

āztl.

de toekomst voor elkaar



mei 2019

De toekomst voor elkaar

Bestuurders van pensioenfondsen kennen één zekerheid: onzekerheid. Het pensioenlandschap is voortdurend in beweging. De financiële markten zijn onstuimig, de rente heeft niveaus bereikt die een decennium geleden door velen niet voor mogelijk werden gehouden en levensverwachtingen worden voortdurend bijgesteld, naar boven én naar beneden. De grootste onzekerheid duurt ook al tijden voort: de toekomst van het Nederlandse pensioenstelsel is na jarenlange onderhandelingen tussen sociale partners nog altijd ongewis.

De brief die minister Koolmees begin februari 2019 aan de Tweede Kamer stuurde, maakte aan die onzekerheid allerminst een einde. Vakbonden en oppositiepartijen lijken op zijn zachtst gezegd nog niet bereid enthousiast met de minister mee te denken over de stappen die het kabinet wil zetten richting een meer persoonlijke pensioen opbouw.

Pensioenfondsbesteders die willen anticiperen op een nieuw pensioenstelsel en andere veranderende omstandigheden, kijken dus aan tegen vele onzekere factoren. Soms ontstaat dan de neiging om te wachten met het ontwikkelen van toekomstscenario's totdat de parameters zich uitkristalliseren. Toch lijkt mij dat onverstandig. Want dát er verandering gaat komen staat vast. En juist op een onzekere toekomst is het goed je voor te bereiden.

Verandervermogen

Een onzekere toekomst vraagt om wendbaarheid, of in de woorden van toezichthouder De Nederlandsche Bank: verandervermogen. Dat vermogen van pensioenfondsen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, staat hoog op de toezichtagenda van DNB. En DNB is er nog niet gerust op. Nog te veel fondsen hebben onvoldoende zicht op de strategische risico's die toekomstige ontwikkelingen met zich mee brengen, zei DNB-directeur Else Bos in een speech in december 2018. Volgens Bos zijn bij het organiseren van verandervermogen vier pijlers cruciaal.

Durf en tijd

Allereerst moet een fondsbestuur volgens Bos voldoende tijd, durf en energie hebben om zich bezig te kunnen houden met strategische toekomstvraagstukken. Dat betekent dus tenminste dat er expliciet ruimte voor moet worden gemaakt op de bestuurlijke agenda, die anders al snel dichtsluit met dagelijkse besommeringen. Als tweede pijler kan het terugdringen van complexiteit van de pensioenregeling helpen het verandervermogen van een fonds te vergroten. Want hoe ingewikkelder de regeling, hoe moeilijker deze is aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Als laatste twee pijlers noemt Bos de kennis en kunde die het fonds zelf in huis heeft en de capaciteit en kracht van

de pensioenuitvoeringsorganisatie, waarbij onder meer de degelijkheid van de IT-infrastructuur en de wendbaarheid van processen van belang zijn. We zijn daar zelf bij AZL ook mee bezig, door de IT-infrastructuur continu te toetsten aan toekomstscenario's en op wendbaarheid. Juist nu hebben we nog de tijd om benodigde aanpassingen door te voeren, zodat we klaar zijn voor veranderingen die komen gaan.

Met de benen op tafel

Werken aan verandervermogen begint dus allemaal met het vrijmaken van tijd. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Want aan de bestuurstafel gaan de dagelijkse zaken vaak vóór het nadenken over de toekomst. Dat is niet zo gek, als je de overvolle bestuurlijke agenda's ziet. Het gevaar bestaat dat de complexe pensioenproblematiek van alledag er voor zorgt dat korte termijn issues steeds voorrang krijgen. Dat gaat ten koste van investeringen in de lange termijn visie en strategie van een fonds. Toch is het nodig de tijd in te ruimen om –met de benen op tafel– na te denken over de toekomst. Even achteroverleunen, toekomstscenario's schetsen en de impact van die scenario's op het fonds in kaart brengen.



Bestaansrecht

Een van de belangrijkste én lastigste vragen die pensioenfondsbestuurders zichzelf moeten stellen als ze nadenken over de toekomst, is de vraag of het fonds in die toekomst nog een zelfstandig bestaansrecht heeft. Complexe wet- en regelgeving, eisen aan governance en bestuurlijke competenties en de druk om de uitvoeringskosten te verlagen maken die vraag voor veel pensioenfondsen steeds urgenter. Wat zijn de opties bij het al dan niet zelfstandig blijven? Waar moet je op letten bij het maken van de afwegingen? En hoe structureer je dit denkproces? Het begint bij een helder stappenplan.

Van visie naar strategie naar keuzes maken

Nadenken over de toekomst begint met het tegen het licht houden van de missie van het fonds: waartoe is de organisatie op aarde? Wat is het ultieme bestaansrecht? En kunnen we dat bestaansrecht overbrengen op deelnemers en werkgevers en daarmee het draagvlak voor het fonds veiligstellen? Als die vragen helder beantwoord zijn, kan de strategie worden vastgesteld. Daarbij staat de vraag centraal hoe de missie het beste kan worden volbracht. Eén van de onderdelen die in die discussie aan de orde komt, is de organisatievorm. Heeft het fonds voldoende omvang, kracht en deskundigheid om zelfstandig te blijven voortbestaan? En is een keuze voor een al dan niet zelfstandig bestaan in het belang van (gewezen) deelnemers, gepensioneerden en werkgever(s)?

Kiezen doet pijn

Wanneer gekozen wordt om niet langer als zelfstandig fonds te blijven opereren, dan rest nog de keuze voor een alternatieve vorm. Wordt vergaande samenwerking gezocht met andere gelijkgestemde fondsen, waarbij pensioenregelingen zoveel mogelijk worden geharmoniseerd? Wordt aansluiting gezocht bij een bedrijfstakpensioenfonds? Of is een APF een aantrekkelijk alternatief, al dan niet met een eigen kring? Om antwoorden te vinden op die vragen, is een heldere missie en strategie onontbeerlijk. Daarnaast is bestuurlijke overeenstemming nodig over de vraag wat de belangrijkste drijfveren zijn bij het kiezen van een alternatieve uitvoeringsvorm. Een fonds dat zo laag mogelijke uitvoeringskosten nastreeft, komt bijvoorbeeld tot andere keuzes dan een fonds dat het behoud van de eigen pensioenregeling met alle specifieke kenmerken daarvan als belangrijkste prioriteit benoemt. Wat de afwegingen ook mogen zijn, steeds is het goed te bedenken: kiezen doet pijn. Die keuzepijn wordt draaglijker wanneer er vooraf overeenstemming is bereikt over prioriteiten en drijfveren. Want dan kunnen de te maken keuzes helder worden onderbouwd en kan daarover bestuurlijke verantwoording worden afgelegd. Richting de

deelnemers en werkgever(s), wel te verstaan. Want een mooie en sterke missie, visie en toekomststrategie zijn weinig waard zonder draagvlak bij de belangrijkste stakeholders van het fonds.

Leren van elkaar

Het doorlopen van een weldoordacht traject van strategievorming, scenarioplanning en uiteindelijk een gedegen en gestandaardiseerd proces van transitie management biedt houvast aan pensioenfondsbestuurders. Maar dat houvast is ook buiten het eigen fonds te vinden. Vrijwel alle bestaande Nederlandse pensioenfondsen worstelen met dezelfde typen vragen en vele honderden fondsen hebben de afgelopen jaren al besluiten genomen over hun toekomstbestendigheid. Welke keuze daarbij ook gemaakt werd, vaak kwamen dezelfde thema's aan de orde: het uniformeren van regelingen, het terugdringen van complexiteit, het omgaan met collectieve waardeoverdracht en vraagstukken op het gebied van IT, communicatie en pensioen-juridische zaken. Het aanboren van de kennis en ervaring die andere fondsen al hebben opgedaan, voorkomt dat iedereen het wiel zelf moet uitvinden. Bij AZL doen we dat door onze eigen kennis en ervaring te koppelen aan die van onze tientallen opdrachtgevers. Die gebundelde kennis en ervaring helpt ons erbij om niet alleen in de achteruitkijkspiegel kijken, maar juist samen met onze opdrachtgevers ook vooruit te blikken.

Wieden en schoffelen

Moet je als pensioenfondsbestuurder na het vaststellen van je toekomststrategie met de armen over elkaar wachten tot er meer duidelijkheid is over de richting die het Nederlandse pensioenstelsel op gaat, voordat je overgaat tot concrete actie? Nee. Het opruimen van overtollige complexiteit is *altijd* een goede voorbereiding op de toekomst. Want hoe ingewikkelder je pensioenregeling, hoe moeilijker het is die aan te passen aan een nieuw pensioenstelsel. Met dat opruimen kan vandaag begonnen worden. Het is als met een moestuin: je weet vroeg in het jaar nog niet wat voor een seizoen het wordt en welke groentes het best zullen gedijen, maar opruimen is altijd een goed begin. Onkruid verwijderen, schoffelen, de boel omspitten, je gereedschap op orde krijgen en een mooie composthoop aanleggen; het kost tijd, discipline en aandacht, en levert pas op termijn wat op. Maar het legt de basis voor een goede oogst. Begin vandaag.

Maarten van der Tuin