

Eenvoud loont



oktober 2019

Eenvoud loont

Pensioenfondsbestuurders opereren al jarenlang in een onrustige omgeving. Ze staan bovendien aan de vooravond van nieuwe en grote veranderingen. Wendbaarheid is in deze tijden cruciaal. En daarbij kan één fondseigenschap bijzonder goed helpen: eenvoud. Laat het daar nou bij veel fondsen aan ontbreken.

Wendbaarheid is één van de criteria waarop toezichthouder De Nederlandsche Bank pensioenfondsen toetst. Else Bos, directeur pensioentoezicht bij DNB, stelde in een lezing in december 2018 dat de complexiteit van de pensioenregeling medebepalend is voor het verandervermogen van een pensioenfonds. 'Een complexe pensioenregeling met veel historie beperkt het verandervermogen. Fondsen die gericht hun regelingen hebben weten te versimpelen, zijn veelal wendbaarder en meer klaar voor de toekomst.', aldus Bos.

Voordelen van eenvoud

Elke pensioenfondsbestuurder zou het willen: een goedkope en foutloze uitvoering van de pensioenregeling. Maar die wens gaat niet goed samen met de realiteit van complexiteit bij veel pensioenfondsen. Pensioenfondsbestuurders werken in een complexe omgeving en vaak is ook de eigen fondsorganisatie complex. En dan is er in veel gevallen nog een ingewikkelde pensioenregeling. Die stapeling van complexiteit vergroot de uitvoeringsrisico's, terwijl bestuurders geacht worden deze risico's zo klein mogelijk te houden. Complexiteit verhoogt de kans op fouten, zorgt voor hogere uitvoeringskosten, verspilt tijd van bestuurders en maakt pensioenregelingen moeilijk uitlegbaar. Tel daar de risico's bij op die toezichthouder DNB benoemt als gevolg van een te klein verandervermogen bij pensioenfondsen en het is duidelijk: het terugdringen van complexiteit is van groot belang. Zeker nu, met een majeure hervorming van het stelsel aanstaande.

Eenvoud als norm

Een bestuur dat wil werken aan vereenvoudiging, moet daar wel beleid op voeren. Als eenvoud de vastgestelde norm wordt, kun je als bestuurder niet alleen jezelf scherp houden, maar ook partijen aan wie je zaken hebt uitbesteed én - heel belangrijk - sociale partners. Want die gaan uiteindelijk over de regeling. Als bestuurder moet je dus met sociale partners in gesprek over complexiteit, en hen helpen met



voorstellen voor vereenvoudiging. Kijk daarbij vooral kritisch naar zaken als verschillende pensioenreglementen voor verschillende groepen deelnemers, overgangs- en compensatieregelingen en uitzonderingsregels. Naast de pensioenregeling zijn er ook andere terreinen waar het loont om de zaken eenvoudiger te maken: besluitvormingsprocessen, de eigen fondsorganisatie en de relatie met partijen aan wie de uitvoering is uitbesteed zijn vaak (onnodig) complex.

Waar te beginnen

Om de mate van complexiteit van een pensioenfonds in kaart te brengen, heeft AZL een quick scan ontwikkeld. Met behulp van de quick scan brengen we samen met het fonds op meerdere niveaus de complexiteit in kaart: op het niveau van de pensioenregeling(en), op het niveau van de interne governance en op het niveau van uitbestedingsrelaties. Daarmee krijgen bestuurders snel, gestructureerd en goedkoop inzicht in de mate van complexiteit van hun fonds. Vervolgens kan, als er complexiteit is vastgesteld, een nadere analyse bepalen of de complexiteit negatieve gevolgen heeft voor het besturen van het fonds en/of voor de uitvoeringskosten. Met dat inzicht kan worden bepaald welke beheersmaatregelen het bestuur kan nemen om de onnodige complexiteit te reduceren. Kunnen pensioenregelingen bijvoorbeeld eenvoudiger of geharmoniseerd? Kan het aantal uitzonderingen naar beneden? Kunnen processen efficiënter worden ingericht? Kan de bestuurlijke besluitvorming worden gestroomlijnd?

Na instemming van sociale partners (wanneer het om vereenvoudiging van de regeling zelf gaat) kan het fonds vervolgens met AZL aan de slag met het doorvoeren van vereenvoudigingen. Dat doen we dus bij AZL samen met onze opdrachtgevers. En wanneer we dat voor meerdere fondsen tijdig doen, kunnen we de transitie naar een nieuw stelsel voor die fondsen straks sneller en goedkoper uitvoeren. Een fonds dat op tijd klaar wil zijn, begint dus vandaag nog met de vereenvoudiging.

Hoe pakt zo'n vereenvoudiging nu uit in de echte wereld? Bij AZL hebben we in de praktijk verschillende succesvolle voorbeelden gezien van een vereenvoudigingsslag, waarbij

wij als uitvoerder nauw samenwerkten met de fondsbesturen. We noemen hier twee feitelijke cases die de afgelopen jaren speelden bij opdrachtgevers van AZL; een ondernemingspensioenfonds en een bedrijfstakpensioenfonds.

Bedrijfstakpensioenfonds: harmonisatie

Een voorbeeld van succesvolle complexiteitsreductie is een bedrijfstakpensioenfonds dat vanaf 2017 samen met AZL aan de slag is met het harmoniseren van de verschillende pensioenregelingen die het fonds uitvoert. De doelstelling: een toekomstbestendig pensioen met lagere kosten per deelnemer.

De verschillende regelingen werden zo veel mogelijk gelijkgetrokken en uitzonderingen werden beperkt, terwijl de pensioenregeling toch bleef passen bij de aangesloten sectoren. De uitvoering werd hierdoor eenvoudiger, met alle voordelen van dien: beheersing van de kosten per deelnemer, minder fouten, minder druk op de bestuurlijke agenda en een wendbaarder fonds.

Ondernemingspensioenfonds: samenvoegen pensioenregelingen

Een ander voorbeeld van geslaagde vereenvoudiging betreft een ondernemingspensioenfonds dat voor drie werkgevers maar liefst 10 verschillende pensioenregelingen uitvoerde. Een aantal van die regelingen verschilde niet wezenlijk van elkaar, maar de hoeveelheid regelingen legde wel druk op een heldere communicatie, uitvoeringskosten, administratieve verwerking en het gemakkelijk kunnen overstappen naar een eventuele nieuwe uitvoeringsorganisatie.

Het pensioenfonds wist het aantal regelingen terug te brengen van 10 naar 2, de regelingen te vereenvoudigen en voor alle regelingen geldt nu één standaard pensioenrichtleeftijd. Ook dit traject kende mooie resultaten: eenduidiger communicatie, een eenvoudigere administratie met minder kans op fouten en een wendbaarder fonds dat desgewenst makkelijker kan wisselen van uitvoeringsorganisatie.

Onderbouw je keuzes

De structurele aanpak die de quick scan biedt, zorgt voor goed gedocumenteerde afwegingen die al dan niet leiden tot vereenvoudigingen. Niet alleen de toezichthouder hamert op deze gedocumenteerde en onderbouwde afwegingen. Ook de gesprekken die het bestuur voert met sociale partners zijn vruchtbaarder wanneer goed kan worden onderbouwd waarom een pensioenregeling of organisatiestructuur baat zou hebben bij vereenvoudiging.

Aan de slag

Er staan pensioenbestuurders grote veranderingen te wachten. Hoe minder ballast een fonds heeft op het gebied van complexiteit, hoe beter bestuurders sturing kunnen geven aan die komende veranderingen. Met het proces rondom de uitwerking van het pensioen akkoord is er nog tijd voor voorbereiding, maar die tijd begint wel te dringen. Ook toezichthouder DNB wees er al op dat een proces van complexiteitsreductie veel tijd in beslag kan nemen. Tijd dus om aan de slag te gaan!

Maarten van der Tuin

