Email: vanschendelen@fsw.eur.nl.*