

perspectief

Henriëtte de Lange
Nieuwe Ombudsman
Pensioenen

ANWB en Rockwool
Stoppen of doorgaan?

azl

Magazine voor relaties van AZL
nummer 1 – februari 2020

De toekomst voor elkaar

Pensioenfondsen, werkgevers én hun medewerkers streven naar een optimaal en toekomstbestendig collectief pensioen. AZL maakt dit gedeelde streven mogelijk. In het snel veranderend pensioenlandschap is samen hierbij de sleutel. Want samen kun je meer, leer je van elkaar en deel je kosten en risico's. Daar wordt iedereen beter van.

Dankzij onze diepgewortelde kennis van pensioenmaterie, een schat aan ervaring en de wil om hard en nauwkeurig te werken, voeren wij tientallen unieke pensioenregelingen vlekkeloos uit. Door intensief samen te werken met uiteenlopende opdrachtgevers en zo een antwoord te vinden op hun specifieke vragen, zijn wij dé experts in het omgaan met veranderingen.

Contact

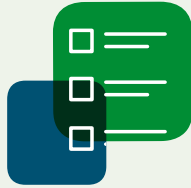
AZL N.V.
Postbus 4471, 6401 CZ Heerlen
communicatie@azl.eu
+31 (0)88 116 2000
www.azl.eu

Versijnt drie keer per jaar.

Redactie Marjolein Rozendaal (hoofd-redacteur, eindredacteur), Pastoor bv
Vormgeving Marion Kramer
Tekst AZL Marketing & Communicatie, Pastoor bv
Fotografie De Beeldredactie, Annemiek Mommsers, Henry Peters | Fotostudio [G2]
Illustratie Marco Jeurissen

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.

Inhoud



Stoppen of doorgaan?

Henk van Drunen en Frank Reuling vertellen over de toekomst van pensioenfondsen ANWB en Rockwool.

Pagina 4



'Verplichte navigatiemetafoor brengt je nergens'

Volgens Henriëtte Prast schieten de scenario's in de pensioencommunicatie hun doel voorbij.

Pagina 8



'Snel op zoek naar sleutelfunctiehouders'

Nog een half jaar en dan moeten de laatste pensioenfondsen hun sleutelfuncties helemaal geregeld hebben.

Pagina 10



'Drie keer hetzelfde uitleggen betekent dat de uitleg niet klopt'

Ombudsman Pensioenen

Henriëtte de Lange spoort de sector aan tot heldere communicatie.

Pagina 14

Verder in deze uitgave

Kort nieuws

Pagina 13

Defined contribution in de praktijk: Hybride regelingen op komst

Pagina 18

Mensen van AZL: Edwin Knoppert

Pagina 20



Voorpagina:

Henriëtte de Lange Ombudsman Pensioenen nieuwe stijl

Redactioneel



Keuzes voor de toekomst

Verandering is aan de orde van de dag in de pensioenwereld. Al meer dan tien jaar wordt er gepraat, gestaakt, gediscussieerd en gefilosofeerd over onze pensioenen. Dat vraagt niet eens altijd om een standpunt, maar toch zeker om het maken van beargumenteerde keuzes. Fondsbesturen ontkomen er niet aan om hun toekomstperspectief tegen het licht te houden. Deelnemers moeten zich verdiepen in hun verwachte pensioen om te weten of ze er straks van kunnen leven. En pensioen-uitvoerders zoals wij moeten zich blijven ontwikkelen om bijvoorbeeld ook nieuwe pensioenvormen te kunnen administreren. Over die keuzes voor de toekomst leest u in dit nummer van Perspectief. Bestuurders van Pensioenfonds ANWB en

Pensioenfonds Rockwool doen uit de doeken hoe zij hun toekomstverkenningen hebben aangepakt. De nieuwe Ombudsman Pensioenen gooit de luiken open en roept fondsen op dit ook te doen. Hoogleraar Henriëtte Prast geeft haar visie op het bieden van handelingsperspectief aan deelnemers en de meerwaarde van de navigatiemetafoor. Verder reflecteren we op de invoering van de sleutelfuncties en de gevolgen hiervan voor besturen. En u leest alles over onze nieuwe defined contribution-propositie, waarmee we helemaal voorbereid zijn op de toekomst. Kortom, genoeg inspiratie om zelf keuzes te gaan maken.

Veel leesplezier!

Kort nieuws



Evenementenkalender

18 maart	Themasessie ISAE
25 maart	Ronde Tafel Innovatie
1 april	Assurance Services
15 april	Themasessie IT Strategie
6 mei	Assurance Services
27 en 29 mei	Strategische Sessie Samen Koers

Houd ook onze digitale nieuwsbrief in de gaten!

Whitepaper

'Niks beloven, wel vertrouwen'

Kun je iets vertrouwen wat je niet begrijpt? En wat voelt beter: onzekerheid of een harde belofte die niet wordt waargemaakt? Het zijn twee vragen die de kern raken van de dilemma's rondom pensioencommunicatie. Maar de vragen gaan over meer; ze raken ook de kern van de discussie over de hervorming van ons pensioenstelsel. U leest onze visie op communicatie in de nieuwe whitepaper 'Niks beloven, wel vertrouwen'.

Ga naar www.azl.eu/pensioen kennis/whitepapers





De toekomst van pensioenfondsen ANWB en Rockwool

Stoppen of doorgaan?

De pensioenmarkt blijft in beweging. Dat maakt dat fondsen continu nadenken over hun toekomst. Zoals bij ANWB en Rockwool. Het ene fonds liquideerde en sluit aan bij De Nationale APF. Het andere kijkt het nog even aan, zelfstandig. Vijf lessen uit de strategische discussie over hun voortbestaan.

1 Start met diepe vragen aan jezelf

'Een strategische discussie grijpt diep in. Het is een groot proces', blikt Henk van Drunen terug op de liquidatie van Pensioenfonds ANWB. In de herfst van 2016 stelden de directeur van het bestuursbureau en de bestuurders zich voor het eerst expliciet de vraag: hoe ziet onze toekomst eruit? Gaandeweg was wet- en regelgeving gaan knellen en bleek het steeds lastiger om zelfstandig regelingen uit te voeren. In de anderhalf jaar daarna boog het bestuur zich over de toekomststrategie.

Een echte discussie hierover begint niet met mogelijke oplossingen, maar met grondige vragen, stelt Van Drunen. 'De bonden vroegen zich al een tijdje af of de uitvoering niet goedkoper kon. Waarop wij op een rijtje hebben gezet wat het pensioenresultaat zou zijn bij de alternatieven. Het bleek weinig uit te maken. Heel lang is het devies geweest: we gaan door. Maar dat is vaak niet op dezelfde manier doorgaan als in het verleden. Daarom moet je jezelf vragen blijven stellen. Ben ik op de goede plek of kan iemand het beter? In de basis draait het om deze vragen: wat wil je zijn, wat kan je zijn, en wat mag je zijn als organisatie. Kun je de deskundigheid in het bestuur op peil houden, staan je deelnemers achter je, werk je netjes en kost het niet teveel?'

2 Maak eigen keuzes, maar hou de vinger aan de pols

Ongeveer tegelijkertijd groeide in Pensioenfonds Rockwool de behoefte aan een grondige toekomstverkenning. Het grootste probleem voor dit fonds was al een tijdje de zwakke financiële positie, stelt bestuurssecretaris Frank Reuling. Het kleine fonds kampt met de druk van wet- en regelgeving, de dekkingsgraad is laag en er dreigen kortingen. De werkgever nam zich voor de uitvoeringsovereenkomst met het fonds op te zeggen en startte een onderzoek naar alternatieven. Alleen APF'en en BPF'en kwamen in beeld. Maar het bestuur wilde het onderzoek veel breder trekken.

Henk van Drunen
directeur bestuursbureau
Pensioenfonds ANWB



Frank Reuling
bestuurssecretaris
Pensioenfonds Rockwool



‘Je komt in een krachterspel terecht. Hierin staat voor het fonds het belang van de deelnemers, gewezen deelnemers en gepensio-
neerden altijd op één’, stelt Reuling. Het bestuur besloot daarom
ook naar de toen nog serieuze België-optie en naar verzekeraars
te kijken. ‘Verder peilden we de mening van de achterban. Wat
denken deelnemers van beleggingsrisico’s? Maak als bestuur bij
zo’n toekomstverkenning een eigen keuze. Eentje die je goed
kunt onderbouwen en volhouden als de werkgever of sociale
partners niet zo gelukkig met de uitkomsten zijn.’

Ook bij Pensioenfonds ANWB was het spanningsveld tussen
belanghebbenden merkbaar. ‘De ingewikkelde overlegstructuur
maakte hier het veranderingsproces een extra grote uitdaging’,
legt Van Drunen uit. Naast ANWB had het fonds te maken met
drie dochterbedrijven (zie kader). Voor elke dochter geldt een
ander overlegmodel, ofwel via de vakbonden of via de onder-
nemingsraad. ‘En daarvan hoeven belangen niet parallel te
lopen. Daarom hebben we met alle partijen gesproken over de
toekomst van het fonds. Voor we op zoek gingen naar een APF of
BPF om in op te gaan, hebben we gezamenlijk criteria opgesteld.
Elke offerte hebben we langs die criteria gelegd en samen beoor-
deeld. Zo bleven we een betrouwbare partner voor iedereen.
Daarna moet je aan de verschillende tafels besluiten nemen.’

3 Beheers je enthousiasme, denk vooruit

Het organiseren van draagvlak kost tijd, stelt Van Drunen.
‘Een overhaast besluit kost meer dan het
oplevert. Begin altijd op tijd met een uitge-
breide toekomstverkenning, niet als je al met je
rug tegen de muur staat. En presenteer ook de
alternatieven die je uiteindelijk hebt, heel uit-
gebreid. Stap bijvoorbeeld nooit binnen bij de
vakbond met de boodschap dat je er uit bent.
Wij hebben ook altijd het verantwoordings-
orgaan en de raad van toezicht meegenomen
in het keuzeproces. Hoewel ze niet op elk
moment een formele rol hebben.’

Bij Rockwool zat de timing niet mee. Medio
vorig jaar werden de fondsdeelnemers
uitgebreid geraadpleegd. Inclusief bijeenkomsten om het onder-
zoek in te leiden. Conclusie: deelnemers bij Rockwool zijn
risicomijdend als het gaat om beleggingen en hechten aan een
zeker pensioen. ‘De inkt van de rapportage was nog niet droog
of het nieuws over het pensioenakkoord en de commissie para-
meters kwam naar buiten. Wij hadden –net als de werkgever
en vakbonden– het gevoel dat we terug bij af waren. Was het
verstandig nu een strategische keus te maken, zonder te weten
hoe de uitwerking van het nieuwe pensioenstelsel straks uitvalt
voor onze deelnemers?’ Nieuw cijferwerk leverde opnieuw
sombere financiële scenario’s, als gevolg van de lage rente en
zakkende dekkingsgraad.

‘Een echte discussie over je voortbestaan begint niet met mogelijke oplossingen’

‘Daarom is besloten dit jaar door te
gaan met het pensioenfonds. Maar als
kortingen blijven dreigen, sluit ik niet uit
dat de pensioenregeling in 2021 alsnog
naar een ander gaat. De sleutel hiervoor
ligt in eerste instantie bij de werkgever
en bij de sociale partners.’ Het continu
verkennen van de toekomst blijft het
parool bij Rockwool. Het bestuur zet voor-
lopig elk kwartaal de alternatieven op een
rijtje. Om zo voorbereid te zijn op een
keuze voor 2021.

4 Durf appels met peren te vergelijken

Pensioenfonds ANWB maakte een top vijf van
kandidaten nadat er een lijst van elf alternatieven was
ontstaan. Het scenario dat overbleef was het voort-
bestaan van de regeling in een eigen kring bij een APF,
financieel gescheiden van andere aangesloten fondsen.
‘Vanuit de wens om de eigen identiteit te laten voort-
bestaan’, aldus Van Drunen. ‘Dat de keus viel op
De Nationale APF was absoluut geen automatisme.
Drie APF’en zaten erg dicht bij elkaar. Onderdeel van
deze slotfase is, zo merkten we, dat je appels met peren

moet vergelijken. De een is iets beter in communicatie, de
ander heeft governance net wat meer op maat. Onvergelijkbare
dingen die je moeilijk tegen elkaar kunt wegstrepen. Een tijd
lang hebben we eromheen gelopen, met alle belanghebbenden.
Heb de rust hiervoor en niet de angst dat je nu hierdoor een keus
maakt zonder goede vergelijkende argumentatie. Je hebt juist de
basis in het traject hiervoor heel degelijk gemaakt.’

5 Betrek anderen, cijfer jezelf weg

Frank Reuling tipt om bij het onderzoek naar uitvoerings-
alternatieven een externe adviseur in de arm te nemen.
‘Naast expertise haal je hiermee extra objectiviteit aan boord.
Het maakt het hele proces sterker. Waardoor je uiteindelijke
keuzes beter kunt beargumenteren en uitleggen.’

‘Uiteindelijk draait een liquidatie om het besef wat je weg doet.
Je eigen pensioenfonds, om het grootste maar te noemen’, obser-
veert Van Drunen. ‘Met je beste kunnen maak je je eigen werk
overbodig. Ik hou daar wel van. Persoonlijke omstandigheden
moeten geen enkele rol spelen. Je bent er voor de deelnemer.
Als het voor iedere betrokkene goed is gegaan, is dat de lol. Alles
afwegende kom je tot de conclusie: dit is gewoon de beste keus.
Dan is het geen groot besluit meer, meer de uitkomst van het
pad dat je lang geleden bent ingeslagen. En is het een kwestie
van een dekseltje erop en netjes inpakken.’

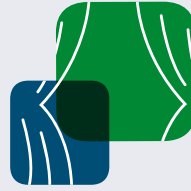
Rockwool

De Nederlandse vestiging van Rockwool in Roermond
is de grootste fabriek van deze multinationale
steenwolproducent, met circa 1.200 werknemers.
Het ondernemingspensioenfonds bestaat sinds begin
jaren zestig, heeft 3.100 deelnemers en een vermogen
van € 420 miljoen. Bestuurssecretaris Frank Reuling
heeft een juridische achtergrond en werkte hiervoor in
de advocatuur en bankwereld.

ANWB

Bij Pensioenfonds ANWB waren naast het moederbedrijf
drie dochters aangesloten: Unigarant (verzekeringen),
Logicx (sleepdiensten en vervangend vervoer) en
Medical Air Assistance (traumahelikopters). Het telde
12.000 deelnemers. Het vermogen bedroeg vorig
jaar € 1,8 miljard. Directeur van het bestuursbureau
Henk van Drunen heeft een lange loopbaan bij het
bedrijf, voornamelijk bij HRM en de mediatak.





Henriëtte Prast:

scenario's in pensioencommunicatie schieten doel voorbij

'Verplichte navigatiemetafoor brengt je nergens'

De navigatiemetafoor, sinds kort verplicht in de pensioencommunicatie, is volgens Henriëtte Prast 'haast misleidend'. 'Dit lijkt meer een operatie om de verantwoordelijkheid voor pensioentegenvallers neer te leggen bij gewone mensen.'

Handelingsperspectief, het is een van de toverwoorden in de wet pensioencommunicatie. Goede communicatie helpt deelnemers met het maken van juiste keuzes. Een belangrijke uitwerking van die wet is het weergeven van drie scenario's. Een verwacht, meevallend en tegenvallend pensioenresultaat staan afgebeeld in de navigatiemetafoor. Vanaf 2019 is dit een jaarlijks terugkerend element in de deelnemercommunicatie zoals het UPO. De AFM stelt de afbeelding met drie pijlen verplicht. De bedragen bij de pijlen kunnen fondsen aanpassen. 'Dat was een ministerieel besluit. De kamer heeft er niet over kunnen meepraten', constateert Henriëtte Prast. De afbeelding met de pijlen is om te beginnen een slechte metafoor, stelt de hoogleraar personal finance en lid van de raad van commissarissen van AZL.

De navigatiemetafoor is geen TomTom?

'Precies, want in het echte leven stelt een autobestuurder de eindbestemming in. Je krijgt een route gepresenteerd en kunt eventueel een andere route kiezen. Het navigatieapparaat helpt je daarbij. In de navigatiemetafoor leg je de eindbestemming helemaal niet vast. Je ziet drie mogelijkheden zonder zeker te weten of je er ooit belandt.'



Een metafoor gebruiken is op zichzelf wel een goed idee, toch?

'Bij een metafoor druk je iets abstracts uit met iets concreets. Pensioenopbouw als een huis dat je bouwt, bijvoorbeeld. Opvallend genoeg duiken in financiële communicatie meestal zulke mannelijke metaforen op. Je hebt het nooit over het breien van een pensioen, een wat vrouwelijker perspectief op dit onderwerp. Dat is een verhaal op zich. De metafoor kan in je communicatie helpen om een handelingsperspectief te schetsen. Maar hier klopt het niet. Alleen al omdat er tussen de hoogste en laagste opbouw allemaal andere pensioenresultaten mogelijk zijn.'

Is de afbeelding op zich duidelijk?

'In mijn ogen niet. Onderin staat bijvoorbeeld welk bedrag je tot nu toe hebt opgebouwd. Ik ben hoogleraar, maar snap dit onderdeel al niet. Laat staan de gemiddelde ontvanger van deze boodschap. Gaat het om wat je hebt opgebouwd, om wat je hebt opgebouwd plus rendement, is het een bedrag vanuit de tweede pijler of telt de AOW ook mee, is het bedrag netto of bruto? Er zijn veertien mogelijke interpretaties.'

Je deelde dit in januari tijdens het Netspar-congres International Pension Workshop. Hoe reageerde het publiek?

'De zaal zat vol met pensioenexperts maar niemand wist precies wat het opgebouwde bedrag onderaan het plaatje precies betekent. Onbegrijpelijk. Ik daag de lezers van dit artikel uit om hun interpretatie in te zenden.'

Biedt de metafoor handelingsperspectief?

'Stel dat je de afbeelding met de pijlen begrijpt en je vindt het bedrag bij het pessimistische scenario te laag. Je wil actie ondernemen om je hiertegen te beschermen. Wat kun je dan doen? Je gaat sparen waarmee je consumptie nu opoffert aan een toekomstig risico waar een kleine kans op is. Dus heb je naar verwachting straks een te hoog pensioen. Je kunt je beleggingsportefeuille niet kiezen. Je kunt als deelnemer niet uit het fonds stappen. Daar moet je je baan voor opzeggen. Je goed verzekeren tegen een financieel risico betekent helemaal precies weten waar het risico van afhangt. En ook nog het juiste verzekeringsproduct vinden. Dat is ongelooflijk ingewikkelde materie.'

Enig idee waarom dan voor dit communicatiemiddel is gekozen?

'De wet geeft als motief dat de risicocommunicatie mensen een handelingsperspectief geeft en ze helpt een goed pensioen te realiseren. Maar de onderbouwing van de metafoor is: het geeft mensen een positief gevoel over pensioen. Dat lijkt meer op marketing.'

Het middel schiet het doel voorbij.

'In mijn ogen is de metafoor in deze opzet haast misleidend. Haast, want misleiding is een te zwaar woord. Maar het communicatiemiddel komt nog niet in de buurt van de bedoeling. Ik kan je op een briefje geven dat dit uiteindelijk juist een slecht gevoel geeft. Het voorgespiegelde eindbedrag zal van jaar tot jaar schommelen. Dat vinden mensen onprettig.'

Pensioencommunicatie is ook bedoeld om mensen bewust te maken van het feit dat bedragen niet vast staan.

'Zo kun je de navigatiemetafoor inderdaad ook lezen. We denken dat je dit bedrag zult opbouwen, maar als het een beetje tegenzit, wordt het een ander bedrag. Maar dat is iets anders dan in de onderbouwing van de wet staat, en lijkt het meer op een soort operatie om klachten tegen de pensioensector te voorkomen. Je legt de verantwoordelijkheid voor pensioentegenvallers neer bij gewone mensen en geeft ze het gevoel dat ze iets moeten doen.'

Welke boodschap zou beter zijn?

'In het verleden waren er veel werkenden en weinig gepensioneerden die ook nog eens korter leefden dan tegenwoordig. Nu hebben we een omgekeerde piramide. Er zijn te weinig werknemers om tegenvallende pensioenresultaten te compenseren. Dat zou je ook kunnen communiceren. Je kunt zeggen: onze bedoeling is u voor te bereiden op tegenslagen. Mensen die gezond zijn bij pensionering hebben minder geld nodig. Investeren in je gezondheid is dus ook vanuit pensioenperspectief een verstandig besluit. Het "risico" dat je daardoor lang leeft is voor het pensioenfonds. Je hebt zelf de financiële baten van je gezondheid: je hoeft geen taxi te nemen maar kunt tot op hoge leeftijd fietsen of met het OV en zelf je gras maaien in plaats van een tuinman te moeten betalen. Of koop een vakantiehuis. Waar je zelf na pensionering vaker naartoe op vakantie kunt als het meezit, of dat je verhuurt als het financieel tegenzit. Mijn boodschap is dus: bekijk pensioen integraal. Als je uitgaat van pensioen als consumptie, dan kun je er meer bij betrekken dan alleen geld opzij zetten.'



Nieuwe bestuurders gezocht

‘Snel op zoek naar sleutelfunctiehouders’

Nog een half jaar en dan moeten de laatste pensioenfondsen hun sleutelfuncties helemaal geregeld hebben. Dat is een flinke kluit, vooral voor kleinere fondsen.

Alle wetgeving om te voldoen aan de Europese richtlijn IORP II is van kracht (zie kader). Voor de benoeming van sleutelfunctiehouders hebben de kleinere fondsen van DNB uitstel tot 1 september 2020 gekregen. ‘Het invullen van de sleutelfuncties is best een kluit, zeker voor kleinere fondsen.’ Jos Maarschalkerweerd, 12 jaar bestuursadviseur bij AZL, werkte het afgelopen jaar voor acht uiteenlopende fondsen. Zijn collega Sander Beikes adviseert ook verschillende klanten. ‘Ik krijg ook signalen dat veel bestuurders met een lastige puzzel zitten.’

Er zijn drie sleutelfuncties die een bestuur conform IORP II moet instellen. Nummer één, de actuariële functie, vormt in de praktijk geen probleem. Het is een klus die meestal aan de certificerend actuaire van het fonds wordt uitbesteed. De tweede sleutelfunctiehouder is er voor risicobeheer. ‘Dat is al een stuk lastiger’, zegt Maarschalkerweerd. ‘DNB stelt extra eisen aan de deskundigheid van de bestuurder die dit op zich neemt. Het kan ertoe leiden dat zittende bestuurders een aanvullende opleiding nodig hebben. Of dat portefeuilles binnen het bestuur worden herverdeeld. Soms is het nodig dat nieuwe bestuurders met specifieke deskundigheid moeten worden aangetrokken. Voor kleine ondernemingspensioenfondsen is het toch al niet eenvoudig om bestuurders te vinden. IORP II vergroot dit probleem.’ Om bestuurders te helpen het overzicht te houden, ontwikkelde AZL een risktool (zie pagina 13).

Richtlijn 2016/2341

De eerste richtlijn voor IORP, afkorting voor ‘institution for occupational retirement provision’, is een Europese Richtlijn voor pensioenfondsen uit 2003. IORP II is een stuk uitgebreider en omvat regels voor bestuur, governance, communicatie en beleggingsbeleid. Doel: de pensioensector in de hele EU weerbaarder te maken tegen risico’s zoals financiële crises, cybercrime en klimaatverandering. In EU-lingo heet IORP II richtlijn 2016/2341. De regels zijn sinds 13 januari 2019 van kracht.



Onafhankelijk

De derde sleutelfunctie, die van de interne audit, levert de meeste hoofdbrekens op. Hoofdrede: de interne audit ziet toe op taken die onder de verantwoordelijkheid vallen van de risicobeheer- en de actuariële functie. Binnen het bestuur moet er voldoende functiescheiding zijn. Beikes: 'Heb je de audit-functie, dan mag je bij voorbeeld niet ook in de beleggings-adviescommissie. Anders is er onvoldoende zogeheten *countervailing power*. Besturen zullen in sommige gevallen de bestaande taakverdeling overhoop moeten gooien. Of ze moeten op zoek naar een bestuurder erbij, speciaal voor de auditfunctie.'

DNB beseft dat kleinere fondsen meer tijd nodig hebben om mensen op te leiden en te zoeken voor de sleutelfuncties. Vandaar het uitstellen van de benoemingen van de sleutelfunctiehouders tot 1 september. Nu kunnen fondsen al met waarnemende functionarissen starten, die niet getoetst zijn door de toezichthouder. 'Zo kunnen besturen alvast een start maken, en in de tussentijd mensen werven en tijd steken in extra scholing', verklaart Maarschalkerweerd.

Gezamenlijk optrekken

Bij het invoeren van IORP II was de boodschap van de overheid: de nieuwe regels mogen niet leiden tot extra kostenstijgingen. 'Maar dat is lastig vol te houden als je voor bijvoorbeeld de interne audit mensen moet aantrekken. DNB geeft aan dat besturen een zzp'er kunnen inhuren, als deze binding heeft met het fonds.' Beikes vraagt zich af of je zulke mensen makkelijk vindt. 'Los daarvan gaat dit besturen extra geld kosten.'

Maarschalkerweerd en Beikes denken dat een deel van de kleinere fondsen nog geen sleutelfunctiehouder voor de interne audit op het oog heeft. Net als Casper Lötgerink (zie kader 'Kom in actie, praat met DNB') adviseren ze fondsen haast te maken. 'We zitten snel in de fase van toetsing en benoemingen. Fondsen moeten voor de zomer hun zaken op orde hebben, want de toetsing duurt zes weken en DNB heeft misschien aanvullende vragen. Is er iemand van buiten nodig voor een sleutelfunctie? Reken dan op extra doorlooptijd in verband met de werving en selectie.'

De beide adviseurs raden fondsbestuurders aan zoveel mogelijk gezamenlijk op te trekken. 'Veel fondsen hebben dezelfde vragen, vooral over hoe ze de interne audit aan kunnen pakken.' Zo'n gezamenlijke aanvliegroute biedt de dienstverlening van AZL, de *assurance services*. Hierbij gaan de sleutelfunctiehouders audit en risicobeheer gezamenlijk in gesprek met de experts van AZL. 'Op deze wijze kunnen fondsen van elkaar leren en samenwerken. Dat levert efficiency op. Fondsen zullen vaak dezelfde onderwerpen tegen het licht willen houden. Door dit gezamenlijk te doen kunnen fondsbesturen de kosten beperken. AZL heeft ze eind 2019 over deze initiatieven geïnformeerd, de assurance services starten op dit moment.'

'Kom in actie, praat met DNB'

'Blijf niet stilzitten. Ga in gesprek met DNB over de invulling van IORP II bij jouw pensioenfonds.' Dit advies heeft Casper Lötgerink, docent bij pensioenfondsopleider SPO en senior manager bij organisatieadviesbureau PwC, aan achterblijvende fondsen.

Hij gaf recent een masterclass over IORP II en zag de worsteling van fondsbestuurders. De Europese richtlijn ging ruim een jaar geleden in (zie 'Richtlijn 2016/2341'). Toch heeft intussen slechts een minderheid van de Nederlandse pensioenfondsen goedkeuring op de gekozen inrichting vanuit de toezichthouder, is zijn inschatting. Bestuurders lopen vooral aan tegen het aanstellen van sleutelfunctiehouders voor risicobeheer en interne audit.

'De invoering is tot nu toe verre van makkelijk gegaan', constateert Lötgerink. De invoering van de IORP II wetgeving verliep langzaam, de richtsnoeren van toezichthouder DNB (de 'guidances') waren daarom ook vertraagd. 'Pas in september 2018 volgde een presentatie van DNB maar die zorgde voor veel hoofdbrekens.' Daarna brak een periode aan van voortschrijdend inzicht bij de toezichthouder, met telkens nieuwe mogelijkheden en onmogelijkheden in de combinaties tussen sleutelfuncties en bestuurders.

In die omstandigheden maakte de pensioensector geen haast om aan de Europese eisen te voldoen, vermoedt de docent. Als fondsen het nog niet gedaan hebben, is het hoog tijd om een visie op te stellen over met name risicomanagement en de invulling van sleutelfuncties. 'Ga op basis daarvan alsnog in gesprek met DNB. Veel fondsen zitten in hetzelfde schuitje, en er is al een aantal smaken langs gekomen. Doordat er veel verschil is in bestuursmodellen en personele invulling van bestuurders, bestaat er geen *one size fits all*-oplossing. Het is belangrijk om tijdig het gesprek aan te gaan.'



Mijn Pensioencijfers nu ook op smartphone

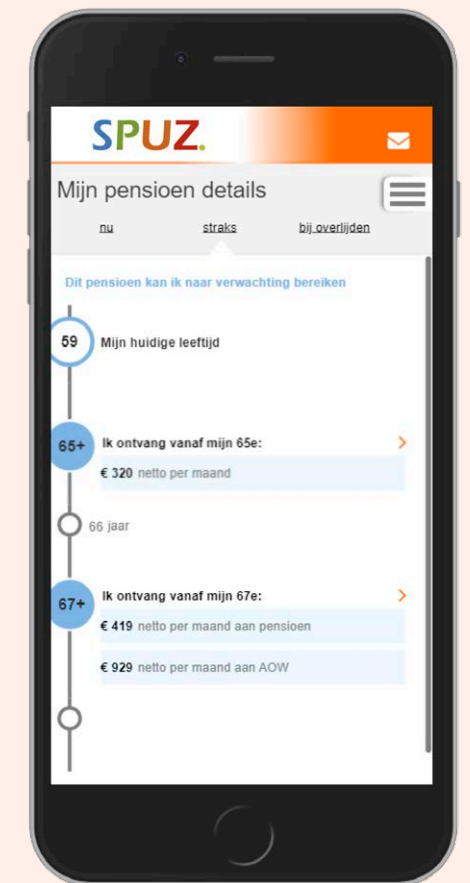
Bijna één op de vier mensen gebruikt zijn mobiele telefoon om op internet te surfen. Even snel het banksaldo checken, de weg zoeken, vrienden appen, noem maar op. Ook het pensioen checken kan nu via de smartphone snel en eenvoudig in Mijn Pensioencijfers, het deelnemersportaal van AZL.

Mijn Pensioencijfers

In de beveiligde omgeving Mijn Pensioencijfers loggen deelnemers in met hun DigiD. Daar zijn de actuele persoonlijke pensioencijfers en persoonlijke documenten te bekijken, zoals het Uniform Pensioenoverzicht. Sinds januari is deze omgeving geoptimaliseerd voor gebruik op elke smartphone.

Rekenen of regelen?

De Pensioenplanner en Pensioenschets werken het best op de pc of op een tablet. Dan zien deelnemers niet alleen hun pensioencijfers en documenten, maar kunnen ze ook online hun pensioenzaken rechtstreeks regelen.



Beter bewust van risico's

Goed risicomanagement vraagt om een goed overzicht. Om onze klanten te helpen bij het vormgeven van het risicomanagementproces ontwikkelden we een risktool voor bestuurders.

De tool kan op elk gewenst moment door de bestuurder worden ingezien. AZL verzorgt de totale inrichting en verwerking van het eigen risicomanagementbeleid van het fonds in deze risktool.

Zowel de risico's zoals die door de toezichthouder zijn benoemd in de FIRM/FOCUS-methodiek, als de eigen specifieke operationele risico's zijn hierin opgenomen. De risktool ondersteunt zo het genereren en

behouden van bewustzijn op het gebied van risicomanagement binnen alle commissies, het bestuur en bijvoorbeeld het bestuursbureau van het pensioenfonds.



Ombudsman Pensioenen Henriëtte de Lange

‘Drie keer hetzelfde uitleggen betekent dat de uitleg niet klopt’

De Ombudsman Pensioenen nieuwe stijl treedt vaker naar buiten en spoort de sector aan tot heldere communicatie. Henriëtte de Lange ziet fondsen die over hun eigen schaduw stappen.

Ze was nog maar net Ombudsman Pensioenen toen Henriëtte de Lange van een gepensioneerde man hoorde hoe hij in zware financiële problemen was gekomen. ‘Zijn kinderen betaalden zijn boodschappen.’ Het pensioen pakte tijdelijk veel lager uit dan jarenlang gecommuniceerd door het pensioenfonds.

‘De deelnemer is soms echt de pineut. Ik heb bij een casus als deze de kennis om de positie van de deelnemer te versterken. Zo creëer ik een gelijkwaardig speelveld voor hem en de pensioenwereld.’ De Lange kent de pensioenbranche door en door. Hiervoor was ze onder meer voorzitter van pensioenfonds HaskoningDHV en zat ze in twee raden van toezicht van fondsen. ‘Als bestuurder en toezichthouder keek ik vooral naar het macroniveau. Maar mijn hart lag nog altijd bij het individu. Dat merkte ik bijvoorbeeld in de zeven jaar dat ik werkte voor de Pensioen kijker. Als ombudsman keer ik terug naar de wereld van het individu. Ik kan niet anders zeggen: dat is zeer boeiend.’

Kwart eeuw ombudsman

Dit jaar bestaat de Ombudsman Pensioenen als onafhankelijk geschilleninstituut een kwart eeuw. De pensioenfondsen riepen de ombudsman destijds in het leven voor deelnemers met klachten over of conflicten met hun pensioenuitvoerder. Later sloten ook verzekeraars zich aan.

Bemiddeling is en blijft de belangrijkste taak voor Henriëtte de Lange. Maar haar voorganger Piet Keizer, die 15 jaar in functie was, heeft zich aan het eind van zijn bewind sterk gemaakt voor flinke vernieuwingen. De ombudsman zet zich nu twee dagen per week in, in plaats van één. Het is voortaan mogelijk om het advies over een zaak naar buiten te brengen. En het nieuwe reglement geeft handvatten om diepgaander onderzoek te doen naar patronen waarom het soms mis gaat in de pensioenuitvoering.

Opfrisbeurt

Als kersverse ombudsman ging De Lange voortvarend met de vernieuwing aan de slag. Ze treedt nu regelmatig op in de media. Het jaarverslag is geen droge rapportage meer maar een online magazine met ruimte voor individuele ervaringsverhalen (zie ‘Na dertien jaar: Sorry, u heeft toch geen recht op dit bedrag’). De website kreeg een opfrisbeurt.

Ook modern, zij het vooral als inhaalslag: klagers kunnen voortaan niet alleen per brief of telefonisch, maar ook per e-mail klachten kwijt bij het kantoor in Den Haag. ‘Als je de ramen wijd open zet, ontkom je anno 2020 natuurlijk niet aan e-mail als contactmogelijkheid. Ik zou wel meer willen kunnen doen in de twee dagen in de week die er nu zijn. De capaciteit op dit kantoor is beperkt, we werken hier met zijn drieën. Maar ik heb wel sterk de indruk dat ik in een jaar tijd een aantal fondsen aan het denken heb gezet.’

Volgens De Lange is het voor de pensioenwereld nog altijd een uitdaging om zich echt in deelnemers in te leven. Bij een groot deel van de klachten blijken fondsen juridisch wel gelijk te hebben. ‘En dan voelt het voor deelnemers toch niet goed. Wat is dan redelijk? Dat is de grote vraag. Het vraagt van een fonds veel om uit het collectieve denken te stappen, iets te doen voor de individuele deelnemer.’

‘Je uitleg klopt niet’

Als er in de uitvoering iets mis is gegaan, dan is volgens De Lange een pensioenfonds of verzekeraar meestal de eerste om dit recht te zetten. ‘Toch zijn er ook veel gevallen waarbij bijvoorbeeld een fonds formeel wel gelijk heeft, maar waarbij de regeling of de communicatie hierover ongelukkig heeft uitgepakt. Je kunt ellende voorkomen door het beter te vertellen, en niet te snel aan te nemen dat de deelnemer het wel snapt. Ik hoor wel van fondsen dat ze iets al drie keer op dezelfde manier hebben uitgelegd maar aan alles merk je dat de deelnemer het niet begrijpt. Ik denk dan: je uitleg klopt niet. Het fonds neemt aan dat de deelnemer het begrijpt, maar deze denkt en voelt iets totaal anders. Dat is soms een enorm gat. Hier wil ik meer onderzoek naar doen.’

Ondertussen pakt de ombudsman klachten alleen formeel op als een deelnemer de bezwaarprocedure van de eigen pensioenuitvoerder doorlopen heeft. Nog regelmatig moet De Lange dat aan klagers duidelijk maken. ‘Dan krijg ik te horen: u bent er voor mij. Het is best lastig voor deelnemers om te begrijpen dat ze eerst alle mogelijkheden bij hun fonds of verzekeraar moeten benutten. In die zin beantwoord ik niet aan het beeld dat veel mensen van een ombudsman hebben, eentje



die op tv een gebouw binnenstormt om een zaak recht te zetten.’

De Lange realiseert zich dat veel mensen al een hoop frustratie hebben opgebouwd als ze contact zoeken met haar. Een beroepsprocedure duurt in het gunstigste geval vijf maanden. Vervelender is het als deelnemers aankloppen met het idee dat ze een formele klacht hebben ingediend bij hun pensioenfonds of verzekeraar, maar dat deze niet als zodanig is opgevat. ‘Dat gebeurt heel regelmatig. Telefoontjes, brieven of mailtjes die niet als klacht worden gezien. En dan mag ik zeggen: u moet terug naar uw fonds met uw verhaal. Dat is heel lastig, zeker als je geëmotioneerde mensen aan de lijn hebt.’

Onbegrijpelijk jargon

Een stagiair deed voor De Lange onderzoek naar klachtenregelingen in de pensioenwereld. Uit de steekproef bij 130 fondsen bleek dat een minderheid een heldere klachtenregeling had en goede communicatie hierover op de website ‘Bij maar 7 was deze wel *state of the art*. Bij 72 fondsen gebruiken ze onbegrijpelijk jargon. De rest zat er tussenin.’

Menig fonds doet er volgens De Lange goed aan de formele klachtenprocedure kritisch tegen het licht te houden. En de directe communicatie met deelnemers moet soms echt beter. Op andere algemene kwetsbaarheden is de ombudsman vooralsnog niet gestuit, geeft zij aan. ‘Er zijn grote en kleine fondsen waar af en toe iets misgaat, maar patronen zie ik nog niet. Het zijn incidenten. En dan zie ik dat fondsen gelukkig regelmatig over hun eigen schaduw kunnen stappen. Zoals het fonds dat compensatie gaf aan de gepensioneerd meneer die voor zijn boodschappen geld moest gaan lenen van zijn kinderen. Dat zijn mooie gebaren.’

Na dertien jaar: Sorry, u heeft toch geen recht op dit bedrag

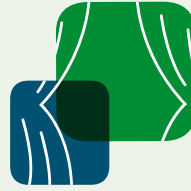
‘Gedurende dertien jaar liet het pensioenfonds de klager jaarlijks weten dat hij premievrije voortzetting wegens arbeidsongeschiktheid genoot. De klager bleek echter geen recht op premievrije voortzetting te hebben omdat zijn laatste werkgever niet bij het pensioenfonds was aangesloten.

Om een tweetal redenen vond de ombudsman het terugdraaien van het gecommuniceerde pensioen niet redelijk.

Het pensioenfonds had naar het oordeel van de ombudsman het recht om de vergissing te corrigeren na dertien jaar verspeeld. De correctie, die kort voor de pensioendatum werd doorgevoerd, zou leiden tot een ernstige inkomensdaling na pensionering. Aangezien het nog kort tot aan de pensionering was, kon klager het tekort niet meer met eigen voorzieningen aanvullen. Verder was van belang dat de klager, voordat hij in dienst trad bij de niet aangesloten werkgever op grond van een dienstverband met een zusteronderneming met bijna dezelfde naam, wel lange tijd deelnemer van het fonds is geweest.

Uiteindelijk deelde het pensioenfonds de visie van de ombudsman en ging over tot herstel van de situatie zoals deze was voordat de fout werd ontdekt.’

(uit: jaarverslag 2018 Ombudsman Pensioenen, mei 2019)



Defined contribution in de praktijk

Hybride regelingen op komst

We koersen af op een pensioenstelsel met individuele pensioenen en een leeftijdsafhankelijke opbouw voor iedereen. Marco Kültter van AZL verwacht dat regelingen een mix worden van nieuwe en bestaande ingrediënten. AZL biedt oplossingen voor pensioenfondsen met een solide systeem dat een kostenefficiënte uitvoering mogelijk maakt in combinatie met de noodzakelijke flexibiliteit.

Hoe de details van het pensioenakkoord uitpakken, is nog niet honderd procent duidelijk. Wat wel helder is: in het nieuwe stelsel komt er voor iedere deelnemer een gelijke premie, met een leeftijdsafhankelijke opbouw. Ook is duidelijk dat de voordelen van een collectiviteit gecombineerd moeten worden met meer individuele keuzevrijheden. Hier speelt defined contribution (DC) een belangrijke rol in. Marco Kültter, manager business support en transitie klanten, licht toe hoe AZL op deze toekomst voorsorteert.

Hoe en waarop bereiden we ons voor?

‘We gaan niet afwachten en hanteren 2022 als richtdatum voor onze interne planningen. Daarbij bereiden we ons voor op het uitvoeren van een nieuwe premiereregeling met uitgebreide risicodeling (inclusief lifecycle-beleggingen). Daarbij nemen we de mogelijkheden mee die de wet Verbeterde premiereregeling biedt, namelijk de individuele opbouw in de opbouwfase en de inkoop van aanspraken binnen defined benefit (DB) met risicodeling in de overgang naar de uitkeringsfase.’

Hybride regelingen als een soort compromis, passend bij de pensioenpolder?

‘Ja, eigenlijk wel. Voor de pensioenwereld is een DC-premie gunstig. Je bent dan af van de risico's van een lage dekkingsgraad. Tegelijkertijd voelt DB als een veilige haven, met de uitkeringsregeling als vangnet. DC is iets wat de meeste deelnemers niet onmiddellijk zullen accepteren.’

Waarop baseer je deze verwachtingen?

‘We merken al een tijdje dat fondsen aan het nadenken zijn. Hoe vertaalt het pensioenakkoord zich naar hun regeling en wat kan DC hierin betekenen? Daarnaast hebben we zelf elementen rondom DC aan de praktijk getoetst. Afgelopen najaar hebben we intensief met adviseurs en pensioenfondsen gepraat over de mogelijke ontwikkelingen met betrekking tot DC in combinatie met de verwachtingen rondom het pensioenakkoord. We vroegen hen waar de grootste veranderingen zullen zitten. Hoe fondsen bijvoorbeeld zullen omgaan met deelnemers die willen



bijsparen, hoe ze aankijken tegen lifecycle-beleggen. Met de oogst van deze verkenning konden we verder bouwen aan onze propositie, zodat we dadelijk met een prima DC-propositie en een solide systeem de moderniseringsslag bij fondsen kunnen ondersteunen.’

Hoe ziet de DC-propositie van AZL er straks uit?

‘Op dit moment doen we de pensioenadministratie voor zestien fondsen die een DC-regeling hebben. Voor enkele van die fondsen is ook de unitadministratie – de administratie van het kapitaal per deelnemer – bij ons ondergebracht. We benutten dit jaar voor aanpassingen om de DC-componenten inclusief unitadministratie nog meer toe te snijden op het verwachte nieuwe stelsel. Een belangrijk item bij een hybride regeling met DB- en DC-elementen is de interactie met de deelnemer. Deze moet in onze visie op één plek inzage in zijn aanspraak, kapitaal en keuzes hebben. Dit hangt samen met de mogelijkheden die al geboden worden vanuit de wet Verbeterde premiereregeling voor vast en variabel pensioen. Een geïntegreerd portaal voor de deelnemer is dan ook een belangrijk uitgangspunt in onze DC-propositie. Daarnaast gaan we ervan uit dat fondsen steeds meer het beleggingsbeleid voor DC op maat willen vaststellen. Zodat ze optimaal aansluiten bij de wensen van hun deelnemers. Voor die keuzevrijheid moet je als deelnemer de actuele informatie over aanspraak en beleggingskapitaal kunnen inzien. Op die manier zorgen wij ervoor dat cruciale gegevens in handen van één organisatie zijn en blijven in een veilige omgeving. Dit is ook van belang voor een soepele, betaalbare uitvoering en maximale flexibiliteit. Dat is voor fondsen van het grootste belang.’

Wanneer kunnen fondsen overstappen naar de nieuwe DC-propositie?

‘Begin 2021 gaan de eerste fondsen over. Ook de vernieuwde DC-regeling van De Nationale APF gaat dan in productie. Dat is goed voor het overzicht in zo'n eerste fase. Het is toch een nieuwe stap die we samen zetten. We willen dat de nieuwe producten stevig staan, zeker ook in het belang van de deelnemer. Vervolgens kunnen in de loop van 2021 alle fondsen overstappen. Daarnaast hebben we ruimte ingebouwd voor potentieel nieuwe klanten waarmee we in gesprek zijn over de uitvoering van hun DC-regeling.’

De transitie klinkt als een heftige operatie. Hoe ervaar je dit als AZL'er?

‘Persoonlijk vind ik het geweldig om te zien hoe we ons inzicht in en ervaring met transitie – jaren gerijpt door te werken voor een veelvoud aan fondsen – nu weer kunnen toepassen. Met een goede timing: nog voordat het definitieve stelsel er is, kunnen we al wel flinke stappen zetten naar een vernieuwd solide systeem met de noodzakelijke flexibiliteit om in te kunnen spelen op de veranderingen in het stelsel. Als uitvoerder zetten we daarom nu vol in op aanpassingen naar hybride regelingen. We wachten niet tot pensioenfondsen zich melden. We zien natuurlijk dat de markt sterk in beweging is, en dit zal in de toekomst zo blijven. In de uitvoeringsmarkt zullen we altijd en overal DC-elementen gaan zien. Een voordeel voor ons is dat we nu al werken met een combinatie van DB en DC.’

A smiling man with a shaved head, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt, is holding a dark cup. He is looking towards the camera. In the foreground, the back of a person's head and shoulder are visible, slightly out of focus. The background is a blurred indoor setting with light-colored walls and a wooden door frame on the left.

Mensen



**'De toekomst
vraagt om tijdige en
gecoördineerde actie'**

Edwin Knoppert

Practice leader transitiemanagement

'Eind 2019 ben ik gestart als practice leader transitiemanagement binnen de afdeling bestuursadvisering. Met dit taakgebied gaan we de besturen helpen zich voor te bereiden op aankomende transitie. Zo'n transitie is in de meeste gevallen een echt project, en moet ook als zodanig vanuit het bestuur gemanaged worden. Daarin nemen wij graag voor het bestuur de leiding. Wij stellen bijvoorbeeld voor het bestuur een roadmap op met een stappenplan en aandachtspunten richting stakeholders. Samen met het bestuur bepalen we de gewenste resultaten en stemmen die af met leveranciers en adviseurs van het fonds. Voor mijn start bij AZL heb ik bij meerdere pensioenuitvoerders gewerkt. Ik weet goed wat er speelt binnen de bestuurskamer en hoe ik de verschillende disciplines van een pensioenuitvoerder moet verbinden om veranderingen geregeld te krijgen. Zo zorgen we samen voor tijdige en gecoördineerde actie.'