

Stop het onzekerheids- bombardement

Victor Lamme en
Jan Rotmans

P.4

We hebben de juiste toon te pakken

WOMEN Inc.

P.22

Wees autonoom

Karina Raaijmakers (AFM)

P.10

Perspectief

Magazine voor relaties van AZL



Wij verzorgen de administratie van 51 pensioenfondsen met in totaal 960.000 deelnemers. Alles wat wij doen heeft direct of indirect te maken met de pensioenen van die deelnemers. De deelnemer krijgt van ons duidelijkheid over zijn pensioen, en vindt in AZL een pensioenuitvoerder die bereikbaar, deskundig, en behulpzaam is. Bestuurders van de pensioenfondsen ontvangen bij ons ook de best mogelijke steun. Om hun fonds goed te kunnen besturen moeten zij kunnen beschikken over actuele en correcte cijfers, toegankelijke prognoses en duidelijke adviezen. Daarom bieden wij niet alleen een administratie die perfect op orde is, maar ook bestuursadvies, communicatieadvies en actuariële dienstverlening. Fondsen kiezen uit dit pakket de dienstverlening, integraal óf modulair. Dankzij onze maatwerk dienstverlening kunnen bestuurders zich richten op hun kerntaak: het besturen van het fonds. Als pensioenuitvoerder zijn wij onderdeel van de NN Group.

Contact

AZL N.V. / Postbus 4471 / 6401 CZ Heerlen
 communicatie@azl.eu

Heerlen Akerstraat 92 / 6411 HD
 tel. 088 - 116 20 00

Utrecht Daltonlaan 600 / 3584 BK
 tel. 088 - 116 22 10
 www.azl.eu

COLOFON

Uitgever

AZL N.V. / Postbus 4471 / 6401 CZ Heerlen

Redactie Harry Lindelauf (hoofdredacteur, eindredacteur) Marijn Willems, Susan Riemersma, Monique van Run.

Ontwerp Acht design

Tekst Pastoor Tekst BV, AZL Marketing & Communicatie.

Fotografie Annemiek Mommers, Henry Peters - Fotostudio [G2]

Disclaimer Hoewel deze editie van AZL Perspectief uiterst zorgvuldig is samengesteld, kunnen aan de inhoud ervan geen rechten worden ontleend.

Auteursrecht Overname van artikelen is toegestaan met bronvermelding.

Stop het onzekerheidsbombardement

Jan Rotmans en Victor Lamme over soms botsende visies, disruptieve deelnemers, de kantelende samenleving en oerinstincten.

Pagina 4



Wees autonoom

Karina Raaijmakers, hoofd van de afdeling Toezicht Verzekeren en Pensioenen van de AFM nodigt de pensioensector uit.

Pagina 10



Varen op vertrouwen

Bedrijfspensioenfondsen voor de Rijn- en Binnenvaart stapte over naar AZL.

Pagina 14

Laten we het stelsel vooral simpeler maken

Aldrik Venemans, uitvoerend bestuurder en directeur bestuursbureau bij Pensioenfondsen ING.

Pagina 20



We hebben de juiste toon te pakken

Vrouwennetwerk WOMEN Inc spannt zich in voor meer pensioenbewustzijn onder vrouwen. Met steeds meer succes meldt Saskia de Hoog.

Pagina 22

Verder in deze uitgave

Codewoord:
 Jip-en-Janneke. **Pagina 8**

Column. **Pagina 7**

Doorwerken of met pensioen? **Pagina 13**

De kunst is de deelnemer goed te begeleiden. **Pagina 16**

Klein gebleven maar groots in aanpak. **Pagina 18**

De mensen van AZL. **Pagina 24**

Kort nieuws



Wim Hoogers

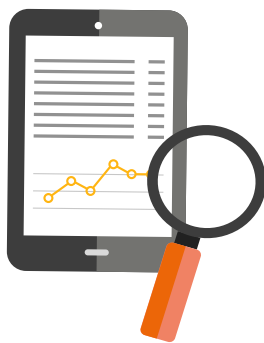
Wim Hoogers vertrekt als CFO bij AZL

Wim Hoogers vertrekt per 1 juli als directeur Financiën en Riskmanagement van AZL. Zijn vertrek volgt na een heroriëntatie op de omvang van de directie. Wim Hoogers heeft aangegeven dat door zijn vertrek ruimte ontstaat voor zijn wens om na een lang dienstverband bij AZL nieuwe, meer bestuurlijke functies te gaan bekleden. Sinds 2002 heeft Wim Hoogers in een belangrijke periode meebestuurd en een grote bijdrage geleverd aan het verwerven van de huidige positie van AZL in de pensioenmarkt en binnen de pensioenstrategie van NN Group. Ook kwam recent onder zijn leiding de volledige vernieuwing van de huisvesting tot stand waarmee hij een belangrijke impuls heeft gegeven aan de organisatie. Directievoorzitter Maarten van der Tuin neemt de portefeuille Financiën en Riskmanagement over. Het betekent dat een aantal stafafdelingen, waaronder Financiën, Facilitaire zaken en Risk, Compliance en Internal Audit, voortaan rechtstreeks aan hem rapporteert. De porte-

feuille van Marcel Verheul, directeur Klantrelaties en Advies, en van Edward Heijkers, directeur Pensioen en IT, veranderen niet.

Netspar zoekt nut 'big data' voor pensioensector

Een projectgroep van Netspar onder leiding van Bas Werker en Lans Bovenberg gaat de gevolgen onderzoeken van 'big data' voor pensioencontracten en de marktordening. De Stichtingsraad van Netspar besloot dit onderzoek toe te voegen aan de agenda 2019-2023, maar ook nu al onderzoek te starten. De precieze omschrijving van de onderzoeksopdracht aan Werker en Bovenberg wordt nog opgesteld. De Netspar-partners verwachten dat vooral het personaliseren van pensioenproducten en de pensioencommunicatie met behulp van kennis uit 'big data' een grote impact en een grote kans van slagen heeft.



Ombudsman: Pensioendossiers langer bewaren

Draag pensioendossiers zo volledig mogelijk over en bewaar de dossiers veel langer dan de voorgeschreven zeven jaar. Die 'dringende oproep' doet ombudsman pensioenen Piet Keizer in zijn jaarverslag over 2016. Aanleiding voor zijn oproep is het teruglopende aantal pensioenuitvoerders en de overdracht van dossiers naar nieuwe uitvoerders. Keizer noemt de wettelijke bewaartermijn van zeven jaar 'eigenlijk te kort. Een fout bij een overdracht kan bijvoorbeeld pas na 20 of 30 jaar boven water komen. Het komt nu bijvoorbeeld regelmatig voor dat een pensioenuitvoerder niet kan aantonen of een pensioen in het verleden is afgekocht, waaronder ook afkoop door een waardeoverdracht.' In 2016 zijn 404 klachten ingediend bij de Ombudsman (2015: 532). De

aard van de klachten week in 2016 niet wezenlijk af van voorgaande jaren.

Fonds Levensmiddelen naar AZL

Het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf brengt de pensioenadministratie per 2018 onder bij AZL. Het contract daartoe is getekend. Het fonds heeft AZL ook gevraagd om bestuursondersteuning, actuariële advisering en communicatieadvies te verzorgen. Pensioenfonds Levensmiddelenbedrijf verzorgt de pensioenen voor 82.000 actieve deelnemers bij 3.200 werkgevers. Het fonds betaalt 12.000 pensioenen uit en kent 177.000 gewezen deelnemers.

82.000
actieve deelnemers

3.200
werkgevers

12.000
pensioenontvangers

177.000
gewezen deelnemers

Boodschappen van de wetenschap aan de pensioenwereld

Stop het onzekerheidsbombardement

De AZL Relatiedag eind maart stond in het teken van vijftig jaar AZL, maar blikte ook vooruit. Met soms botsende perspectieven van hoogleraren Jan Rotmans en Victor Lamme op de pensioenwereld. Over de disruptieve deelnemer, de kantelende samenleving en het menselijk brein dat ondanks alle revolutie nog altijd oerinstincten volgt.

Victor Lamme

'Ons brein is niet geschikt om te sparen voor pensioen'

De kijk van neuropsycholoog Victor Lamme op het menselijk brein levert interessante aanknopingspunten voor de communicatie en vernieuwing van het pensioen als 'product'. Rotmans' kantelende samenleving bepaalt volgens hem maar ten dele hoe de deelnemers tegen pensioen aankijkt,

is de stelling van Lamme. De onverslaanbare ratio en de kloof tussen wat mensen vinden en wat ze doen.

'Ik wil afrekenen met de mythe van de vrije wil. Die bestaat niet. In de praktijk wordt de ratio heel snel uitgeschakeld door emoties. Emotie

is het voortdurend toekennen van waarde aan wat we zien en meemaken. Je bestrijdt emoties niet met feiten. Daarom verliest de ratio het altijd van emoties. Wat mensen zeggen te gaan doen, heeft geen bal te maken met wat ze werkelijk gaan doen. Maar mensen zijn geen volstrekt onvoorspelbare wezens. Het brein zet aan tot actie. Blijkbaar komen onze gedachten er als een soort commentaar achteraan. Maar Mart Smeets kan de wedstrijd niet beïnvloeden. Meninge sturen ons gedrag niet aan. In de begintijd van de mobiele telefonie vonden mensen het een onzinnige uitvinding. Niet veel later had iedereen een gsm op zak. Er is een kloof

tussen wat mensen vinden en wat ze werkelijk doen. Dat is iets om goed rekening mee te houden. Als je gedrag werkelijk wil beïnvloeden, moet je geen Mart Smeets willen zijn, maar op de goede knoppen in het brein drukken.'

Gouden berg

'Ons brein is niet geschikt om te sparen voor een pensioen. Het wil zijn beloning, en wel nu! Ons brein is veel minder gevoelig voor toekomstige beloningen. En hoe jonger mensen zijn, hoe minder gehecht wordt aan toekomstig gewin. Mijn tip aan pensioenfondsen is daarom: creëer hebzucht naar het pensioen. Laat die gouden berg zien. Druk op de hebzucht-knop.



Victor Lamme

Huidige functies

- Hoogleraar cognitieve neurowetenschappen, Universiteit van Amsterdam
- Directeur neuromarketing onderzoeksbureau Neurensics

Eerdere functies

- Fellowship en hoofdonderzoeker Nederlands Instituut voor Neurowetenschap
- Postdoctoraal, Boston

Opleiding

- Promotie Interuniversitair Oogheelkundig Instituut
- Geneeskunde, Universiteit van Amsterdam

Communiceer niet in termen van een toekomstig salaris, maar heb het over de groeiende eigen spaarpot. Koppel het pensioen aan zaken waar de deelnemer nu mee bezig is, zoals het aflossen voor het eigen huis.'

Ziekte en dood

'Weet u wat volgens onderzoek de emoties rondom pensioen zijn? Ziekte, dood en armoede. Daar associëren mensen pensioen onbewust mee. Pensioencommunicatie over onzekere opbrengsten wakkert de angst alleen maar verder aan. Speel geen verstopertje. Probeer een iets grotere broek aan te trekken. Door te zeggen: u krijgt in elk geval dit bedrag.

'Hebzucht, kuddedrag en angst, dat is in wezen wat ons drijft.'

Transparantie is een van de slechtere ideeën van de afgelopen jaren. Als je echt transparant bent, geef je positieve en negatieve informatie. Overal waar we transparantie toelaten, neemt het vertrouwen van mensen af. We zien het in de politiek, in de rechtspraak, in de geneeskunde. De negatieve informatie krijgt de doorslag. Want angst is een andere knop in het brein. Zet angst in op een goede manier. Stop het onzekerheidsbombardement in pensioencommunicatie. En laat zien dat er iets valt te

halen, door het beleggingsrendement te vergelijken met het rendement van spaargeld bijvoorbeeld.'

Kuddedrag

'Wakker ook het kuddedgevoel aan. Kuddedrag is redelijk bizar. Zet in een willekeurig winkelcentrum mensen op een rij, en er gaan andere mensen bij staan. Communiceer dus niet dat mensen slecht sparen voor hun pensioen, maar zeg wie dat wel doen. Vooral voor jongeren helpt het als je beroemd-

heden noemt. En laat gelukkige gepensioneerden zien. Hebzucht, kuddedrag en angst, dat is in wezen wat ons drijft. De wereld verandert, maar de menselijke natuur niet. Kijk naar booking.com. Ben je op die site naar hotelkamers aan het kijken, dan draait alles om de beste aanbieding, hoeveel anderen naar dezelfde hotels kijken en hoe weinig kamers er nog over zijn. Een succesvol businessmodel kan heel simpel zijn als je op alle knoppen tegelijk weet te drukken.'

Jan Rotmans

'Pensioenstelsel is niet meer van deze tijd'

De kantelende samenleving schreeuwt om pensioenfondsen die duurzaamheid, maatwerk en transparantie hoog in het vaandel hebben staan. Dit was op de Relatiedag de boodschap van hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans.

'Pensioenfondsen zijn niet meer van deze tijd. Ze moeten zichzelf opnieuw uitvinden. We staan aan de vooravond van een maatschappelijke kanteling. U hoeft het niet te geloven, het overkomt u hoe dan ook. Maar als u niet anticipeert, wordt u verrast. Niet iedereen ziet meteen de zonnige kant van verandering. Toen Rotterdam de havens in het centrum aanlegde in de negentiende eeuw, zeiden Rotterdammers: doe het niet, het wordt de financiële ondergang van de stad. Maar in

50 jaar tijd groeide Rotterdam van 70.000 naar 350.000 inwoners. Ik wil maar zeggen: in heftige tijden is er nooit een breed draagvlak voor radicale verandering.'

Glocalisering

'Van een top-down samenleving ontwikkelen we ons naar een bottom-up samenleving. Pensioenfondsen zijn nog op de oude manier georganiseerd, net als vakbonden en woningcorporaties. Centraal, collectief, in hokjes. Allemaal bedenken ze iets voor de leden, en die moeten zich er maar naar voegen. Maar er komt een generatie aan die dat niet wil. Van de oude gaan we naar nieuwe ordeningen zoals gemeenschappen en coöperaties. Die zijn gepersonaliseerd, decentraal en voor ieder het zijne.

Dat is de transitie logica die zich aan het voltrekken is. Broodfondsen, energie- en zorgcoöperaties, ze ontstaan van onderop. Er is een explosieve groei gaande van wat ik noem "glocalisering". De burger is al lang niet meer zo kwetsbaar als in de tijd dat pensioenfondsen ontstonden. Van je pensioen genieten is iets uit de negentiende eeuw. Nu leer en werk je door tot op hoge leeftijd. Wie is er eigenaar van zijn pensioen? Nog niemand. Maar mensen gaan dat in toenemende mate wel claimen. Al dit soort verandering gebeurt in de samenleving. Kijk dus naar de maatschappelijke veranderingen en niet teveel naar de politiek. De overheid is er voor de status quo en gaat als laatste om.'

Duurzaamheid en geluk

'De pensioenwereld krijgt steeds meer te maken met de disruptieve deelnemer en de nieuwe economie. Vraag uzelf af: wat doet u voor de samenleving, voor het milieu, duurzaamheid en geluk? Maatschappelijk ondernemen is een sterk groeiende niche in de Nederlandse economie. Als u streeft naar transitie, werk dan aan vertrouwen van en aandacht voor deelnemers. Niet aan efficiency en regelzucht.'

Oliedom

'Nederland heeft het best georganiseerde pensioenstelsel van Europa, maar het is niet meer van deze tijd. Ga van verplicht naar keuzevrijheid, van "one size fits all" naar maatwerk, van ondoorzichtig naar transparant. Je bent wendbaar als je de klant



Jan Rotmans

Huidige functies

- Hoogleraar duurzaamheid en transitie, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Voorzitter stichting Urgenda
- Oprichter en directeur transitie onderzoeksinstituut DRIFT

Eerdere functies

- Oprichter interdisciplinair onderzoeksinstituut ICIS, Universiteit Maastricht
- Onderzoeker bij commissie duurzame ontwikkeling VN, New York
- Onderzoeker klimaatverandering RIVM

Opleiding

- Doctoraat wiskunde, Universiteit Maastricht
- Master wiskunde, TU Delft

werkelijk begrijpt. Die wil dat u eerlijk en betrouwbaar bent en op duurzame wijze belegt. Je bent oliedom als je blijft investeren in fossiele energie. Het is moreel onverantwoord en een enorm financieel risico. Duurzame investeringen leveren rendement op. Bedrijven die duurzaam investeren, scoren significant hoger. Ik hoop dat u het lef heeft om het pensioenstelsel te laten kantelen. Om het goede te behouden, moet u heel veel veranderen.'



Door Linda Brienen, teamleider IBA Handhaving AZL

Maar ik hoef helemaal geen pensioen bij jullie



Goedemiddag, spreek ik met de directeur van de onderneming? Ja, dat ben ik. U hebt een aanmaning van ons want u hebt uw personeel niet aangemeld bij het bedrijfstakpensioenfonds.

Wilt u die aanmelding nu aanleveren? 'Maar ik hoef helemaal geen pensioen bij jullie en mijn mensen ook niet! Hou toch op mij lastig te vallen, ik heb een bedrijf te runnen!' Een dialoog die met wat variaties naar links en rechts zo uit mijn praktijk is geplukt. Een dialoog ook die veel bestuurders van bedrijfstakpensioenfonds inmiddels wel kunnen dromen. Bij veel maar niet alle werkgevers rolt nou eenmaal de rode looper uit als blijkt dat de bezoeker namens het pensioenfonds aanklopt. Als zo'n dialoog eenmaal uit de startblokken is dan blijft het pensioendossier prominent op het directiebureau liggen. Want de bedrijfsactiviteiten van de boze directeur vallen onder de verplichtstelling van het pensioenfonds, er is geen ontkomen aan. Aansluiten, meedoen en meebetalen hangt niet af van de wens van de directeur, de wens van de deelnemers of de financiële polsstok van het bedrijf. Het is nou eenmaal zo geregeld in Nederland en dat is niet voor niks.

Plan B

Uiteindelijk landt de boodschap. De directeur voelt aan dat zijn 'nee' geen stand gaat houden. Hij schakelt als een goede onderhandelaar over naar plan B. 'Ja, ik snap ik wel dat ik mee moet gaan doen. Maar jongens, jullie willen dat ik met terugwerkende kracht tot 2013 pensioenpremie ga betalen. Weet je om hoeveel geld dat gaat? Dan kan ik net zo goed de

tent sluiten.' De directeur wijst er ook heel slim op dat een faillissement betekent dat zijn mensen geen pensioen krijgen en geen loon. En hij pakt door: 'Ik heb sinds 2013 een pensioenregeling afgesloten bij een verzekeraar. Ik ga niet dubbel betalen, dat is van de zotte.'

'Geen premie, wel pensioen'

Maar zot of niet, het pensioenfonds zit klem. De regels bepalen dat de mensen straks pensioen kunnen opeisen omdat voor het bedrijf de verplichtstelling van toepassing was. Ook als de baas geen premie heeft betaald. Dus zoek ik naar een oplossing, geen premie, wel pensioen is niet acceptabel. Dat gaat ten slotte ten koste van de deelnemers die wel keurig hun premie betalen.

Persoonlijk contact

Ik zie een oplossing. De regeling die de directeur (ja, die van 'mijn mensen hoeven geen pensioen') bij een verzekeraar kocht, blijkt gelijkwaardig aan de regeling van het fonds. Dat biedt de ruimte het bedrijf over de periode sinds 2013 vrij te stellen van de verplichte deelname aan de pensioenregeling. En dus komt er geen rekening van het fonds. En het fonds is gevrijwaard van pensioenclaims. Weer blijkt dat persoonlijk contact muren slecht. Vaak snappen werkgevers niet waarom de pensioenregeling verplicht is. Ze schakelen vanuit dat onbegrip in de modus 'maar ik hoef helemaal geen pensioen bij jullie'. Wat volgt is verzet tegen elke flinter correspondentie. Gelukkig lukt het vaak met persoonlijke uitleg wederzijds begrip te bereiken.

Codewoord: Jip-en-Janneketaal

CNV Jongeren wil in gesprek met de achterban over pensioenen. Hoe? Door om te beginnen kennis te delen in het eigen bestuur. Een masterclass pensioenen in de bestuurskamer van de jongerenvakbond. Van Plato tot de persoonlijke pensioenpot.



Semih Eski

Huidige functie

- Voorzitter CNV Jongeren

Eerdere functies

- Bestuurslid en voorzitter werkgroep arbeidsmarkt CNV Jongeren

Opleiding

- Master internationale betrekkingen, Universiteit van Amsterdam
- Internationale betrekkingen, Universiteit van Istanbul
- Bachelor bestuurskunde en overheidsmanagement, Avans Hogeschool Den Bosch
- Internationale handel, ROC Amsterdam

De zon zakt over de Utrechtse wijk Overvecht. Semih Eski, voorzitter van CNV Jongeren, volgt de geur van Aziatisch eten door het kantoor van zijn vakbond. Met zijn bestuursleden eet hij altijd even aan de vergadertafel, voorafgaand aan de bestuursbijeenkomsten. Deze keer staan er kartonnen bakjes afhaalnoedels met blikjes frisdrank. In het midden van de tafel staat, onder aluminiumfolie, de zelfgebakken brownietaart die bestuurslid Lianne Ketelaar heeft meegenomen voor de koffiepauze. Even later staan de lege kartonnetjes opgestapeld in een hoek. Medebestuurder Don van der Steeg start zijn powerpoint. Hij werkt als pensioenadviseur en is als jongerenbestuurder pensioen-woordvoerder. Voor de themabijeenkomst van vanavond heeft hij een stoomcursus pensioenen voorbereid.

Basis

'Huishoudelijke mededeling: als je me niet volgt, mag je me onderbreken. Ik doe mijn best om het zo simpel mogelijk uit te leggen. Het codewoord is Jip-en-Janneketaal', zegt Van der Steeg. Waarna hij begint met de basis: de drie pijlers van het pensioenstelsel en de pensioendriehoek van deelnemer, werkgever en pensioenuitvoerder. 'Al het goede komt in

drieën, Plato zei het al.' Het duurt niet lang voor er inderdaad vragen opborrelen. Waaronder vallen pensioenfondsen in die pensioendriehoek? Mogen werkgevers zelf een pensioenfonds kiezen? En mag een werknemer ook zelf zijn pensioen regelen?

'Goeie vragen', zegt Eski. Het doel van de themabijeenkomst is het opvijzelen van het kennisniveau in het bestuur. De jongeren aan tafel hebben weliswaar ieder een eigen specialisatie als vakbondsbestuurder, zoals arbeidsmarkt, participatie, medezeggenschap. 'Maar bij ons allemaal komt pensioen regelmatig om de hoek komt kijken, als onderdeel van ons werk. Dan is een gelijk speelveld, met een gelijk kennisniveau en gedeelde standpunten, een must.'

Lamborghini

Van der Steeg beantwoordt de vragen en gaat snel door. Het gesprek komt op solidariteit. Van der Steeg schetst het belang hiervan aan de hand van de financiële crisis van alweer bijna tien jaar geleden. 'Sindsdien zijn pensioenen niet uit het nieuws te weren. In de vijftien jaar voor de crisis klotste het geld juist tegen de plinten. Zonder solidariteit tussen generaties waren pensionado's in die tijd allemaal in een Lamborghini gaan rijden.'



Gegrinnik aan de bestuurstaafel. 'En hadden ouderen nu in de rij moeten gaan staan voor gaarkeukensoep. Maar in ons stelsel ruilen we risico's uit, zodat we dit soort ongelijkheid kunnen voorkomen.' Tijd om het te hebben over het SER-voorstel voor nieuwe varianten zoals de persoonlijke pensioenpot. Van der Steeg neemt een slok Fanta en schakelt over op de discussies rondom de pensioenfranchise en de doorsneesystematiek. Hij stroomt met grafieken en diagrammen.

Masterclass in een avond

'Dit is een masterclass pensioenen samengeperst in één avond. Kunnen jullie het nog een beetje volgen jongens', vraagt Eski enigszins onzeker. De anderen stellen hem gerust. Ondertussen gaan de taartpunten van Ketelaar tot de laatste kruimel op. Van der Steeg neemt het woord weer.

'Over een half uurtje gooit de portier ons eruit. Maar laten we nog even doorgaan.' Hij zet uiteen hoe jongeren via de doorsneesystematiek nu nog meebetalen aan de pensioenen van oudere generaties, en dat afschaffing van dit principe hoe dan ook financiële pijn zal opleveren.

'We willen zorgen voor een zo goed mogelijk pensioen, door een zo groot mogelijke achterban te krijgen'

Triple E

Eski licht de politieke lijn van CNV Jongeren toe: 'Wij vinden dat het nieuwe pensioenstelsel eerlijk, eenvoudig en evenwichtig moet zijn: onze Triple E's.' CNV Jongeren maakt zich hard voor afschaffing van de doorsneesystematiek, maar zonder generaties tegen elkaar uit te spelen. 'We kunnen niet zonder elkaar', zegt Eski. 'Inderdaad', vindt Charif M'Sellek, bestuurder medezeggenschap. Het gaat niet alleen om de belangen van zijn generatie, betoogt hij. 'Ik denk bij de afschaffing van de doorsneesystematiek bijvoorbeeld meteen aan mijn eigen familie.'

De lange weg van Semih Eski

Semih Eski (27) bouwt bruggen met oudere generaties. Hij is een van de oprichters van een bondgenootschap van acht jongeren- en ouderenorganisaties dat in januari van start ging. Samen focussen ze op een gedeeld belang: een eerlijk stelsel, toekomstbestendig voor jong en oud. Bij zijn aantreden als voorzitter medio vorig jaar nam Eski zich voor pensioenen veel meer onder de aandacht van jongeren te brengen.

'Logisch dat het onderwerp niet erg leeft, stoppen met werken is voor ons nog zo ver weg. Toch ga ik zoveel mogelijk met leeftijds genoten in gesprek over het pensioen. Hoe zien zij hun oude dag?' De agenda van Eski staat vol bezoeken en presentaties op bijeenkomsten, maar hij zet ook in op een stevige lobby in Den Haag. CNV Jongeren is daarnaast een van de drie organisatoren achter PensioenLab.

Karina Raaijmakers (AFM) over extra inspanningen pensioencommunicatie

Wees autonoom



Communicatie is meer dan het afvinken van de wettelijke informatieverplichtingen. Experimenteer en steek wat van elkaar op, is de boodschap van Karina Raaijmakers van de AFM aan de pensioensector.

Q Uit de laatste Pensioenmonitor blijkt dat het pensioenbewustzijn onder deelnemers, ondanks alle communicatie-inspanningen, nauwelijks toeneemt. Wat is uw verklaring?

'Ik zou het liever anders zien natuurlijk. Het pensioenbewustzijn kan veel beter. Maar de cijfers geven ook weer dat communicatie om de communicatie niet de heilige graal is. Uit onze eigen studies komt naar voren dat deelnemers baat hebben bij nog meer persoonlijk overzicht van financiële data.'

Q Wat is daarvoor nodig?

'Daarvoor is nodig dat je alle inzichten van gedragswetenschappers gebruikt. We komen uit de tijd dat de grootste winst op het communicatievlak uniformiteit was, zodat je bijvoorbeeld makkelijker jouw pensioenopbouw kon vergelijken met de opbouw van je partner. Maar dat is niet meer toereikend. Zeker nu we gaan naar een situatie waarin alles draait om pluri-formiteit en op maat gemaakte informatie.

Overzicht over het hier en nu en de toekomst, daarvoor zijn extra stappen nodig. Ik ben hoopvol dat het lukt met nieuwe technologie, dat er een laagdrempelige infrastructuur gevonden wordt. Een mooi voorbeeld was een van de uitkomsten van een hackaton die begin dit jaar werd georganiseerd door de pensioensector. Bij dit evenement zochten enkele honderden ICT-specialisten in 48 uur tijd naar slimme financiële applicaties en oplossingen. Een van de vondsten was een manier om zzp'ers makkelijker pensioen te laten opbouwen, door dit in hun administratie te automatiseren. Hiermee kunnen zij ook in elke

factuur zien hoeveel geld ze opzij zetten voor later. Dat motiveert veel meer.'

Q Fondsbestuurders hebben al flink wat op hun bordje liggen aan communicatietaken.

'Maar ze hoeven hierin helemaal niet alleen te staan. Ik noemde al softwarebouwers, die specifieke kennis kunnen inbrengen. Hier bij de AFM hebben we gedragswetenschappers die nu vooral het thema keuzevrijheid verkennen. Hun inzichten delen we graag met de sector. Ik noemde net al het overzicht over de opbouw nu en in de toekomst, maar nog beter is het als je als deelnemer alle pijlers in het pensioenstelsel integraal kunt overzien. Daarvoor is ook samenwerking nodig met banken en verzekeraars, zodat er uitwisseling van data ontstaat. Daar

Karina Raaijmakers

Karina Raaijmakers is nu ruim een jaar hoofd van de afdeling Toezicht Verzekeren en Pensioenen. Hiervoor werkte ze drie jaar bij een klein adviesbureau dat toezichthouders helpt bij het maken van strategische keuzes. Tijdens haar studies Economie en Rechten aan de Erasmus Universiteit deed Raaijmakers al ervaring op in advies- en toezichtrollen. Onder meer als studieadviseur en studentlid van de opleidingsdirectie. In 2007 studeerde ze af en volgde het eerste deel van haar loopbaan bij AFM.

merk je wel terughoudendheid: data zijn een asset voor deze sector. Verder hebben pensioenadviseurs een verantwoordelijkheid, en ik zie belangrijke rollen weggelegd voor specialisten in financiële educatie. Dat het belang van financiële voorlichting breed wordt gezien, zie je aan Wijzer in Geldzaken, waaraan bedrijfsleven, overheid, wetenschap en consumenten- en voorlichtingsorganisaties onder auspiciën van het ministerie van Financiën mooi samenwerkten.'

Q Want deelnemers hebben diep van binnen wel interesse in hun pensioen?

'Het lastige hieraan is het vertrouwen van de deelnemer. Dat vertrouwen is in de pensioensector niet erg hoog en jongere generaties hebben de indruk dat er voor hen straks helemaal geen pensioen meer is. De gemiddelde consument staat niet te juichen om zich te verdiepen in zijn toekomstige financiën. Toch zie je in de financiële sector: als geldzaken speelser worden gemaakt, is het aantrekkelijker om je er in te verdiepen. Waarbij de Pensioenmonitor ons leert: het spoor van de klassieke communicatie is niet heilig.'

Q Toch zullen fondsen moeten voldoen aan de wettelijke eisen voor communicatie.

'In het belang van deelnemers moet je meer doen dan het louter volgen van de letter van de wet. Dat geldt voor fondsen, maar ook voor toezichthouders. Vandaar mijn wat activistische instelling. Grote maatschappelijke vraagstellingen, zoals het garanderen van goede pensioenen in de toekomst, die moet je breed bekijken. Door alleen de regeltjes te volgen, voldoe

je redelijkerwijs niet aan de eisen om goed te informeren. Dus ik zou pensioenfondsen ook willen oproepen: wees autonoom.'

Q Dus u als toezichthouder knijpt een oogje toe?

'Ik ontken niet dat wij toezien op het navolgen van regelgeving. Maar ga je met ons in gesprek, dan zul je merken dat er meer ruimte is dan je denkt. Dat is altijd interessant om te zien. Het gaat niet om het afvinken van alle wettelijke plichten om te informeren, maar om deelnemers goede informatie te geven. Wij organiseren regelmatig rondetafelgesprekken. Dan is mijn eerste vraag: u kent de deelnemer het beste, wat werkt wel en wat niet? Zijn er problemen, benoem die dan bij ons. Dan kunnen wij ze bij de wetgever aankaarten. Blijkbaar is dit iets wat de pensioensector spannend vindt, of de gedachte is dat zo'n dialoog niet mogelijk is. Natuurlijk, voor bestuurders is toezicht vaak een black box. Ze kunnen niet achter de poortjes kijken waar wij ons precies op richten met toezicht. Er is inderdaad veel regelgeving waarop wij toezien. Dat ontken ik niet. Al is die hoeveelheid regels afkomstig van de wetgever en zijn wij een uitvoerende partij. Maar intussen zullen we in ons toezicht nog meer de slag maken naar toegankelijkheid en verbinding.'

Q Het te bereiken pensioenbedrag kan beter worden weggelaten uit UPO's, was tijdens een congres in april uw boodschap. Waarom?

'In veel gevallen is het bedrag te rooskleurig. Als je weet dat het vermelde bedrag te positief is, laat het dan weg.'

Q Op uw oproep kwam kritiek dat het weglaten van het te bereiken pensioen deelnemers juist teveel onzeker maakt.

'Wat de AFM wil is een realistisch bedrag. Het UPO heeft ons veel gebracht. Maar de keerzijde is: de algemene grond-



slagen ervan stroken niet volledig met de werkelijkheid. Mijn drijfveer is onze maatschappelijke taak. Als toezichthouder willen we voorzienbare teleurstellingen voor de pensioendeelnemer helpen voorkomen. Voor fondsen betekent dit de deelnemer zoveel mogelijk vroegtijdig informeren op een manier die aansluit bij de werkelijkheid en goede financiële producten en keuzebegeleiding aanbieden. Dit zijn trouwens precies de onderwerpen die spelen bij de Wet Verbeterde premieregeling.'

Q Die wet betekent ook veel extra werk voor bestuurders.

'Begrijpelijk standpunt. En ondertussen speelt nog steeds de discussie over de toekomst van het pensioenstelsel, waaruit evenzeer allerlei veranderingen zullen voortkomen. Uiteraard is dat voor de sector een belangrijk onderwerp, dat een lange adem vergt. Maar mij bekruipt soms ook het gevoel dat fondsen zich laten gijzelen door de onzekerheid over het toekomstige stelsel. Je kunt in het hier en nu al aan de slag met het pensioen van morgen. De Wet Verbeterde premieregeling is eigenlijk een geweldige aanleiding om zulke stappen te zetten, feitelijk is het in veel opzichten een voorloper van hoe het stelsel er uit komt te zien. Vanuit het hier en nu kun je met verbeteringen aan

'Experimenteer, de wet geeft je die mogelijkheid'

de slag. Experimenteer, de wet geeft je die mogelijkheid.'

Q Wat is hierin de bijdrage van AFM?

'Een van onze rollen is fondsen van elkaar te laten leren. We gaan zeker meer rondetafelgesprekken organiseren. Wat betreft de Wet Verbeterde premieregeling kwamen we vrij snel met een leidraad voor de pensioensector. Deze leidraad zullen we in de zomer evalueren en in gesprek met de sector waar nodig aanpassen. Verder kijken we gericht bij verzekeraars naar de nieuwe producten die voor doorbeleggen in ontwikkeling zijn.'

Q En voor nu: heeft u concrete tips voor betere communicatie?

'Een tip is: als je informatie echt persoonlijk maakt, werkt dat veel beter dan het aanspreken van een hele groep in één keer. We hebben bij AFM experimenten gedaan rond het extra aflossen op hypotheek. Wat bijvoorbeeld echt effect had, was een werkelijk op de persoonlijke situatie van de consument gericht bericht van de bank. Daarin stond ook een handelingsperspectief, door bijvoorbeeld hypotheekadviseurs in de buurt van de klant aan te bevelen. Leer dus ook van andere financiële instellingen.'

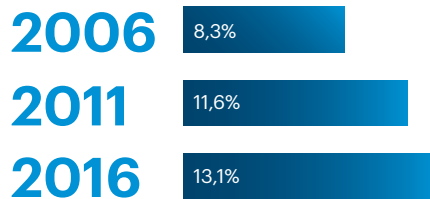


Doorwerken of met pensioen. Wie trekt aan de touwen?

Steeds meer 65-plussers werken door na de pensioendatum. Afgelopen jaar bleven 180.000 Nederlanders na hun pensioen werken. Eén op de drie gepensioneerd geeft aan dat hij liever later met pensioen was gegaan.



Meer mensen werken door na hun pensioendatum (AOW)



Nederland heeft 3 miljoen 65-plussers. Van hen werken er 180.000 door.

De kloof tussen CAO en pensioenreglement



25%
WEL

25% van de CAO's sluit **wel** aan op het pensioenreglement



75%
NIET

75% van de CAO's sluit **niet** aan op het pensioenreglement



Voor deze Nederlanders is er geen ruimte om de pensioenopbouw voort te zetten ná de AOW-leeftijd.

Flexibilisering van de AOW-leeftijd

'Mensen gelukkiger door invoering flexibele AOW'



Hoogleraar van Ours:

'Een zelfgekozen AOW-leeftijd kan veel opleveren. Het leidt tot betere gezondheid, meer arbeidsplezier en levensgeluk. Hoger opgeleiden zullen, met een gunstige regeling, langer doorwerken. Met die extra belastingopbrengst kunnen lager opgeleiden eerder met pensioen. Een voorwaarde is dat pensioen en de start van de AOW-uitkering samenvallen.'

AOW uitgaven dalen

500
MILJOEN



200
MILJOEN

Profielchets

De Nederlander die doorwerkt na pensioen...



- werkt gemiddeld **16 uur** per week
- werkt ± **70%** door in eigen sector
- zijn vooral de **lage en hoge** inkomens
- is meestal **man** (75%)

Bedrijfspensioenfonds voor de Rijn- en Binnenvaart

Varen op vertrouwen

Een van de nieuwe klanten bij AZL is Stichting Bedrijfspensioenfonds voor de Rijn- en Binnenvaart. Het vergt stuurmanskunsten om te zorgen voor een goed pensioen in de wereld van vrachtaarders en havenslepers, betogen bestuurders Hijkema en Jean Louis d'Hooghe.

De binnenvaart, dat klinkt als een bijzondere achterban.

D'Hooghe: 'Zeker. De vrachtaard op de binnenwateren is een heel diverse wereld. Er zijn grote bedrijven aangesloten, zoals havensleper Smit, onderdeel van Boskalis. Daarnaast zijn vooral een heleboel kleine werkgevers aangesloten bij ons fonds. In totaal zo'n 1.200 aansluitingen. Vaak is een schipper zijn eigen werkgever, en vaart zijn vrouw mee en soms een enkele werknemer.'

Zoveel werkgevers, hoe is dat administratief te managen?

'Het veld is gelukkig redelijk overzichtelijk. Aan de ene kant heb je de grote werkgevers en aan de andere kant de schippers die hun eigen administratie bijna altijd hebben uitbesteed aan administratie-

kantoren op de wal. Die administrateurs zijn de ogen en oren van de werkgevers, ook als het gaat om pensioenkwesaties. Ze zijn voor de varende sector vertrouwensmakelaars, ze ontzorgen echt.'

Is de binnenvaart zelf met pensioen bezig?

'Weinig pensioenbewustzijn is een understatement. De focus ligt primair op het runnen van de onderneming. Niet vreemd, met de lage vrachttarieven van nu. Er is overcapaciteit in de binnenvaart. Er zijn werkgevers in deze branche die zelfs de kosten voor rente en afschrijvingen niet krijgen opgevangen.'

Belangrijk dus dat het fonds het pensioen voor deelnemers goed regelt.

Hijkema: 'Ja. Er geldt gelukkig een verplichtstelling voor een groot deel van de sector. Niet voor de havenslepers, maar die nemen gelukkig vrijwillig deel. Een uitdaging is wel de flexibilisering van de arbeid. Sommige werknemers werken via een intermediair aan boord, of via een buitenlandse werkgever. Deze intermediairs en daarmee de uitzendkrachten vallen niet onder de verplichtstelling.

Zo lekt er draagvlak en solidariteit in de sector weg. Je moet je afvragen of ook flexwerkers in de binnenvaart niet in ons fonds pensioen zouden moeten opbouwen. Ze zijn vaak al vele jaren in de binnenvaart werkzaam. Wat maakt deze binnenvaarders anders dan personeel van binnenvaartondernemingen?'

Hoe lang bestaat het fonds?

'We zijn een relatief jong fonds, ontstaan in de jaren zeventig. De verplichtstelling dateert uit 1981. Dat maakt dat we ongeveer twee keer zoveel actieve deelnemers hebben als pensioengerechtigden. Hierdoor komt er meer premie binnen dan er aan uitkeringen uitgaat, waardoor de premie nog aan vermogensvorming bijdraagt.'

Jullie kunnen bovendien met een groot bestuur de schouders eronder zetten.

D'Hooghe: 'Inderdaad, we zijn met acht bestuursleden plus een aspirant-lid. We kunnen taken mooi verdelen. Zo heb ik met Hijkema de portefeuille pensioenuitvoering. Hijkema brengt als bestuurder bovendien veel ervaring en kennis van de

'Er zijn werkgevers in deze branche die zelfs de kosten voor rente en afschrijvingen niet krijgen opgevangen'



Bestuursleden Hijke Hijkema (links) en Jean Louis d'Hooghe.
'We zijn met acht plus een aspirant-lid. We kunnen taken mooi verdelen.'

sector mee. Hij is, naast voorzitter van dit fonds, ook voorzitter van het bedrijfstakpensioenfonds voor de Koopvaardij, de zeevarenden.'

Vanwaar de overstap naar AZL?

'We zochten een uitvoerder die meer met ons meedenkt. We waren tijdens onze selectie onder de indruk van de kwaliteit die AZL liet zien. Het is een van de weinige uitvoerders die uitvoering als kerntaak heeft en dat zie je terug. De systemen bij AZL zijn robuust, er is continuïteit voor de lange termijn. We hebben de werking van de administratie met twee casussen kunnen testen.' Hijkema: 'Dat gaf een buitengewoon goed inzicht en vertrouwen. We konden op de werkvloer bij alle processtadia meekijken hoe medewerkers problemen oplossen. Ik was onder de indruk: die mensen rusten niet voor ze precies weten hoe de vork in de steel zit en er een adequate oplossing ligt. Je zag de betrokken-

'We willen zorgen voor een zo goed mogelijk pensioen, door een zo groot mogelijke achterban te krijgen'

heid, het enthousiasme. Waarbij AZL zorgt voor veel kwaliteitsborging: meestal waren er twee paar ogen die gegevens controleerden, soms zelfs drie.'

Hoe zien jullie de nabije toekomst als nieuwe klant?

'We streven naar een geruisloze overgang van onze administratie naar AZL. De implementatie is in volle gang. Hier en daar schuurt het, deels vanwege fondsspecifieke zaken, maar dat is in zo'n majeure operatie als een transitie ook niet

vreemd. Gezamenlijk wordt dan naar oplossingen gezocht.'

Welke uitdagingen liggen er nog meer?

'Een erg relevante uitdaging voor het fonds is representativiteitstoets. De toets speelt in 2018, met een eventuele herhaaltoets in 2020. We staan niet zelf aan het roer. Het is met name aan de werkgeversorganisaties om werkgevers aan zich te binden. Dat valt in moeilijke economische tijden niet altijd mee.'

Wat is de rol van het fonds hierin?

D'Hooghe: 'Wij kunnen de sociale partners, de deelnemers en de aangesloten ondernemingen alleen wijzen op de gevolgen en desgevraagd ondersteunen. Bij het niet halen van de representativiteit komt de verplichtstelling onder druk te staan en daarmee de uitvoering van de pensioenregeling.'

De kunst is de deelnemer goed te begeleiden

Voetangels en kansen van de Wet Verbeterde premieregeling

Voor deelnemers met een pensioenkapitaal uit een DC-regeling klinkt het interessant: je gaat met pensioen en ontvangt geen vast pensioen dat wordt ingekocht tegen de huidige ongunstige rente, maar een variabele uitkering. Als het goed is valt deze dankzij de mogelijkheid van doorbeleggen een stuk hoger uit. Aan pensioenfondsen de keuze of ze zo'n variabele pensioenuitkering aanbieden, of dit overlaten aan anderen in de markt. De prognoses voor zo'n variabel pensioen zijn in elk geval gunstig, zegt Edwin Schokker.

'Er zal bij zo'n pensioenuitkering gemiddeld eerder en meer indexatie zijn, zo blijkt uit de berekeningen. Maar we zijn geen tovenaars, er is ten opzichte van een vast pensioen altijd kans op lagere uitkeringen door het toegenomen beleggingsrisico.' Dat moet voor de deelnemers helder zijn, zegt Schokker. 'Ik daag de pensioenwereld uit om nu eens echt goed de risico's uit te leggen.'

Collectief vangnet

De wet geeft pensioenfondsen de keuze: ze mogen de beleggingsrisico's individueel of collectief opvangen. In de praktijk zal een collectief vangnet het meest passen bij pensioenfondsen, stelt Daan Kleinloog. 'Bij de keus voor individueel beleggen dient een fonds voor elke deelnemer een risicoprofiel vast te stellen, het best passende beleggingsprofiel te kiezen en dit vervolgens periodiek te toetsen. Dat is natuurlijk een tijdrovende exerci-

Doorbeleggen na de pensioendatum is sinds kort mogelijk dankzij de Wet Verbeterde premieregeling. Experts verkenden tijdens een themasessie van AZL de kansen en voetangels voor fondsbestuurders en hun achterban. Dit zijn de inzichten die zij deelden.

tie. De collectieve variant is vele malen simpeler.'

Marco Kültter van AZL wijst op nog een ander voordeel van een variabele uitkering. Doorbeleggen, collectieve risicospreiding: deze elementen uit de Wet Verbeterde premieregeling lijken op kenmerken van het vernieuwde pensioenstelsel. 'Pensioenfondsen die kiezen voor een variabele pensioenuitkering, kunnen voorsorteren op de nabije toekomst. En plukken daar mogelijk de vruchten van bij de invoering van (weer) nieuwe wetgeving.'

Voor- en nadelen

De Wet Verbeterde premieregeling betekent hoe dan ook dat fondsen aan de bak moeten, stellen Schokker, Kleinloog en Kültter. Ook als ze besluiten geen varia-

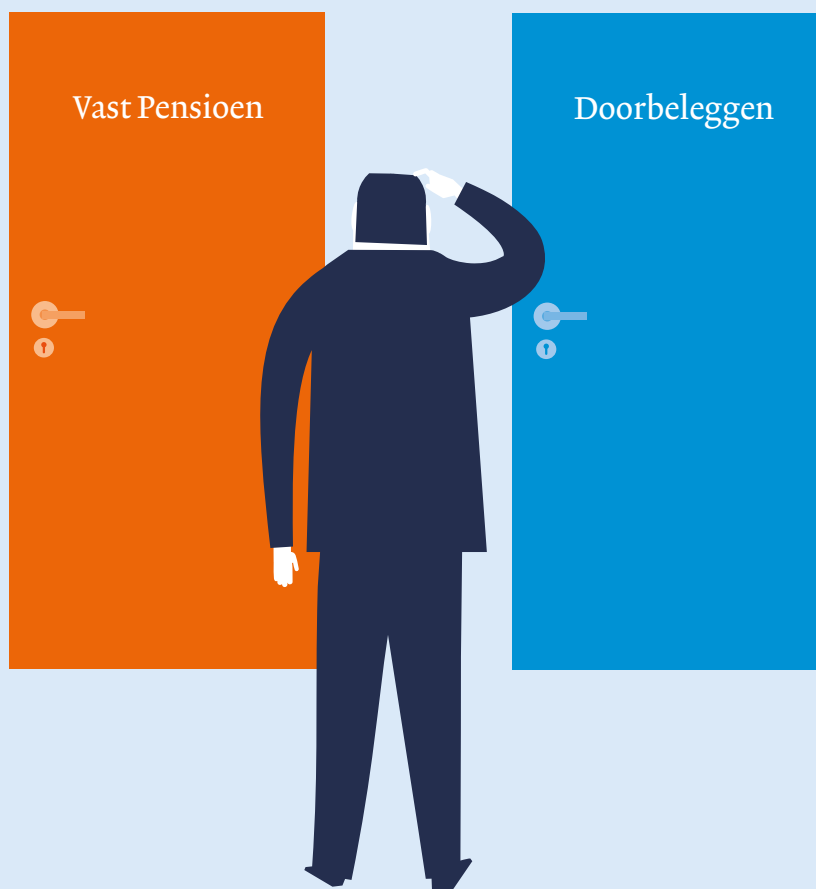
bele pensioenuitkering aan te bieden. Schokker raadt besturen aan uitgebreid de voor- en nadelen op een rij te zetten. Welke vervolgstap ze ook nemen, deelnemers zullen ze moeten meenemen in de keuze. 'Dat heeft ook de AFM aangegeven in een specifiek voor deze wet opgestelde leidraad', zegt Kleinloog. Bij doorbeleggen betekent dit extra werk op allerlei vlakken, zoals de inrichting van de administratie, communicatie en het managen van risico's.

Shoprecht

Een complicatie is dat er niet slechts keuze is uit twee varianten. Fondsen kunnen blijven vasthouden aan de vaste uitkering, kunnen overstappen op verschillende varianten van variabel, of beide tegelijk aanbieden. De wet biedt deelnemers 'shoprecht': als hun fonds alleen een van beide varianten biedt. Het fonds moet de mogelijkheid bieden om het pensioenkapitaal over te dragen naar een andere uitvoerder. Pensioenfondsen die niet voor de variabele uitkering kiezen, moeten hun deelnemers twee life-cycles - met variatie in risico's - aanbieden. De wet schrijft voor dat dit uiterlijk per 1 januari 2018 nodig is. Hierop zullen fondsen eveneens hun communicatie moeten aanpassen.

Per individu

Al ver voor de pensioendatum moeten fondsen in dialoog gaan met de deelnemer over de keus voor vast of variabel.



Uiterlijk tien jaar voor zijn pensioen neemt de deelnemer een voorlopig besluit. Want dan speelt de vraag: is defensiever beleggen verstandig voor een zo hoog mogelijke vaste uitkering of is langere tijd meer risico's nemen een optie? Kleinloog: 'Complexiteit is niet in het belang van de deelnemer, maar zeker ook niet in dat van de fondsen. De kunst is om de deelnemer zo goed mogelijk te begeleiden.' Schokker vult aan: 'En die begeleiding zal per individu verschillen. Een fonds kan zich niet beperken tot de vraag: u ontvangt € 25.000, naar wie zullen we het bedrag overmaken.'

'Voor bestuurders betekent de wet extra werk, doorbeleggen heeft voordelen, maar...'

Külter adviseert fondsen voornamelijk te kiezen voor eenvoud als ze een variabel pensioen willen aanbieden. 'Er is heel veel mogelijk. Alleen: kies je voor allerlei combinaties dan is dat moeilijk uit te leggen aan de deelnemer. En de kosten zullen oplopen. Start dus met een simpele basis en kijk daarna hoe de vraag zich onder deelnemers ontwikkelt.'

Lager risico

De financiële markt biedt al producten voor een variabele pensioenuitkering. Een handvol aanbieders is inmiddels met financiële producten gekomen waarin de pensioenuitkering variabel is. Ze verschillen nogal in de mate waarin deelnemers risico lopen. Een van de aanbieders is Nationale Nederlanden.

Anisa Salomons van NN IP: 'Wij hebben gekozen voor een lager risico naarmate de leeftijd vordert, door het beste van beleggen en verzekeren te verbinden. De uitkering wordt vast vanaf 85 jaar. Eenmaal ingekocht pensioen is levenslang gega-

randeerd. Misschien weet de deelnemer deze extra zekerheid op het eerste gezicht niet te waarderen, maar het product wordt er wel beter van.'



Op 13 april hield AZL een themabijeenkomst voor fondsbestuurders over de Wet Verbeterde premieregeling. Edwin Schokker van Willis Towers Watson, Daan Kleinloog van Sprenkels & Verschuren, Anisa Salomons van NN IP en manager backoffice pensioenen bij AZL Marco Külter presenteerden hun inzichten.



Onderzoekers lichten ICT door bij AZL

Klein gebleven maar groots in aanpak

AZL beschikt over technologie en medewerkers die klaar zijn voor de toekomst. Dat is de slotsom van een onderzoek van Mastermind Consultants naar de ICT bij AZL. Manager René Sterken reageert op de bevindingen van Mastermind.

Automatisering is een heet hangijzer in pensioenland. Want hoe bouw je een pensioenadministratie met een gebalanceerde afweging tussen standaardisatie en maatwerk voor meer dan 50 opdrachtgevers met een veelheid aan regelingen? Waarbij de identiteit van het fonds in alle communicatie-uitingen geborgd is en die systemen tegelijkertijd flexibel, simpel en overzichtelijk zijn? Manager Change & IT René Sterken ziet in de bevindingen van de onafhankelijke onderzoekers van Mastermind de bevestiging dat AZL het antwoord heeft op die vragen omdat het lukt de ICT op een slimme manier aan te pakken. Allereerst door de organisatie niet te groot te maken.

Mastermind

'De ICT-organisatie is in omvang relatief beperkt. Kennis is stevig verankerd bij de medewerkers. De organisatie is goed in staat om de lopende operatie te ondersteunen en snel genoeg in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.'

'Die kleine organisatie is onze kracht. Daar ben ik trots op. Ben je twee keer zo groot dan is dat niet per se beter. Dan ben

je hele dagen aan het vergaderen zonder het geheel te overzien. Wij zijn een kleine pensioenuitvoerder, met 45 IT'ers ten opzichte van wel 1000 bij sommige collega's. Toch hebben we meer dan vijftig klanten. Er is weinig verloop bij ons, mensen werken graag voor AZL. Mensen zijn belangrijker dan techniek.'

Behoud van snelheid

'Mastermind keek ook naar hoe AZL werkprocessen vastlegt. Dat is iets wat in ontwikkeling is bij ons. We kregen jaren geleden al alles voor elkaar met onze ICT, alleen legden we tot een jaar of vijf geleden niet alle werkwijzen vast. Dat formaliseren doen we nu wel. Maar wel met behoud van snelheid en luchtigheid, daar doe ik mijn best voor. Je hebt in een organisatie altijd regelaars nodig, maar zeker ook creatievelingen. Als die elkaar hun rol gunnen, kunnen ze samen goede beslissingen nemen. Verjonging is ook belangrijk voor de organisatie. De afgelopen drie jaar hebben we tien trainees binnengehaald, als projectleider of als IT-specialist, allen op academisch niveau. Vrijwel iedereen is gebleven.'

Mastermind

'De ICT-systeemarchitectuur is modern en flexibel. Dat ondersteunt toekomstige aanpasbaarheid.'

Nog meer automatiseren

'Wil je snel dingen voor elkaar krijgen, zoals administratieve veranderingen door ontwikkelingen in wetgeving, dan is flexibiliteit heel belangrijk. Onze systeemarchitectuur is gebaseerd op twee ontwikkelplatforms, afkomstig van wereldwijde spelers, Oracle en Mendix. En we willen er niet meer. Hoe meer platformen je hebt, hoe meer je te onderhouden hebt. Dat is een van onze

uitgangspunten in ons Business en Informatieplan. Bij de inrichting van onze bedrijfsprocessen hanteren we onder andere de uitgangspunten "online is het preferente communicatiekanaal" en "processen worden ingericht op basis van straight through processing (STP) en self service". Wij streven naar een volledige geautomatiseerde verwerking. We hebben daarin al forse stappen gezet, maar dit willen we nog beter doen. Een goed geprogrammeerde computer maakt geen fouten en werkt sneller dan mensen die handmatig met de administratie bezig zijn. Hoe meer je handmatig inklopt, hoe groter de kans op fouten. We gebruiken bijvoorbeeld al testautomatisering voor onze systemen. We hebben momenteel 127 testscenario's beschikbaar die in praktijk goed werken om fouten uit de administratie te halen. Als uitvoerder zijn we voortdurend bezig met veranderingen in wetgeving en reglementen, en het aansluiten van nieuwe klanten. Iedere keer als de software wijzigt, wil je natuurlijk zeker weten dat alles niet alleen voor de nieuwe klant werkt, maar ook dat het systeem voor de andere fondsen blijft draaien. Het zou ontzettend veel tijd kosten om dit allemaal met de hand te testen.'

Mastermind

'De ICT-infrastructuur is gedegen en betrouwbaar, met als basis bewezen technologie.'

Kat uit de boom kijken

'Innovatie is momenteel het toverwoord, terecht zijn toezichhouders en klanten er scherp op. Wij kiezen voor technologie die weliswaar nieuw is, maar zich al wel bewezen heeft. Doe je aan de allerlaatste trends mee, dan heb je kans dat je jezelf in de vingers snijdt. Dat blijkt wel uit de

jaarlijkse zogeheten 'hype cycles' van onderzoeksbureau Gartner: slechts tien procent van de technologische hypes overleeft het op de langere duur. Wij liften niet op elke IT-hype mee, we kijken de kat uit de boom. Door vervolgens de slimste nieuwe technologie te omarmen blijven we in de voorhoede.' Niet alleen IT is momenteel een heet hangijzer in pensioenland, na de cyberaanval van medio mei is beveiliging evenzeer een heet hangijzer.

'Cyberveiligheid is helemaal hot, en terecht.'

'Onze veiligheidsmaatregelen zijn zeer scherp. Ik ben blij dat Mastermind dat onderschrijft. Cyberveiligheid is helemaal hot, en terecht. We nodigen jaarlijks ethische hackers uit om ons systeem te kraken. Het lukt ze niet. Onze twee rekencentra staan op het hoofdkantoor in Heerlen en bij Maastricht Aachen Airport. Met opzet is die afstand 15 kilometer. Zouden ze vlakbij elkaar staan, dan kunnen beide rekencentra getroffen worden bij ernstige calamiteiten. Maar zet je servers verder uit elkaar, dan wordt de vertraging op de verbindingen te groot. We zijn natuurlijk niet de enige pensioenuitvoerder die inzet op veiligheid. Het verschil is dat bijna alle collega's meer vertrouwen op de cloud, via internet. Wij mijden cloud computing, tenzij het echt voordeel heeft en veilig genoeg is. Bijvoorbeeld deelnemersportalen, die hebben we in de cloud. Die moeten altijd online zijn en hebben bij ons een zware beveiliging.'

Aldrik Venemans, Pensioenfonds ING:

Laten we het stelsel vooral simpeler maken

Op zijn 46ste al gepokt en gemazeld in de pensioenwereld. Econometrist en actuaris Aldrik Venemans, uitvoerend bestuurder en directeur bestuursbureau bij Pensioenfonds ING. Hij houdt er van met complexe modellen in de weer te zijn, te analyseren en uit te leggen. Maar als het kan zoekt hij de open ruimtes op, deze waterman in pensioenland.



Leg Aldrik Venemans een thema uit de pensioenwereld voor, recent of van jaren her, en er volgt een uitgebreid en glashelder college. Hij kreeg de smaak te pakken toen in 1996 de Algemene nabestaandenwet werd geïntroduceerd. Voor PVF Pensioenen moest hij het land door, om voor bomvolle bedrijfskantines de wet en mogelijke aanvullende verzekering toe te lichten. 'Dat maakt de pensioenwereld voor mij zo interessant, ondanks het voor buitenstaanders misschien wat stoffige imago. Er gebeurt altijd wat en dus is er altijd iets uit te leggen.'

Consultant

Meteen na zijn afstuderen in 1995 kwam Aldrik in de pensioenwereld terecht, zij het op een andere manier dan hij zich had voorgesteld. 'In die tijd lagen de banen voor een econometrist niet voor het oprapen. Ik kon goed typen en begon als typist bij PVF, waar ik teksten van het ene naar het andere systeem moest overtuiken. Later kreeg ik inhoudelijker werk te doen. Daarna heb ik als consultant twaalf jaar voor Mercer gewerkt, voor heel verschillende fondsen. Daar heb ik van alles meegemaakt, fondsen gecertificeerd, opgericht, geliquideerd.'

Bestuursmodel

Aldrik wilde na die twaalf jaar niet meer alleen adviseren maar directe invloed uitoefenen. Hij maakte de overstap naar Pensioenfonds ING. 'We kwamen met ING in heel forse discussies terecht: de splitsing van ING en NN, de CDC-regeling, de financiële onafhankelijkheid van het fonds. Grote strategische trajecten waar ik intensief bij betrokken was. Toen hier zo'n anderhalf jaar geleden de functie van directeur vrijkwam, kreeg ik daarvoor voldoende vertrouwen en steun van het MT en het bestuur. We besloten voor ons fonds het omgekeerd gemengde bestuursmodel in te voeren. Ik vind dat een prachtig model, voorheen hadden we een visitatiecommissie die eens per jaar langskwam voor het toezicht. Nu doen we dat binnen het bestuur, waarin alle belanghebbenden vertegenwoordigd zijn. Dat levert veel meer betrokkenheid op.'



Aldrik Venemans

Huidige functies

- Uitvoerend bestuurder
- Algemeen directeur bestuursbureau Pensioenfonds ING

Eerdere functies

- Specialist financieel risicomanagement bij Pensioenfonds ING

- Consultant en certificerend actuaaris bij Mercer
- Adviseur bij PVF Pensioenen

Opleiding

- Bedrijfs- en Industriële Statistiek
- Econometrie
- Actuariële wetenschappen
- Executive Pensions

Maatwerk

Ook tijdens de kabinetsformatie staan de pensioenen in de belangstelling. Onlangs bezocht de SER formateur Schippers om over een nieuw pensioenstelsel te praten, met onder meer de suggestie iedereen een eigen pensioenspaarpot te geven. 'Ik denk dat we een heel aardig systeem hebben, voor mij hoeft het niet per se te veranderen', zegt Aldrik. 'Wat mij bezighoudt: houdt de wetgeving voldoende rekening met de diversiteit aan fondsen? Wij zijn bijvoorbeeld een gesloten fonds. Met de hele stelseldiscussie van nu hebben wij eigenlijk niks te maken. Straks moeten we ook individuele potjes maken voor onze deelnemers, die daar niet op zitten te wachten. Ik zeg: maatwerk is geboden.'

Simpeler

Aldrik heeft zelf een paar andere veranderingen op het oog. 'Laten we het stelsel vooral simpeler maken. Eigenlijk was de uitkeringsregeling die we hadden relatief simpel, maar daar zijn heel veel regels bij gekomen. Kijk eens naar wat er bij een scheiding met het pensioen gebeurt, dat is zo ingewikkeld en gaat zo vaak mis.' Verder pleit Aldrik voor meer vrouwen en jongeren in fondsbesturen. 'In de code Pensioenfondsen staat dat er in een fonds minstens één bestuurder zit van onder de veertig en minstens één vrouw. Nou, dat halen we maar moeizaam. Tekenend is dat ik op congressen van pensioenfondsen met mijn 46 jaar steevast tot de jonkies behoor.'

Harry Potter

Aldrik voelt zich in zijn huidige functies zeer op zijn plaats. 'Ik houd van complexiteit. Ik analyseer graag en ben het als econometrist en actuaaris gewend om te gaan met cijfers. Zaken rustig benaderen, ze goed tegen het licht houden en een afgewogen besluit nemen, dat zit wel in mijn karakter.'

Ook thuis kiest hij de rustige benadering. 'Ik heb een gezin met drie kinderen, ik ben evenwichtig, kalm, geen avonturier. Wel vind ik het heerlijk af en toe alles van me te laten afglijden en mijn hoofd leeg te maken. Dat kan perfect met mijn hobby's. Ik loop graag hard maar verder ben ik een echte waterman, met roeien, zeilen en schaatsen. Verder ben ik van de flexibiliteit. Ik ben niet standaard van 9 tot 5 op kantoor, ik heb jonge kinderen en bemoei me graag met de opvoeding.'

Communicatie

Terug naar de pensioenen, er moet Aldrik nog één ding van het hart. 'De communicatie over pensioenen moet beter, er zijn mensen die denken dat ze pas op hun AOW-datum met pensioen kunnen. Lastig vind ik ook dat we er als pensioensector niet goed in zijn geslaagd weerwoord te bieden aan de Zwarte Zwanenuit-zending die alleen maar schandalen benadrukt. Daar moeten we met een krachtig, genuanceerd geluid tegen ingaan. De mensen met wie ik werk zijn gedreven en van goede wil.'

We hebben de juiste toon te pakken

Vrouwennetwerk WOMEN Inc spant zich in om het pensioenbewustzijn onder vrouwen te verbeteren. Met steeds meer succes. Drie tips voor het bereiken van je doelgroep.

Betere pensioenen voor vrouwen zijn hard nodig, vindt Saskia de Hoog van WOMEN Inc. Vrouwen bouwen gemiddeld minder op dan mannen. In Nederland is 54 procent van de vrouwen economisch zelfstandig, tegen 76 procent van de mannen.

'Vrouwen zijn meer gaan werken, maar bijna alleen in deeltijd en dit heeft enorme gevolgen voor de pensioenopbouw.'

Ondertussen helpt het pensioenbewustzijn onder vrouwen niet mee om iets aan de situatie te veranderen.

WOMEN Inc deed samen met Mijnpensioenoverzicht.nl onderzoek. De resultaten komen aardig overeen met het algemene beeld dat de Pensioenmonitor 2016 toont:

- Een op de vier vrouwen heeft geen idee hoe ze er voor zal staan als ze met pensioen gaat.
- Een op de drie maakt zich zorgen om het pensioen.
- Zes op de tien vrouwen verdiept zich niet in het onderwerp bij bijvoorbeeld het kopen van een huis, het vinden of verliezen van werk, samenwonen of scheiden.

Wat is de tactiek van WOMEN Inc om dit tijt te keren en welke tips heeft De Hoog?

1

Spreek de taal van je doelgroep

'Op het oog ingewikkelde financiële onderwerpen klinken met een positieve toon makkelijker', zegt Saskia de Hoog. 'Wij maken zaken stap voor stap begrijpelijk. Daarnaast brengen we het onderwerp positief en optimistisch zodat het vrouwen aanspreekt.' Dat begint al met de naam van de pensioencampagne van WOMEN Inc: 'I love pensioen'. De Hoog: 'Vooraf vond ik het spannend of die benadering ook voor pensioen zou werken, want dat was toch het onderwerp waar niemand iets mee wil? Maar onze uitstraling is vrolijk en direct, dat werkt. Daarnaast gebruiken we ook de juiste kanalen. Met Facebook bereiken we het gros van onze doelgroep, maar de ZZP'ers daarbinnen benaderen we bijvoorbeeld ook specifiek via LinkedIn.'

'I love pensioen'

Op de website en tijdens de bijeenkomsten van 'I love pensioen' zet je in zeven stappen op www.mijnpensioenoverzicht.nl alles op een rijtje. 'We hebben elke stap

extra verduidelijkt door er een filmpje over te maken. Een video van 25 seconden kan meer zeggen dan een uitgebreide instructie. Aan de achterkant van de website monitoren we welke visuele hulpmiddelen het best werken. Ik denk dat er in de pensioenwereld veel meer met beeld te doen is. Een standaard UPO is vooral veel tekst. Het is een hartstikke gave uitdaging om zo'n brief visueel te verbeteren. Maar bedenk wel goed wat je wil vertellen. Een supervisuele site of app is ook maar een middel. Je moet meer willen zijn dan een zender.'

2

Mix fysiek en online

'De combinatie van online communicatie en fysiek bij een evenement aanwezig zijn, dat werkt voor ons goed', zegt De Hoog. In 2013 was de eerste editie van 'I love pensioen', waarbij vrouwen ter plekke hun pensioen bekeken. Toen was er plek voor vijftig deelnemers. 'Omdat we nog eens honderd extra aanmeldingen hadden, organiseerden we parallel



'Je moet meer willen zijn dan een zender.'

Saskia de Hoog

Huidige functie

- Hoofd redactie en onderzoek, woordvoerder vrouw en geld, WOMEN Inc

Eerdere functies

- Senior programmamaker en redacteur WOMEN Inc
- Onderzoeker en beleidsadviseur E-Quality (nu: Atria)
- Loopbaanbegeleider ROC

Opleiding

- Master interdisciplinaire sociale wetenschappen, Universiteit Utrecht
- Sociale psychologie, Vrije Universiteit

aan het evenement een webinar. Daar keken 400 mensen naar.' 'I love pensioen' is sindsdien elk jaar herhaald, en bestaat ook als website. WOMEN Inc bereikt maandelijks 1,5 miljoen vrouwen, vooral via sociale media zoals Facebook, Twitter, Instagram en LinkedIn. Vorig jaar kwamen er 15.000 bezoekers op de webpagina's van 'I love pensioen'. Van hen doorliepen er 5.000 het stappenplan waarin je zelf aan de slag gaat met je pensioengegevens. 'Wij geloven in de olievlekkerwerking. De bezoekersaantallen stijgen gestaag. We blijven ook bijeenkomsten organiseren. Ik denk dat persoonlijk contact zeker bijdraagt aan een beter pensioenbewustzijn. Een van de ideeën is om onze ambassadeurs, vrijwilligers die ons verspreid over het land ondersteunen, in te zetten voor sessies met telkens ongeveer twintig deelnemers.'

Duidelijk doel, effectieve middelen

WOMEN Inc is een netwerk voor versterking van de positie van vrouwen. Speerpunten zijn gelijkwaardigheid in financiën en de zorg. 'We stellen concrete doelen en ontrafelen de weg ernaartoe. Vervolgens bedenken we gerichte acties en campagnes, hoe we een onderwerp op de agenda kunnen krijgen en hoe we het proces in beweging kunnen houden', zegt programma- en onderzoekscoördinator Saskia Hoog.

Het is een aanpak die in de prijzen valt. De campagne 'Behandel me als een dame', won eind vorig jaar een reclameprijs: de bronzen Effie. In 2015 kreeg het initiatief 'I love pensioen' een prijs voor de meest effectieve methode om mensen financieel bewuste keuzes te laten maken.

3

Werk samen

Voor 'I love pensioen' werkte WOMEN Inc vorig jaar samen met Mijnpensioenoverzicht.nl. De eerste drie jaar was de samenwerkingspartner Delta Lloyd Foundation, een fonds dat zich richt op armoedebestrijding en financiële zelfredzaamheid.' Het vertrouwen in de financiële sector blijft laag, als afzender uit die branche heb je het moeilijk. Daarom was het mooi dat het fonds van een verzekeraar bij ons aanklopte om samen deze pensioencampagne te ontwikkelen. Het is een goed idee om te communiceren via een maatschappelijke organisatie. Het is een manier om je doelgroep veel beter te bereiken. Wij staan altijd open voor samenwerking met relevante partijen die vrouwen over financiële onderwerpen willen bereiken en versterken.'

Wouter van Hove
Hoofd Financiële Administratie

'Je krijgt hier de kans om door te groeien'

'Vooral het dynamische karakter van AZL spreekt mij aan. AZL is een organisatie die continu in ontwikkeling is. Er gebeuren zoveel nieuwe dingen: nieuwe klanten, nieuwe systemen en veel projecten. Dat zorgt ervoor dat je blijft leren en jezelf verder kunt ontwikkelen. Hierin word je ook gestimuleerd door AZL; je krijgt de kans om door te groeien.'

AZL

