perspectief

Fieke van der Lecq blikt vooruit naar 2036
Hervorming pensioen

Verandering
Vier eigenzinnige inzichten om draagvlak te creëren

azl

Magazine voor relaties van AZL
nummer 2 – november 2021

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 goed 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 (088) 116 2000
www.azl.eu

Verschijnt drie keer per jaar.

Redactie Michiel de Ruijter (hoofd-redacteur, eindredacteur), Pastoor bv
Vormgeving Marion Kramer, Martin Huijnen
Tekst AZL Marketing & Communicatie, Pastoor bv
Fotografie De Beeldredaktie, AbeJonker, Jonathan Vos Photography, Jean-Pierre Jans, Henry Peters-Fotostudio[G2], 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

'Pensioen hervormen: geen project, maar een manier van denken'
Fieke van der Lecq, hoogleraar pensioenmarkten, blikt vooruit naar 2036: welke vier scenario's zijn er voor het pensioenstelsel?
Pagina 4

'Verdwaal niet in regels maar gebruik ze'
Pieter-Bas van Steenis (Instituut voor Publieke Waarden) deelt zijn visie hoe je omgaat met complexiteit in het nieuwe pensioenstelsel.
Pagina 11

Een zorgeloze reis naar het nieuwe pensioenstelsel
Ronald Volders en Bart Sonnenschein vertellen hoe het KeuzeKompas van AZL fondsen helpt de juiste weg te vinden.
Pagina 8

Verder in deze uitgave

'Speel eerst een riedeltje, niet het hele muziekstuk'
Pagina 14

Drie routes naar het nieuwe pensioenstelsel
Pagina 16

Veranderen doen we samen
Pagina 19

AZL op weg naar het nieuwe pensioenstelsel
Pagina 20

Voorpagina:
Fieke van der Lecq, hoogleraar pensioenmarkten

Redactioneel

Veranderen vanuit meerdere vakgebieden

De pensioensector staat aan de vooravond van een grote verandering. Hierbij zijn nog niet alle veranderingen even concreet, aangezien het wetsvoorstel pas in 2022 wordt behandeld. Dat betekent dat er nog veel onzeker is in de route naar het nieuwe pensioenstelsel. We kunnen echter niet stilzitten. Iedereen in de sector moet zich bewust zijn dat veranderingen op stapel staan en daar helpen we, als expert in veranderingen, natuurlijk graag bij.

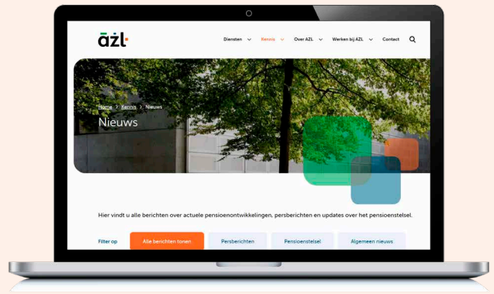
Deze Perspectief staat daarom in het teken van verandering. We kijken vanuit verschillende vakgebieden en invalshoeken naar verandering. Dat geeft een breder en verrassend perspectief op de ontwikkelingen in onze sector. Hoogleraar pensioenmarkten Fieke van der Lecq legt uit wat de rol is voor pensioenuitvoerders en pensioenfondsen bij de hervorming van het pensioenstelsel. Pieter-Bas van Steenis van het Instituut voor Publieke Waarden deelt zijn kijk op omgaan met complexe wet- en regelgeving. Verandermanager Mariken Kooi deelt vier eigenzinnige inzichten hoe je draagvlak creëert in de organisatie voor verandering. En we laten zien hoe wij bij AZL omgaan met veranderingen, zodat we onze collega's en klanten zo goed mogelijk ondersteunen.

We wensen u veel leesplezier.

Blijf op de hoogte

Wist u dat...

... we regelmatig nieuwe artikelen plaatsen op onze website over interessante ontwikkelingen, onze fondsen en onze dienstverlening? Zo houden we u zo goed mogelijk op de hoogte van wat er speelt. Kijk voor de artikelen op azl.eu/nieuws en volg onze bedrijfspagina op LinkedIn: linkedin.com/company/azl/.



Fieke van der Lecq blikt vooruit naar 2036

‘Pensioen hervormen: geen project, maar een manier van denken’

Hoe gaat het verder met pensioenen na de stelselherziening? Die vraag staat centraal in de scenariostudie van Netspar die afgelopen zomer naar buiten kwam. Hoogleraar pensioenmarkten Fieke van der Lecq was projectleider van het onderzoek. ‘Wat er ook gebeurt, achterover leunen is geen optie. Maak het de pensioenopbouwer zo comfortabel mogelijk en ga daarmee door na de pensioenhervorming.’

De scenario’s die u schetst spelen in 2036. Maar is er wel iets zinnigs te zeggen over hoe de wereld er over 15 jaar uitziet? Zeker de technologie ontwikkelt zich razendsnel. Om maar een paar simpele voorbeelden te geven: tien jaar geleden waren de iPad en smartphone er nog maar pas, een film streamen kon in Nederland niet eens. En bancaire apps waren net geboren.

‘Een heel gedetailleerd beeld scheppen is inderdaad beperkt mogelijk. Maar de ontwikkelingen die wij schetsen, zullen sowieso plaatsvinden. Dat technologie nog verder zal opkomen in de financiële wereld, zal niemand ontkennen. Data-technologie neemt een steeds hogere vlucht. Fintech en pensiontech zullen een disruptief effect hebben in markten, het zijn gamechangers. Er kan meer met gegevens, meer individuele dienstverlening. Alleen hangt de manier waarop de pensioen-sector de techniek toepast sterk af van het succes van de transitie. Uiteindelijk kwamen we op vier scenario’s die plausibel én uitdagend zijn (zie ‘Pensioen anno 2036 in vier scenario’s’ op p. 6, red.). Want we willen realistische perspectieven op een nieuwe werkelijkheid voor de oudedagsvoorziening, die ook spannend genoeg zijn om tot actie aan te zetten.’

CV

Fieke van der Lecq is econoom en hoogleraar pensioenmarkten aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ze is daarnaast onder andere voorzitter van de raad van toezicht van bedrijfstakpensioenfonds Vlakglas, lid van de auditcommissie van bedrijfstakpensioenfonds Beveiliging en heeft diverse andere commissariaten en toezichtfuncties binnen en buiten de financiële sector. Ook is ze voorzitter van de redactieraad van Netspar. Als voormalig Kroonlid van de SER heeft ze meegewerkt aan de recente stelselherziening. Ook was ze lid van de Occupational Pensions Stakeholder Group van EIOPA.

Pensioen anno 2036 in vier scenario's

Zes pensioendeskundigen, naast Van der Lecq waren dit René Maatman, Jop Versteegt, Mark Irwin, Raoul Salden en Roel Wilms, bestudeerden voor onderzoeksnetwerk Netspar de gevolgen van de wijzigingen in het pensioenstelsel voor de langere termijn. Ze kwamen op vier scenario's die overheid, pensioensector en deelnemers aanzetten tot nadenken over de toekomst.

Van der Lecq: 'We kozen hierbij voor een jaartal dat enerzijds voorbij de stelselherziening ligt, en dat stimuleert om verder te kijken. Maar te ver in de toekomst zou het echt koffiedik kijken zijn. Daarom hebben we gezegd: laten we eens tien jaar optellen bij het invoeren van de nieuwe wet. Het gaat om de orde van grootte.' In dit soort scenariostudies draait het niet om een voorspelling, om welk scenario uitkomt. Het zijn eerder denkrichtingen, om betrokken partijen te helpen zich voor te bereiden op mogelijke ontwikkelingen. Want de slotsom is: wat de transitie ook gaat brengen, niemand kan achteroverleunen.

In scenario 1, overheid-individueel, domineert de overheid maar bestaat ook enige keuzevrijheid. De overheid biedt verschillende pensioenopties. Mensen die pensioen opbouwen, kiezen zelf uit standaardpakketten. Scenario 2, markt-individueel, stelt dat niet de overheid maar de markt de belangrijkste aanbieder blijft, zonder de huidige collectiviteiten. Pensioenopbouwers hebben op individueel niveau volop keuze en hebben daar hulp bij nodig. In scenario 3, markt-collectief, is de markt de belangrijkste aanbieder maar hebben pensioenopbouwers juist weinig keuzemogelijkheden omdat de collectieve regelingen bepalend blijven. En in scenario 4, overheid-collectief, is de overheid weer de belangrijkste aanbieder, maar dan van collectieve regelingen. Het pensioen wordt voor pensioenopbouwers in belangrijke mate van bovenaf geregeld.

De scenario-studie richt zich niet enkel op de tweede pijler, maar kijkt breder. Vanwaar die keus?

'Netspar vroeg mij om studie te doen naar toekomstige verantwoordelijkheidsverdeling in de pensioensector. Als onderzoekers kozen we als vertrekpunt niet sec de wereld van dienstverleners en wetgevers, maar degene die pensioen opbouwt. Om hem of haar is het allemaal te doen. Wat staat de opbouwer te wachten op de oude dag, hoe plan je in de toekomst de oudedagsvoorziening zo goed mogelijk? Dan ontkom je niet aan een bredere blik. Welke informatie is er voor het individu nodig, hoe faciliteer je mensen het best, hoe krijgen ze waar hun geld? Dan kijk je al snel naar verschillende pijlers. Om praktische redenen hebben we de eerste drie pijlers onderzocht en niet pijler vier en vijf (het eigen financiële vermogen en het menselijk kapitaal, bijvoorbeeld langer doorwerken, red.). Welke verantwoordelijkheden liggen er in 2036, welke taken hebben de verschillende partijen in de pensioenwereld tegen die tijd. En hoe koppel je alle taakhouders aan elkaar?'

Wat is wat u betreft het belangrijkste antwoord?

'Dat uitvoeringsorganisaties hoe dan ook een belangrijkere rol gaan krijgen. Zij zijn in de toekomst nog meer de spil in de oudedagsvoorziening. Uitvoerders kunnen pensioenopbouwers beter bedienen als ze hiervoor de ruimte krijgen in hun taakafbakening. Daarom moet er veel meer aandacht komen voor de mogelijkheden die fondsen en verzekeraars gegund krijgen om de pensioenopbouwer te bedienen en ontzorgen in de oudedagsplanning. In elk scenario is een actieve overheid nodig. Die moet bijvoorbeeld snel met wet- en regelgeving komen om te zorgen dat de relevante partijen hun taken optimaal vervullen. Denk bijvoorbeeld aan de herziening van de taakafbakening en de verplichtstelling. Belangrijk is ook de rol van de fintechs van deze wereld, de financieel-technologische bedrijven. Mijn op-een-na-grootste boodschap is daarom ook: er zal een sterke behoefte ontstaan aan integraal toezicht. De pensioensector heeft de ACM, de AFM, DNB, de AP, EIOPA: vijf toezichthouders die op zich geweldig werk verrichten. Maar je hoopt eigenlijk dat dit vijftal ook echt samen gaat optrekken, in het belang van de opbouwer. Dat is wat ons betreft de toekomst. De factoren data, marktontwikkeling, bescherming van persoonsgegevens, ze hebben raakvlakken met de taak van al die toezichthouders.'

Gaat dat goedkomen, pensioenuitvoerders met zo'n spilfunctie en integraal toezicht?

'Niet automatisch. Bij de implementatie van de stelselherziening gaat het nog vaak over collectiviteiten. Dat is ook prima, het heeft ook voordelen voor wat betreft solidariteit en het beperken van de kosten. Daar is niks mis mee. Maar vanuit het perspectief van de individuele deelnemer is er meer nodig. Die moet navigeren in de collectiviteit, die moet er iets van bakken om te zijner tijd rond te kunnen komen. Dan sneuvelt er nog wel eens iets aan individueel maatwerk. Uitvoerders kunnen daarin veel meer samenwerken, innovaties delen. Zodat ze de pensioenopbouwer werkelijk centraal kunnen zetten.'

De oproep is eigenlijk: pak je rol.

'Inderdaad. In de pensioenwereld is meer geïntegreerde samenwerking welkom. De wetgever moet meer mogelijk maken. Het gaat om de ketenverantwoordelijkheid. Fondsbestuurders zouden steeds moeten denken: wat betekenen onze keuzes voor de individuele opbouwers. Hoe helpen we hen bij de planning van hun pensioenopbouw? Zonder dat de fintechs er vooral van profiteren. Alle inspanningen moeten in het belang zijn van de deelnemer. Dat hebben fondsen al hoog in het vaandel. Maar kijk naar ons tweede scenario. Het is denkbaar dat het bedrijfsleven fondsbestuurders overspoelt met gadgets, dashboards, realtime inzicht, waarbij deelnemers privacy inleveren maar er niks voor terug krijgen. Daarom moet de sector hier bovenop zitten.'

En anders?

'Anders zal de overheid ingrijpen. Dat gebeurt in scenario's een en vier. De burger krijgt hooguit default opties voorgeschoteld. Dan is de pensioensector terug bij af. Wel enorme schaalvoordelen door een systeem à la het zorgstelsel, maar heel veel minder maatwerk en geen individuele keuzevrijheid.'

Er staat dus echt wat op het spel. Zijn pensioenfondsbestuurders genoeg bezig met deze blik vooruit?

'Ik zie veel beweging, bestuurders zitten niet stil. Het pensioenakkoord wordt breed gedragen. Wel brengt de stelselherziening een hoop voorbereidingen met zich mee. Mijn oproep is om het niet alleen hierbij te laten. De herziening is een momentopname. Er is ook zoveel meer dan de tweede pijler. Met onze scenariostudie brengen we de hele keten in beeld, in een groter opzicht dan de huidige pensioenhervorming. We hopen dat het de lezer helpt om out-of-the box te denken, en niet te stoppen met nadenken na de herziening. De vernieuwingen en ontwikkelingen zijn in mijn optiek organisch, ze gaan dus ook niet stoppen.'

De transitie kost de komende tijd veel energie. Kunnen pensioenfondsen het opbrengen om nog meer met de toekomst bezig te zijn?

'De pensioenherziening is natuurlijk een hele kluif. Het gevaar is dat je denkt tot aan de stelselherziening, het project dan als af beschouwt en overgaat op de orde van de dag. Zie dit niet als een project, maar als een manier van denken. Kies een evolutionair perspectief. De wereld blijft veranderen, dus pensioenen ook. De wetswijziging is een mijlpaal in een continu proces, dat daaronder ligt. Dat proces willen we benadrukken. Voorbereidingen kun je nu al in gang zetten. Maak het de pensioenopbouwer zo comfortabel mogelijk, en ga daarmee door na de wetswijziging. Anders kom je niet verder dan: de administratie klopt, zo ziet het upo er nu uit en we hebben het beleggingsbeleid aangepast. Dat is te weinig.'

Wat is het volgende onderzoek dat wacht?

'Een volgende stap is het preciezer in kaart brengen van ict-ontwikkelingen. En dan met name welke gevolgen deze hebben voor pensioenadministraties. Het oude idee is dat sociale partners pensioenregelingen uitonderhandelen en dat er vervolgens een regeling wordt uitgevoerd. Mijn indruk is dat dit nuance behoeft. De software bepaalt steeds meer welke regeling uitgevoerd kan worden. De druk op uitvoeringskosten zet aan tot standaardisatie van regelingen. Wil een fonds het zo nodig anders doen? Dan moeten ze bijbetalen. Er zijn uitvoeringsorganisaties die zeggen: ingewikkelde regelingen zijn ons te duur, die doen we niet meer. Dat is een nieuwe tendens, de software dwingt af wat wel en niet kan. Computer says no. Hoe groot is de marktmacht van de software-leveranciers? Dat is een relevante vraag.'

NPS KeuzeKompas

Een zorgeloze reis naar het nieuwe pensioenstelsel

Fondsbestuurders staan voor de grote opgave om hun fonds door de omvangrijkste wettelijke wijziging van ons pensioenstelsel te loodsen. Tijdens die reis zijn heel wat keuzes te maken. Welke contractvorm kiezen we? Invaren of niet? En hoeveel risico nemen we in onze beleggingen? Omdat zelfs de meest ervaren reiziger wel wat hulp kan gebruiken, ontwikkelden we het NPS KeuzeKompas. Bart Sonnenschein en Ronald Volders van AZL Actuariaat vertellen hoe dit kompas fondsen helpt de juiste weg te vinden.

Ongeveer anderhalf jaar geleden riep Ronald de afdeling Actuariaat bij elkaar. ‘Op dat moment was er al redelijk wat bekend over het nieuwe pensioenstelsel en begonnen we binnen AZL met de voorbereidingen’, vertelt Bart. ‘Ronald vroeg ons hoe wij klanten kunnen voorbereiden op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Daaruit vloeiden een aantal ideeën die klanten helpen om onderbouwde keuzes te maken. Denk aan rekenmodellen en risicobereidheidsonderzoeken.’

De Stemwijzer, maar dan voor NPS

In het NPS KeuzeKompas komen die verschillende ideeën samen. Ronald: ‘In maart dit jaar was heel Nederland in de ban van de Tweede Kamerverkiezingen. Wist je niet op wie je moest stemmen? Dan kon je met een van de vele stemwijzers zien welke partij het beste bij je past. Dat bracht ons op een idee. Wat nou als we sociale partners en fondsbestuurders aan de hand van stellingen helpen met hun besluitvorming?’ Zo gezegd, zo gedaan, en het NPS-team binnen Actuariaat ging aan de slag met het NPS KeuzeKompas. Maar wat kun je daar als fonds precies mee?

‘We merken vaak dat er al een zekere voorkeur is voor bijvoorbeeld het type contract.’

Trechter tot de juiste keuzes

'Het NPS KeuzeKompas bestaat uit vijf stappen', legt Bart uit. 'Van voorkeuren in kaart brengen tot het periodiek toetsen van het gekozen beleid: het KeuzeKompas werkt als een trechter, waarbij je diverse mogelijkheden toetst en met de beste opties doorgaat naar de volgende stap.' De eerste stap draait om het in kaart brengen van de voorkeuren van sociale partners en fondsbestuurders. Veel van hen hebben volgens Ronald ongeveer beeld van wat ze willen: 'Noem het een onderbuikgevoel, maar we merken vaak dat er al een zekere voorkeur is voor bijvoorbeeld het type contract. In de eerste stap onderwerpen we dat onderbuikgevoel aan een test. Daardoor draait een fonds soms toch 180 graden. Zo komt het wel eens voor dat een fonds neigt naar solidaire premieregeling en flexibele premieregeling op papier veel beter past. Bijvoorbeeld omdat de financiële geletterdheid van de deelnemers relatief laag is.'

'Aannames van het fonds over de wensen van deelnemers kloppen niet altijd.'

Grip op de wensen van deelnemers

In stap twee rekenen we de opties op hoofdlijnen door. Bart: 'Fondsen willen vaak een vergelijking tussen de flexibele en solidaire premieregeling zien. Dat tonen we aan de hand van de pensioendriehoek: de verhouding tussen premie, risico en ambitie. Zo krijgen fondsbesturen echt gevoel bij de implicaties.' Vervolgens toetsen we de opties bij de deelnemers. Een essentiële stap, legt Ronald uit: 'We vragen in de eerste stap al naar de voorkeuren van de deelnemers, maar dan gaan we af op de aannames van het fonds. Die kloppen niet altijd. Niet door onwil, maar omdat fondsen geen gedetailleerd beeld hebben van zaken als pensioenpotjes bij andere fondsen, risicobereidheid en behoefte aan keuzevrijheid. In de derde stap zoeken we dat allemaal in detail uit. Uiteindelijk moeten fondsen in hun transitieplan aantonen hoe ze keuzes hebben gemaakt. Daar helpt een deelnemersonderzoek heel erg bij.'

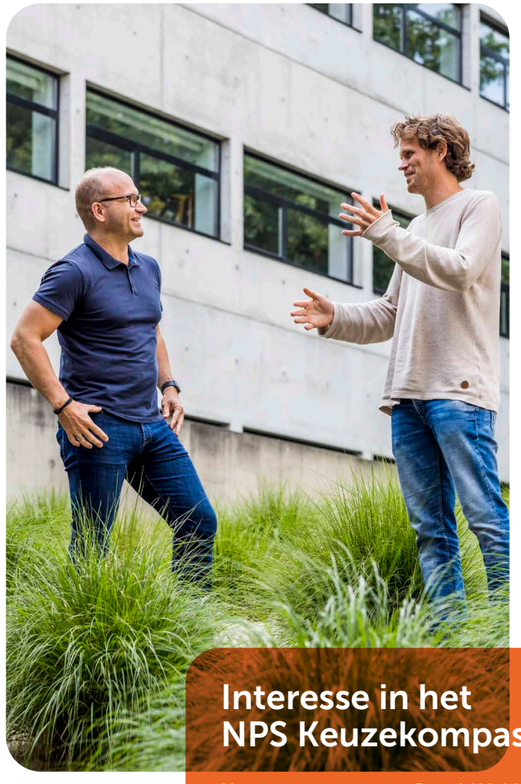
Zuivere resultaten

Zo'n onderzoek is een stuk complexer dan gewoon een vragenlijstje rondsturen. 'Onderzoeken is een vak apart', vindt Bart. 'Neem de formulering van de vragen: het moet duidelijk zijn waar het over gaat, zonder dat de vraag suggestief is. Hetzelfde geldt voor de antwoorden. Multiple choice is altijd een risico, vooral als je deelnemers te weinig of juist te veel keuzes geeft.' Daarom werkt Actuariaat nauw samen met de communicatieafdeling van AZL. Ronald: 'Onze communicatiespecialisten zijn experts op het gebied van begrijpelijke taal en deelnemersonderzoeken. Ik heb er alle vertrouwen in dat we met onze onderzoeken tot een zuiver resultaat komen.'

'Voorbereid, wendbaar en klaar voor de toekomst, dat zijn fondsen door het NPS Keuzekompas.'

Een flexibel fundament

'In de vierde stap komt alles samen', vertelt Bart. 'We maken in deze stap een rapport met alle conclusies. Dit eindrapport vormt de basis voor alle plannen: het implementatieplan, transitieplan en communicatieplan.' Dat betekent niet dat alles vanaf dat moment in beton gegoten is. Ronald: 'De pensioenwereld wordt steeds dynamischer. Als fonds moet je nog meer monitoren en bijsturen. Stap vijf is daarom eerder een doorlopende fase: we toetsen periodiek of alles nog wel klopt en kijken of het nodig is dat onze klanten hun beleid updaten. Daarmee voldoen fondsen aan alle wettelijke eisen en –nog veel belangrijker– blijft het aanbod aansluiten op de wensen van de deelnemers. Voorbereid, wendbaar en klaar voor de toekomst, dat zijn fondsen door het NPS Keuzekompas.'



Interesse in het NPS Keuzekompas?

Neem contact op met Ronald Volders via ronald.volders@azl.eu, of vraag ernaar bij uw fondsmanager.

Omgaan met complexiteit

'Verdwaal niet in regels maar gebruik ze'

Meer maatwerk voor het individu. Het maakt het nieuwe pensioenstelsel meer van deze tijd, maar mogelijk ook erg ingewikkeld. Hoe werkbaar is straks de wet? Valt er voor organisaties in de sector goed te navigeren in de potentiële bureaucratie van de toekomstige pensioenspelregels? Pieter-Bas van Steenis (Instituut voor Publieke Waarden) deelt zijn visie hoe je omgaat met complexiteit.

Het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) heeft naam gemaakt met de Doorbraakmethode. Een recept voor vastgelopen 'dossiers', vooral in het sociaal domein waar individuen en gezinnen soms bittere strijd moeten leveren om in de overheidsbureaucratie hun levens op de rit te krijgen. De doorbraak zit hem in een persoonlijke aanpak, waarbij de begeleidende professional van bijvoorbeeld een gemeente of welzijnsorganisatie niet doormoddert met een oplossing voor de korte termijn. Eerder onderzoeken ze wat nu werkelijk speelt bij de cliënt, en of er wet- of regelgeving bestaat waarmee het specifieke probleem duurzaam te verhelpen valt. Sinds 2019 werken tientallen gemeenten met de Doorbraakmethode, aldus Pieter-Bas van Steenis.

Voortdurend verandering

'Het werkveld van het IPW heeft natuurlijk weinig direct met de pensioenwereld te maken. Toch valt er denk ik wat te leren van de manier waarop wij omgaan met het spanningsveld tussen praktijk en beleid – en hoe dit te doorbreken. Ook in het sociale domein is alles voortdurend aan verandering onderhevig. De grote wetswijziging hadden we in 2015, met de drie centralisaties in het sociaal domein. Buiten de landelijke wetgeving om is er lokaal nog steeds ruimte om dingen toe te voegen aan de wet, en dat gebeurt voortdurend. Daardoor is de regelgeving diffuus, iedereen in gemeenteland benut beleidsruimte om lokale verordeningen in te voeren, of bijvoorbeeld hardheidsclausules. Dat is bij bijna iedere wet zo, decentraal is er altijd veel ruimte voor eigen invulling. Logisch ook. Kijk naar de woningmarkt. In Amsterdam kun je om andere redenen een sociale huurwoning krijgen dan in Delfzijl, want in Noordoost-Groningen is veel minder schaarste.'

Gebruik de regels

'Het is de kunst om in almaar veranderende wetgeving mensen mee te krijgen. Onze opvatting hierbij is: rules are tools. Je moet regels gebruiken. Eigenlijk is de bureaucratie je beste vriend, want er bestaat altijd wel regelgeving die je kunt benutten om toch je doel te bereiken. De Doorbraakmethode gaat altijd uit

van het perspectief van de persoon of personen in kwestie. Dat wil zeggen, wat gaat volgens de persoon zelf écht helpen de situatie te verbeteren. Daarnaast moet je altijd kijken naar het rendement van de maatwerkoplossing. Een voorbeeld: minderjarige kinderen die eigenlijk uit het huurhuis moeten na het overlijden van hun ouders. Er zijn twee redenen om ze er toch te laten wonen. Ze houden de grip op hun leven als ze op hun eigen plek mogen blijven. En de maatschappelijke rendementsberekening valt vele malen gunstiger uit. Uit huis plaatsen en opvang regelen bezorgt kinderen een extra trauma maar is ook altijd duurder. Onze oplossingen voorkomen dus niet alleen schrijnende gevallen, ze voegen ook waarde toe. Terwijl we zo objectief mogelijk naar situaties kijken.'

Geen lange ballen naar voren

'De Doorbraakmethode ontstond tien jaar geleden, door actieonderzoek in het sociaal domein. We maakten het verschil door onszelf te verplichten betrokken te zijn met de realiteit. Dat is wezenlijk anders dan uitgaan van een papieren werkelijkheid. Daarbij lag de focus op multiprobleemgezinnen. Op de bank bij mensen thuis keken we samen naar de situatie. Het beeld was vaak heel anders dan hoe hulpverleners er tot dan toe naar keken. De stress bij mensen zelf lag ook anders dan waar de professionals aan dachten. Een moeder maakte zich vooral zorgen om de kinderen die gepest werden omdat ze uit een arm gezin kwamen, hulpverleners dachten dat ze vooral geldzorgen had. De moeder probeerde haar kinderen te helpen door op afbetaling spullen voor ze te kopen. Waardoor de financiële problemen verder toenamen. Door zulke mechanismen te ontdekken kom je weg van paniekvoetbal. Je geeft als hulpverlener dan niet de lange ballen naar voren, maar de gerichte pass. Waar hebben mensen zelf last van? Het is een heel simpel inzicht, maar het verdween uit beeld door de complexe machinerie van de overheid. Zulke problemen probeer je eerst op te lossen, vervolgens kun je gaan opbouwen. Vaak draait het om schulden, gecombineerd met werkloosheid en problematiek rond jeugdzorg. Een giftige cocktail waar een standaardoplossing niet voor werkt.'

Het Instituut voor Publieke Waarden is behalve een denktank ook een opleidingsinstituut, met een eigen School voor Publieke Waarden. Daarnaast is er het Sociaal Hospitaal, waarbij mensen van het instituut nog altijd mensen thuis bezoeken om multiproblematiek op te lossen. Sinds een paar jaar is hier de Digitale Doorbraaktool aan toegevoegd. Deze kunnen hulpverleners maar ook beleidsmakers, verzekeraars en woningcorporaties na training zelf gebruiken.

Persoonlijke aandacht

'Onze methode is universeel, in de zin dat deze manier van bureaucratie doorbreken ook buiten het sociaal domein werkt. Je kunt om problemen op te lossen altijd op zoek naar ruimte in de wetgeving om te kijken wat kan, in plaats van te blijven hangen in wat niet mag. Je moet altijd een voorinvestering doen, door tijd te investeren in een individu of een individuele groep, zodat je beter weet welk probleem er speelt. Die persoonlijke aandacht, en het principe dat je iedereen grip op het eigen leven gunt, dat zijn de sleutels. Onze methode is een uitkomst bij al bestaande problemen. Het nieuwe pensioenstelsel is nog helemaal in de conceptuele fase. Toch denk ik dat de principes van de Doorbraakmethode van pas kunnen komen bij het ontwerp van de nieuwe regelgeving. Het is een mooie manier om eventuele ongewenste individuele situaties te vermijden, zodat de nieuwe systematiek straks geen onnodig complexe financiële huishouding oplevert voor deelnemers.'

Bewuste keuzes

'De menselijke maat speelt natuurlijk ook in pensioenen. Dat is nog best een lastige kwestie, want tegelijk is het collectieve van een fonds ook heel waardevol. Maar net als in het sociaal domein en bij lastige bureaucratische knopen gaat het uiteindelijk om de vraag: wat gun je een ander? De menselijke maat gaat bijvoorbeeld ook over hoe je geld laat renderen. Je wil als fonds betrokken zijn bij je deelnemer, en deelnemers van nu vinden betrokkenheid zelf ook belangrijk. Als ik naar mijn ouders kijk: toen zij pensioen gingen opbouwen dachten mensen veel minder na over de manier waarop geld in waarde vermeerderde. Nu is ethisch beleggen echt een belangrijk punt. Ik zie veel mensen van mijn generatie wapperen met betaalpassen van banken die duurzaam beleggen. Dit is de Google-generatie, die zoekt dingen uit en maakt bewuste keuzes. Ik wil weten wat er met mijn geld gebeurt, ben best bereid om rentepunten in te leveren als het niet naar wapenhandel gaat. Met dat bewustzijn vergroot ik mijn eigen kwaliteit van leven. Met dat gegeven moet en kan de pensioensector echt wat, en daar is ook zeker ruimte voor. Ik ben er van overtuigd dat als je bijvoorbeeld de groenste pensioenvoorziening neerzet, je heel veel belangstelling krijgt.'

Wet als startpunt voor dialoog

'Hoe wij actieonderzoek doen, dat is een manier van werken die in de pensioensector kan slagen. Wij praten niet alleen op de bank met mensen thuis, maar ook met hulpverleners en beleidsmakers. In alle lagen zijn wij bezig. Als je bepaalde mechanismen vijftig keer tegenkomt, is dat aanleiding om het beleid te veranderen. Pensioenfondsen hebben zoveel kritische massa. Als fondsen in hun domein met elkaar afspreken dat ze als het ware met een bètaversie van de wet aan de slag gaan, kunnen ze de regels verder ontwikkelen. Door met elkaar te blijven praten, kun je zaken oplossen. De invoering van een wet is het startpunt van de dialoog, het moet nooit een eindpunt zijn.'

AZL denkt mee over de praktische uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving in dialoog met het ministerie van Sociale Zaken, onder meer via Internetconsultaties. Zo helpen wij mee om de weg te bereiden van de wet naar de praktijk.

Change-management volgens Mariken Kooi

‘Speel eerst een riedeltje, niet het hele muziekstuk’

Hoe krijg je alle neuzen in de sector dezelfde kant op voor het nieuwe pensioenstelsel? En hoe neem je deelnemers mee in de transitie? Belangrijke vragen op weg naar het nieuwe pensioenstelsel. Verandermanager Mariken Kooi deelt vier eigenzinnige inzichten hoe je draagvlak creëert. ‘Je vraagt mensen niet om te veranderen, je probeert ze te helpen met groeien.’

1 Details zijn niet alles, hiërarchie is soms wel belangrijk

‘Heb je wel eens een boot gebouwd? Die vraag kreeg ik standaard bij een grote scheepswerf waar ik een veranderingstraject begeleidde. Een dooddoener, want je hoeft niet van de technische hoed en de rand te weten als je aan slag gaat met het meekrijgen van mensen in een transitie. Je kunt heel precies vertellen wat er verandert en wanneer dat gebeurt, maar dat levert nog geen draagvlak op. Weten dat er iets verandert, wil nog niet zeggen dat je er in meegaat, daar is meer voor nodig.’

Hoogst mogelijke functionaris

‘Verandermanagement begint bij het bewustzijn dat verandering nodig is en de wens om hierin mee te gaan. Uit onderzoek blijkt dat in bedrijven in elk geval één persoon daadwerkelijk het verschil kan maken in het overtuigen van medewerkers: de hoogst mogelijke functionaris in de organisatie, die zegt wat er gaat gebeuren en waarom. Het is een chefsache: een zaak voor de baas. Een lijnmanager kan vervolgens duidelijk maken wat de veranderingen precies betekenen voor de organisatie. Daarom zijn de corona-persconferenties van Mark Rutte eigenlijk wel slim aangepakt: de premier geeft aan waarom maatregelen nodig zijn, de minister vertelt wat het voor de burger betekent. Hiërarchie doet er toe, zelfs in een egalitair land als het onze. Als de pensioensector deelnemers wil meekrijgen in de transitie, kan het geen kwaad om iets te doen met deze gedachte.’

2 Ga altijd op zoek naar drijfveren, ook als je je achterban denkt te kennen

‘Bij elk veranderingstraject moet je de vraag stellen: wat wil je echt bereiken? Wat drijft mensen, waar gaat het hen echt om? Het is vervolgens zaak om de antwoorden te filteren. Je pikt er een paar doelen uit, hooguit vijf. Want alle doelen tegelijk nastreven, leidt tot te veel mislukkingen, en dat motiveert natuurlijk niet. Vergeet niet te vertellen wat je niet doet. Vergelijk het met een ideeënbus. Hartstikke leuk als mensen suggesties voor verbetering mogen doen, maar als de chef er weinig tot niets mee doet, schept dat alleen maar meer wantrouwen. Selecteer daarom een paar ideeën waarmee je snel aan de slag gaat, en vertel wat je later oppakt.’

Meer structuur

‘Ik heb net een onderzoek afgerond bij een financieel adviesbureau dat moeite heeft om nieuwe medewerkers te houden. Het bleek dat het bedrijf junioren te veel vrijheid geeft. De directie had het idee dat nieuwe mensen het fijn vinden om meteen zelfstandig met klanten aan de slag te gaan. Maar nieuw talent wil juist veel meer structuur, begeleiding door senioren. Hier zie ik wel een analogie met de pensioenwereld. De interesses van een pensioenfonds verschillen van die van de deelnemer – terwijl het voor allebei van belang is om het pensioen goed te regelen. Voor deelnemers is het ver weg en droge materie. Wat gebeurt er als fondsen vertellen wat het deelnemers oplevert als hun pensioen goed geregeld is: duidelijkheid, gemoedsrust. Wees dus nieuwsgierig naar de motieven van mensen, dan lukt het beter ze te betrekken.’

3 Zoek talent voor je organisatie, dan volgt de achterban vanzelf

‘Vaak is het makkelijker om klanten aan je te binden dan om goed personeel te vinden. Het is gewoon heel lastig om talent binnen te halen. Dat speelt ook in besturen van pensioenfondsen, begrijp ik. Maar: als je goede mensen in je organisatie haalt, verbeter je jezelf van binnenuit en dan volgen de klanten vanzelf.’

Vreemde eend

‘Het vinden van de juiste mensen is niet makkelijk, alleen al omdat je als mens de neiging hebt gelijkgestemden te zoeken. Maar dan krijg je besturen met meer van hetzelfde. Goed, dat vergadert makkelijker. Voeg je iemand toe die niet zozeer kennis inbrengt, maar iets anders? Dan heeft dat soms veel meer waarde. Waarom niet een vreemde eend in de bijt? Niet eentje die op zoek is naar het stellen van de slimste vraag, maar iemand die een stapje terugzet en kijkt wat de achterban nodig heeft. Dat is iets waar veel pensioenfondsen al oog voor hebben natuurlijk, maar met diversiteit en een andere blik in je bestuur ontwikkel je die veranderkracht nog veel beter van binnenuit.’

4 Weg met de PowerPoint, vertel je eigen verhaal

‘Dit inzicht heeft met mijn eigen ontwikkeling te maken. In al die jaren dat ik bij Shell rondliep, groeide ik in mijn professionele ontwikkeling. Ik begon met een standaardkoffertje met interventies, kwam het even fixen met m’n pleisters. Later voelde ik me comfortabel genoeg om rond te lopen en veel meer te vragen. Zo kwam ik los van de dashboards en de PowerPoint-slides. Ik heb geleerd processen los te laten, meer te luisteren naar het verhaal, signalen te herkennen. Op die manier kun je veel meer sturen en de juiste mensen bij veranderingen betrekken.’

Niet in één keer het roer om

‘Mensen moeten zelf willen veranderen, zoals ik net al aangaf. Niet met een diepe zucht, er moet bewustzijn in zitten. Iedereen zit tot over de oren in patronen. Je doet dingen uit automatisme, je herhaalt ze omdat ze wat hebben opgeleverd. Dat zijn de succesvolle linkjes in je hersenen. Iets nieuws kun je het beste eerst in het klein proberen, en later grootser aanpakken. Je weet in het begin nog niet wat het oplevert. Probeer eerst eens een riedeltje op de piano, verwacht niet dat je meteen het hele muziekstuk kunt spelen. Je hoeft niet in één keer het roer om te gooien.

In die zin is verandermanagement niet de juiste term, het draait om ontwikkelen, om groei. Dat zie ik ook bij 4KEER4. Ik werk mee aan programma’s voor topmanagers, waarbij ze aan de slag gaan met sporten en gezonde voeding, maar ook met mental coaching. Zulke trainingen kunnen echt levensveranderende ontwikkelingen opleveren, juist door de wisselwerking tussen geest en lichaam. Zoals voor een manager die met fors overgewicht toch op de sportfiets stapte. Dat bleek echt life changing te zijn. Die man heeft heel wat overwonnen, als ik er aan terugdenk doet me dat echt wat. Hij had er al een paar dagen mentale training op zitten met zijn collega’s. Als we op de allereerste dag waren gaan fietsen, was hij niet meegegaan.’

Mariken Kooi (1975) is gepokt en gemazeld als verandermanager bij Koninklijke Shell. Daar kwam ze terecht na een studie bedrijfscommunicatie aan de Radboud Universiteit en een eerste baan bij Mercedes Benz. Bij Shell begeleidde ze 15 jaar lang grote transities, bijvoorbeeld rondom de invoering van de euro en SAP. ‘Eerst deed ik het erbij, later werd change-communicatie echt mijn baan. Op de universiteit wist ik al: als communicatiemanager creëer ik geen verandering. Een bedrijf als Shell zit vol met vergadertijgers die niets liever doen dan in spreadsheets duiken, het procesmatige deel van zo’n onderneming. Voor het veranderen van een bedrijf en van mensen heb je een heel ander profiel nodig.’ Sinds 2015 werkt ze als zelfstandig ondernemer, onder de naam Lollapallooza. Met Raymond Looze doet ze aan organisatieontwikkeling met Double OO. Dat bedrijf is daarnaast partner van 4KEER4, dat trainingen organiseert voor bedrijven op het snijvlak van vitaliteit, beweging en mentale gezondheid.

Pensioenfondsen aan het woord

Drie routes naar het nieuwe pensioenstelsel

De solidaire premieovereenkomst of de flexibele premieregeling? Wel of niet invaren? Wanneer betrekken we onze deelnemers? En hoe meten we hun risicobereidheid? Fondsbestuurders moeten een hoop keuzes maken om hun fonds door het grootste veranderproces van ons pensioenstelsel te loodsen. Hoe vinden zij de juiste weg? We vroegen het Kostijn van Gerven (Pensioenfonds TNO), Daan Muusers (Bedrijfstakpensioenfonds Levensmiddelen) en Mathijs van Gool (Stichting Pensioenfonds Essity).

1

Daan Muusers
Bestuurder Bedrijfstakpensioenfonds Levensmiddelen

‘In de ideale wereld kiezen de sociale partners eerst het type contract. Daarna kijkt het fonds hoe ze daar invulling aan geven. En als laatste is de uitvoerder aan de beurt om alles netjes in het systeem te verwerken. Zo heeft de wetgever het althans bedacht. In de praktijk loopt het niet zo lineair. Kiezen wij voor een complexe regeling? Dan stijgen de kosten van de uitvoering. Daar moeten we dus nu al over praten met AZL. Met elkaar communiceren is sowieso de kern van de fase waarin we nu zitten.

We opereren in een groot speelveld, waarin nog heel veel mogelijk is. Dat trechtert langzaam maar zeker naar de oplossing die het beste is voor onze deelnemers, die goed uit te voeren is en waarover de sociale partners tevreden zijn. De grote uitdaging is dat we zowel keuzes willen maken als onze opties open willen houden: we willen de vaart erin houden, maar ook een zorgvuldige keuze maken.

Een focuspunt is het aanhaken van onze deelnemers en gepensioneerden. Daar zit behoorlijk wat complexiteit. We willen veel van hen weten, zoals hun risicobereidheid. Daarnaast willen we hen informeren over wat er wijzigt, waarom en wat ze daarvan merken in hun portemonnee. Nu, en in de toekomst. Voor de jongere doelgroep in ons fonds verwachten we bijvoorbeeld dat zij in het nieuwe stelsel beter af zijn, maar evenwichtigheid is hierbij heel belangrijk. De belangen van de deelnemers én de gepensioneerden moeten evenwichtig worden afgewogen. Maar dat kunnen we pas inzichtelijk maken als we weten hoe de wet- en regelgeving er precies uit komt te zien. We willen onze deelnemers op tijd betrekken, zonder mogelijk valse beloftes te doen. Hoe we dat aanpakken? Daar denken we nu met de communicatieadviseurs van AZL over na.’

2

Kostijn van Gerven
Directeur Pensioenfonds TNO

‘Welke aspecten van een pensioenstelsel vinden we echt belangrijk? Die vraag staat centraal in onze aanpak. Je verzandt anders snel in een discussie over de voor- en tegens van de opties zoals ze er nu liggen. Natuurlijk, veel mensen hebben al een bepaalde voorkeur voor de solidaire of flexibele premieregeling. Wij ook. Maar voor ons is nog te veel onzeker om nu al een beslissing te nemen.

Wij kozen er daarom voor om de voorkeuren van onze belangrijkste stakeholders stapje voor stapje te ontleden. Daarvoor organiseerden we een aantal sessies, onder andere met het bestuur, sociale partners en vertegenwoordigers van onze deelnemers, waaronder vertegenwoordigers namens pensioengerechtigden. Fysieke bijeenkomsten, al was het nog een hele onderneming om dat coronaproof te doen. Echt samenkomen zorgt voor veel betere discussies. En bij een onderwerp als dit, kun je je geen half werk veroorloven.

Aan de hand van diverse stellingen kon iedereen zijn mening geven. Vervolgens onderbouwde iedereen zijn stem. Wat je vindt is interessant, maar waarom je dat vindt, is veel belangrijker. Een voorbeeld: in ons fonds hechten we een grote waarde aan solidariteit. Dat zie ik over de gehele linie. Maar welke vorm van solidariteit dan? Welke risico’s willen we afdekken? Dat zijn de nuances waar wij goed over willen praten.

Uiteindelijk hopen we zo te komen tot een overzicht van elementen die wij het liefst terugzien in het nieuwe stelsel. Zodra de wetgeving rond is, helpt dat overzicht ons om een keuze te maken waar wij als collectief achter staan. We mikken nog steeds op 1 januari 2024 voor onze overstap naar het nieuwe stelsel. Maar als dat door de vertraging niet lukt, dan in ieder geval 1 januari 2025.’

Mathijs van Gool
Directeur Stichting Pensioenfonds Essity

‘De dalende kosten voor vermogensbeheer en de invoering van de Wet verbeterde premieregeling (Wvp) zijn het startpunt geweest om goed te kijken naar optimalisatie van uitvoering van onze individuele DC regeling. Bij deze beschikbare premieregeling, die valt onder de Wvp, heeft de deelnemer keuzevrijheid en een persoonlijke pensioenpot.

De Wvp biedt ook de mogelijkheid om door te beleggen na pensioendatum. Deze optie vinden we interessant voor onze deelnemers. De nieuwe uitvoeringsstructuur die we zochten moest ook ontwikkeling van doorbeleggen met de persoonlijke pensioenpot na pensioen mogelijk maken.

Om dat te kunnen bieden, kwamen we tot de conclusie dat we dan de totale keten moesten beheren: het vermogensbeheer en de administratie. Als je de volledige controle wilt hebben, heb je niet alleen een zorgplicht om de administratie goed uit te voeren, maar ook een zorgplicht voor pensioenopbouw en daarna. Pas dan kun je het doorbeleggen ontwikkelen.

De strengere wetgeving voor de zorgplicht van pensioenfondsen zagen wij twee jaar geleden als een kans om de juiste oplossingen te vinden. We zochten een partij die de administratie kon uitvoeren met controle voor de zorgplicht én een vermogensbeheerder die ons lage kosten kon geven, diversiteit in de beleggingen met kans op outperformance.

De uitdaging was toen dat een combinatie van dergelijke twee partijen niet in de markt beschikbaar was. De oplossing vonden we in een driehoek van pensioenuitvoering bij AZL, vermogensbeheer bij BlackRock en Pensioenfonds Essity als verantwoordelijke voor beleggingskeuzes, de lifecycles en onderliggende bouwstenen.

Wat een aantal jaren geleden begon met het stellen van de vraag is nu een structuur. Het versmelten van beide vakgebieden leverde een nieuwe dienstverlening op waar onze deelnemers enorm van zullen profiteren.’

Monique Sueters, CEO AZL

Veranderen doen we samen

‘Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg’, zei Einstein. Veel bedrijven zijn succesvol, omdat ze hun dienstverlening op orde hebben. Maar biedt dat de garantie dat het in de toekomst ook goed blijft draaien? Vooral nu de markt consolideert en het nieuwe pensioenstelsel bijna realiteit is, is verandering voor bedrijven uit de sector van belang om relevant te blijven voor hun klanten.

Veranderen klinkt eenvoudig, maar is het niet. Het begint bij het zien en begrijpen van de noodzaak om te veranderen en de bereidheid om daarin mee te gaan. Uit onderzoek is gebleken dat slechts een handvol mensen vanuit zichzelf een echte veranderaar is. Een groot gedeelte van de mensen wil wel veranderen, maar weet niet hoe. En sommigen kunnen de huidige situatie niet loslaten. Hoe zorg je er voor dat je mensen meekrijgt, zodat de verandering een succes wordt?

Daarvoor heb je natuurlijk een heldere stip op de horizon nodig, een plan en de juiste middelen om je doel te realiseren. Maar daarmee ben je er nog niet. In mijn ogen spelen de volgende drie punten een belangrijke rol in het ook daadwerkelijk realiseren van verandering:

1. Samen bereik je meer

Samenwerken is cruciaal om van veranderen een succes van te maken. Samenwerken met je klanten en stakeholders, zodat je weet waar zij behoefte aan hebben. En met je leveranciers en tussen de verschillende afdelingen in de organisatie, zodat zij de onderlinge afhankelijkheden goed begrijpen en de handen ineen slaan om te werken aan het gemeenschappelijke doel.

2. Blijf in gesprek

Communicatie zorgt voor betrokkenheid bij collega’s en klanten en laat ze actief meewerken en denken. Weerstand is niet verkeerd, want dat zorgt altijd voor meer inzicht. Het is dan cruciaal dat je blijft communiceren en kunt uitleggen waarom je bepaalde keuzes maakt. Dat zorgt voor begrip en draagvlak.

3. Wees flexibel en pas je aan

De derde voorwaarde om succesvol te veranderen is aanpassingsvermogen. Als veranderen makkelijk was, was het al lang gedaan. Er komt altijd tegenslag en het is vooral bepalend hoe je daarmee omgaat. Het draait niet om falen, maar om de kans om te verbeteren. Dit lerend vermogen zorgt dat je continu op verandering kunt blijven sturen. Zo blijf je flexibel genoeg om een ander pad te bewandelen als dat nodig is.

Klantgerichtheid

Ook bij AZL staan we aan de vooravond van enkele ingrijpende veranderingen. De markt roert zich en er komt een nieuw pensioenstelsel aan. Dit is het juiste moment om goed naar onszelf en onze dienstverlening te kijken en te zorgen dat we klaar zijn voor de toekomst. Door onze organisatie en dienstverlening te vernieuwen en verder te digitaliseren waar mogelijk met behoud van menselijk contact waar nodig. Dat doen we graag samen met alle betrokken collega’s, klanten en leveranciers. Ik neem jullie daar binnenkort graag nader in mee. Want samen komen we verder.’

Het project der projecten

AZL op weg naar het nieuwe pensioenstelsel

Om een project te laten slagen, moet je van tevoren bepalen hoe succes eruitziet. Behoorlijk lastig, als je te maken hebt met externe onzekerheden. En laten we nu net middenin een transitie zitten waarin nog veel onduidelijk is. AZL begeleidt fondsen in deze transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Een verandering van formaat, die ook zo zijn weerslag heeft op onze eigen processen en systemen. Doorgewinterde projectmanager John Leunissen vertelt hoe hij AZL door een van onze belangrijkste projecten richting het nieuwe pensioenstelsel loodst.

De impact van NPS op AZL

‘Ik ben verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de veranderingen door de invoering van het nieuwe pensioenstelsel’, vertelt John. ‘Dat project maakt deel uit van ons grotere NPS-programma. Wij richten ons bijvoorbeeld op de impact van de flexibele en solidaire premieregelingen op onze organisatie.’

De uiteindelijke opdracht van Johns projectteam is het opleveren van een BAR – een businessanalyserapport. ‘Een BAR laat zien wat het NPS betekent voor onze processen en systemen. De basis daarvan is een set requirements: wat hebben we precies nodig om onze klanten goed te bedienen en ons werk zo efficiënt mogelijk te doen? Requirements leggen we vast vanuit het perspectief van de gebruiker: Als we die “user stories” helder in beeld hebben, kijken we naar onze processen en ons IT-landschap: wat moet daarin veranderen om aan de voorwaarden te voldoen? En wat kost dat concreet aan tijd en geld?’

‘Als je nog niet precies weet wat je aan gaat bieden, is het lastig in kaart brengen wat je daarvoor nodig hebt.’

Van patstelling naar kans

Om de requirements goed in kaart te brengen, moest John eerst een stapje terugdoen. ‘We hadden nog geen kant-en-klaar aanbod voor het nieuwe pensioenstelsel’, legt hij uit. ‘Als je nog niet precies weet wat je aan gaat bieden, is het lastig in kaart brengen wat je daarvoor nodig hebt. Maar omdat er nog veel onzekerheden zijn over het nieuwe

John Leunissen kwam na zijn studie bij AZL in dienst. Inmiddels al weer 25 jaar geleden. Na vijf jaar als systeemontwikkelaar en vijf jaar als teamleider systeemontwikkeling, wilde John iets nieuws. Hij maakte de overstap naar projectmanagement, wat hij nu al vijftien jaar met veel plezier doet. Zijn grote drijfveer? De kans om iets nieuws op zetten om de organisatie verder te helpen. John leidde onder andere de inrichting van onze Premie Pensioen Instelling en De Nationale APF. De ontwikkeling van Mijn Pensioenplan is zijn grote trots. Dat project leverde ons dan ook een nominatie voor de Computable Awards op!

pensioenstelsel, is het óók lastig om ons aanbod al heel concreet te bepalen.' Dat klinkt heel logisch, maar het levert ook een soort patstelling op. Gelukkig is John niet van het afwachten tot alles helder is. 'We gaan uit van een productmodel dat drie lagen kent: een sterke basis waar

'Je kent de uitspraak: één stap achteruit, twee vooruit. In de praktijk is het soms andersom.'

in ieder geval de wettelijke vereisten in verankerd zijn, modulaire opties en maatwerk indien dat echt nodig is. Ik zou hier sowieso niet de link naar prijs willen maken. Zo creëerden we een duidelijk fundament voor onze impactanalyse. Bovendien geven we klanten al een beter beeld van wat voor oplossingen wij straks bieden.'

Tijd op één

Johns team werkt volgens het time--boxing principe: 'Met time-boxing is de tijd leidend, niet de output.' Dat klinkt tegenstrijdig: waarom staat de inhoud niet op één? Het idee erachter is simpel. John legt uit: 'Je deelt het project op in tijdvakken. Per tijdvak kijken we wat het hoogst haalbare is dat we in die tijd kunnen opleveren. Zo ontstaan miniprojectjes waarin we strak op de deadline sturen. Een groot voordeel van time-boxing is dat je je per tijdvak focust op één onderdeel. En dat zelfs de meest notoire perfectionisten zich aan de deadline moeten houden.' Dat is zeker een voordeel als er nog veel onzeker is, zoals nu. John: 'We werken soms iets uit, en dan blijkt dat we er toch niets mee kunnen. Je kent de uitspraak: één stap achteruit, twee vooruit. In de praktijk is het soms andersom. Dat hoort bij elk groot project. Mijn uitdaging is dan om het team gemotiveerd en gefocust te houden. Gelukkig is iedereen ontzettend gedreven om het maximale uit het project te halen. Ik ben ontzettend trots op mijn team!'

Vijf projectmanagementtips van John

1. **Ga niet uit van een ideale wereld als je plannen maakt**
   De praktijk is weerbarstig. Een werkgever die niet op tijd betaalt, een HR-manager die een wijziging niet op tijd doorvoert: dit kan impact hebben op de oplossingsrichting. Praat daarom met betrokkenen en vraag waar ze tegenaan lopen.

2. **Wees niet bang om fouten te maken**
   Het klinkt cliché, maar van fouten kun je leren. Bijvoorbeeld welke opties niet werken, maar ook welke aanpak niet efficiënt is. Door fouten te durven maken, houd je de snelheid en creativiteit in het project. Gooi je 'mislukkingen' dan ook niet in de prullenbak, maar houd ze bij de hand om van te leren.

3. **Beperk je ideeën niet tot je uitgangspositie**
   Een grote valkuil is denken vanuit wat je al hebt, zoals je huidige IT-landschap. Redeneer vanuit de behoeften van de gebruiker, wie weet kom je dan wel tot veel creatievere oplossingen.

4. **Focus op wat je wél weet**
   Ja, er is nog veel onduidelijk in de pensioenwereld op dit moment. Gelukkig weten we volop al wel. En aan de dingen die we nog niet weten, kunnen we zelf deels invulling geven. Door die aanpak, kunnen we ook veel beter inhoudelijk reageren op internetconsultaties van de minister.

5. **Betrek je stakeholders op tijd**
   Nog een open deur, maar ik noem hem toch. Wacht niet te lang met het betrekken van klanten, collega's, het management, of wie dan ook. Vaak geldt: hoe eerder, hoe beter. Daarom werk ik ook graag met time-boxing. Dankzij deze methode heb je al snel iets concreets om te laten zien aan collega's of klanten, want je levert elk tijdvak een product op.

azl de toekomst voor elkaar

AZL verzorgt al meer dan 50 jaar de administratie en het advies van tientallen pensioenfondsen met in totaal duizenden werkgevers en bijna 1,5 miljoen werknemers.

Akerstraat 92
6411 HD Heerlen
+31 (0)88 116 2000
www.azl.eu