

perspectief

**Marieke Knoef en
Peter Hein van Mulligen**
De toekomst is
zonniger dan
we denken

Otto Hulst
'Diversiteit betekent
verschillen toelaten'

azl

Magazine voor relaties van AZL
nummer 3 – december 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

Verschijnt drie keer per jaar.

Redactie Marjolein Rozendaal (hoofd-redacteur, eindredacteur), Pastoor bv
Vormgeving Marion Kramer
Tekst AZL Marketing & Communicatie, Pastoor bv
Fotografie De Beeldredactie, AZL Facilities, Shutterstock
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



‘Laat zien hoe het echt zit’

Peter Hein van Mulligen en Marike Knoef geven hun perspectief op een zonnige pensioentoekomst.
Pagina 4



‘Veranderen met de blik vooruit’

Jeroen Lamers en Sander Smeets, actuarissen bij AZL, delen hun inzichten over de nieuwe pensioenwerkelijkheid
Pagina 8



‘De Code is niet genoeg’

Otto Hulst van Pensioenfonds Kas Bank over diversiteit
Pagina 13



‘Ons aanbod moet daadwerkelijk een klantprobleem oplossen’

Sabine Vulink, business consultant, vertelt hoe AZL innovatie integreert in de dagelijkse praktijk.
Pagina 16

Verder in deze uitgave

Kort nieuws

Pagina 12 en 19

Mensen van AZL: Marco Kelderman

Pagina 20



Voorpagina:

Marike Knoef is hoogleraar micro-economie aan de Universiteit Leiden

De blik vooruit

2020 was een jaar dat in alle opzichten anders was dan anders. De coronacrisis zette de wereld op zijn kop. De maatregelen om de verspreiding van het virus te beperken hadden enorme invloed op al onze dagelijkse activiteiten. Tegelijkertijd kon de pensioenwereld al niet veel meer op zijn kop komen te staan door de vernieuwing van het pensioenstelsel. Het volgende jaar biedt naar verwachting uitzicht op oplossingen. Na jaren van praten, discussiëren en speculeren is er eindelijk groen licht voor het nieuwe pensioenstelsel. En na maanden van wennen aan het nieuwe normaal begint de wereld zijn draai te vinden met het coronavirus. Alle reden voor een frisse wind, voor een eerlijke mening, voor een hand in eigen boezem. Waar staan we nu? En hoe gaan we komen waar we willen komen?

Redactioneel



Over die blik vooruit leest u in dit nummer van Perspectief. We spraken met Marike Knoef en Peter Hein van Mulligen over het beeld dat mensen hebben van pensioen en in hoeverre dat beeld reëel is. Verder belichten we de gedetailleerde berekeningen die nodig zijn voor het maken van keuzes in het nieuwe pensioenstelsel. Pensioenfondsbestuurders gaan in gesprek over hoe representatief fondsbesturen zijn ten opzichte van de achterban. En we laten u zien op welke manier wij innovatieve methodes inzetten om daadwerkelijk problemen op te lossen. Laten we samen vooruit kijken.

We wensen u mooie feestdagen in goede gezondheid en veel leesplezier!

Kort nieuws



Evenementenkalender

15 december Assurance Dienst Risk
15 december Assurance Dienst Audit

Houd ook onze digitale nieuwsbrief in de gaten!

Een zonnige toekomst op ons dak

Op het dak van ons hoofdgebouw liggen sinds kort zonnepanelen te stralen. Er zijn 191 panelen geplaatst waarmee we ons energieverbruik omlaag brengen. Zo nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid én besparen we kosten. De elektriciteit die we hiermee opwekken is direct beschikbaar.





‘Laat zien hoe het echt zit’

Peter Hein van Mulligen en Marike Knoef:
zonnige kijk op pensioentoeekomst



De sector houdt het al jaren vol en cijfers tonen ook aan: ondanks de tegenslagen behoort het Nederlandse pensioenstelsel nog steeds tot de beste van de wereld. Het nieuwe pensioencontract maakt alles alleen maar mooier, luidt de belofte. Ondertussen is menig deelnemer stukken minder positief. Het vertrouwen in het stelsel blijft bijzonder laag, zo bleek recent uit de Global Pension Index. Twee perspectieven op een zonnige pensioentoeekomst.

Waarom ziet de toekomst van het pensioen er zonnig uit?

Knoef: ‘De hoofdboodschap is dat risico’s beter gedeeld zullen worden en er minder ruzie zal zijn tussen generaties. Het nieuwe stelsel laat de rekenrente los, waardoor er geen grote verdeelknop meer is tussen jonge en oudere generaties deelnemers. Beide hebben het gevoel dat het huidige stelsel ze tekort doet. Ouderen lopen al jaren indexatie mis, krijgen te maken met pensioenkortingen. Jongeren maken zich zorgen of er wel een goed pensioen is als ze oud zijn.’

Het nieuwe stelsel is eerlijker?

‘Ja, in de zin dat de verdeling van risico’s tussen generaties beter wordt. In de nieuwe systematiek kan het beleggingsrisico bewust groter worden gemaakt voor jongeren. Fondsen kunnen de risico’s beperken voor mensen die in de buurt van hun pensioendatum komen. Een logisch verhaal: als jongere heb je meer tijd om je arbeidsuren, je pensioenleeftijd of bestedingsgewoontes aan te passen, als het meezit of tegenzit. Dit goed begeleiden is een schone taak voor de pensioenwereld. Jongeren kunnen schokken beter aan dan iemand vlak voor zijn pensioen.’

Van Mulligen: ‘Hier ben ik het wel mee eens. Het bestaande systeem van defined benefit is prima zolang er weinig gebeurt met de demografie en economie. Maar het is niet meer te handhaven als je veel meer voor toekomstige generaties moet opbouwen. Vandaar dat het belang van beleggen zo groot is geworden. In het huidige stelsel is het jarenlang onzeker geweest wat de pensioenopbrengsten zijn. Het is een vervelend gevoel als je niet weet wat je krijgt. Dat is wat de samenleving al tijden parten speelt.’

Toch geef je in je boek aan dat het gepensioneerden nog nooit zo goed is vergaan als nu.


‘Klopt. Mensen maken zich zorgen over hun pensioen. Maar de conclusies die ze eraan verbinden, zijn onjuist. Dat is al een lange tijd zo. Sinds 2008 zijn indexaties uitgebleven en is er afgestempeld, pensioenuitkeringen gingen zelfs omlaag. Er verdween wat van de koopkracht van de gepensioneerden die het betrof. Sommige partijen en belangenorganisaties hebben dit jarenlang gepresenteerd als “ouderen hebben het nog nooit zo moeilijk gehad”. Maar dit is precies niet waar.’

Het gaat in het algemeen juist heel goed?


‘Er was over het geheel genomen nog nooit een generatie ouderen in onze samenleving die er zo warmpjes bij zat. Uit de meest recente armoedecijfers blijkt dat 3,6 procent van de gepensioneerden onder de armoedegrens leeft. In de jaren tachtig was dit bijna een kwart. Dit is dus een enorme verbetering, maar er is geen aandacht voor.’

Knoef: ‘Het punt is dat er bij het publiek veel onduidelijkheid is rondom pensioen. Ik heb bij een representatief panel onderzocht of deze deelnemers tijdelijk meer of minder pensioen wilden opbouwen. We konden de antwoorden anoniem koppelen aan financiële gegevens van die personen. Wat bleek? Degenen die minder wilden sparen voor hun pensioen hadden relatief gezien niet veel opgebouwd, en andersom. Dan rijst de vraag: kunnen mensen dit soort beslissingen zelf nemen? Uit een ander onderzoek volgt dat de helft van de ondervraagden geen idee had wat hun pensioeninkomen zou worden. De grote uitdaging is om spaarmogelijkheden en de zin daarvan goed aan mensen uit te

leggen, gerelateerd aan hun situatie. Daar komt dus heel veel communicatie bij kijken.’

 **Jullie hameren eigenlijk allebei op het belang van transparantie, van het vertellen van het hele verhaal.**

Knoef: ‘Ja, en ik heb goede hoop dat het nieuwe contract hierin verbetering brengt. Er komt meer transparantie. Op straat begreep niemand die knop van de rekenrente. Het nieuwe systeem haalt de kluwen uit elkaar. Voor fondsen zijn er een paar mooie perspectieven. Ze kunnen veel meer maatwerk leveren met beleggingen.’

 **Wat doe je met de economische schommelingen, die in het nieuwe stelsel meer zullen doorwerken?**

Van Mulligen: ‘Onzekerheid is voor iedereen een vervelend gevoel. Het alternatief is om tegenvallers uit te smeren in de tijd. Maar hiermee schuif je de rekening door naar de toekomst.’

Knoef: ‘Met uitsmeren is de schok minder groot. Wel holt de uitlegbaarheid dan achteruit. Bij slechte economische omstandigheden hebben deelnemers mogelijk meer begrip voor kortingen. Op zich is verliesaversie een normale emotionele reactie. Verlies hakt er harder in dan wanneer je iets krijgt. Dat was heel vroeger nuttig: de oermens zette het hierdoor bij gevaar op een lopen. Het is een van de redenen dat we als mensheid overleefden. Die emotionele reactie speelt ook rondom pensioenen nog steeds een flinke rol. In studies kregen proefpersonen de keuze: een vaste uitkering of een flexibel bedrag dat naar verwachting hoger is maar waarvan de hoogte

kan wijzigen afhankelijk van beleggingsrendementen, rente en de levensverwachting. Het bleek dat 87 procent kiest voor de vaste uitkering. Dat is heel hoog.’

 **Maar heeft communicatie dan wel zin?**

Van Mulligen: ‘In een ideale situatie kun je mensen uitleggen hoe het zit, en levert dat tevredenheid op. In werkelijkheid blijken mensen erg verknocht aan hun eigen opvatting. Het is wensdenken om te zeggen: we leggen het goed uit en de mensen snappen het wel. Dat zie je nu natuurlijk ook rondom het coronavirus. Als het alleen om emotie gaat, sta je machteloos, dan helpt geen enkel argument. Dan wil je je ook niet openstellen voor de feiten.’

 **Wat kun je doen om mensen toch mee te krijgen?**

Van Mulligen: ‘Een deel van de samenleving wantrouwt feiten, voor hen is er misschien geen remedie. Maar ik vind het belangrijk genoeg om toch te laten zien hoe het echt zit. Iedereen heeft recht op een eigen mening, maar niet op eigen feiten. Het fijne van ons welvarende land is dat we als individuen voor 90 procent ondanks alles tevreden mogen zijn met ons leven en dat –mede door instituten als het CBS– de kennis over het grote plaatje ruim voorhanden is. Daar kun je je voordeel mee doen.’

Knoef: ‘De pensioenwereld zal moeten benadrukken dat we niet bij elk klein verlies bij de pakken moeten neerzitten. Zet in op communicatie, over de betekenis van de lange termijn, over de andere financiële bronnen die deelnemers tot hun beschikking hebben. Gedragseconomen constateerden al



Peter Hein van Mulligen is bij het grote publiek bekend als Slimste Mens winter 2019. Als hoofdeconoom van het CBS is Peter Hein van Mulligen regelmatig in journaals aan het woord over de nieuwste statistieken. In die hoedanigheid publiceerde Van Mulligen eerder dit jaar ‘Met ons gaat het nog altijd goed’. In zijn boek pakt de econoom acht verschillende ‘sombere’ mythes aan. Zoals het sentiment dat Nederland sociaaleconomisch al 40 jaar stilstaat, dat de criminaliteit alleen maar toeneemt en het ‘multiculturele drama’. Met statistieken wil Van Mulligen aantonen hoe we er echt aan toe zijn. Een welkome boodschap ten tijde van de coronacrisis, zo bleek uit de aandacht voor het boek.



‘Een overzicht met een te korte termijn maakt ongelukkig. Pensioenfondsen moeten de deelnemer meenemen in de resultaten op de lange termijn.’

dat mensen die te vaak informatie ontvingen over hun beleggingsrekening, te weinig risicovol belegden. Een overzicht met een te korte termijn maakt ongelukkig. En dat is natuurlijk het punt. De media hebben terecht veel aandacht voor wat er nu gebeurt. Pensioenfondsen moeten de deelnemer meenemen in de resultaten op de lange termijn. Goede tijden en slechte tijden wisselen elkaar af. Juist in het heetst van de strijd moeten fondsen dit blijven benadrukken.’

 **Dus het nieuwe stelsel gaat het vertrouwen herstellen?**

Knoef: ‘Het is een illusie om te denken dat iedereen het nieuwe stelsel vanzelf gaat begrijpen. Ondanks jarenlange berichtgeving over het oude stelsel denkt nog steeds zes op de tien mensen dat AOW-premie belegd wordt. We moeten niet het nieuwe contract tot in detail willen uitleggen. Wel relevant is dat mensen de basis gaan begrijpen. Vergelijk het met autorijden, je hoeft niet te weten wat er onder de motorkap gebeurt om van A naar B te komen. Maar enige basiskennis is wel fijn. Enerzijds voor het handelingsperspectief: moet ik als deelnemer mijn gedrag aanpassen? Anderzijds omdat het ook belangrijk is voor het winnen van het vertrouwen. De risicodeling in het nieuwe stelsel –tussen generaties– is als een paar schoenen dat beter past.’



Marike Knoef is hoogleraar micro-economie aan de Universiteit Leiden. Ze onderzoekt sinds 2006 de pensioenwereld, met speciale aandacht voor het deelnemersperspectief. In september is Knoef benoemd als de nieuwe directeur van Netspar. Met haar expertise was ze een veelgevraagde deskundige bij de totstandkoming van het nieuwe pensioenstelsel. Zo schreef ze mee aan het SER-advies over de toekomst van het stelsel uit 2015. Recent was ze lid van het wetenschappelijk beraad, dat reflecteerde op de uitwerkingen van het akkoord.



Klaar staan voor de nieuwe pensioenwerkelijkheid

‘Veranderen met de blik vooruit’

In het nieuwe pensioencontract spelen beleggingen en de risicobereidheid van de achterban een belangrijke rol. Dit betekent een omslag in doen en denken voor veel pensioenfondsen – in de eigen strategie en de band met deelnemers. Blijft er wel wat te doen als straks de dekkingsgraad verdwijnt? Jeroen Lamers en Sander Smeets, actuarissen bij AZL, delen hun inzichten. En: drie tips van Marcus Haveman (BeFrank) om de deelnemer beter te betrekken bij het pensioenverhaal.

Afgelopen jaar zijn de contouren van het nieuwe pensioenstelsel verder ingekleurd, de grote transitie kan nu echt beginnen. Voor de pensioenwereld betekent het een serie aanpassingen op vele fronten. Ook actuarissen gaan met hun tijd mee, vertellen Jeroen Lamers en Sander Smeets. ‘Ons traditionele werk gaat veranderen. Dekkingsgraden en voorzieningen verdwijnen, premie en indexatie worden op een andere manier bepaald en jaarwerken komen er heel anders uit te zien. Hierover gaan we onze klanten straks dus op een heel andere wijze ondersteunen’, aldus Smeets. Alleen een kleine portie van het bestaande actuariële werk blijft bestaan. Zoals bijvoorbeeld het berekenen van ervaringssterfte en inkoop- en flexibiliseringsfactoren.

Wat komt er voor in de plaats? Omdat in het nieuwe pensioenstelsel veel meer nadruk ligt op pensioenkapitalen, gaat hier nu veel energie naartoe. AZL heeft de laatste jaren al veel ervaring opgedaan met scenario-analyse en heeft hiervoor eigen modellen ontwikkeld. Lamers: ‘We gebruikten zulke scenario’s al

veel bij advisering aan pensioenfondsen, bij bijvoorbeeld ALM-studies. Dit intensiveren we. Daarbij kunnen we in ons werk voor de klant én deelnemer ook veel persoonlijker worden. Nog duidelijker is de vraag: welke risico’s zijn zij bereid te lopen? Het is belangrijk om alle opties en consequenties in kaart te brengen, om hier modellen voor te ontwikkelen. Daar zijn wij met het actuariaat meer dan ooit mee bezig.’

Ervaring opdoen

Er bestaan in de wereld van beleggingen ontzettend veel smaken, maar een fonds kon tot nu toe slechts één beleggingsbeleid hanteren. Daarin komt iets meer ruimte, al is het nieuwe stelsel nu ook weer niet helemaal op maat gesneden van de individuele deelnemer. Toen de hoofdlijnennotitie afgelopen zomer er lag, begonnen Lamers en Smeets met het verder uitwerken van de nieuwe wetgeving voor AZL en klanten. Smeets: ‘Maar eigenlijk zijn we hiermee twee jaar geleden al begonnen, door scenario-analyses in te bouwen in het administratiesysteem van



AZL. We zijn hier als actuarissen telkens nauw bij betrokken geweest. Op dat moment konden we de analyses niet meteen relateren aan het nieuwe stelsel, maar het was wel heel belangrijk om ervaring op te doen: hoe regel je de informatiestroom over risico's. Met de blik vooruit hebben we dus al veel werk gedaan, de basis ligt er.'

Praktijkkennis overbrengen

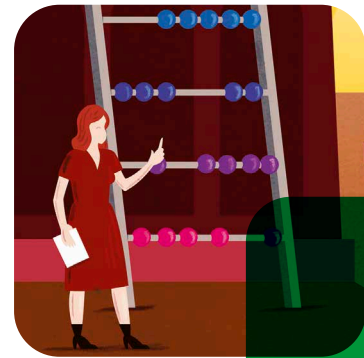
Nu de details van het pensioencontract bekend zijn, wisselen Smeets en Lamers hun praktijkkennis onderling uit. 'In ons teamoverleg hebben we het veelvuldig over het nieuwe stelsel. Ondertussen gaat het werk in de bestaande systematiek nog gewoon door natuurlijk. Maar de regels veranderen, de werkzaamheden veranderen. Voor de een vergt dit meer dan voor de ander. Het mooie is dat we elkaar als collega's echt helpen', zegt Smeets.

Het team van Smeets en Lamers bestaat uit zeventien actuarissen. Dat is afgelopen zomer in drie ontwikkelgroepen opgesplitst. 'Groep 1 richt zich op onze risicomanagement dienstverlening, groep 2 onderzoekt de impact op onze actuariële dienstverlening en groep 3 kijkt naar de link met andere afdelingen en houdt de behoeftes van onze klanten in de

gaten. Zo ontstaat er versnelling én verdieping in de transitie. We brainstormen regelmatig samen, sparren met hele team. Daar ruimen we behoorlijk wat tijd voor in', schetst Smeets de werkwijze.

Samen vooruit

'Natuurlijk hebben we continu onderling overleg in de groepjes. We delen ervaringen, er zijn geen eilandjes', vervolgt hij. 'Ook in coronatijd, nu we niet op kantoor zijn, grijpen we gewoon naar de telefoon als we elkaar willen bijpraten of als iemand een vraag heeft. Videobellen gaat ook prima, met het eigen groepje of het hele team. Het is belangrijk om deze transitie samen te doen. Met klanten en via hen met de deelnemer maar zeker ook onderling, zodat we het beste uit onszelf en uit de organisatie halen, in alle omstandigheden. Zo blijven we allemaal bij en kunnen we heel gericht alle ideeën omzetten naar concrete producten. Erg leuk om daarmee bezig te zijn, buiten je standaard werk. Ik krijg zelf veel energie van het maken van nieuwe modellen.' Lamers vult aan: 'Wat motiveert is dat we straks als pensioenwereld nog veel beter de deelnemer tot dienst zijn. We kunnen veel meer helpen bij de goede financiële keuzes voor de oude dag. Juist omdat het nieuwe stelsel ook veel meer ingericht is op de deelnemer.'



'Tijd voor het juiste antwoord'

Het persoonlijker maken van pensioenen gaat zeker lukken, met portalen en de persoonlijke pensioenpot, aldus Jeroen Lamers en Sander Smeets. Maar het transparanter maken ligt wat ingewikkelder voor pensioenfondsen.

Smeets: 'Met de introductie van een solidariteitsreserve kunnen bestuurders in het nieuwe stelsel risico's delen als het economisch mindere tijden zijn, of deze spreiden in de tijd. Maar ga dat laatste maar eens aan de deelnemer uitleggen, als de economie weer uit de crisis is gekropen.'

Lamers: 'Alle extra constructies om financiële klappen op te vangen maken het stelsel weer ingewikkelder. Maar helemaal meebewegen met de markt is ook te simpel. In elk geval vergt dit het juiste antwoord aan de deelnemer.'

Haal de band met de deelnemer aan

Marcus Haveman is actuaire bij BeFrank dat sinds tien jaar een DC-regeling uitvoert met veel keuzevrijheid voor deelnemers in beleggingen. Zijn drie tips om de band met de deelnemer aan te halen.

1

Vertrouw niet alleen op online communicatie

'In het nieuwe stelsel kunnen deelnemers inloggen om hun eigen pensioenpot te bekijken, maar vervolgens valt er voor veel deelnemers niet veel te kiezen. Er wordt voor je gekozen. Dat zorgt nog niet voor betrokkenheid. In het huidige DC-contract binnen de Wet Verbeterde Premieregeling Plus zijn wel keuzemogelijkheden. Wij hebben veel ervaring in het leiden van deelnemers naar online portalen. En we merken dat klanten de keuzemogelijkheden waarderen. We zijn goed in de online ontsluiting hiervan. Toch richten we ons op een combinatie van online en offline communicatie. Voor de "live" communicatie werken we samen met de werkgever. Die houdt presentaties over het pensioen, over hoe makkelijk het inloggen is, over de keuzes van deelnemers. Om echte betrokkenheid te creëren moeten deelnemers invloed hebben en is die persoonlijke benadering het best.'

2

Een ludieke aanpak maakt drempels lager

'We hebben pensioenuitleg gehad bij werkgevers waarbij zij letterlijk een drempel in de kantine konden neerleggen, met als boodschap aan deelnemers: stap de drempel over. Wie dat deed, kon meteen achter een scherm inloggen in zijn pensioengegevens. Dat is een mooie combinatie van offline en online. Alles om de drempel lager te maken. Een ludieke manier werkt gewoon beter dan het sturen van een brief die mensen vaak toch niet lezen. Al bereik je maar dat mensen een keer inloggen, dat is vaak toch de trigger om verder te kijken. Onze ervaring is dat de waardering van deelnemers dan toeneemt. Voor een werknemer is dat ook superbelangrijk, pensioen is als een-na-duurste arbeidsvoorwaarde een grote kostenpost.'

3

Maak structureel werk van communicatie

'In de VS zijn deelnemers ervan doordrongen: als het slecht gaat met de economie, gaat het met pensioenen ook slecht. In Nederland zijn we nog lang niet zover, ook al gaat ons stelsel ook die kant op. Ik denk dat het nog wel twintig jaar duurt voor onze deelnemers zich uit zichzelf zullen verdiepen in hun pensioen. We zijn nu eenmaal gewend dat anderen het voor ons regelen. Daarom zullen we als pensioenwereld nog jaren extra energie moeten steken in communicatie. En daarom is het slim om hieraan een aanzienlijk deel van je werktijd en je budget te besteden. Neem mensen mee in het verhaal dat het pensioen gaat fluctueren, dat ze zelf actie moeten ondernemen. Dat ze iets moeten regelen, omdat ze anders straks de klos zullen zijn. Want de tijd van gegarandeerde pensioenen heeft nooit echt bestaan, en met de overstap naar de beschikbare premieregeling is dat definitief verleden tijd.'



Nieuw: digitaal proces voor met pensioen gaan

In oktober ging het nieuwe portaal Mijn Pensioenplan live. Uit interviews met deelnemers die recent met pensioen waren gegaan, bleek dat er grote behoefte is aan een eenvoudig en gestructureerd digitaal proces dat formulieren en offertes vervangt. Dat leidde tot een nieuwe customer journey voor het in gang zetten van het pensioen in Mijn Pensioenplan.

Wat is Mijn Pensioenplan?

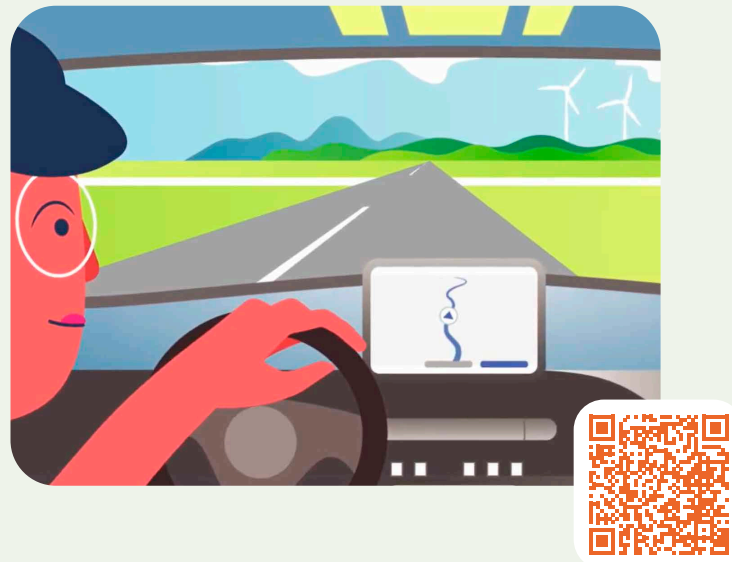
Mijn Pensioenplan biedt een digitaal pensioneringsproces dat begint met het enthousiasmeren van deelnemers om pensioen aan te vragen. Een animatie laat zien wat mogelijk is met Mijn Pensioenplan.

In Mijn Pensioenplan zien deelnemers welke keuzes ze hebben voor hun pensioen. Ze kunnen de gevolgen van elke keuze berekenen. Als ze hun plan hebben gemaakt, dienen ze de pensioenaanvraag met alle benodigde gegevens online in. De deelnemers worden begeleid tot de eerste uitbetaling van het pensioen.

Voor wie is Mijn Pensioenplan?

Mijn Pensioenplan is ontwikkeld in co-creatie met Pensioenfonds ING en in eerste instantie gelanceerd voor alle deelnemers van het fonds. In de komende tijd gaan we Mijn Pensioenplan bij meerdere fondsen inzetten.

Kijk voor meer informatie op <https://www.pensioenfondsing.nl/uw-pensioen/wijzigt-uw-situatie/werk/met-pensioen/>



Pensioenfonds Cargill naar AZL

Per 2021 verwelkomen wij Pensioenfonds Cargill als nieuwe klant. Pensioenfonds Cargill heeft op dit moment de pensioenadministratie voor de DB-regeling ondergebracht bij TKP. Deze administratie verhuist per 1 januari naar AZL. We nemen de pensioenuitvoering over inclusief adviesdiensten op actuariel en communicatiegebied. Het fonds heeft in totaal zo'n 4.200 deelnemers.



Otto Hulst van Pensioenfonds Kas Bank over diversiteit

‘De Code is niet genoeg’

Het aantal jongeren in fondsbesturen stijgt nog altijd nauwelijks.

Otto Hulst, Jonge Pensioenfondsbestuurder van het Jaar in 2018, pleit ervoor dat fondsbesturen in het streven naar diversiteit meer stappen zetten. Daarbij gaan ze wat hem betreft veel verder dan de Code Pensioenfondsen.



Otto Hulst is hoofd innovatie, productontwikkeling en management bij CACEIS, de nieuwe eigenaar van Kas Bank. Als bestuurder bij Pensioenfonds Kas Bank ligt zijn focus onder meer op uitbesteding en communicatie. Hulst doceert daarnaast sinds anderhalf jaar bij Loyens & Loeff. Hij studeerde rechten aan de Radboud Universiteit.

‘Er moet veel meer gebeuren aan diversiteit in pensioenfondsbesturen. Het is vrij simpel: de Code Pensioenfondsen is heel beperkt. Nu voldoe je aan de Code met iemand onder en boven de veertig en wanneer er een vrouw en een man in je bestuur zitten. Dan is het divers. Ik snap dat je ergens moet beginnen, en het is absoluut een goed begin. Maar in mijn beleving is dit niet per se complete diversiteit. Het is nogal een summiere opvatting ervan.

Bij Pensioenfonds Kas Bank voldoen we al zeker vijf jaar aan de Code. Onze deelnemers hebben overwegend een financiële achtergrond, met verstand van de pensioensector. Wij hebben als voordeel dat bijna iedereen in de aangesloten onderneming qua pensioen kennis in het bestuur zou passen. Ook jongere werknemers. Voor ons is het dus makkelijker om aan de diversiteitsrichtlijn te voldoen. Maar buiten de financiële wereld is het best lastig om aan kundige bestuurders uit eigen geledingen te komen.

Diversiteit in een bestuur is dat je verschillen toelaat. Daar kun je op sturen. Wie zitten er in je bestuur, en wie missen we nog? In de pensioenwereld delen vooral witte mannen van een bepaalde leeftijd de lakens uit. De gemiddelde leeftijd is best hoog, rond 54 jaar. De gemiddelde leeftijd van deelnemers is zeker niet 54. Maar leeftijd of geslacht is als criterium niet genoeg. Toen ik als bestuurder begon, was ik positief verrast over oudere mede-bestuurders die heel innovatief zijn, ja zelfs progressief. Ik ben zelf net 31, en heb genoeg leeftijdsgenoten in mijn vriendenkring die vergeleken met hen conservatief zijn. Leeftijd zegt niet alles.

Dus als je in een fondsbestuur een vacature hebt, moet je beter kijken naar wie je mist in je bestuur. Wat mij betreft moet je dan ook letten op deskundigheid en het vakgebied van je kandidaten. Kennis van IT is bijvoorbeeld vaak een ondervetegenwoordigd onderwerp. Iedereen in de sector weet alles van pensioenen af, zoals vermogensbeheer,

juridische kennis en administreren. Alle kennis die daarbovenop komt is meer dan welkom. Diversiteit is belangrijk voor het meenemen van alle aspecten die spelen bij het nemen van een besluit. Daarbij spelen expertise maar ook culturele achtergronden een rol.

Verder is afspiegeling van je achterban zeker ook van belang. Een goede afspiegeling zorgt voor een betere binding met de deelnemer, voor meer vertrouwen in het fonds. Maar ik wil diversiteit niet promoten om de diversiteit. Zet niet zomaar een jongere neer om aan de Code te voldoen. Een nieuwe bestuurder moet wel iets bijdragen. Eigen expertise inbrengen.

Hoe zorg je werkelijk voor meer diversiteit? Daar is geen eenduidig antwoord op te geven, want elk fonds is uniek. Afspiegeling vergt maatwerk. Ook speelt er een psychologische factor bij sollicitaties, je zoekt –meestal ongewild– mensen die op jou lijken, met wie je een klik hebt. Maar er is ook zoets als professioneel gedrag. Je mag het aan de bestuurstafel stevig met elkaar oneens zijn.

Vooropgesteld: bestuursleden van pensioenfondsen doen zonder twijfel hun best om op te komen voor de belangen van alle deelnemers. Toch zorgt de selectieprocedure ervoor dat diversiteit niet volledig tot zijn recht komt. In feite doen werkgever en vakbonden een voordracht. Vakbonden hebben vaak een pool van vaste bestuurders, die rouleren in fondsbesturen. Moeten we die procedure niet verder openstellen?

Twee jaar geleden was ik Jonge Pensioenfondsbestuurder van het jaar. Een hele eer. Vanaf dat podium heb ik heel veel over diversiteit gesproken. Ik merkte dat het superlastig is de status quo te doorbreken. Mensen knikken, snappen het punt en gaan over tot de orde van de dag. Goed, er zijn veel mooie voorbeelden te geven van mensen die echt wel wat willen veranderen. Toch zien we weinig echte verandering in fondsbesturen. Daarom wil ik het nog eens signaleren: het percentage



jongeren in besturen stijgt niet. En doe ik nogmaals deze oproep.

Mijn start in het fondsbestuur was heel prettig. Onze voorzitter is erg open. Mijn mede-bestuurders durfden het aan om een relatief onervaren persoon in het bestuur te zetten. Ik was toen twee jaar in dienst bij de bank, dat is niet zo lang. Ik had overigens wel ervaring met commissiewerk en voelde de bestuursdynamiek al goed aan. Bij de bank werd ik hoofd van de afdeling innovatie. Daar houd ik mij bezig met hoe wij processen en producten kunnen verbeteren en vernieuwen met nieuwe technologieën. En die kennis zet ik in bij het pensioenfonds. Je ziet dat vooral jongeren zeer geïnteresseerd zijn in nieuwe technologie, dus daarom is het goed om hen in een bestuur te zetten. Want met nieuwe technologieën kun je persoonlijker communiceren en de kosten van administratie omlaag

krijgen, wat een hoger pensioen voor je deelnemers oplevert.

Pensioen is interessant. Wat je als jongere al aan het opbouwen bent, hoeveel impact dat heeft voor later, dat is een onderwerp met gewicht. De geijkte vraag die ik van vrienden krijg is: wat moet ik doen. Ja, sparen voor je pensioen is een paar tientjes per maand minder uitgeven aan luxegoederen. Maar toch, zet het weg. Dat bedrag geeft zoveel kapitaal terug als je niet meer kunt werken. Je moet nu al een plan hebben. Dit raakt ook de intrinsieke motivatie van bestuurders: je deelnemers zo goed mogelijk de middelen geven om na te denken over het pensioen. Het is magisch om dat lampje bij mensen te zien aanschieten. Daar doe je het als bestuurder voor.

Om een voorbeeld te geven. We houden elk jaar een deelnemersvergadering.

Een uitleg over het jaarverslag met zes bestuurders achter een tafel, dat was oersaai. Daar kwamen twee deelnemers op af. Nu hebben we een andere manier. We nodigen bijvoorbeeld een gastspreker uit die het over het beursklimaat heeft. Dat koppelen we aan het rendement van het pensioenfonds. Op die manier betrekken we steeds meer mensen. We spelen in op de interesse en koppelen dat aan pensioen. En als ze er eenmaal zijn, dan gaan ze nadenken over hun pensioen. Dat is een mooie vooruitgang!

We bereiken nog lang niet genoeg met de Code Pensioenfondsen op het gebied van diversiteit. Ik constateer dat je met een diverser bestuur, een evenwichtiger en beter bestuur krijgt. Je benut meer kanalen en hebt meer verschillende inzichten, die nodig zijn voor een betere besluitvorming.

Aandeel 'jonge' fondsbestuurders al jaren stabiel

Minister Koolmees van Sociale Zaken en Werkgelegenheid rapporteerde begin 2020 aan de Kamer dat de diversiteitscijfers in de pensioensector achterblijven bij de eigen doelstellingen. Drie onderzoekers van de Universiteit Maastricht en een consultant van KPMG publiceerden dit najaar eveneens hierover. Ze constateren dat het aandeel 'jonge' bestuurders (onder de 40) al jaren stabiel is: rond de 40 procent van de fondsen. De gemiddelde leeftijd van deelnemers is 46 jaar. Die van de bestuurders 54 jaar. Ook vrouwen zijn nog altijd ondervertegenwoordigd in fondsbesturen.



‘Ons aanbod moet daadwerkelijk een klantprobleem oplossen’



Innovatie, het lijkt een modewoord. De definitie van innovatie volgens Van Dale is: de invoering van een nieuwigheid. Voor AZL is innovatie het proces om van een idee te komen tot oplossingen die werkelijk waarde toevoegen voor klanten of medewerkers en waarmee we uiteindelijk onze dienstverlening verbeteren of verder ontwikkelen. Sabine Vulink, business consultant, vertelt hoe AZL innovatie integreert in de dagelijkse praktijk.

Iedereen wil innoveren, maar waarom eigenlijk?

‘Naast de snelle opmars van nieuwe technologieën, de digitaliseringstrend en roep om efficiency zien we dat klantverwachtingen veranderen. Snelheid en gemak worden gezien als basisvoorwaarde. Er is nu vooral aandacht voor hoe we interacties meer mensgericht, gepersonaliseerd, empathisch en begripvol kunnen maken. Organisaties plaatsen steeds vaker het menselijke perspectief boven het technologische perspectief in het ontwerp en het sturen van klantervaringen. Kunstmatige intelligentie, blockchain, robotica, machine learning en big data zijn een paar voorbeelden van innovatieve technologieën die bedrijven in staat stellen sneller, effectiever en tegen lagere kosten te opereren en tegelijkertijd aan de hoge verwachtingen te kunnen voldoen.’

Hoe gaat AZL te werk bij vernieuwingen?

‘Voordat we een initiatief starten, toetsen we of het idee minimaal binnen een van onze vier themalijnen past. De thema’s waarop we ons richten zijn: waardevolle contactmomenten, transitie management,

data en human capital. Deze zorgen voor focus en houden ons intern bij de les, zodat we alleen initiatieven oppakken die een bijdrage leveren aan de organisatiestrategie of die passen binnen onze groeiambitie. We kiezen er bewust voor om innovatie dichtbij de business te organiseren. Zo kunnen succesvolle initiatieven makkelijk overgedragen worden aan collega’s en is een succesvolle implementatie gewaarborgd. Daarnaast willen we onze medewerkers op een andere manier naar zaken laten kijken, ze op ideeën brengen en enthousiast maken over innovatie. Dit doen we door het organiseren van interne workshops en inspiratiesessies over nieuwe technologieën en manieren van werken. Hierdoor worden medewerkers aangemoedigd om uit hun comfortzone te komen en er in de praktijk mee aan de slag te gaan.’

Hoe zorg je ervoor dat er ook iets uit komt?

‘Innoveren is geen gemakkelijk proces. Het gaat bij innovatie om experimenteren, leren en het uitproberen van nieuwe ideeën. Voor onze initiatieven hanteren wij de innovatiefunnel om van een idee te komen tot een concept, prototype en validatie. Het is de bedoeling om

uiteindelijk te komen tot daadwerkelijke verbeteringen en innovaties in de praktijk. Door kleinschalig te experimenteren kun je op korte termijn resultaten behalen, tussentijds valideren en het effect meten. Maar uiteraard halen niet alle initiatieven de eindstreep. Initiatieven kunnen ook gedurende het proces afvallen. De tijd leert of het een succes wordt en als dat niet het geval is, kunnen we er veel van leren.’


Welke rol spelen klanten bij innovatie?

‘Willen we nu en in de toekomst relevant zijn, dan moet ons aanbod daadwerkelijk een klantprobleem oplossen. Door te innoveren vanuit het perspectief van onze klanten leren we wat zij belangrijk vinden en hoe wij hen nóg beter kunnen bedienen. Wat wil de klant, waarom wil de klant dit? Denk aan behoeften, gedrag, drijfveren, ergernissen en verwachtingen. Waar ligt hij of zij wakker van? Welke klus wil hij of zij klaren? En wat zijn de pijnpunten daarbij? Het is belangrijk om zo snel mogelijk en zonder grote investering de validatie bij klanten te doen. In de praktijk doe je zelf veel aannames over klantbehoefte, het probleem, de oplossing en het businessmodel. Al deze




'Hoe simpeler het prototype is, hoe meer klanten bereid zijn om feedback te geven.'

aannames moet je valideren! Vindt de klant dit wel echt? En wat is de reden hierachter? Een belangrijke les uit de praktijk is: hoe simpeler het prototype is, hoe meer klanten bereid zijn om feedback te geven.'

 **Waar haal je kennis vandaan en hoe deel je deze?**

'AZL gelooft in samenwerking en partnerschap. Dit geven we vorm door onze kennis én die van onze klanten met elkaar uit te wisselen en samen te brengen. Daarbij kijken we vooruit. We verkennen en ontwikkelen oplossingen voor de uitdagingen van morgen en overmorgen. Daarbij werken we nauw samen met ons moederbedrijf NN Group. In gemeenschappelijke thema's en initiatieven trekken we samen op en delen we kennis zodat we leren van elkaar. Zo maken we binnen AZL actief gebruik van

de NN Innovation Method, gebaseerd op de best practices van Lean Startup, design thinking en agile werken. Daarnaast werken we intensief samen met onze klanten –pensioenfondsen, werkgevers en deelnemers– en externe partners, zoals Zuyd Hogeschool.'

 **Welke concrete proefballonnen zijn er op dit moment opgelaten?**

'Op dit moment lopen er twee mooie trajecten. We verkennen een initiatief om met slimme algoritmes werkgevers te vinden die mogelijk onder de verplichtstelling vallen, maar op basis van de huidige zoekmethode moeilijk te vinden zijn. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat bedrijven onder een andere sectorcode ingeschreven zijn, maar wel vallen onder de verplichtstelling. Door data-analyse kunnen we aanvullend op bestaande

bronnen en databases werkgevers opsporen die met een hoge waarschijnlijkheidsscore vallen onder de verplichtstelling.

Het andere traject is een propositie waarin het transitietraject naar het nieuwe pensioenstelsel is opgedeeld in zes stappen. Dit is een voorbeeld van sociale innovatie waarmee wij onze klanten helpen om deze grote en complexe transitie behapbaar te maken. Op 1 januari 2026 moeten alle pensioenfondsen zijn overgestapt naar het nieuwe pensioenstelsel. Dat mag en kan ook eerder als sociale partners en fondsen daar klaar voor zijn. Per stap bieden we de fondsbesturen kennis, sparring-sessies en tools om tot de juiste inzichten en beslissingen te komen. Het resultaat? De juiste informatie op het juiste moment, een helder beleid voor het fonds en draagvlak voor achterban en toezichthouders.'



AZL is ambassadeur van de Pensioenchecker

Even snel en makkelijk je pensioen checken, net zoals je banksaldo. Dat is het doel van de Pensioenchecker. Iedereen die in Nederland pensioen opbouwt kan de app gebruiken. De Pensioenchecker is gemaakt door een samenwerkingsverband van de Pensioenfederatie en Nederlandse pensioenuitvoerders. AZL is ambassadeur van de Pensioenchecker en helpt zo mee aan het vergroten van het pensioenbewustzijn.

Wat is de app voor bedoeld?

De app geeft heel eenvoudig antwoord op de belangrijkste vragen van deelnemers over hun pensioen. Vragen zoals:

- Wat krijg ik straks?
- Wanneer krijg ik dat?
- Kan ik eerder stoppen met werken?
- Hoe kan ik dit bedrag verhogen?

De Pensioenchecker vormt zo een mooie aanvulling op de fondsspecifieke pensioeninformatie die deelnemers van hun pensioenfonds ontvangen. De Pensioenchecker is gratis en voor iedereen beschikbaar. De gebruiker logt in met DigiD en krijgt direct antwoord. Wat privacy betreft: de persoonlijke gegevens worden niet opgeslagen. Dat is wel zo veilig.

Meer weten?

Ga naar <https://www.pensioenchecker.org>.

Bekijk de animatie over ALM en herstelplan

Onze afdeling actuariaat ontwikkelde een animatie die inzicht biedt in de verschillen tussen een ALM-studie, de haalbaarheidstoets en het herstelplan. De ALM is vaak het vertrekpunt voor pensioenfondsen om op hoofdlijnen het fondsbeleid te bepalen, maar ook om het fondsbeleid bij te schaven of te ijken. De animatie maakt voor bestuurders helder waar een goed werkend ALM-model voor gebruikt kan worden.

Bekijk de animatie op <https://youtu.be/dFsIU3Vz0-s> of scan de QR-code.



Mensen



**'Het gaat verder
dan alleen
technologie,
het is veel
breder dan dat'**

Marco Kelderman

Enterprise architect

'Begin maart van dit jaar ging ik bij AZL aan de slag als enterprise architect. Het coronavirus zorgde ervoor dat inwerken op kantoor al snel werd verruild voor thuiswerken. Niet echt een ideale start. Maar omdat ik jaren geleden ook bij AZL heb gewerkt, ken ik veel collega's nog van vroeger. Dit maakte het inwerken in de coronatijd makkelijker. Hiervoor heb ik bij verschillende andere pensioenuitvoerders en verzekeraars gewerkt, die allemaal bezig zijn met digitale transformatie.

Ook AZL is hier volop mee bezig. We groeien de komende jaren naar een pensioentech-organisatie met een wendbaar IT-landschap, dat het fundament vormt voor excellente klantbediening. Mijn opgebouwde ervaring heeft hier meerwaarde. Zo werk ik momenteel aan de ontwikkeling van een goede bedrijfs- en IT-architectuur die een versneller is voor deze digitale transformatie. De rol van enterprise architect is nieuw bij AZL, en gaat verder dan alleen technologie. Het is veel breder dan dat! Ik kijk ook naar bedrijfsprocessen, ons businessmodel en hoe (nieuwe) technologie daarbij kan helpen. En zeg nou zelf! Wat is er leuker dan meewerken aan #detoekomstvoorelkaar.'