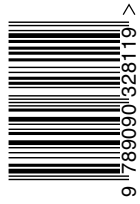


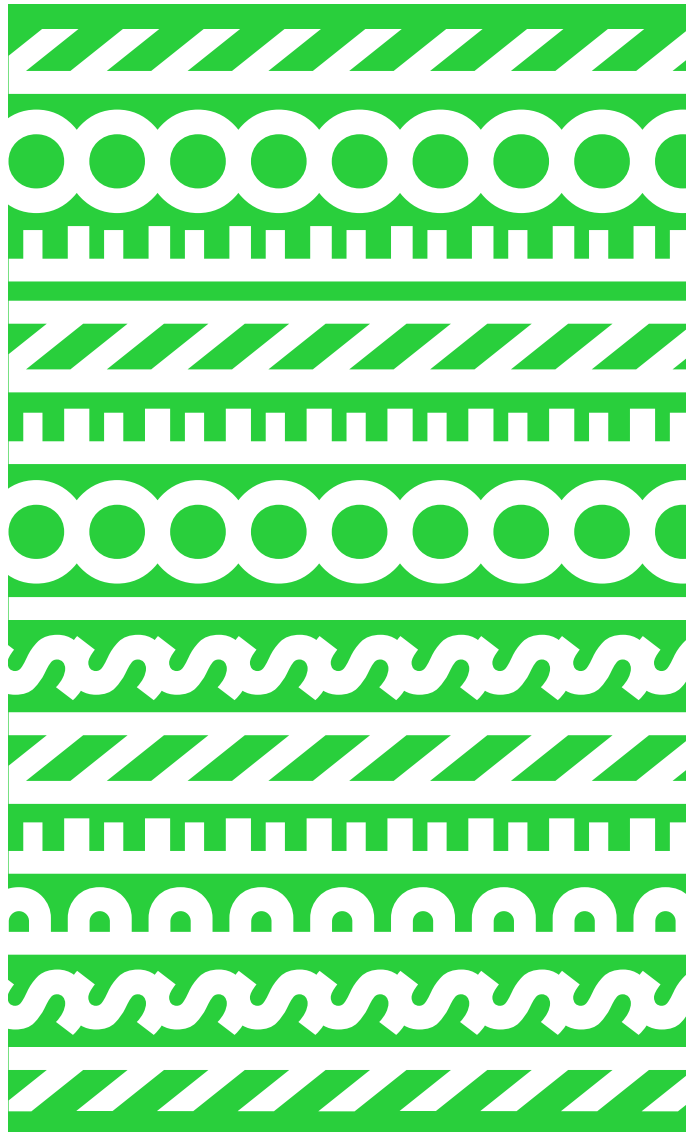
Pensioenfonds van de toekomst \_ De moderne pensioenuitvoerder binnen het pensioenstelsel van de toekomst.



# PENSIOEN FONDS VAN DE TOEKOMST

\_ Volgens Tobias Bastian

Pensioenfonds van de toekomst \_ Tobias Bastian



# PENSIOEN FONDS VAN DE TOEKOMST

\_ Volgens Tobias Bastian

© 2020 Sprenkels & Verschuren

Tekst: Tobias Bastian  
Ontwerp en illustraties: Raakvlak\_ontwerp en communicatie,  
[www.raakvlak.com](http://www.raakvlak.com)

ISBN: 978-90-9032811-9

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Sprenkels & Verschuren.

[www.sprenkelsenverschuren.nl](http://www.sprenkelsenverschuren.nl)

Inhoudsopgave

	Voorwoord	11
Deel 1.	Inleiding	17
1.1.	Pensioen is simpel	17
1.2.	Legitimiteit pensioenfondsen	19
1.3.	Kerntaken pensioenfondsen	21
Deel 2.	Bouwstenen van het pensioenfonds van de toekomst	25
2.1.	Eerste ronde tafel discussie: wat wil je bereiken met een moderne pensioenregeling?	26
2.1.1.	Verzorging en bescherming	28
2.1.2.	Zekerheid	31
2.1.3.	Voorlichting	33
2.1.4.	Risicodekking	34
2.1.5.	Modernisering	37
2.2.	Tweede ronde tafel discussie: Wanneer worden de kerntaken van een pensioenfonds goed uitgevoerd?	41
2.2.1.	Deelnemerstevredenheid	41
2.2.2.	Communicatie	42
2.2.3.	Betrokkenheid	46
2.2.4.	Verzwarend werkdruk - verandering werkwijze	48
2.2.5.	Procesverbeteringen	50
2.2.6.	Juistheid van gegevens	52
2.2.7.	Standaardisering	53

2.3.	Derde ronde tafel discussie: Hoe ziet de organisatie van het pensioenfonds van de toekomst eruit en wat betekent dit voor de inzet van technologische hulpmiddelen?	55
2.3.1.	Data	55
2.3.2.	Invaren in nieuw pensioenstelsel	58
2.3.3.	Segmentatie	59
2.3.4.	Technologische innovaties	59
2.3.5.	Samenwerking	61
2.3.6.	Risico's	62
2.3.7.	Consequenties	63
<b>Deel 3.</b>	<b>Samenvoeging van alle bouwstenen</b>	<b>67</b>
3.1.	Pensioenstelsel van de toekomst	70
3.2.	Pensioenregeling van de toekomst	74
3.2.1.	Premie	74
3.2.2.	Keuzemogelijkheden en flexibiliteit	75
3.2.3.	Pensioensoorten	76
3.3.	Pensioenfonds van de toekomst	79
3.3.1.	Consolidatie	79
3.3.2.	Risicomanagement, compliance, audit en control	80
3.3.3.	Communicatie	81
3.3.4.	Beleggingen	85
3.3.5.	Pensioenadministratie	86
3.3.6.	Sociale partners	87
3.3.7.	Pensioenfondsbestuurders	90
<b>Deel 4.</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>95</b>

# Voorwoord

Dit boek gaat over u en mij. Wat ons bindt? Wij zijn beiden deelnemer in een pensioenfonds. Ik ben een groot voorstander van pensioenfondsen. Maar ik maak me zorgen. De discussie over pensioenfondsen en over het Nederlandse pensioenstelsel woedt al jaren. Eerlijk gezegd ben ik de draad kwijt. Ik weet niet meer wie met wie pensioenakkoorden heeft afgesloten en waarover die gingen. Ik weet evenmin wie boos moet zijn op wie omdat die akkoorden niet nageleefd worden en de pensioen-spelregels constant veranderd worden. Ik weet wel dat de man en vrouw in de straat (u en ik, Henk en Ingrid zo u wilt) die draad ook kwijt zijn. Aangezien u dit boek leest, bent u waarschijnlijk bovengemiddeld geïnteresseerd in pensioen. Misschien zelfs bovengemiddeld deskundig. Ik meen dat ook te zijn. Voorheen waren er niet zo veel mensen geïnteresseerd in pensioen, laat staan dat er veel deskundigen waren. Wat wij echter moeten beseffen, is dat miljoenen andere deelnemers in pensioenfondsen door de vele vaak negatieve berichten van de afgelopen jaren in de media ook geïnteresseerd in pensioen zijn geworden. En misschien ook wel deskundig. Maar bovenal zijn ze cynisch geworden. Vaak ook boos. Want hun pensioen gaat eraan. Tenminste, dat is de heersende gedachte. Een zin waarover je op zich al een heel boek zou kunnen schrijven. Want wat 'pensioen' is, roept vele vragen op. En wat 'eraan gaat' betekent, daar heeft iedereen wel een beeld bij. Maar klopt dat wel als we het over pensioen hebben? Is het pensioen wel van hen? Juridisch is 'hun pensioen' niet van hen, nooit geweest trouwens. Zij maken er louter aanspraak op.

Ik ga in dit boek geen poging doen om dergelijke lastige vraagstukken te beantwoorden door middel van evenzeer lastige beschouwingen of complexe oplossingen. Volgens mij is de belangrijkste reden voor de boosheid en het cynisme juist gelegen in die complexiteit. Dat is evenzeer een reden waarom de deskundigen in dit land het niet eens kunnen worden over een nieuw pensioenstelsel. Pensioen is te lastig. Ongrijpbaar ook. Wat is bijvoorbeeld 'een aanspraak op pensioen'?

Pensioen is nooit als lastig bedoeld. Pensioen komt voort uit de verzorgingsgedachte dat we mensen na een werkzaam leven ook nog een fatsoenlijk inkomen gunnen. Simpel. en wie kan daar nu tegen zijn? We hebben het gaandeweg echter te lastig gemaakt. Onvoldoende duidelijk gecommuniceerd. Onbegrijpelijk in wet- en regelgeving verankerd. Een voorbeeld wilt u? Wat dacht u van de moeder aller wetten op pensioengebied: de Pensioenwet. Tot 2007 heette die wet de Pensioen- en spaarfondsenwet. Die wet telde in zijn hoogtijdagen 39 artikelen. De huidige Pensioenwet beoogt hetzelfde (namelijk bescherming voor diegenen die pensioen opbouwen) maar telt inmiddels 217 artikelen, dus ruim 5 x zoveel als de Pensioen- en spaarfondsenwet. Is de wet daarmee beter geworden? Duidelijker? Biedt de wet een betere bescherming aan de deelnemers? Ik denk van niet. En Henk en Ingrid ook niet, voor zover ze überhaupt de wet kennen.

#### Waar komt die complexiteit en onduidelijkheid vandaan?

Hier is het recept.

1. Zet (in willekeurige volgorde) wetenschappers, fiscalisten, juristen, actuarissen, accountants, hoogleraren, advocaten, communicatie-deskundigen, pensioenconsultants en beleggingsspecialisten bij elkaar en laat hen gevraagd en ongevraagd discussiëren en input geven over hoe om te gaan met de ongelofelijk grote geldelijke vermogens van pensioenfonds.
2. Geef politici ruim baan om zin en onzin over pensioen uit te kramen.
3. Laat ambtenaren de complexe en vaak tegenstrijdige adviezen van allerlei experts en de gepolariseerde meningen van politici vertalen in nieuwe wet- en regelgeving.
4. Creëer meerdere instanties die gezamenlijk toezicht moeten houden op 'pensioen' en geef hen de bevoegdheid om pensioenfonds te dwingen om periodiek stapels documenten op te leveren ten aanzien van verplichtingen, risico's en toekomstverwachtingen.
5. Verander de spelegels daarbij meerdere malen, vooral als de uitkomst van het bestaande spel niet bevalt.
6. Betrek deelnemers zo weinig als mogelijk hierbij.
7. Laat de media uitgebreid verslag van dit alles doen, niet gehinderd door enige deskundigheid.

Doe dit, en 1 ding is zeker: u en ik begrijpen het niet meer. Wij haken af, worden cynisch en boos.

Heeft de overheid dan nooit aan deelnemers gevraagd wat zij van het pensioenvraagstuk vinden? Jawel hoor. Toenmalig staatsecretaris Klijsma heeft bijvoorbeeld in 2015 de 'Nationale Pensioendialoog' opgezet. Er werden diverse bijeenkomsten in het land georganiseerd waar eenieder die dat wilde, zijn visie op 'pensioen' kwijt kon. Heeft u er iets van gemerkt?<sup>1</sup> Het antwoord luidt waarschijnlijk ontkennend, al is dat zeker niet alleen de schuld van Klijsma. U en ik deden ook niks.

<sup>1</sup> Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) vond De Nationale Pensioendialoog overigens wel een succes. Verspreid over het land werden negen dialoog-bijeenkomsten georganiseerd en er werd een website geopend waarop een ieder een reactie kon plaatsen. Daarvan is (naar de mening van SZW) goed gebruik gemaakt: de bijeenkomsten werden bezocht door ruim 500 mensen en via de mail kwamen zo'n 900 reacties binnen. Mochten dat al 1.400 verschillende deelnemers zijn, dan heeft 1 op elke 5.000 deelnemers betrokkenheid getoond. Chapeau!

Wij kwamen niet in beweging. Waarom niet? Omdat het nog niet hard genoeg knelde.

Zolang het financieel goed gaat met pensioenfondsen kraait er geen haan naar complexe of onduidelijke wet- en regelgeving. Maar in een decennium waarin een voortdurende lage rente en een stijgende levensverwachting een steeds grotere deuk hebben geslagen in dekkingsgraden van pensioenfondsen, gaat het een keer mis. Dan blijft indexatie langdurig achterwege en dreigen kortingen. Dan is iedereen wantrouwend jegens zijn eigen pensioenfonds. Dan worden pensioenfondsbestuurders ineens voor graaiers uitgemaakt. Dan gaat iedereen wat roepen over een vraagstuk dat niemand (meer) begrijpt. En uiteraard is de overheid een grote boosdoener, ook al is niet duidelijk waarom.

Dit is precies wat er nu aan de hand is. De gele hesjes zijn van de straat maar ik verwacht ze terug bij deelnemersvergaderingen bij pensioenfondsen en bij verenigingen van gepensioneerden zodra de eerste kortingen daadwerkelijk worden doorgevoerd. Hebben pensioenfondsen dan niet gecommuniceerd? Jawel, en gelukkig wordt pensioencommunicatie steeds belangrijker en professioneler aangepakt. Alleen komen pensioenfondsen van een mijlenverre achterstand omdat zij te lang niet, niet duidelijk of niet eerlijk gecommuniceerd hebben.

Dat laatste is overigens geen verwijt, want er lag mijns inziens geen bewuste oneerlijke strategie aan ten grondslag. Het was meer dat we ons niet konden voorstellen dat er langdurig sprake zou zijn van een ongunstig financieel klimaat voor pensioenfondsen zoals het huidige, met de kortingsdreiging tot gevolg.

Met communicatie lossen we niet alle onvrede op. Ook met een goede communicatie blijft pensioen veel te ingewikkeld. En blijft de kortingsdreiging aanwezig. Daarom ben ik terug naar de basis gegaan. Ik wilde weten hoe we pensioen weer simpel kunnen maken. Simpel in de definitie ervan. Maar ook simpel in de uitvoering.

Ik beperk me hierbij tot pensioenfondsen. Daar zit namelijk verreweg het meeste pensioenvermogen.<sup>2</sup> En zij hebben ook de grootste problemen. Veel pensioenfondsen zijn in de afgelopen 15 jaar verdwenen.

Maatschappelijk gezien ligt daar dus zowel de grootste uitdaging als de grootste relevantie. Hoe ik dat heb aangepakt? In het eerste deel van dit boek schets ik kort een beeld van de kerntaken van pensioenfondsen. Vervolgens heb ik enkele personen opgezocht die ik bovengemiddeld deskundig acht op bepaalde onderdelen van het brede pensioenvraagstuk. Ik heb hen gevraagd wat pensioen eigenlijk zou moeten zijn. Hoe een pensioenregeling op een moderne wijze zou moeten worden uitgevoerd. Hun visies en meningen vindt u in het tweede deel van dit boek. In het derde deel trek ik daar conclusies uit. In deel 4 volgt een korte samenvatting.

Ik hoop van ganser harte dat dit boek bijdraagt aan een breed gedragen visie op het 'pensioenfonds van de toekomst'. En dat er simpele maar duidelijke wet- en regelgeving komt zodat uw en mijn pensioen beschermd blijft en ongeschonden tot uitkering kan komen. Ik hoop eveneens dat het pensioenfonds van de toekomst binnen handbereik ligt, zodat het geen jaren hoeft te duren voordat het functioneert. Waarom ik dit alles doe? Zoals ik hiervoor al schreef: pensioenfondsen gaan me aan het hart. Ze zijn non-commercieel en gebouwd op de begrippen solidariteit en collectiviteit (allebei). De combinatie van beide vind ik zowel inhoudelijk als ethisch superieur aan de diverse alternatieve wijzen waarop pensioenregelingen kunnen worden uitgevoerd.<sup>3</sup> Juist daarom hecht ik aan het voortbestaan en aan het goed functioneren van pensioenfondsen.

Het zou mijns inziens een flink gemis zijn als uw en mijn pensioenfonds het veld zou moeten ruimen.

Nederweert / Amsterdam, januari 2020 / **Tobias Bastian**

<sup>2</sup> Circa € 1.700 miljard euro ultimo 2019.

<sup>3</sup> Via verzekeraars en premiepensioeninstellingen.

# Deel 1. Inleiding

## 1.1. Pensioen is simpel

Pensioen is simpel. Je legt een deel van je salaris opzij voor later.<sup>4</sup> Dat kan uiteraard pijn doen vanuit het huidige financiële perspectief, zeker bij jonge werknemers. Later is ver weg voor hen, terwijl er nu veel en hoge uitgaven moeten worden gedaan. Bijvoorbeeld voor een auto of een huis. Daarom zal goed uitgelegd moeten worden waarom het opzij leggen van een deel van je salaris voor later, een verstandige zet is. Het deel van het salaris dat opzij wordt gezet, moet natuurlijk goed beheerd worden. Daar komen de pensioenfondsen in beeld. Omdat er vele werknemers zijn die elk jaar opnieuw een deel van hun salaris opzij zetten, stroomt er veel vermogen naar die pensioenfondsen. Het beheer van dat vermogen is dus een belangrijke taak van elk pensioenfonds.

Het is uiteraard de bedoeling dat het vermogen zelf ook opbrengsten genereert (geld creëert nieuw geld). Dat kan door het vermogen te beleggen in schuldtitels (zoals obligaties) en aandelen. Deze genereren beleggingsopbrengsten zoals dividend, rente en hopelijk ook koerswinst die op enig moment kan worden verzilverd.

<sup>4</sup> Ik gebruik met opzet het woord 'salaris' om aan te geven dat pensioen van oudsher bedoeld is voor werknemers en voor diegenen die een beroep uitoefenen. Andere inkomensvervaarders zoals ZZP-ers moeten hun oudedagsinkomen op een andere manier veilig stellen. Tenminste, dat is de situatie op het moment van schrijven van dit boek. Allerlei politieke beschouwingen over het oudedagsinkomen van ZZP-ers laat ik hier buiten beschouwing. Daar kun je een apart boek aan wijden.

Uit de ingelegde pensioenpremies worden aanspraken op pensioen bij het pensioenfonds ingekocht. Uiteraard moeten die aanspraken goed geregistreerd worden. Uiteindelijk bereiken de werknemers hun pensioenleeftijd en moeten de aanspraken tot uitkeringen leiden. Mocht een deelnemer overlijden, dan zal een pensioen voor zijn nabestaande worden uitgekeerd. Uitkeren is dus eveneens een belangrijke taak van pensioenfondsen.

Een simpel 'product' of simpele dienst verdient een simpel kader qua wet- en regelgeving. Zoals eerder betoogd is de toepasselijke wet- en regelgeving echter zeer uitgebreid. Bovendien veranderen we de spelregels regelmatig, en zeker op tijden dat het ons niet goed uitkomt om de huidige spelregels te handhaven. Zoals eind 2019, toen kortingen op de uitkeringen en de opgebouwde pensioenen dreigden. Dat kan je niet te vaak doen. Mijn dringende aanbeveling is om thans nog 1 x goed na te denken welk kader wij wenselijk vinden qua wet- en regelgeving. Vandaar ook dit boek, om dat denkproces te voeden. Na besluitvorming hierover moeten we het pensioendossier echter langdurig met rust laten. Er is dan lang genoeg over gepraat.

## 1.2. Legitimiteit pensioenfondsen

Nu we weten waarom 'pensioen' eigenlijk heel simpel maar ook verstandig is, komt de vraag aan de orde waarom pensioenfondsen de geëigende instellingen zijn om uw en mijn pensioenvermogen te beheren. In algemene zin is in de inleiding al uitgelegd dat collectiviteit en solidariteit belangrijke redenen zijn waarom pensioenfondsen bestaan. Zij vervullen een belangrijke rol in de pensioensector, naast verzekeraars en premiepensioeninstellingen. Laatstgenoemde twee typen organisaties missen solidariteit als basis. Dergelijke organisaties zijn opgericht vanuit commerciële overwegingen. Dat zijn doorgaans niet de beste overwegingen om het belang van deelnemers zoals u en ik, voorop te stellen.

De volgende vraag die een pensioenfondsbestuurder zich moet stellen, is waarom 'zijn' pensioenfonds de meest voor de hand liggende instelling is om uw en mijn pensioenvermogen te beheren. Wat doet hij (als bestuurder) en zijn pensioenfonds beter dan andere pensioenfondsen? Tot voor een tiental jaren geleden leek die vraag niet relevant. Veel pensioenfondsen waren nu eenmaal verbonden aan een onderneming, een beroepsgroep of een bedrijfstak (vandaar: ondernemingspensioenfondsen, beroepspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen). Als je werkzaam was in een onderneming met een ondernemingspensioenfonds (bijvoorbeeld bij Philips), dan werd je door middel van aanvaarding van je arbeidsovereenkomst automatisch deelnemer in dat fonds. Dat gold ook als je een beroep als tandarts of fysiotherapeut uitoefende of in een georganiseerde bedrijfstak werkzaam was, bijvoorbeeld in de detailhandel.

Tegenwoordig zien we echter dat veel pensioenfondsen liquideren en hun verplichtingen overdragen aan een ander fonds of aan een verzekeraar. Fondsbestuurders stellen zich blijkbaar dezelfde vraag als hierboven: waarom is 'hun' fonds het beste in staat om het deelnemersbelang te dienen?

In de beantwoording van deze vraag kunnen fondsbestuurders gebruik maken van de vele managementtheorieën die het bestaansrecht van organisaties verklaren. Mijn voormalig collega Vijay Gangadin heeft een aantal van die theorieën beoordeeld en op grond daarvan geconcludeerd dat de legitimiteit van een organisatie kan worden afgemeten aan de wijze waarop de organisatie en zijn bestuurders aankijken tegen de volgende vijf vraagstukken (R-vragen):

- Wat is de Relevantie van de organisatie?
- Wat is de Reputatie van de organisatie?
- Wat is het Rendement van de organisatie?
- Welke Risico's neemt de organisatie?
- Hoe wordt gezorgd voor voldoende Reflectie op de organisatie en op diens bestuurders?

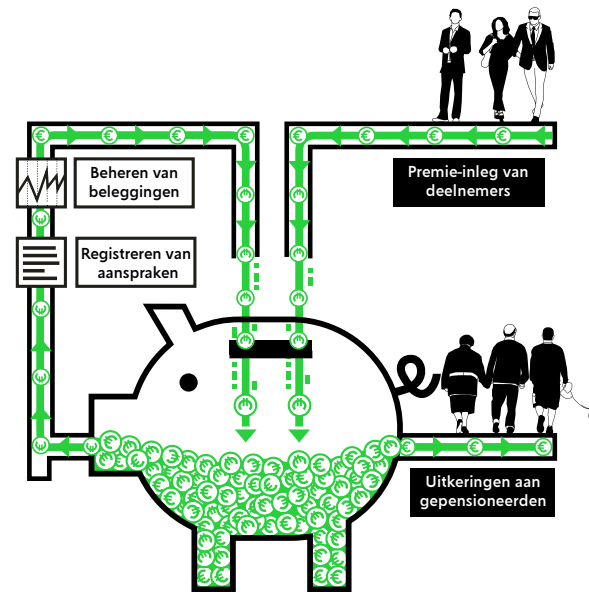
Dit boek is niet bedoeld om organisatietheorie te doceren dus ik beperk me tot een enkel voorbeeld. Een pensioenfonds is relevant als er sprake is van voldoende verbinding met zijn doelgroep. Primair zijn dit de deelnemers maar (vooral bij bedrijfstakpensioenfondsen) ook de aangesloten ondernemingen. Na lezing van dit boek voelt u zich ongetwijfeld nog meer verbonden met pensioenfondsen, maar voelt de deelnemer die werkt in de detailhandel dat ook? En zijn baas, de winkelmanager? Waarschijnlijk niet. Hier ligt dus een uitdaging voor een bestuur van elk pensioenfonds om niet alleen zijn werkzaamheden goed uit te voeren, maar ook om het nut daarvan goed uit te leggen. Zie hier het bruggetje naar de tweede R-vraag inzake Reputatie.

Pas als een pensioenfondsbestuur op alle R-vragen toereikende, bevredigende en onderscheidende antwoorden kan geven, kan gesteld worden dat er bestaansrecht voor zijn fonds is.

### 1.3. Kerntaken pensioenfondsen

In paragraaf 1.1 is uitgelegd wat de vier kerntaken van een pensioenfonds zijn:

- incasseren van de pensioenpremies;
- beheren van de pensioenpremies en het daaruit groeiende pensioenvermogen;
- registreren van de aanspraken;
- uitkeren van de pensioenen.



Zoals gesteld in de inleiding wil ik weten hoe we pensioen weer simpel kunnen maken. Simpel in de definitie ervan. Maar ook simpel in de uitvoering. Daarom ben ik met het schrijven van dit boek begonnen. Het ligt dus voor de hand om in dit boek veel aandacht te schenken aan de kerntaken van een pensioenfonds. En aan het belang van een goede communicatie met de deelnemers, onder meer over de wijze van uitvoering. Hierna refereer ik overigens vooral aan 'deelnemers' in plaats van 'werknemers', omdat niet alle werknemers pensioen opbouwen. Er zijn immers werkgevers die niet verplicht zijn om een pensioenregeling aan te bieden aan hun werknemers, en die dit evenmin op vrijwillige basis doen. Verder zijn uitoefenaars van een beroep (zoals de tandarts en de fysiotherapeut) vaak evenmin werknemer. Kort gezegd: indien iemand een pensioenvermogen opbouwt of heeft opgebouwd bij een pensioenfonds, dan is hij volgens mijn definitie een deelnemer aan dat pensioenfonds.

Omdat 'communicatie' een terugkerend begrip is in de hedendaagse discussie over de werking en prestaties van pensioenfonds, zal ik over dit begrip bij een communicatiedeskundige te rade gaan. Ook lijkt het me verstandig om na te denken over de organisatie van een pensioenfonds. Thans is zo'n pensioenfonds een gefragmenteerde organisatie die bestaat uit veel verschillende gremia (veel meer dan een bestuur alleen) waarbij vele werkzaamheden niet zelf uitgevoerd maar uitbesteed worden. Is dat verstandig? Ik heb hierover de mening van sector- en organisatiedeskundigen gevraagd. Tot slot ga ik na wat het uitvoeren van de kerntaken en het belang van goede communicatie betekent voor de IT die door een pensioenfonds wordt gebruikt. Hiervoor heb ik IT-deskundigen benaderd.

De volgorde van dit alles zie ik als volgt.

1. Pensioen is een arbeidsvoorwaarde. Werknemersvertegenwoordigers bepalen samen met werkgeversvertegenwoordigers wat zij wensen te bereiken met een pensioenregeling. Het antwoord hierop bepaalt hoe een pensioenregeling eruit ziet, en wat verlangd mag worden van het pensioenfonds dat de pensioenregeling uitvoert. Met enkele werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers ga ik het gesprek hierover aan. Daarbij betrek ik ook de genoemde communicatiedeskundige.
2. De uitkomsten van de voorgaande discussie bieden handvatten en randvoorwaarden voor een goede inrichting en vervulling van de kerntaken van het pensioenfonds. Wanneer worden deze kerntaken (premies incasseren, vermogen beheren, aanspraken registreren, pensioen uitkeren) goed uitgevoerd? Deze vraag bespreek ik met diverse deskundigen op het gebied van pensioenuitvoering.
3. De conclusies bij de beide voorgaande discussies bieden een stevig kader voor het antwoord op de vraag hoe het pensioenfonds van de toekomst eruit moet zien. Wat dit kader betekent voor de organisatie van een pensioenfonds en voor de inzet van technologische hulpmiddelen daarbij, bespreek ik met diverse organisatie- en IT-deskundigen die werkzaam zijn in de pensioensector.

Elke vraag is gesteld aan een beperkt aantal personen, als leidraad voor een kleinschalige ronde tafel discussie. Hiertoe zijn drie van dergelijke ronde tafel discussies georganiseerd. Een weergave van deze discussies inclusief de diverse leermomenten daaruit, vindt u in deel 2 hierna. Ik wil hierbij alvast mijn dank uitspreken aan eenieder die hier belangeloos aan meegewerkt heeft. In deel 3 vertaal ik de leermomenten in een concrete schets van het pensioenfonds van de toekomst dat een moderne pensioenregeling uitvoert binnen het pensioenstelsel van de toekomst. In deel 4 vat ik de belangrijkste voorgestelde wijzigingen samen en zet ik deze af tegen de huidige situatie.

# Deel 2. **Bouwstenen van het pensioen- fonds van de toekomst**

## 2.1. Eerste ronde tafel discussie: wat wil je bereiken met een moderne pensioenregeling?

In dit deel wordt verslag gedaan van het verloop van de drie ronde tafel discussies. Bij elke discussie is gepoogd structuur te geven aan het gesprek maar dit kon niet voorkomen dat die gesprekken door het enthousiasme van de aanwezigen soms alle kanten op gingen. Voorts zijn ook persoonlijke bemerkingen van mijzelf vermeld als meediscussierend betrokkene. Vandaar dat er weinig lijn zit in dit deel. Die lijn wordt teruggevonden in deel 3 van dit boek waarin de conclusies uit elke discussie worden getrokken en deze worden vertaald naar de inrichting van het pensioenfonds van de toekomst.

De hoofdvraag van de eerste ronde tafel discussie zoals vermeld in de titel van deze paragraaf is een simpele vraag, maar de uitkomst van die vraag bepaalt twee complexere vraagstukken namelijk:

- hoe ziet een moderne pensioenregeling eruit;
- wat betekent de inhoud en het doel van een moderne pensioenregeling voor het pensioenfonds van de toekomst?

Voor de beantwoording van deze vragen heb ik de volgende personen uitgenodigd voor deelname aan een ronde tafel discussie.

- Voor het werkgeversperspectief:
  - Frank Radstake, verantwoordelijk voor consumentenzaken & sociaal beleid bij de ANVR en cao-onderhandelaar in de reisbranche. Tevens voormalig voorzitter van het bedrijfstakpensioenfonds in de reisbranche (Reiswerk Pensioenen).
  - Paul Jansen, manager pensioenen bij KLM en werkgeversvertegenwoordiger in de besturen van de drie KLM-pensioenfondsen.
- Voor het werknemersperspectief:
  - Marco de Heer, international business risk manager bij Capgemini, lid van de ondernemingsraad en sinds 2018 bestuurslid bij pensioenfonds Capgemini namens de werknemers.



- John Klijn, namens de FNV bestuurslid in het bedrijfstakpensioenfondsen voor de Slagers en in het bedrijfstakpensioenfondsen voor de vlees-, vleeswaren-, gemaksvlees- of pluimveevleesindustrie.

Als communicatiedeskundige heb ik Rob Simon uitgenodigd, eigenaar van het Bureau voor strategische pensioencommunicatie.

### 2.1.1. Verzorging en bescherming

Vanuit het werknemersperspectief wordt aan het begin van de discussie de verzorgingsgedachte achter het ontstaan van pensioenregelingen en pensioenfondsen in herinnering gebracht. Waarom is pensioen nodig? Onder verwijzing naar een Brits vakbondslid wordt pensioen voor delen van de beroepsbevolking een 'insurance against poverty' genoemd. De AOW-uitkering is slechts beperkt hoger dan de bijstandsnorm. Veel gepensioneerden hebben aanvullend inkomen nodig om fatsoenlijk mee te blijven doen in de maatschappij. Het vermogen dat in de derde en vierde pijler (persoonlijke lijfrentes en persoonlijke spaar- en beleggingsproducten) is opgebouwd, is namelijk scheef verdeeld. Er zijn groepen mensen die veel vermogen in die derde en vierde pijler hebben. Er zijn daarentegen ook groepen mensen die geen enkel vermogen in die pijlers hebben. Het pensioen uit de tweede pijler is dan niet alleen een gewenste maar ook een noodzakelijke aanvulling op de AOW-uitkering. Zeker als er weinig familie of vrienden zijn, kan de afwezigheid van een pensioenuitkering betekenen dat iemand sneller in een sociaal of medische isolement terecht komt.

Een ander perspectief is dat het afdekken van biometrische risico's gedurende het werkzame leven het goedkoopste samen gedaan kan worden. Zelf dragen of verzekeren van het financiële risico van vroegtijdig overlijden of van arbeidsongeschiktheid, is risicovoller of duurder dan wanneer je dat met anderen doet.

Wetende dat een groep zich statistisch al snel gedraagt als het gemiddelde van de hele beroepsbevolking (dus met slechte en goede risico's) kan een verzekeraar of pensioenfondsen een gemiddelde premie voor elke deelnemer uit de groep vragen voor verzekering van bijvoorbeeld het arbeidsongeschiktheidsrisico. Indien een enkel individu uit die groep echter niet meedoet aan de collectiviteit en zichzelf meldt bij een verzekeraar (als individu), moet de verzekeraar er veiligheidshalve vanuit gaan dat het individu een 'slecht' risico met zich meebrengt. Dan wordt dus een hogere premie gevraagd door die verzekeraar.

Vanuit beide perspectieven wordt gepleit voor handhaving van de verplichtstelling<sup>5</sup> op regelingsniveau, ter bescherming van de werknemer of beroepsgeenoot tegen zichzelf. Het is namelijk bekend dat pensioen niet op juiste waarde wordt geschat. De meeste werknemers hebben liever een salarisverhoging van 10% dan een pensioenregeling die gemiddeld wel 20% van het salaris waard is. Terwijl de werkgever minimaal de helft maar vaak zelfs nog een groter deel van de premie betaalt! Ook werkgevers die de keuze hebben, zouden vaak liever een salarisverhoging toekennen aan werknemers dan een pensioenregeling. Afschaffen van de verplichtstelling lijkt dus een win-win (voor de werkgever en de werknemers) maar dat is het enkel voor de korte termijn en enkel vanuit een beperkte invalshoek.

Mensen zijn gemiddeld genomen simpelweg niet in staat om ver vooruit te kijken én om alvast te handelen naar de situatie die zich in de toekomst wellicht zou kunnen voordoen. Afschaffing van pensioenregelingen zou leiden tot een generatie ouderen zonder koopkracht. Dat is slecht voor henzelf maar ook slecht voor de maatschappij als geheel. Zonder toereikend inkomen ben je niet in staat om 'mee te blijven doen'. Dan kies je vaker voor ongezondere (goedkopere) voeding. Dan blijf je weg van voorzieningen die nodig zijn maar geld kosten, zoals de tandarts. Dan kom je dus sneller in een sociaal en soms ook in een medisch isolement terecht.

<sup>5</sup> Thans: de wettelijk voorgeschreven verplichting om deel te nemen in een pensioenfondsen voor groepen werknemers of beroepsgeenoten. In dit boek wordt geadviseerd om die zogenoemde 'verplichtstelling' voort te zetten maar in een iets andere vorm te gieten, om meer draagvlak te genereren onder werknemers en beroepsgeenoten.

Daarom is het nodig dat sociale partners en de overheid zich op het pensioendossier paternalistisch blijven opstellen en deelname in een pensioenregeling verplicht blijven stellen voor werknemers of beroeps-genoten in bepaalde sectoren. Dat hoeft overigens niet zo ver te gaan dat van overheidswege deelname in een pensioenfonds wordt verplicht gesteld. Waar het om gaat, is dat werknemers tegen zichzelf beschermd worden en tijdig geld opzij zetten voor later. En dat dat geld deskundig beheerd wordt. Beleggen levert op de lange termijn meer op dan sparen, zeker in de huidige omgeving van lage rentes. Collectief beleggen via bijvoorbeeld een pensioenfonds waarbij er deskundigheid, toegang tot een veelheid aan beleggingsmogelijkheden en inkoopmacht wordt georganiseerd om beheertarieven laag te houden, is daarbij beter dan individueel beleggen waarbij een ongeïnformeerd individu slechte keuzes kan maken. Een verplichtstelling kan dus op meerdere manieren vorm gegeven worden. De huidige manier via verplichte deelname in pensioenfondsen is een mogelijkheid, maar niet enige.

Tegelijkertijd zien we dat de voorkeuren van mensen uiteenlopen. Dé Nederlander bestaat niet, zei toenmalig prinses Maxima en ze had gelijk. Kijk maar naar de enorme diversiteit in politieke voorkeuren die er bestaan: er waren eind 2019 wel 13 verschillende politieke partijen vertegenwoordigd in de Tweede Kamer. Kijk ook naar de enorme diversiteit in voorkeuren om aan sport te doen: er zijn wel 22.000 sportverenigingen die zich verenigd hebben in zo'n 75 sportbonden. Kijk hoeveel verschillende goede doelen er in Nederland gesteund worden: de exacte aantallen daarvan zijn niet bekend maar de schattingen lopen uiteen van 10.000 tot 50.000 verschillende goede doelen! Vrijwel iedereen heeft voorts een andere voorkeur dan zijn buurman bij het kopen van een nieuwe auto en zo kan ik nog wel even doorgaan. Dit betekent dat Nederlanders per definitie ook verschillend over pensioen moeten denken. Moeten we dan rekening proberen te houden met al die verschillende voorkeuren en zienswijzen? Dat is onbegonnen werk. Sterker, de toegenomen flexibilisering van pensioenregelingen met allerlei keuzeopties en vrijwillige modules was een poging om rekening te houden met al die verschillende voorkeuren.

Van pensioenuitvoerders hoor ik dat er slechts beperkt gebruik van dergelijke flexibiliseringsopties wordt gemaakt terwijl het aanbod ervan leidt tot behoorlijke uitvoeringscomplicaties en tot een verhoging van de uitvoeringskosten. De wetgever wil in de toekomst daarnaast ook opname van een deel van het pensioenvermogen bij pensionering mogelijk maken. De vraag is of de voordelen van al die flexibiliseringsmogelijkheden opwegen tegen de nadelen die voornamelijk met kosten en complexiteit te maken hebben. Persoonlijk denk ik van niet. Maar volledig afschaffen van die flexibiliseringsmogelijkheden gaat me te ver, zoals ik hierna zal betogen.

Uit de ronde tafel discussie komt naar voren dat de verplichtstelling op de een of andere wijze gehandhaafd moet blijven. Bij keuzes binnen een pensioenregeling moet de standaard keuze zijn gericht op 'meedoen' zonder toeters en bellen. Zekerheid omtrent het verkrijgen van een minimaal uitkeringsniveau moet voorop staan. Afwijkende keuzes zijn mogelijk, bijvoorbeeld op het gebied van beleggen, maar moeten pas gemaakt kunnen worden nadat deelnemers hebben laten zien dat ze risico's kunnen inschatten. Het gros van de deelnemers wil overigens niet kiezen. Het neerzetten van goede standaarden ('defaults') bij de afdekking van risico's en bij het beheer van de beleggingen is dus zeer belangrijk.

### 2.1.2. Zekerheid

Wat conflicteert met het zekerheids-uitgangspunt, is de roep door velen om de rekenrente te verhogen. Alhoewel een lage rekenrente zorgt voor hogere pensioenpremies en daardoor bijdraagt aan een zekerdere uitkering, is die rekenrente zo laag geworden dat de pensioenopbouw erg duur is geworden. Dat is de keerzijde van 'zekerheid'. De rekenrente kan best wel wat omhoog vinden veel experts en daar ben ik het mee eens. De impact van de hoogte van pensioenpremies op het totale pensioenvermogen is echter minder dan die van beleggingsfluctuaties.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> In 2019 werd er voor circa € 30 miljard aan pensioenpremie ingelegd op een totaal aanwezig pensioenvermogen van circa € 1.700 miljard euro. De jaarlijkse pensioenpremie is dus nog geen 2% van het totaal aanwezige pensioenvermogen. Bij een historisch beleggingsrendement van gemiddeld zo'n 6% tot 7% per jaar (= meer dan € 100 miljard aan rendement!) zijn de beleggingseffecten dus veel groter dan de premie-effecten.

Ik adviseer om zekerheid dus vooral in die beleggings sfeer te zoeken. Dan kan de 97,5% zekerheidsnorm die aan de basis ligt van de huidige rekenrente, ook wat makkelijker losgelaten worden.

Sowieso zal duidelijker aan de deelnemer moeten worden uitgelegd dat zekerheid niet bestaat. Ook het volledig sparen van de pensioenpremies (dus het afzien van beleggen) is niet zonder risico's: banken kunnen immers geen € 1.700 miljard aan pensioenvermogen garanderen bij een solvabiliteit van nog geen 10%. Dan kun je beter je pensioengeld onderbrengen bij een verzekeraar. Die hebben immers thans een solvabiliteit van wel meer dan 160%.<sup>7</sup> Daar betaal je dan ook meer voor de opbouw van je pensioen, via onder meer de lage rekenrente. En daar wordt beleggingsrendement achtergehouden, ter bijdrage aan de solvabiliteit van de verzekeraar alsmede aan de winst voor de aandeelhouders. Ik ben er dan ook voorstander van om de deelname in een pensioenregeling verplicht te houden, maar om werknemers te laten kiezen voor de door hen gewenste pensioenuitvoerder. Werknemers die helemaal risico-avers zijn, kunnen hun regeling laten uitvoeren door een verzekeraar. Anderen kiezen voor een pensioenfonds waar de rekenrente hoger is en de benodigde pensioenpremie lager. De keerzijde is dat er dan minder sprake is van zekerheid. NB: de solvabiliteit van veel pensioenfondsen schommelt al jaren rond de 100%.

Flexibilisering wordt door sommigen ook uitgelegd als onzekerheid en zou daarom beperkt moeten worden. Daar ben ik het slechts zeer beperkt mee eens. Flexibilisering heeft naar mijn mening maar weinig met onzekerheid te maken. Flexibilisering is een mogelijkheid om deelnemers keuzes te geven en betrokken te maken bij hun pensioen-dossier. Flexibilisering is daarentegen administratief en communicatief lastig en kost geld. Flexibilisering rondom pensioenering (qua hoogte en qua ingangsdatum van het pensioen) is echter zeer gewenst, mede gezien de al jaren slepende discussie omtrent vervroegde pensioenering voor de 'zware beroepen'.

<sup>7</sup> ... maar het wordt lastig om die solvabiliteit op peil te houden indien er honderden miljarden van pensioenfondsen naar verzekeraars zouden worden overgebracht!

Flexibilisering bij pensioenering heeft nauwelijks het risico dat deelnemers 'de verkeerde keuze' maken. De waarde van de pensioenuitkeringen verandert namelijk op voorhand niet, enkel de verdeling van de uitkeringen in de tijd gezien. Dergelijke vormen van flexibiliteit kunnen dus gewoon aangeboden blijven indien we de kosten van de administratieve uitvoering voor lief nemen. Voordeel hiervan is dat werknemers gedwongen worden om na te denken over hun pensioenering. Keuzemogelijkheden om nabestaandenpensioen in te ruilen voor een hoger ouderdompensioen terwijl er wel een partner is, zijn daarentegen veel risicovoller in de zin dat er dan echt verkeerde keuzes gemaakt kunnen worden waardoor nabestaanden verstoken blijven van uitkeringen. De keuze voor dergelijke opties moet niet te gemakkelijk gemaakt worden. Keuze geven betekent dat de verantwoordelijkheid wordt gelegd bij de doorgaans matig geïnformeerde deelnemer. Dat is alleen verantwoord als de voorlichting omtrent pensioen beter wordt.

### 2.1.3. Voorlichting

Een van de ideeën om werknemers beter voor te lichten over pensioen is een verplicht gesprek over pensioen bij aanvang van het dienstverband. HR-afdelingen van bedrijven zouden nieuwe werknemers wegwijs kunnen maken in hun pensioenregeling. De ervaring is echter dat HR-afdelingen zelf ook worstelen met de pensioenmaterie. Er zou daarom meer aandacht aan het thema 'pensioen' in het onderwijs moeten zijn. Zeker bij de specifieke opleidingen die tot doel hebben om specialisten af te leveren op het HR-domein.

Een andere mogelijkheid om betere voorlichting tot stand te brengen is de verdere ontwikkeling van het beroep van 'pensioenconsulent'. Thans heeft slechts een beperkt aantal werkgevers toegang tot pensioenconsulenten. Soms kan hierop een beroep worden gedaan via het pensioenfonds waarbij men is aangesloten maar lang niet alle pensioenfondsen hebben pensioenconsulenten in dienst.

Het overgrote deel van de werkgevers zal daarom pensioen kennis moeten inhuren bij tussenpersonen of adviesbureaus die daar doorgaans hoge vergoedingen voor vragen. Waarom is er geen beroepsgroep zoals de verloskundigen, waarbij gespecialiseerde adviseurs op afroep tegen redelijke (uur)tarieven beschikbaar zijn om in bedrijven individuele of collectieve voorlichting te geven over de pensioenregeling? Dat kan bijvoorbeeld bij indiensttreding georganiseerd worden; hetzij individueel hetzij gezamenlijk voor alle nieuwe werknemers in enig jaar. Er kan ook gedacht worden aan een soort van periodieke APK op pensioengebied; een periodieke check door de werknemer met zijn pensioenconsulent op het gebied van ouderdagsinkomen en risicoafdekking. Voorbeeld: als premiestaffels voor DC-regelingen elke 5 jaar een ander bijdragepercentage laten zien, waarom dan niet vlak voor de overgang naar een volgend bijdragepercentage de deelnemer informeren over het bereikt en naar verwachting te bereiken pensioen? Over beleggings- en andere keuzemogelijkheden? Daar kan dan het gesprek over gevoerd worden. Jazeker, dit kost geld. Maar een van de stokpaardjes van de auteur van dit boek is dat we geen financieel pensioenprobleem maar een communicatie- en informatieprobleem in Nederland hebben. Er mag mijns inziens extra budget gaan naar voorlichting over pensioen, ook als dat budget ten koste gaat van de premie voor opbouw van het pensioenvermogen.

#### 2.1.4. Risicodekking

De afgelopen jaren heeft een verschuiving van DB-regelingen naar DC-regelingen plaatsgevonden. Vaak wordt zulk een verschuiving geassocieerd met een verschuiving van de verzorgingsgedachte die aan de basis lag van de introductie van pensioenregelingen en pensioenfondsen, naar een beloningsgedachte. Bij die laatstgenoemde gedachte wordt een pensioenpremie vooral gezien als een financiële arbeidsvoorwaarde. Pensioen als 'insurance against poverty' sluit echter het beste aan bij de verzorgingsgedachte.

De meeste mensen die ik spreek, hebben een vergelijkbare mening. Daarom is er ook brede consensus dat de uitholling van het nabestaandenpensioen die in de afgelopen 15 jaar heeft plaatsgevonden, een slechte zaak is.

Vroeger werd het nabestaandenpensioen op vergelijkbare wijze gefinancierd als het ouderdompensioen: er werd daadwerkelijk pensioenvermogen opgebouwd waaruit het nabestaandenpensioen werd uitgekeerd. Onder meer door de invoering van de uitruilmogelijkheden van ouderdompensioen en nabestaandenpensioen in de wetgeving in 2002 maar ook door de financiële crisis vanaf 2008 die leidde tot besparingen op de pensioenkosten, is het nabestaandenpensioen in veel pensioenregelingen inmiddels gedekt op risicobasis. Dit betekent dat enkel het risico op overlijden wordt afgedekt gedurende de periode van deelname aan de pensioenregeling. Er vindt dus geen opbouw van pensioenvermogen voor de nabestaanden plaats. Na beëindiging van de deelname aan de pensioenregeling en ook na pensionering is er dan geen nabestaandenpensioen beschikbaar.<sup>8</sup> Dat is een slechte zaak. Veel werkgevers willen geen 'hulende weduwen aan de poort'. Ja, dat klinkt ouderwets en zeker is er meer dan vroeger in gezinnen sprake van tweeverdieners. Maar nog steeds is een behoorlijk aantal partners in de pensioneringsfase afhankelijk van het inkomen van hun wederhelft. Als dat inkomen er niet meer is, ontstaat er voor hen onmiddellijk een financieel probleem.

Dat probleem kan zich overigens in bepaalde mate ook voordoen indien er wel een nabestaandenpensioen tot uitkering komt bij overlijden tijdens deelname aan de pensioenregeling. Doordat het partnerpensioen thans veelal op risicobasis is gedekt, dragen werknemers die van baan wisselen enkel pensioenvermogen over met betrekking tot hun eigen ouderdompensioen.

<sup>8</sup> ... tenzij dit alsnog uit het bereikt pensioenvermogen wordt aangekocht.

In de pensioenregeling bij die nieuwe werkgever wordt opnieuw een nabestaandenpensioen verzekerd, maar voor de berekening van de hoogte van dat pensioen wordt doorgaans enkel de diensttijd meegeteld bij die nieuwe werkgever. Er is immers geen pensioenvermogen beschikbaar dat het nabestaandenpensioen over achterliggende diensttijd dekt. En dus zal de uitkering van nabestaandenpensioenen bij een overlijden bij die nieuwe werkgever lager zijn, dan wanneer die uitkering was berekend aan de hand van de totale diensttijd van de betreffende werknemer bij al zijn voormalige werkgevers. Ook dit pleit voor een hernieuwde invoering van de kapitaalvorming voor het nabestaandenpensioen.

Vanuit de verzorgingsgedachte is het eveneens logisch om wezenpensioenen en arbeidsongeschiktheidspensioenen onderdeel van een pensioenregeling te laten. Hetzelfde geldt voor de doorbouw van het ouderdomspensioen gedurende de periode dat iemand arbeidsongeschikt is. Het arbeidsongeschiktheidspensioen stopt namelijk als het ouderdomspensioen ingaat. Als de verdere opbouw (lees: financiering) van dat ouderdomspensioen gedurende de periode van arbeidsongeschiktheid niet meer plaatsvindt, is er sprake van een inkomensterugval bij pensionering. Laat pensioen nou juist bedoeld zijn om die inkomensterugval te voorkomen. Daarom moet de opbouw van ouderdomspensioenen tijdens arbeidsongeschiktheid doorgaan. Die inkomensbescherming hoeft echter niet (verplicht) afgedwongen te worden voor alle inkomensniveaus. De aftopping van het pensioengevend salaris die vanuit fiscaal oogpunt in veel pensioenregelingen in 2020 is ingesteld op circa € 110.000, is dan ook volstrekt te verdedigen. Sterker, om de financierbaarheid van het pensioenstelsel in stand te houden mag die aftopping ook best nog een stuk lager komen te liggen. Armoede na pensionering zal bij werknemers met een salaris van bijvoorbeeld € 90.000 immers niet snel voorkomen.

Vanuit de verzorgingsgedachte ligt het ook voor de hand om na te denken over het ingangsmoment en de duur van het ouderdomspensioen voor diegenen die statistisch minder lang leven dan gemiddeld. Thans wordt die discussie gevoerd onder de noemer 'zware beroepen'. De duur en het verloop van die discussie laten zien waarom ik er niet veel geloof in heb dat wij in staat zijn om een eenduidige en generieke definitie van zware beroepen te maken. Beter lijkt mij om werknemers in staat te stellen om voor zichzelf vast te stellen of zij hun werk zwaar vinden en wat dat betekent voor het ingangsmoment van hun pensioen. Er zijn mensen die op 60 helemaal 'klaar' zijn met hun werk maar er zijn ook mensen die op hun 75e nog altijd graag willen doorwerken. Dat hangt niet alleen van het beroep af maar ook van de persoonlijke voorkeur van het individu. Aangezien vervroeging of uitstel van het pensioen actuairueel neutraal gebeurt, kost een besluit tot vervroeging en uitstel het pensioenfonds op voorhand geen geld. Het probleem is meer dat de werkgever ook nog een stem moet hebben in vervroeging of uitstel. En die stem hoeft niet overeen te komen met wat de werknemer wil. Daarom is deeltijdspensionering wel degelijk een goed idee. Deeltijdspensionering kan al vóór de gangbare pensioenleeftijd maar zou ook na gangbare pensioenleeftijd mogelijk moeten zijn, misschien wel met bepaalde subsidie vanuit de overheid. Dat eerste voor de werknemers die willen stoppen terwijl de werkgever nog niet van de werknemer af wil. Dat laatste voor de werknemers die nog een tijdje willen doorwerken maar waarbij de werkgever dit eigenlijk niet meer ziet zitten vanuit een productiviteitsoverweging (daarom die subsidie).

### 2.1.5. Modernisering

In de kern komt de discussie over een moderne pensioenregeling erop neer dat een stelsel waarin op collectieve en solidaire basis risico's worden afgedekt en pensioenvermogen bijeen wordt gebracht, de basis moet blijven van elke stelselwijziging waarover thans wordt nagedacht.

Vanuit die gedachte is het te rechtvaardigen om ZZZP-ers te betrekken bij een nieuw pensioenstelsel. Velen van hen willen niet en hebben er nu geen geld voor beschikbaar, of geen geld voor over. Maar straks zitten we maatschappelijk met een grote groep (mogelijk wel 1 miljoen) mensen zonder behoorlijk inkomen na hun pensionering. Niet voor henzelf en ook niet voor hun partner. Dat is vervelend voor hen maar ook voor de maatschappij. Enig paternalisme moet er dus zeker zijn. Datzelfde geldt voor de invulling van de pensioenregeling met ouderdomspensioen, nabestaandenpensioen, wezenpensioen en arbeidsongeschiktheidspensioen. De opbouw van het ouderdomspensioen moet doorgaan tijdens arbeidsongeschiktheid.

Pensioen is niets anders dan uitgesteld salaris. We dwingen af dat beroepsgeenoten en werknemers een stuk van hun inkomen of salaris opzij zetten voor de periode na pensionering maar ook om de huilende weduwe en om de arbeidsongeschikte (ex-)deelnemer te voorzien van een inkomen. Een land dat verantwoord met zijn bevolking wil omgaan mag hier paternalistisch in optreden. Tegelijkertijd kan een verplichting die van overheidswege wordt opgelegd, leiden 'tot hakken in het zand' bij de deelnemer: 'Waar bemoeit Den Haag zich mee?' Vanuit die ervaring is een verplichtstelling op sectorniveau die wordt aangevraagd door werknemers en werkgevers in die sector (of door sociale partners binnen een onderneming, of door beroepsgeenoten), de beste manier om de eventuele weerstand tegen de verplichtstelling te beperken.

Vanuit hetzelfde paternalisme moeten we diegenen die in de uitkeringsfase terecht komen, hierop fatsoenlijk voorbereiden. Pensioen is immers meer dan een zak geld. Pensioen is een arbeidsvoorwaarde waarbij de werkgever niet alleen de plicht heeft om een deel van de premie te betalen maar ook om zijn werknemers hierover te (laten) adviseren indien deze verplicht worden tot deelname aan een pensioenregeling. Individuen hebben vaak niet de deskundigheid in huis om complexe financiële beslissingen te nemen. De overheid is niet consistent in zijn beleid en maakt sinds het einde van de vorige eeuw terugtrekkende

bewegingen waar het de sociale zekerheid en voorzieningen betreft. Er ligt dus een grote verantwoordelijkheid bij werkgevers(organisaties) maar ook bij werknemersorganisaties om de individuen te helpen 'wegwijs in pensioen' te worden. Aan de voorkant betekent dit ook dat pensioenregelingen niet te complex moeten zijn en niet teveel keuzemogelijkheden moeten hebben. Daarmee is de cirkel weer rond.

Bij het nadenken over modernisering van het pensioenstelsel moeten we meenemen dat pensioenfondsen tot op heden de conjunctuur-beweging versterken. Beleggingsrisico's worden verplicht neerwaarts afgedekt en de premie verhoogd bij een lage dekkingsgraad en omgekeerd bij een hoge dekkingsgraad. Is dit het meest wenselijke macro-economische beleid? Daar mag over worden nagedacht.

Als we toch het pensioenstelsel willen moderniseren, dan moet ook de vraag op tafel komen of en zo ja hoe we 'pensioen' en 'wonen' en 'zorg' kunnen integreren. Vanuit de gedachte dat pensioenregelingen niet te complex moeten zijn en niet al te veel keuzemogelijkheden moeten bevatten, is dit geen pleidooi om 'wonen' en 'zorg' in pensioenregelingen te incorporeren. Wel kan worden nagedacht of de verplichtstelling tot deelname in een pensioenregeling altijd moet gelden. Waarom zou een 28-jarige werknemer aan de ene kant gedwongen worden tot sparen voor pensioen en aan de andere kant tot lenen voor de aankoop van een huis? Dit knelt des te meer omdat de (rente)kosten van lenen op voorhand hoger zijn dan de (rente)opbrengsten van sparen. Weliswaar zorgt de fiscale vrijstelling van pensioenpremies en de fiscale aftrekbaarheid van hypotheekrente ervoor dat lenen voor een huis niet duurder hoeft te zijn dan sparen voor pensioen. Maar als je niet verplicht was om te sparen, dan zou je minder hoeven te lenen. En dat kan een reden zijn waarom de expliciete verplichting tot (pensioen)sparen best bekeken mag worden in relatie tot de impliciete verplichting om te lenen voor je huis.

Datzelfde geldt voor 'zorg'. Stel dat de persoonlijke situatie zodanig verandert dat een werknemer tijdelijk als mantelzorger fungeert voor een van zijn kinderen of een van zijn ouders. Dan is het inkomen van nu hard nodig voor de uitgaven van nu. Verplicht pensioensparen zou dan tijdelijk opgeschort of beperkt moeten kunnen worden.

Het grote probleem van dit soort redeneringen is de praktische uitvoerbaarheid en controle daarop. Wanneer ben je mantelzorger en wanneer niet? Wanneer is het onredelijk om hypotheekrente te betalen en deel te nemen aan de pensioenregeling, en wanneer is dit wel weer redelijk te noemen? De ervaring bij financiële en fiscale wet- en regelgeving leert dat mensen misbruik maken van dit soort uitzonderingen. Nadenken hierover is gewenst, doch indien uitzonderingen in verband met 'wonen' of 'zorg' worden toegestaan moeten de regels daarvoor zeer simpel zijn. Simpel in de uitvoering en simpel in de controle.

## 2.2. Tweede ronde tafel discussie: Wanneer worden de kerntaken van een pensioenfonds goed uitgevoerd?

Zoals in deel 1 van dit boek is vermeld, zijn de kerntaken van een pensioenfonds als volgt:

- incasseren van de pensioenpremies;
- beheren van de pensioenpremies en het daaruit groeiende pensioenvermogen;
- registreren van de aanspraken;
- uitkeren van de pensioenen.

Wanneer doe je dat nu goed? Voor de beantwoording van deze tweede hoofdvraag, heb ik de volgende personen uitgenodigd voor deelname aan een ronde tafel discussie.

- Theo van Kessel, director business improvement and change bij uitvoerder APG.
- Arie Boerman, manager acquisitie en implementatie bij uitvoerder Dion Pensioen Services.
- Daan Heijting, directeur bij PGB Pensioendiensten.
- Jacob Schoenmaker, uitvoerend bestuurder bij De Nationale APF.
- Jacob de Wit, directeur bij Achmea Investment Management.

### 2.2.1. Deelnemerstevredenheid

Bij aanvang van de tweede ronde tafel discussie wordt meteen een helder antwoord op de hoofdvraag gegeven: "... *als werknemers graag in een pensioenfonds willen deelnemen, dan worden de kerntaken van dat pensioenfonds goed uitgevoerd ...*". Vanuit dit standpunt wordt als suggestie opgeworpen dat er bij de beoordeling en beloning van pensioenfondsbestuurders een relatie gelegd moet worden met deelnemerstevredenheid. Die tevredenheid zou daarom regelmatig en objectief uitgevraagd moeten worden.

Het vervelende hierbij is dat pensioen en pensioenfondsen dermate complexe en onbegrijpelijke begrippen voor de gemiddelde werknemer c.q. deelnemer zijn, dat deze zich moeilijk een objectief beeld kan vormen van het presteren van zijn pensioenfonds(bestuur). Als deelnemers tevreden zijn, is dat dan daadwerkelijk te danken aan hun pensioenfonds? Omgekeerd, is ontevredenheid bij deelnemers altijd een signaal dat het pensioenfonds slecht functioneert? Dat zal zeker niet altijd het geval zijn. Om de perceptie bij de deelnemers beter in overeenstemming te brengen met de werkelijkheid, is veel meer kennis nodig bij deelnemers. En dat is het bruggetje naar de frustratie waar veel uitvoerders en bestuurders mee kampen: hoe krijgen we deelnemers meer begrip en kennis van pensioen bijgebracht? Hoe brengen wij onze pensioencommunicatie-boodschappen beter over?

### 2.2.2. Communicatie

In het volgende worden de begrippen 'pensioenfonds' en 'pensioen-uitvoerder' soms door elkaar gebruikt. Dit is in de discussie niet erg omdat de adviezen aan en de suggesties voor deze partijen vaak eenzelfde of vergelijkbare lading hebben.

Ondanks meer aandacht en toegenomen budget voor communicatiewerkzaamheden bij pensioenfondsen in de afgelopen 20 jaar, is de pensioen kennis bij de gemiddelde deelnemer nauwelijks gestegen. Pensioen staat wel prominenter op het netvlies dan voorheen. De vele media-aandacht heeft aan dit laatste bijgedragen. Alleen leidt al die media-aandacht niet altijd tot vergroting van begrip of kennis. Ik lees veel over pensioen in de media. Naast zinnige bijdragen hierover lees ik ook veel onzin. Daar zijn de heren/dames journalisten schuld aan, maar lezers kunnen er via hun ingezonden brieven ook wat van. En wat te denken van politieke partijen. Grotere onzin als hetgeen ik bijvoorbeeld op de website van de 50plus partij heb gelezen over de AOW,<sup>9</sup> kan ik zelf niet verzinnen.

<sup>9</sup> [www.50pluspartij.nl/actueel/1825-aow-moet-en-kan-terug-naar-65-jaar](http://www.50pluspartij.nl/actueel/1825-aow-moet-en-kan-terug-naar-65-jaar)



De navolgende tekst staat in een artikel van die partij uit 2016. Tussen haakjes heb ik mijn commentaar erbij geschreven.

'AOW terug naar 65 jaar is een politieke keuze (*dat is waar*). Dat hebben we inmiddels met een duidelijke financiële onderbouwing aangetoond (*nou, niet in deze bijdrage hoor, en ook niet in de toenmalige tv-optredens hieromtrent door lijsttrekker Krol die wetten en cijfers door elkaar haalde*). Door onder andere de accijnzen op tabak te verhogen (*hoe hoog?*), de arbeidskorting te bevriezen (*hoe lang?*), de uitgaven van rijk, provincies en gemeenten te beperken (*welke uitgaven / hoe lang / hoe veel beperkt?*), introductie van een BTW op frisdrank, koek en snoep (*die BTW is er allang*), en subsidies aan het bedrijfsleven te beperken (*welke subsidies / hoe lang / hoe veel?*), komt er voor de komende decennia uiteindelijk € 12,6 miljard op tafel (*wat betekent deze zinssnede / welke decennia?*) om een einde te maken aan het asociale AOW-beleid én om de niet waardevaste indexering van de AOW-uitkering waardevast te maken (*grappig, de AOW-uitkering is een afgeleide van het minimumloon en dat is zelfs welvaartsvast, dus nog beter dan waardevast!*).

Ik heb niks tegen 50plus. Maar ik krijg wel de kriebels van onzin. Als dit de boodschappen zijn die op deelnemers worden overgebracht, hoe kunnen we dan verwachten dat deze zich een objectief beeld vormen van hun oudedagsvoorziening? En van hun pensioenfonds?

Een van de betere initiatieven van de afgelopen 10 jaar is de introductie en ontwikkeling van het Uniform Pensioenoverzicht (UPO). Dat is een gestandaardiseerde opgave door middel waarvan de deelnemer periodiek geïnformeerd wordt over zijn bereikt en te bereiken pensioen. Dit kan helpen om de deelnemer te informeren over wat hij van zijn pensioenfonds mag verwachten en hoe het pensioenfonds presteert. Maar ondanks alle goede pogingen ten spijt, blijft een dergelijk document moeilijk leesbaar. Dat komt enerzijds door het vele jargon (franchise / pensioengevend salaris / uitkeringsovereenkomst / verwachte koopkracht e.d.). Maar ook door het gebruik van disclaimers en voorwaardelijkheden en afhankelijkheden.

Zoals: *'... Bij bovenstaande bedragen is geen rekening gehouden met uw scheiding, uw waardeoverdracht en uw aanvullende regeling'*. Tsjja, wat betekenen de bedragen op het UPO dan nog voor je?

Om deze redenen worden UPO's maar matig gelezen. De indruk is dat voornamelijk ouderen (grofweg boven de 50) hun UPO met meer aandacht beginnen te lezen. De jongere deelnemer zal het UPO wel bewaren maar bekijkt het niet, of stopt het snel weg nadat er een eerste blik op geworpen is. Sowieso worden jongeren steeds minder geconfronteerd met papieren informatie, laat staan dat ze op basis daarvan in actie komen. Maar goed, het idee wordt omarmd: informeer deelnemers regelmatig op een gestandaardiseerde wijze zodat ze die informatie ook herkennen als ze van pensioenfonds wisselen.

De volgende stap in de doorontwikkeling van het UPO zou moeten liggen op het vlak van de vergelijkbaarheid van de prestaties van het pensioenfonds om een objectief beeld daarvan te tonen. Concreet: hoe kan de deelnemer zich een beeld vormen van de waarde van de 0,76% indexatie die hij in enig jaar krijgt en hoe 'knap' is dit in vergelijking tot wat andere pensioenfondsen doen? Jazeker, dit is lastig te objectiveren. Maar aan knappe en creatieve koppen in de pensioensector geen gebrek. Benchmarking van pensioenfondsen wordt reeds commercieel gedaan. Dan moet het ook objectief (non-commercieel) kunnen worden ontwikkeld ten behoeve van het UPO.

Meer in het algemeen zou de deelnemer geholpen zijn met een herkenbaar kader waarbinnen hij zijn pensioenopbouw en de prestaties van zijn pensioenfonds kan plaatsen en kan duiden. Uitingen en normeringen zoals het Pensioen 1-2-3 zouden daaraan kunnen bijdragen, naast het doorontwikkelde UPO. Ook zou nagedacht kunnen worden hoe de pensioensector nog beter met het Nationaal Pensioenregister kan samenwerken ten behoeve van eenduidigheid in begrippen en eenduidigheid in het tonen van pensioengerelateerde informatie. Thans verdwaalt de deelnemer in de pensioensector.

### 2.2.3. Betrokkenheid

Communicatie met deelnemers is dus lastig. Daarmee is het creëren van begrip, betrokkenheid en tevredenheid over het pensioenfonds ook lastig. De vrees is dat dit met de daling van het aantal ondernemingspensioenfonds nog lastiger wordt. Aangezien de bestuurders van dergelijke fondsen dicht(er) bij deelnemers staan, is de bereidheid van deelnemers om boodschappen van het bestuur te lezen en te vertrouwen doorgaans hoger dan wanneer die boodschappen afkomstig zijn van een anoniem bedrijfstakpensioenfonds of algemeen pensioenfonds (APF). Werknemers kennen immers de bestuursleden of directieleden van laatstgenoemde fondsen niet.

Wat helpt dan wel? In de ronde tafel discussie worden de nodige suggesties gedaan om de deelnemer beter betrokken bij en geïnformeerd over zijn pensioen te krijgen, en de deelnemerstevredenheid te vergroten.

- Informeer en begeleid de werknemer reeds bij aanvang van zijn nieuwe dienstverband over zijn pensioenregeling. De suggestie om een pensioengesprek bij aanvang van het dienstverband te houden conform de vorige ronde tafel discussie wordt ook deze keer genoemd. Een goed begin is het halve werk.
- Herhaal dergelijke gesprekken periodiek. Vergelijkbaar met de periodieke pensioen-APK uit de eerste ronde tafel discussie.
- Organiseer periodieke ontbijt- of lunchsessies op bedrijven als individuele communicatie te duur of onmogelijk is. Naast een hapje en een drankje krijgt de werknemer uitleg over pensioen aangeboden.
- Communiceer specifiek bij de zogenoemde 'life events'. Scheiding of arbeidsongeschiktheid kan een grote impact op pensioen hebben. Het is wenselijk dat de werknemer de gevolgen in de pensioensfeer daarvan overziet. Hetzelfde geldt bij keuzemogelijkheden rondom pensionering.
- Maak in gesprekken gebruik van planningssoftware. Een grafiekje op het scherm van de laptop zegt vaak meer dan voorbeeldberekeningen en lappen tekst in een papieren brief of brochure.

- Plaats pensioen in een breder perspectief. Neem de eerste, derde en vierde pijler mee in dergelijke gesprekken. Maak het pensioenvermogen van de deelnemer onderdeel van zijn financial planning. CBS- en Nibud-data en postcodegegevens zijn voorhanden om voorspellingen te doen omtrent levensverwachtingen en uitgavenpatronen. Creëer op deze wijze inzicht en een handelingsmotief bij de deelnemer.
- Communiceer gedurende de periode van deelname veel meer via de smartphone. Laat zien wat de waarde is van jouw pensioenfonds door de waarde van jouw 'pensioenpot' te tonen in relatie tot de door jou ingelegde premie. Gebruik de pensioenfonds-app ook om deelnemers met complexe vragen naar de klantenservice of pensioendesks van het pensioenfonds te sturen.
- Handhaaf of introduceer een beperkt aantal vrijheidselementen in een nieuw pensioenstelsel. Bijvoorbeeld de vrijheid voor de deelnemer om een deel van de premie zelf te beleggen. Of de vrijheid om een deel van je pensioenvermogen bij pensionering vrij op te nemen, zoals thans ook beoogd wordt in de ontwikkeling van nieuwe wet- en regelgeving. Dan wordt de betrokkenheid van de deelnemer daadwerkelijk vergroot.

Dat alles vergt de nodige inspanningen van pensioenfondsen en van pensioenuitvoerders, op velerlei gebieden zoals in de administratie, de communicatie of het beleggingsproces. Maar er wordt ook gewezen op de omgeving van pensioenfondsen, zoals de overheid. Ook voor sociale partners die de opdrachtgevers zijn van pensioenfondsen, worden de nodige suggesties gedaan die allemaal wijzen in de richting van ofwel versimpeling van het pensioenstelsel ofwel vergroting van de betrokkenheid van de deelnemer. Helaas conflicteren beide doelstellingen soms met elkaar.

#### 2.2.4. Verzwaring werkdruk - verandering werkwijze

De vele veranderingen in wet- en regelgeving hebben geleid tot verzwaring van de werkdruk waardoor de kerntaken van pensioenfondsen minder goed worden uitgevoerd. Toegenomen rapportagevereisten en gepersonaliseerde deelnemerscommunicatie leiden ertoe dat veel administratiesystemen niet meer kunnen leveren wat nodig is. Er zijn koppelingen met andere tools of zogenoemde 'work arounds' nodig om tot de benodigde output te komen, zoals brieven voor deelnemers of rapportages voor de toezichthouder. Het hele administratieve proces is daarmee minder efficiënt en risicovoller geworden. Het vanuit de deelnemer gewenste 'real time' inzicht in de stand van de pensioenpot blijkt ook zo'n uitdaging voor de hedendaagse systemen.

Nieuwe rekenvereisten zoals de Uniforme Reken Methodiek (URM) plaatsen de meeste administratiesystemen eveneens voor een probleem. Pensioenuitvoerders staan voor grote investeringen om hun IT-systemen aan te passen aan dergelijke functionele vereisten maar ook aan hogere beveiligingsvereisten. Aan de ene kant ontkomen pensioenfondsen en pensioenuitvoerders niet aan deze moderniseringsslag. Aan de andere kant mogen zij best wat harder terugduwen naar de opstellers van (en toezichthouders op) wet- en regelgeving. Het aantal veranderingen en het tempo daarin zou een stuk lager mogen liggen om focus te kunnen houden op de kerntaken. Hier ligt een taak voor het lobbyplatform van de pensioensector: de Pensioenfederatie. Lobbyen moet gebeuren bij politieke partijen (de bedenkers van wetgeving), bij het ministerie van Sociale Zaken (de vormgevers) en bij De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten (de toezichthouders).

Een ander voorbeeld van de toegenomen werkdruk aan de kant van uitvoerders is de wettelijke eis om alle mutaties in deelnemersgegevens over het verleden te kunnen reconstrueren aan de hand van 'bewijsmateriaal' zoals salarisbrieven, echtscheidingsafspraken en

indexatiebesluiten. Dit leidt tot een berg aan benodigde deelnemersdata, zowel digitaal als fysiek, die allemaal bewaard moeten worden. Deze eis kan conflicteren met andere eisen uit hoofde van de AVG-wetgeving die fondsen en uitvoerders juist dwingen om data te vernietigen als daar geen doel (meer) voor is. Er moeten dus scherpe keuzes gemaakt worden omtrent het doel van (het bewaren van) deelnemersdata.

Verhoging van de werkdruk is ook gekomen door toepassing van regelgeving inzake het 'prudent person' vereiste bij de beleggingen. Deze regelgeving stelt dat beleggingen door pensioenfondsen enkel toegestaan zijn als deze in het belang zijn van de deelnemers. Maar ... wanneer is daar sprake van? Dit is een open norm, dus elk pensioenfonds vult zelf in hoe hieraan tegemoet wordt gekomen. Dit leidt tot veel papierwerk voor de beleggers binnen pensioenfondsen en uitvoerders, om maar te kunnen uitleggen waarom een pensioenfonds in bepaalde producten belegt. Een dergelijke situatie speelt ook bij het risicomanagement en de invulling van het zogenoemde 'three lines of defense' model. Dit leidt tot enorme beleidsdiscussies en tot nog meer stapels papier. De verzuchtende vraag van een belegger in een recente bestuursvergadering van een fonds was dan ook: *'wanneer gaan we nu eens beleggen in plaats van papieren invullen?'.*

De verschillende dekkingsgraaddefinities en diverse voorschriften om bij bepaalde grenswaarden actie te moeten ondernemen (korten / indexeren / beleggingsmix aanpassen) helpen ook niet om inzicht en begrip te kweken bij de deelnemer. Terwijl deze wel tot extra werkdruk bij pensioenfondsen en pensioenuitvoerders leiden. De zekerheid die we willen maar niet kunnen geven, heeft een juridisering van de communicatie over pensioen tot gevolg. Brieven met juridische disclaimers dragen echter niet bij aan het vertrouwen in pensioenfondsen. En het leidt af van een goede uitvoering van de kerntaken.

### 2.2.5. Procesverbeteringen

Een van de suggesties die gedaan wordt om processen bij pensioen-uitvoerders eenvoudiger te maken, is om het pensioengevend loon in alle pensioenregelingen gelijk te stellen aan het fiscale loon. Voordeel hiervan is dat de loongegevens van de belastingdienst kunnen worden afgenomen. Nu verzamelt elk pensioenfonds op zijn eigen manier de loongegevens via definities die van fonds tot fonds verschillen. Er kan een forse vereenvoudigingsslag gemaakt worden door zowel de definitie als het inwinningsproces te stroomlijnen via de belastingdienst. Een stap in de goede richting is de UPA-ontwikkeling waarbij salarisadministrateurs op een uniforme wijze loongegevens aan pensioenfonds doorgeven. Nadeel is echter dat het pensioengevend loon per regeling blijft verschillen zodat de kans op fouten aanwezig blijft evenals het onbegrip van de deelnemer als die van de ene pensioenregeling overgaat naar de andere.

Een andere stakeholder van wie vaak gezegd wordt dat deze tot verzwarende van de werkdruk bij pensioenfonds leidt, is toezichthouder DNB. Ik hoor de nodige pensioenfondsbestuurders klagen over DNB. Dat begrijp ik vanuit mijn ervaring hoe het pensioenfondstoezicht in Nederland vóór de financiële crisis van 2008 werd uitgevoerd. DNB bewaakte toen van enige afstand de pensioenvermogens in Nederland. Pensioenfonds hadden meer 'rust' aan het toezichtsfront. De kwetsbaarheid van pensioenfonds die door de financiële crisis van 2008 evident werd, verklaart echter waarom DNB thans dichter op de bal zit dan voorheen. Of de stapels papier die DNB opvraagt bij pensioenfonds de beste wijze van toezicht is, daar heb ik mijn vraagtekens bij. Maar dát DNB zijn toezicht steviger uitvoert dan voorheen, kan ik gezien de grote financiële belangen (€ 1.700 miljard!) goed begrijpen. Het gemor hierover van pensioenfondsbestuurders kan ik daarom alleen maar begrijpen vanuit een 'hoe-dan?' vraagstuk. Daarover mag best discussie gevoerd worden. Maar niet over de noodzaak tot stevig toezicht.

DNB zou het draagvlak voor zijn rol kunnen vergroten door na te denken over procesverbetering in de afstemming met de pensioenfonds. De thans gehanteerde software voor indiening van de rapportages met behulp van DLR en eHerkenning, wordt bijvoorbeeld als complex ervaren.

Andere stakeholders die invloed hebben op de kerntaken van pensioenfonds zijn sociale partners. Voor pensioenfonds zijn sociale partners de opdrachtgever. Zij bepalen de uit te voeren pensioenregeling. Het pensioenreglement van het pensioenfonds is louter een vertaling van die regeling zodat pensioenuitvoerders weten wat ze moeten doen.<sup>10</sup> Een van de problemen van pensioenfonds en pensioenuitvoerders in de afgelopen 20 jaar is dat sociale partners pensioenregelingen te complex hebben gemaakt. Daarover was ook de vorige ronde tafel discussie duidelijk. Bij deze volgt daarom een oproep aan sociale partners om terughoudend in de complexiteit te zijn bij het afspreken van nieuwe pensioenregelingen. Sociale partners zijn de afgelopen jaren inderdaad overgegaan tot eenvoudigere regelingen, waar het de nieuwe pensioenopbouw betreft. Waar het mis ging en gaat, zijn regelingen waarin overgangsmaatregelen worden vastgelegd. Bijvoorbeeld voor groepen deelnemers die er bij een regelingswijziging op achteruit gaan. Mijn advies is om de compensatie van dergelijke groepen, voor zover nodig, buiten de pensioensfeer op te lossen. Anders wordt het al snel complex voor een pensioenuitvoerder. En dat gaat ten koste van een goede uitvoering van de kerntaken van het pensioenfonds.

<sup>10</sup> Het primaire doel van een pensioenreglement is vastlegging van de pensioenopbouw van de deelnemer zodat deze weet wat hij later mag verwachten. Dit doel wordt door de enorme uitgebreidheid en complexiteit van pensioenreglementen echter niet bereikt.

### 2.2.6. Juistheid van gegevens

Terug naar de hoofdvraag. Wanneer worden de kerntaken van een pensioenfonds goed uitgevoerd? Een hogere deelnemerstevredenheid is niet het enige antwoord hierop. Voor een completer antwoord moet het begrip 'juistheid' ter sprake worden gebracht. Incasseren van een premie is één ding, incasseren van de juiste premie een ander. Datzelfde geldt voor het registreren van aanspraken en uitkeren van pensioenen. Een bedrag uitkeren kan iedereen. Maar wie zegt dat dit het juiste pensioenbedrag is? Dat de juiste aanspraken staan geregistreerd? Voor juistheid is een aantal factoren van belang:

- Het binnenhalen van een volledige set van juiste deelnemersgegevens zoals het pensioengevend salaris en het actuele parttime percentage.
- Het berekenen van de hieruit volgende premie en aanspraak (= de pensioenopbouw) aan de hand van het geldende pensioenreglement en het geldende premiebeleid.
- Het sturen van de juiste factuur naar bedrijven.
- Het geven van de juiste incasso- of betaalopdracht aan de huisbank van het pensioenfonds voor het verstrekken van uitkeringen.

Alleen op deze wijze krijgt de deelnemer aan het einde van zijn werkzame periode een juiste pensioenuitkering. Crux hierbij is dat administratiesystemen foutloos en efficiënt werken, waarbij de nodige controles geautomatiseerd zijn ingebouwd. Van minstens even groot belang is dat de medewerkers van pensioenuitvoerders hun werk doen conform goed doordachte werkinstructies die de efficiency vergroten en de kans op fouten verkleinen. Pensioenuitvoerders zullen hun personeel moeten trainen in het gebruik van de administratiesystemen. Daarbij moet gewezen worden op het belang van opvolging van de werkinstructies en uitvoering en documentatie van de afgesproken controles. Op deze wijze worden de kerntaken van het pensioenfonds goed uitgevoerd en kan de eerstvolgende certificering (conform ISAE bijvoorbeeld) met vertrouwen tegemoet worden gezien.

Toegenomen aandacht voor risicomanagement leidt enerzijds tot een professionalisering van de uitvoering waardoor de juistheid toeneemt. Aan de andere kant moeten zoveel werkzaamheden en processen beschreven en gecontroleerd worden, dat de efficiency van uitvoerders slechter is geworden. De snelheid van handelen is lager geworden vanwege de vele procedures en controles en de grotere impact van fouten.

Het wordt pensioenfondsen en pensioenuitvoerders dus niet eenvoudig gemaakt om hun taken te goed te vervullen. Er moet voldaan worden aan talrijke (wettelijke) verplichtingen. 'Goed' betekent in ieder geval juist, maar ook efficiënt, beheerst, tijdig en volledig. En 'kerntaken' heten niet voor niets zo. Als de middelen bij pensioenfondsen en pensioenuitvoerders beperkt zijn om alle taken goed te vervullen, dan moeten de kerntaken als eerste en als beste worden uitgevoerd. Dat betekent dat aan fondsen en uitvoerders verlichting moet worden aangeboden op al die andere gebieden. Een voorbeeld van verlichting zit hem in de digitalisering van informatie en communicatie naar de deelnemer. Waarom zou je periodiek een papieren UPO én een upload van het deelnemers- en aansprakenbestand naar het Nationaal Pensioen Register sturen, als je op elk gewenst moment via je smartphone real time info over je opgebouwd en bereikt pensioen kan krijgen?

### 2.2.7. Standaardisering

Een andere mogelijkheid om kerntaken van pensioenfondsen nog beter uit te voeren is het bundelen van standaardwerkzaamheden in een gezamenlijk uitvoeringsplatform aan de 'achterkant' van pensioenfondsen. Een soort shared services center of gezamenlijke back office. Bijvoorbeeld voor het incasseren van premies of het doen van de uitkeringen. Dit zijn handelingen die op zich niet complex zijn mits de aangeleverde data juist zijn. Bundeling van standaardtaken is efficiënter (dus goedkoper) door schaalvoordelen en minder risicovol (dus beter) dan wanneer elk fonds afzonderlijk die taken zelf uitvoert.

Ten aanzien van de specifieke kerntaak 'beheren van de pensioenpremies en het daaruit groeiende pensioenvermogen' is de indruk dat veel fondsen dit te ingewikkeld maken. Beleggingsportefeuilles zitten soms complex in elkaar. Zeker kleine fondsen hebben doorgaans weinig tijd en beperkte deskundigheid om goede keuzes op beleggingsgebied te maken. Aanstelling van een fiduciair manager of inhuur van een professional in het bestuur is dan een oplossing. Maar je kan ook je beleggingsportefeuille versimpelen. Diverse studies laten zien dat grote fondsen die gespreid beleggen en toegang hebben tot diverse 'illiquide' beleggingsproducten met diverse externe managers het qua rendement (na aftrek van kosten) niet beter doen dan kleine fondsen die eenvoudiger beleggen.

Voor fiduciair managers en vermogensbeheerders die verschillende pensioenfondsen bedienen, zijn de investment beliefs van hun klanten belangrijk. Fondsen met onderling verschillende investment beliefs maken het moeilijk om te profiteren van deskundigheid en om schaalvoordelen te genereren bij de fiduciair manager of vermogensbeheerder. Indien bijvoorbeeld het ene fonds actief beheer wenst en het andere fonds louter passief beheer, dan moeten beide fondsen totaal verschillend bediend worden. De vraag is of dit überhaupt wenselijk is bij die betreffende fiduciair manager of vermogensbeheerder. Het bredere idee zowel in het pensioenbeheer als in het vermogensbeheer is dat standaardisering en daardoor versimpeling tot een betere uitvoering van de kerntaken leidt, en daardoor ook tot een hogere deelnemerstevredenheid.

### 2.3. Derde ronde tafel discussie: Hoe ziet de organisatie van het pensioenfonds van de toekomst eruit en wat betekent dit voor de inzet van technologische hulpmiddelen?

Voor de beantwoording van de derde hoofdvraag zoals vermeld in de titel van deze paragraaf, heb ik de volgende personen uitgenodigd voor deelname aan een ronde tafel discussie.

- Huub Popping, voorzitter STAP Algemeen Pensioenfonds.
- Frank Middelhoek, oprichter en eigenaar van PensioenPerfect.
- Koen Vaassen, manager productmanagement en pensioeninnovatie bij Achmea.

#### 2.3.1. Data

Bij de aftrap van de derde discussie wordt opgemerkt dat deze hoofdvraag een oorzaak (organisatie) en een gevolg (technologie) impliceert. Dat wordt niet als juist ervaren. De deelnemers aan deze discussie zijn van mening dat de relatie juist andersom ligt: technologische ontwikkelingen gaan de organisatie van pensioenfondsen veranderen. Daarbij wordt opgemerkt dat die technologische ontwikkelingen de afgelopen decennia grotendeels aan de pensioensector zijn voorbij gegaan. De grote uitvoeringsorganisaties hanteren nog steeds oude administratiesystemen in de kern van hun IT-landschap. De laatste jaren is gepoogd om de gebruiksvriendelijkheid van die oude systemen te verbeteren door er portals en schermen omheen te creëren waardoor de gebruiker en de deelnemer denken te werken met een modern systeem. Maar de (reken)kern blijft oud en het risico van de zwakste schakel in de keten blijft bestaan. Pas recent zien we echte technologische vernieuwingen waarbij ook de kernproblematiek wordt aangepakt.

Voordat de discussie los barst over welke technologische vernieuwingen er echt toe (gaan) doen, wordt eerst een ander probleem aangestipt: de juistheid, volledigheid en ontsluitbaarheid van data. Het heeft namelijk geen zin om mooie technologische tools te maken als die niet gevoed kunnen of mogen worden (denk aan privacy-belemmeringen) door juiste en volledige data. Het innen, bewaren, beschermen, bewerken, up to date houden en delen van data blijkt moeilijk.

Als voorbeeld wordt de doorlooptijd genoemd om te komen tot Uniforme Pensioenaangifte (UPA). Het idee daarbij was om een standaard te introduceren voor het digitaal uitwisselen van werknemers- en dienstverbandgegevens tussen werkgevers, administratiekantoren (c.q. salarisverwerkers) en pensioenuitvoerders. Deze standaard is gebaseerd op het loonaangiftebericht ten behoeve van de belastingdienst. Al in 2011 zijn de grote uitvoerders in Nederland in werkgroepverband gestart met samenwerking, ontwikkeling en pilots om te komen tot het UPA. Pas in de laatste twee jaar zien we dat er daadwerkelijk gebruik van wordt gemaakt. Tegelijkertijd accepteren veel uitvoerders ook nog andere wijzen van gegevensinwinning, bijvoorbeeld door middel van upload van bestanden via een werkgeversportal. Dit is ook logisch omdat lang niet alle werkgevers een administratiekantoor of salarisverwerker hebben die UPA ondersteunt. De gewenste standaardisatie, procesvereenvoudiging, risicobeperking en kostenvermindering is dus pas tot bereik na behoorlijke investeringen en dan nog enkel tot op bepaalde hoogte. De doorlooptijd van technologische innovatie kan dus lang zijn en het effect beperkt. Maar de richting is goed.



### 2.3.2. Invaren in nieuw pensioenstelsel

Moderne tools gaan helpen om de deelnemer meer betrokken en beter geïnformeerd te krijgen, zo is de overtuiging bij de deelnemers aan de discussie. Automatisering en technologie wordt sneller toegepast wanneer deze 'in het groot' ingezet kan worden, zoals voor grote groepen deelnemers of bij grote hoeveelheden soortelijke mutaties. En daar kan de schoen wringen. De pensioenstelseldiscussie kan namelijk als uitkomst hebben dat er niet alleen twee nieuwe pensioencontracten mogelijk worden, maar ook dat bestaande pensioencontracten bij wijze van overgangsmaatregel nog jarenlang mogen blijven bestaan. Dan worden we opgezadeld met drie of meer contractvormen, in plaats van twee of één. Als dát de uitkomst zou zijn van de stelseldiscussie, dan wordt het nog moeilijker om deelnemers met behulp van tools uit te leggen wat hun persoonlijke pensioensituatie is. Het gebruik van technologische hulpmiddelen eindigt dan uiteraard niet, maar draagt niet zo veel bij als we zouden willen.

Wat we willen is dat databases met pensioen- en deelnemersgegevens zo goed gevuld, bewerkbaar en ontsloten kunnen worden, dat (vrijwel) real time inzicht in de persoonlijke pensioensituatie van deelnemers gegeven kan worden via een portal op de laptop of computer, of via een app op de smartphone. Indien echter meerdere pensioencontracten naast elkaar blijven bestaan, wordt dit streven moeilijker te realiseren. Uit hoofde van mijn persoonlijke ervaringen maar tevens gevoed door de suggesties van de deelnemers aan de diverse ronde tafel discussies, doe ik dan ook een oproep aan de politiek om pensioenstelselwijzigingen alleen maar door te voeren indien wetgeving het mogelijk maakt om de in het verleden opgebouwde aanspraken collectief 'in te varen'. Zodat pensioenuitvoerders idealiter maar 1 pensioenregeling hoeven uit te voeren. En tegen sociale partners zeg ik dat de reflex om overgangsregelingen te bedenken en om iedereen te compenseren voor welke achteruitgang dan ook weliswaar begrijpelijk is, maar niet efficiënt. Laten we eventuele compenserende maatregelen alsjeblift buiten de pensioensfeer houden.

### 2.3.3. Segmentatie

Een belangrijke constatering is dat technologie kan helpen om de deelnemerspopulatie te segmenteren. Daarmee ontstaat de mogelijkheid om maatwerkcommunicatie mogelijk te maken tegen lage kosten. En dat is de heilige graal waarnaar we op zoek zijn. Een jonge deelnemer in een pensioenfonds zal wel geïnteresseerd in kortings- of indexatieproblematiek zijn, maar de relevantie daarvan is minder dan voor een gepensioneerde. De laatste groep moet daar dus veel uitgebreider over geïnformeerd worden dan de eerste. Omgedraaid is de pensioenstelseldiscussie veel relevanter voor jongeren dan voor ouderen omdat hun horizon van toekomstige pensioenopbouw veel langer is. Om deze groepen te bereiken, zijn simpele segmentaties nodig die ook zonder moderne technologie gemaakt kunnen worden. Maar segmenteren in een DC-regeling op de frequentie van zelfstandig handelen (geven van aankoop- en verkooptransacties) door de deelnemer is al ingewikkelder. En wat te denken van segmentatie op basis van gebeurtenissen die nog niet zijn opgetreden maar die wel voorspeld kunnen worden? Een grote uitvoerder vertelde me laatst dat deze kan voorspellen welke deelnemers een verhoogde kans op echtscheiding lopen (door data-mining). Deze uitvoerder heeft dan in theorie de mogelijkheid om dergelijke deelnemers al vooraf te informeren over de pensioengevolgen. Of een pensioenuitvoerder daar daadwerkelijk toe moet overgaan, is uiteraard ook een kwestie van privacy-overwegingen en smaak. Maar de technologie maakt het mogelijk!

### 2.3.4. Technologische innovaties

Daarmee is een brug geslagen naar andere voordelen van technologische ontwikkelingen en innovaties. Reeds opgemerkt is dat diverse partijen recent oplossingen hebben aangedragen om de rekenkernen van oude administratiesystemen te vervangen. Partijen als Axyware, PensioenPerfect en een nieuwe organisatie rondom Inovita-oprichter Joost Sparreboom zijn actief op dit gebied.

Een transitie van een rekenkern wordt doorgaans als risicovol ervaren, maar het is juist het doel om de structurele risico's die voortvloeien uit het gebruik van oude rekenkernen, te elimineren. Dit is een belangrijke ontwikkeling.

Verder is reeds eerder in dit boek de link naar financial planning gelegd. Indien we data en software voor financial planning kunnen combineren met voorspellingssoftware, kunnen we niet alleen (real time) inzicht in de huidige pensioensituatie geven maar ook betrouwbare en persoonlijke voorspellingen doen voor die pensioensituatie in de toekomst. Thans worden voor iedereen dezelfde URM projecties gemaakt op basis van generieke economische scenario's. De combinatie van voorspellingssoftware en software voor financial planning levert nieuwe mogelijkheden op voor een betrouwbaarder en uitgebreider financieel toekomstperspectief van de individuele deelnemer. Voorwaarde daarvoor is wederom het hebben van juiste en volledige data. De inzet van veel pensioenfondsen en pensioenuitvoerders moet dan ook gericht zijn op het screenen, schonen en uitbreiden van de data in de gegevensdatabases, naast het moderniseren van de kernapplicaties en het ontwikkelen van nieuwe tools. De prettige constatering is dat technologie ook een helpende hand kan toesteken bij die screening.

Zo zijn er allerlei technieken beschikbaar om algoritmes te ontwikkelen die een uitspraak doen over de betrouwbaarheid van berekende pensioenaanspraken door de reguliere pensioenadministratie. Waar voorheen bij een Quinto-P onderzoek veel tijd nodig was om bij een handvol (stel 25) willekeurig geselecteerde deelnemers de volledige mutatiehistorie handmatig door te pluizen, doen algoritmes het tegenovergestelde. In plaats van heel grondig te werk te gaan voor een handvol deelnemers, wordt voor het gehele bestand een betrouwbaarheidsuitspraak gedaan over de berekende pensioenaanspraken. Het pensioenfonds of de pensioenuitvoerder kan er dan voor kiezen om voor die deelnemers waar het algoritme stelt dat de kans meer dan X% is dat de berekende pensioenaanspraak onjuist is, alsnog een handmatig onderzoek te starten.

Technologie helpt ook met het sneller verwerken, controleren en consolideren van gegevens. Het blijft verbazingwekkend dat multinationals in staat zijn om de jaarrekening van hun gehele bedrijf in februari van het nieuwe jaar te presenteren, terwijl pensioenfondsen blij zijn als ze de maand mei halen. Die traagheid heeft overigens maar deels te maken met het gebruik van verouderde technologie bij de berekening en controle van posten in de jaarrekening. De vele gremia die door de ingewikkelde governance rond pensioenfondsen een rol spelen bij de opstelling van de jaarrekening zijn eveneens een veroorzaker van lange doorlooptijden.

Een ander voordeel van betere technologische hulpmiddelen is de uitgebreidere service die geboden kan worden. Een voorbeeld hiervan is een track and trace systeem zoals dat bij verzending van pakketjes werkt, bijvoorbeeld bij het proces van inkomende of uitgaande waardeoverdracht. Het systeem houdt bij wie aan zet is om een stap te nemen in de keten van stappen die doorlopen moeten worden, en informeert de deelnemer daarover. Ook worden 'meekijkfuncties' à la Teamviewer ontwikkeld waarbij een medewerker van de pensioenuitvoerder van afstand meekijkt met de deelnemer om gezamenlijk via de computer persoonlijke informatie op een deelnemersportal of de mogelijkheden in een pensioenplanner te doorgronden.

### 2.3.5. Samenwerking

Indien grote bestanden makkelijker gecontroleerd en uitgewisseld kunnen worden, kan er als additioneel voordeel van de technologische ontwikkeling ook concreet nagedacht worden om een shared services center te maken achter de verschillende pensioenuitvoerders. Bijvoorbeeld voor het doen van de premie-inning of het verwerken en betalen van uitkeringen. Dit werkt kostenverlagend en risicobeperkend. Een van de technologische innovaties die dit mogelijk maakt is de API: de Application Programming Interface.

Een API maakt het mogelijk dat systemen met elkaar communiceren en data uitwisselen. Een API haalt dus data op van het ene systeem en brengt deze over naar een ander systeem, mits de API's van beide systemen gekoppeld zijn. De API is dus voor te stellen als de communicatie-ingang of uitgang van het systeem. Veel moderne systemen kennen zo'n API waardoor data efficiënt wordt klaargezet om te delen. Het koppelen van de API's van de diverse systemen is dan het meeste werk, waar internet een oplossing voor biedt. Op deze wijze is in de afgelopen jaren een enorme hoeveelheid systemen gebouwd met API's die via internet met elkaar kunnen communiceren en data uitwisselen. Die uitwisseling kan dus ook efficiënt plaatsvinden naar het beoogde shared services center dat de premie-inning of uitkeringen verricht voor diverse pensioenfondsen.

### 2.3.6. Risico's

Uiteraard zijn er ook risico's verbonden aan de inzet van technologische hulpmiddelen. Het boerenverstand mag niet verdwijnen. Zolang regelingen nog vele uitzonderingen kennen, data nog onvolledig of onjuist zijn, deelnemers onverwachte vragen stellen en de overheid of toezichthouder keer op keer nieuwe wet- en regelgeving ontwikkelt, zijn er mensen nodig die met bedoelde situaties kunnen omgaan. Het risico bestaat dat we de nieuwe technologische middelen te veel (automatisch) vertrouwen, wat gevaarlijk kan zijn. Elke pensioenuitvoerder heeft dus nog steeds menselijke handjes en hersens nodig. Een ander risico is dat van cybercrime waarbij criminelen proberen om data te manipuleren of te stelen. Informatiebeveiliging wordt daarmee een steeds belangrijker onderdeel van de werkzaamheden van pensioenfondsen en pensioenuitvoerders. Zo creëert technologische vooruitgang nieuwe banen, terwijl er ook banen verdwijnen. Per saldo worden uitvoerders minder afhankelijk van mensen.

De kwaliteit van de data en de eenvoud van de uit te voeren pensioenregeling(en) bepalen hoeveel efficiencywinst te behalen valt. Winst zit hem echter zoals eerder gezegd ook in de uitgebreidere service, de verhoging van snelheid, de risicobeperking en vooral in meer betrokkenheid van de deelnemer.

### 2.3.7. Consequenties

De consolidatie bij pensioenfondsen en de inzet van modernere kernapplicaties en nieuwe tools betekenen dat er minder pensioenuitvoerders nodig zijn die per saldo ook efficiënter georganiseerd zijn en daardoor met minder personeel toekunnen. De grote pensioenuitvoerders zoals APG, PGGM en MN hebben de afgelopen jaren dan ook reorganisaties doorgevoerd mede als gevolg van IT-ontwikkelingen. Kleinere pensioenuitvoerders gaan samen of verdwijnen. Pensioenuitvoerders moeten zich de vraag stellen of ze een commerciële organisatie zijn die voor meerdere klanten (lees: pensioenfondsen) willen werken, of dat ze juist het verlengstuk zijn van een specifiek pensioenfonds zoals PGGM bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn, of MN voor de twee metaalfondsen. Voor die uitvoerders die voor het laatste model kiezen, is het niet onlogisch om de beide organisaties (pensioenfonds en pensioenuitvoerder) samen te voegen in 1 rechtspersoon. Voor deelnemers is het dan ook eenvoudiger om te begrijpen dat er geen sprake is van belangentegenstelling. Voor bestuurders is er dan minder noodzaak om allerlei beheersmaatregelen rondom uitbesteding te treffen, noch om de pensioenfondsorganisatie uit te breiden met meer counter vailing power jegens de uitvoerder. De aandacht kan dan verlegd worden naar een stroomlijning van de gehele uitvoeringsketen zodanig dat data zoveel als mogelijk zonder handjes (STP / straight through processing) in de databases van het pensioenfonds terecht komen.

Uitvoering wordt daarmee steeds meer een IT-aangelegenheid, hetgeen ook terug te zien is in de aard van de organisaties die geïnteresseerd zijn om toe te treden dan wel recent zijn togetreden als aanbieder van administratieve dienstverlening aan pensioenfondsen. Die organisaties hebben een IT-achtergrond. In plaats van pensioenorganisaties met een IT-component, zie ik de uitvoerders daarom verschuiven naar IT-organisaties met een pensioencomponent. Het zou voorts prettig zijn als die organisaties beter gestroomlijnd georganiseerd kunnen worden. Waarom een bestuur én commissies én een bestuursbureau én een verantwoordingsorgaan én een raad van toezicht én diverse uitbestedingspartijen én allerlei externe controleurs (actuaris en accountant) én externe toezichthouders (DNB en AFM)? Hierop kom ik in deel 3 terug.

# Deel 3. **Samen- voeging van alle bouwstenen**

In deel 2 van dit boek hebben diverse deskundigen de nodige suggesties voor het pensioenfonds van de toekomst gegeven. Wat opvalt bij die suggesties en adviezen is dat de wetgever dan ook aan het pensioenstelsel van de toekomst moet meewerken. De richting die is gekozen bij het meest recente pensioenakkoord (juni 2019) is weinig hoopgevend: naast het bestaande stelsel waarin drie pensioenovereenkomsten zijn toegestaan (premie-overeenkomst, uitkeringsovereenkomst en kapitaalovereenkomst) lijken er twee nieuwe varianten van de premie-overeenkomst bij te komen. Daarbij zou voor die twee nieuwe varianten een ander financieel toetsingskader dan het huidige kader van toepassing worden. Zowel vanuit het perspectief van besturing en uitvoering als vanuit het deelnemers- en werkgeversperspectief (met name uitlegbaarheid) valt dit niet te begrijpen. Administratief en communicatief verwacht ik grote problemen als er vijf varianten van een pensioenovereenkomst mogelijk worden met twee verschillende financiële toetsingskaders. Bestuurlijk zie ik dat er steeds zorgvuldiger gekeken wordt naar de impact van beleidsbesluiten op grond van de benodigde evenwichtige belangenafweging conform artikel 105 van de Pensioenwet. De evidente belangenstegenstellingen die bijvoorbeeld bij de bepaling van de risicohouding van een pensioenfonds naar voren komen, maakt besturen moeilijker dan voorheen.

Dit alles wordt alleen maar erger bij meerdere pensioenovereenkomsten en meerdere financiële toetsingskaders. Beleggen wordt eveneens complexer omdat de algemene tendens (ook buiten de pensioensfeer) is dat we meer rekening moeten houden met de persoonlijke voorkeuren van individuen. De verwachting is dat er minder collectief en meer individueel belegd wordt. Simpel is dat niet, goedkoper evenmin. De financiële resultaten zijn naar verwachting niet beter maar het gevoel van eigenheid bij de deelnemer neemt daardoor wel toe. Al met al zijn er dus genoeg uitdagingen voor de besturen. Op nieuwe varianten van de pensioenovereenkomst en het financieel toetsingskader zit niemand te wachten.

### Deel 3: Samenvoeging van alle bouwstenen

In dit deel 3 vertaal ik de suggesties uit deel 2 naar een advies voor de diverse groepen stakeholders in en rond het pensioenfonds van de toekomst. Ik begin met het allesbepalende kader van het pensioenstelsel en de daaruit volgende pensioenregeling van de toekomst. Regelmatig leest u hierna het woord 'moet(en)'. Lees dit s.v.p. als een goedbedoeld advies.

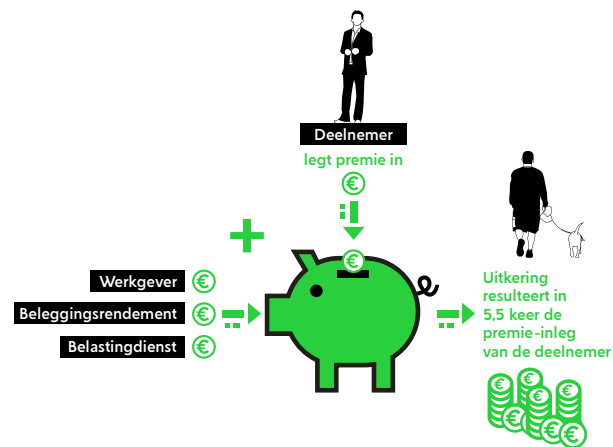
### 3.1. Pensioenstelsel van de toekomst

Het pensioenstelsel mag dan wel gemoderniseerd worden, maar de verzorgingsgedachte achter het ontstaan van pensioenregelingen geldt nog steeds en moet in ere gehouden worden. Solidariteit en collectiviteit blijven de pijlers onder het pensioenstelsel, maar er zijn grenzen aan de mate van solidariteit. In het verlengde van solidariteit ligt subsidie. Als solidariteit te lang dezelfde kant op gaat (bijvoorbeeld als de geldstroom per definitie van jong naar oud loopt), wordt dit ervaren als subsidie. Dat doet afbreuk aan het draagvlak voor verplichte deelname in pensioenregelingen. Subsidie in welke vorm dan ook moet dus voorkomen worden.

De verplichtstelling moet in het pensioenstelsel van de toekomst gehandhaafd blijven. Echter niet op het niveau van een uitvoerder, maar op het niveau van de regeling. Er moet keuzevrijheid zijn om een uitvoerder te kiezen die qua zekerheidsmaatstaf en risicoprofiel bij de persoonlijke voorkeur van de deelnemer aansluit. Aangezien er toch geen waterdichte onderbouwing is van de zekerheidsmaatstaf van 97,5% zoals die thans geldt bij pensioenfondsen, mag de rekenrente bij pensioenfondsen hoger worden vastgesteld dan bij verzekeraars zolang er maar keuze wordt gegeven aan deelnemers om bij andere uitvoerders (zoals verzekeraars) een zekerder pensioen op te bouwen. Uiteraard heeft een verschil in zekerheidsmaatstaf consequenties voor de hoogte van de pensioenopbouw, gegeven een bepaald premiebudget. Hoe zekerder het pensioen moet zijn, des te lager de rekenrente en des te lager de opbouw. Dit is niet meer dan logisch.

Alhoewel het misschien vloeken in de kerk lijkt, wil ik op deze plek (gegeven de discussie over de zekerheidsmaatstaf) ook iets zeggen over de huidige kortingsdreiging. Korting lijkt een mooi woord maar dat heeft in de pensioendiscussie een negatieve lading en terecht: bij korting wordt de pensioenaanspraak of het ingegane pensioen vermindert. Dat is voor niemand leuk, en moet als het kan vermeden worden.

Deelnemers voelen zich bestolen: er wordt iets van hen afgepakt. Dit wordt uitvergroot door sommige politieke partijen. Zoals in de inleiding betoogd, is het pensioen echter niet van hen maar van het pensioenfonds. Maar ze hebben er toch voor betaald, hoor ik u zeggen? De waarheid is: slechts zeer beperkt. Dat is nu juist het mooie van pensioen. Van elke euro die wordt uitgekeerd als pensioen, is gemiddeld genomen slechts 30 cent aan premie ingelegd. De rest komt van rendement gedurende de periode van deelname. En van die 30 cent inleg wordt slechts 10 tot 15 cent door de deelnemer betaald, de rest wordt door de werkgever betaald.



En als die 10 of 15 cent niet was ingelegd door de deelnemer, dan had er loonbelasting en sociale premies over geheven moeten worden. Méér dan in de uitkeringsfase over de pensioenuitkeringen vanwege de tariefverschillen vóór en ná pensionering. Dat meerdere wordt voorkomen door inhouding van de pensioenpremie. Samenvattend: deelnemers dragen minder dan 15% bij aan hun pensioenuitkering. De overige 85% komt van 'buiten' (werkgever / belastingdienst / beleggingsrendement). Deelnemers krijgen dus meer dan 5,5 keer de eigen inleg terug. Dat is meer dan 550% rendement op je eigen premie-inleg. Stel nu dat er bijvoorbeeld 3% gekort wordt. Dat doet pijn, zeker bij de laagst betaalden. Maar nog steeds krijgt de deelnemer dan circa 5,5 keer zijn inleg terug.

Noem mij 1 ander financieel product dat daarbij in de buurt komt. Inderdaad ... dat lukt u niet. Een beter financieel product dan pensioen is er gewoon niet. Dat geldt zelfs voor een gekort pensioen. Ik vind het onbegrijpelijk dat we dit rekensommetje niet uitgelegd krijgen aan de deelnemers.

De verplichtstelling is in de afgelopen jaren de facto ingeperkt tot een salaris van circa € 110.000 in 2020. De verplichtstelling moet blijven bestaan, maar de maximumgrens mag wel lager komen te liggen vanwege de voordelen die ik in paragraaf 3.2.1 toelicht. Indien die grens bijvoorbeeld op het maximum dagloon ingevolge de WIA (in 2020 circa € 57.000) komt te liggen, wordt voor het merendeel van de werknemers in Nederland nog steeds een maximaal pensioen opgebouwd gegeven de fiscale regels. Werknemers met een salaris van meer dan € 57.000 zijn doorgaans bovengemiddeld opgeleid waardoor zij in staat zouden moeten zijn om zelf keuzes te maken wat te doen met vrijwillige vermogensvorming of risicoafdekking voor het salaris boven genoemd grensbedrag. Zeker als bij dat keuzeprocess goede ondersteuning en voorlichting gegeven wordt, zie ook het advies hierna.

Een praktische bijkomstigheid van de maximering op het maximum dagloon ingevolge de WIA is dat de dekking van het arbeidsongeschiktheidsrisico door middel van een arbeidsongeschiktheidspensioen ook simpeler wordt. Nu is dat pensioen namelijk gesplitst voor het salaris onder en boven die WIA-grens. Dat hoeft straks niet meer.

Zoals in de inleiding van dit deel aangegeven, moet een wijziging in de facilitering van welk nieuw pensioenstelsel alleen maar toegestaan worden indien de reeds opgebouwde aanspraken collectief kunnen worden ingevaren in het nieuwe stelsel, zonder deelnemerskeuze. Voorkomen moet worden dat we tientallen jaren opgescheept zitten met een pensioenstelsel met meerdere soorten pensioenovereenkomsten naast elkaar.

In de paragraaf hierna wordt de pensioenregeling van de toekomst beschreven. Op het grensvlak tussen het stelsel en de regeling zit de discussie over verplichtstelling en solidariteit. Ik ben van mening dat een solidair en verplichtgesteld pensioenstelsel het waard is om voor te vechten. Een uitzondering op de verplichtstelling mag gelden voor werknemers die in de directe familiesfeer als mantelzorger optreden. Voor hen is de huidige financiële bestedingsruimte van groter belang dan die bestedingsruimte na hun pensioendatum. Ten aanzien van de solidariteit plaats ik één belangrijke kanttekening zoals hierna een aantal malen duidelijk zal worden. Vanwege de verplicht afgedwongen solidariteit moeten we waken voor subsidie in plaats van solidariteit. Daarom pleit ik voor enkele waarborgen in de pensioenregeling van de toekomst om subsidie te voorkomen tussen groepen deelnemers.

Tot slot een dringend advies: welke keuzes er ook gemaakt worden, laat het stelsel en de sector daarna s.v.p. meerjarig met rust. Er is inmiddels genoeg gepraat en onderzocht om nu de goede keuzes te maken voor het eerstvolgende decennium.

## 3.2. Pensioenregeling van de toekomst

In de subparagrafen hierna worden enkele belangrijke onderdelen van de pensioenregeling van de toekomst beschreven.

### 3.2.1. Premie

Hiervoor is betoogd dat de verplichtstelling qua salarisniveau ingeperkt mag worden. De verlaging van de pensioenpremie ingevolge de inperking van de verplichtstelling tot bijvoorbeeld een niveau van het maximum dagloon ingevolge de WIA, kan worden aangewend om het nabestaandenpensioen weer op kapitaalsbasis vorm te geven. En om betere informatie, voorlichting, begeleiding en advies aan deelnemers te geven. Per saldo resulteert dan een inhoudelijke betere pensioenregeling voor de salarissen tot € 57.000 dan nu het geval is. Voor salarissen boven deze grens kan pensioenopbouw uiteraard nog steeds fiscaal gefacilieerd worden. Alleen gaat de verplichtingstelling eraf, wat er in een aantal gevallen toe zal leiden dat er geen pensioen wordt aangeboden of dat de werkgeversbijdrage over dat deel lager (of zelfs afwezig zal zijn) dan over het verplichte deel. Per saldo kan deze herinrichting van de pensioenregeling budget-neutraal worden doorgevoerd voor werkgevers. Een veel groter deel van het premie-budget komt dan ten goede aan werknemers met salarissen onder de € 57.000. Mijn mening is dat het belangrijker is dat deze doelgroep een goed gefacilieerde pensioenregeling heeft, dan diegenen met een hoger salaris. De 'insurance against poverty' is namelijk niet voor iedereen nodig. Voorts is het zo dat er een positief verband is tussen inkomen en levensverwachting. Hoe hoger de aftoppingsgrens, des te meer solidariteit er bestaat van deelnemers met een lage levensverwachting naar deelnemers met een hoge levensverwachting. Dat neigt naar subsidie, zeer onwenselijke subsidie zelfs. Zoals diverse malen betoogd hiervoor, moet dit voorkomen worden.

Nu we het toch over premies hebben: wie heeft eigenlijk verzonnen dat een kostendekkende premie op verschillende manieren berekend mag worden met verschillende uitkomsten tot gevolg? Gegeven een aantal aannames voor wat betreft de financiële opzet van een pensioenregeling en de wijze van uitvoering van die regeling, is een premie kostendekkend of niet. De richting die het pensioenakkoord ademt, waarbij een premiedekkingsgraad van 100% als uitgangspunt wordt genomen voor de pensioenopbouw, is dan ook niet meer dan logisch. Dit uitgangspunt ligt ook ten grondslag aan de pensioenregeling van de toekomst. Arbitrage op uitgangspunten om een premie te berekenen moet niet langer worden toegestaan!

### 3.2.2. Keuzemogelijkheden en flexibiliteit

Belangrijk in de pensioenregeling van de toekomst is om het aantal keuzes te beperken. Veel deelnemers willen namelijk niet kiezen. Voorts leiden keuzes tot administratieve en communicatieve complexiteit. Zorg voor goede defaults waar wel nog keuze wordt toegestaan, bijvoorbeeld ten aanzien van beleggingsmogelijkheden in de uitvoering van premie-overeenkomsten. Creëer daarnaast beperkte vrijheid voor deelnemers om invloed op hun beleggingen uit te oefenen. Geef bijvoorbeeld de vrijheid om een deel van de premie zelf vrij te beleggen, wat eenvoudiger is indien nog enkel premie-overeenkomsten mogelijk worden. Of geef de vrijheid om een deel van je pensioenvermogen bij pensionering vrij op te nemen, zoals thans ook beoogd wordt in de ontwikkeling van nieuwe wet- en regelgeving. Dit vergroot de betrokkenheid. Flexibilisering rondom pensionering blijft gewenst maar ook daarbij moet het aantal keuzes beperkt worden. Is bijvoorbeeld gedeeltelijke vervroeging van een uitgeruild nabestaandenpensioen (in ouderdomspensioen) in samenhang met een hoog-laag constructie werkelijk nodig?

### 3.2.3. Pensioensoorten

Qua pensioensoorten hoeft er niet zo veel te veranderen, maar het is mogelijk om nog diverse optimalisaties door te voeren. Ouderdomspensioen is voor velen een noodzakelijke aanvulling op de AOW. Het ingangsmoment van het ouderdomspensioen zou dan ook gelijkgetrokken moeten worden met dat van de AOW. Het is onbegrijpelijk waarom die twee oudedagsvoorzieningen in het recente verleden uit elkaar getrokken zijn qua ingangsmoment. Zorg voor voldoende flexibiliteit bij het ingangsmoment van het ouderdomspensioen en faciliteer diezelfde flexibiliteit in de AOW zodat er ook bij uitstel of vervroeging per deelnemer sprake is van een gelijk ingangsmoment van de uitkeringen in de eerste en de tweede pijler. Op deze wijze hoeft er ook geen definitie van zware beroepen tot stand te komen. Elke werknemer kan zelf bepalen hoe zwaar hij zijn werk vindt en kan de AOW en zijn pensioen vervroegen of uitstellen als hij dat zelf wil. Randvoorwaarde bij een vervroeging is dat het totaal van AOW en pensioen niet onder bijstandsniveau mag komen. Een toets op het bijstandsniveau levert daarom de vroegst mogelijke ingangsdatum op. Die ingangsdatum kan per deelnemer verschillen omdat de hoogte van het opgebouwde pensioen verschilt. Het uitvoeren van een dergelijke toets past binnen de maatwerk- en flexibiliseringsgedachte rondom pensionering. De waarde hiervan is mijns inziens groter dan de administratieve kosten die deze flexibilisering met zich mee brengen.

Alhoewel vrijwel alle pensioenregelingen op dit moment een indexatie-ambitie hebben, is een nominale c.q. gelijkblijvende pensioenuitkering helemaal geen gek idee indien het uitgavenpatroon van gepensioneerden als uitgangspunt wordt beschouwd. Er mag zelfs worden nagedacht over aflopende (degressieve) uitkeringen in de tijd bezien, een soort hoog-laag constructie maar dan meer verrijnd en uitgesmeerd over de tijd. Een 87-jarige heeft immers minder financiële behoeftes dan een 67-jarige. Ook hier geldt dat het bijstandsniveau bepaalt hoe laag de minimum uitkering mag zijn.

Zoals geadviseerd in deel 2 moet het nabestaandenpensioen weer op kapitaalsbasis worden opgebouwd. De koppeling met de hoogte van het ouderdomspensioen kan gehandhaafd blijven. Voorlopig moet als randvoorwaarde wel een bepaald minimumniveau voor het nabestaandenpensioen ingevoerd worden, bijvoorbeeld een vast bedrag zoals een aantal jaarsalarissen. Het duurt namelijk nog een hele tijd voordat het 'tekort' van de afgelopen jaren als gevolg van de risicoverzekering van het nabestaandenpensioen, weggewerkt zal zijn. Naar mijn mening moeten ongeregistreerde partners overigens een notarieel verleden samenlevingsovereenkomst hebben én samenleving in een bepaalde periode direct voorafgaand aan de maand van overlijden (bijvoorbeeld drie maanden) kunnen aantonen om in aanmerking te komen voor een uitkering van nabestaandenpensioen. Dit om misbruik tegen te gaan. De bewijslast ligt daarbij bij de deelnemer zodat er geen verzwaring is van de administratieve druk op het pensioenfonds c.q. de pensioen-uitvoerder.

In tegenstelling tot het nabestaandenpensioen mag het wezenpensioen wel op risicobasis verzekerd blijven. Er is immers maar een beperkte kans dat het wezenpensioen daadwerkelijk tot uitkering hoeft te komen. Dit in tegenstelling tot het nabestaandenpensioen waar die kans veel groter is. Het aantal wezenpensioenuitkeringen moet wel worden gemaximeerd, bijvoorbeeld op vijf. Anders is er sprake van te grote solidariteit van ongehuwden en kleine gezinnen naar grote gezinnen, wat naar subsidie neigt. Om een vergelijkbare reden is een korting op het nabestaandenpensioen wegens groot leeftijdsverschil eveneens te rechtvaardigen. Waarom zouden de andere deelnemers in een fonds nadeel hebben omdat een bepaalde deelnemer een veel jongere partner heeft dan de overige deelnemers? De rechter oordeelt thans overigens vaak dat zulk een korting niet gerechtvaardigd is omdat de financiële impact voor het fonds beperkt is. Dat zal zo zijn, maar het principe vind ik hierbij belangrijker dan de financiële impact.

Dekking van het arbeidsongeschiktheidsrisico moet vanuit de verzorgingsgedachte onderdeel blijven van de pensioenregeling van de toekomst. Niet alleen ten aanzien van de doorbouw van het ouderdomspensioen gedurende de periode van arbeidsongeschiktheid, maar ook in de vorm van uitkeringen van arbeidsongeschiktheidspensioen. Wel mag er een prikkel ingebouwd worden om risicovol gedrag in de privésfeer te ontmoedigen. Arbeidsongeschiktheid als gevolg van dergelijk risicovol gedrag zou bijvoorbeeld niet hoeven te leiden tot een volledige toekenning van arbeidsongeschiktheidspensioen of tot volledige doorbouw van het ouderdomspensioen. Een andere mogelijkheid is het inbouwen van een eigen risico om dergelijke risicovolle gedragingen in de privésfeer te ontmoedigen. Crux is om de voorwaarden niet te complex te maken.

### 3.3. Pensioenfonds van de toekomst

#### 3.3.1. Consolidatie

Het aantal pensioenfondsen daalt al enige tijd en dit zal ook nog wel even blijven doorgaan. Mijn verwachting is dat we in 2030 nog zo'n 100 pensioenfondsen over hebben. Dan zal de bodem wel ongeveer bereikt zijn. De overblijvende pensioenfondsen worden groter omdat de bestaande pensioenverplichtingen en pensioenvermogens samengevoegd worden. Door de toenemende schaal van pensioenfondsen kunnen deze steeds meer activiteiten in eigen beheer uitvoeren. De kleinste fondsen blijven nog werkzaamheden uitbesteden, maar er is geen goede reden te bedenken waarom pensioenfondsen met meer dan 100.000 deelnemers of meer dan € 10 miljard aan vermogen allerlei werkzaamheden uitbesteden. Sommige standaard werkzaamheden zoals de premie-incasso of de uitkeringsadministratie kunnen wel uitbesteed worden aan een soort van shared services achtige organisatie die (het liefst non-commercieel) voor het merendeel van de pensioenfondsen gaat werken. Ook de daadwerkelijke beleggingen kunnen financieel aantrekkelijk door grote partijen worden aangekocht en beheerd, louter vanwege de inkoopvoordelen als gevolg van schaal-grootte.

Voor de rest (zoals fiduciair vermogensbeheer, risicomanagement, compliancy activiteiten, pensioenadministratie, bestuursondersteuning, communicatie) zijn dit werkzaamheden die de aard en het wezen van het pensioenfonds kenmerken. Die de band met de deelnemer bepalen. Een fonds dat wil overleven in de consolidatieslag kan dergelijke werkzaamheden maar beter in eigen beheer (gaan) uitvoeren. Dit is mijns inziens namelijk de beste manier om de legitimiteit van een organisatie aan te tonen, oftewel om te komen tot een toereikende beantwoording van de vijf R-vragen zoals bedoeld in paragraaf 1.2.

Deelnemers verdienen mijns inziens een toegewijde eigen organisatie binnen het eigen pensioenfonds. Een organisatie die de deelnemer en de pensioenregeling door en door kent. Die weet wat het bestuur heeft besloten en wat daar de overwegingen bij waren. Die weet wat er op de uitvoeringsagenda staat en die daar in de administratie en communicatie alvast op kan vooruitlopen.

Om die redenen heeft vrijwel elk fonds inmiddels een bestuursbureau. De volgende stap zal zijn dat die bestuursbureaus niet extern worden ingehuurd maar in exclusieve (loon)dienst van het fonds komen. En vervolgens zullen de werkzaamheden van die bestuursbureaus uitgebreid worden met (deel)werkzaamheden op het gebied van pensioenadministratie. Een verdergaande mogelijkheid is herzaffing (samenvoeging) van pensioenfondsen met 'hun' pensioenuitvoerder. Andere pensioenfondsen zullen geleidelijk aan steeds meer werkzaamheden in eigen beheer nemen en langs die weg steeds meer zelfvoorzienend worden. Het pensioenfonds van de toekomst is dus veel meer ook een pensioenuitvoerder dan thans het geval. Daarmee keren we terug naar de situatie die in de vorige eeuw bij de grootste bedrijfstakpensioenfondsen van toepassing was. Wel merk ik op dat 'big' niet altijd 'beautiful' betekent. Organisaties zoals de belastingdienst, het UWV, grote onderwijsinstellingen en grote ziekenhuizen laten zien dat consolidatie tot diverse problematieken kan leiden. Groei an sich zou geen doelstelling van pensioenfondsen moeten zijn. De groei die algemene pensioenfondsen (APF'en) bijvoorbeeld nastreven, mag niet ten koste gaan van het deelnemersbelang. Dit betekent in ieder geval dat commerciële belangen op afstand gehouden moeten worden.

### 3.3.2. Risicomanagement, compliance, audit en control

De backoffice van het pensioenfonds van de toekomst zal op termijn niet onderscheidend zijn. Sommige standaardwerkzaamheden kunnen idealiter uitbesteed worden aan een non-commerciële shared services organisatie. Daaromheen wordt het interessanter.

Alleen de pensioenfondsen die compliant aan wet- en regelgeving zijn en hun risicomanagement op orde hebben, zullen overleven. Dit zijn een soort van hygiëne vereisten. Het risicomanagement-proces zal periodiek om een assessment vragen, om vast te stellen of het pensioenfonds nog compliant is aan geldende wet- en regelgeving. Door de grote slag die de komende vijf jaar geslagen wordt op het gebied van vervanging van IT-systemen en data screening en data schoning, zal de pensioenadministratie kwalitatief veel beter op orde komen. Administratieve werkzaamheden worden vereenvoudigd, gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Werkwijzen zijn in lijn met / worden afgedwongen door moderne (foutloze en efficiënte) administratiesystemen, en liggen vast in werkinstructies. Er wordt geïnvesteerd in mensen en systemen die risicomanagement vanuit de eerste lijn in de praktijk brengen. Er wordt mijns inziens thans teveel gesproken over – en geld besteed aan – het optuigen van risicomanagement organisaties (intern en extern) met tweede, derde en zelfs vierde en vijfde lijnen. Mijn stokpaardje: als de eerste lijn goed functioneert, dan zijn al die andere lijnen minder belangrijk! Controles blijven uiteraard wel nodig en liggen vast in een controle-framework dat gebruikt kan worden voor certificeringen zoals de huidige ISAE 3402 en ISAE 3000. Idealiter komt er 1 nieuw allesomvattend normenkader voor pensioenfondsen en pensioenuitvoerders waarin ook de IT-controls conform SOC 2 meegenomen worden.

### 3.3.3. Communicatie

Deelnemers moeten meer bij het fonds en bij de uitvoering betrokken worden. Daarbij moet wel anders dan voorheen gecommuniceerd worden. Maatwerkcommunicatie is daarbij het toverwoord, oftewel communicatie die is afgestemd op de ontvanger. Als ik alleenstaande ben, dan hoeft ik bijvoorbeeld geen informatie over het wezenpensioen. Of over overgangsmaatregelen die niet voor mij bedoeld zijn.

Pensioenfondsen moeten het deelnemersbestand hiertoe eenvoudig kunnen segmenteren. Verder moet de deelnemer hulp geboden worden indien keuzes vereist zijn. In het bijzonder geldt dit bij beleggingskeuzes en keuzemogelijkheden rondom pensionering. Moderne software gaat daarbij helpen.

Belegging van de pensioenpremies in schuldtitels en aandelen is nodig om een fatsoenlijk rendement te behalen, maar daar zijn uiteraard wel risico's aan verbonden. Zorg voor een goede ondersteuning van de deelnemer en voor goede voorlichting indien daarin keuzes gemaakt moeten worden. Laat het pensioenfonds doorvragen bij de deelnemer indien keuzes afwijken van hetgeen als standaard wordt beschouwd.

Ik zou het toejuichen als het voeren van een pensioengesprek onderdeel zou worden van de standaard wervingsprocedure bij bedrijven. Maar daarop heeft dit boek geen invloed en bovendien moeten we realistisch zijn: bij veel kleinere bedrijven is dit geen optie. Pensioenfondsen kunnen ondernemingen wel helpen door meer pensioenconsulenten in dienst te nemen en deze op te leiden voor het voeren van dergelijke gesprekken. Training van HR-medewerkers van grote ondernemingen door pensioenfondsen is ook een mogelijkheid om de deelnemer wegwijs in pensioen te maken en zijn betrokkenheid bij het pensioenfonds te vergroten. Deelnemers moeten in ieder geval goed geholpen worden indien zich zogenoemde 'life events' voordoen, zoals scheiding of arbeidsongeschiktheid. De inzet van plannings- en voorspellingssoftware kan daaraan ondersteunend zijn, maar dit is ook afhankelijk van de mogelijkheden tot live interactie met de deelnemer alsmede van de aard van de doelgroep. Niet iedereen kan of wil op deze wijze geadviseerd worden. Afhankelijk van de wens van die doelgroep kan pensioen in een breder perspectief geplaatst worden waarbij de vermogensvorming in de eerste, derde en vierde pijler meegenomen wordt in de communicatie. Juist pensioenfondsen zouden objectief in staat moeten zijn om deelnemers te helpen met hun financiële planning.

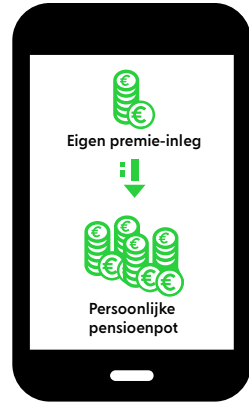
Producten voor aanvullende vermogensvorming of verzekeringen zullen doorgaans niet door het eigen pensioenfonds aangeboden worden. Dat maakt een advies over dergelijke producten vanuit het pensioenfonds objectief.

Pensioenfondsen zullen gedurende de periode van deelname steeds meer en gericht gaan communiceren. Specifiek bij de life events maar ook daarbuiten. Papieren brieven of mailings zullen nog maar sporadisch verstuurd worden. Informatie wordt voornamelijk digitaal aangeleverd, via de website en het deelnemersportal. Goede pensioenplanners kunnen helpen om inzicht te krijgen bij keuzes. In DC-regelingen met (persoonlijke) beleggingen kan de smartphone een belangrijk communicatiemiddel zijn. Velen gebruiken de smartphone allang niet meer primair om mee te bellen. Nee, de smartphone is een communicatie- en informatiemedium geworden dat centraal staat in het leven, zeker van veel jongeren.

Het pensioenfonds van de toekomst heeft een pensioenfonds-app en gebruikt het sneeuwbal-effect van smartphones en social media. Als je maar 1 deelnemer weet te interesseren om een bericht van het pensioenfonds over bijvoorbeeld het maandelijks bijgewerkte DC-kapitaal te lezen, dan kan je deze deelnemer vragen om andere deelnemers ook te bewegen om het bericht te lezen. Een dergelijke oproep van een collega-deelnemer werkt vaak beter dan een oproep van een anoniem pensioenfondsbestuur. De pensioenfonds-app kan ook gebruikt worden om deelnemers met complexe vragen naar de klantenservice of pensioendesk van het pensioenfonds te sturen.

Van belang voor het creëren van draagvlak voor het pensioenfonds van de toekomst is de verhouding tussen premie-inleg en uitkering. Ook in de opbouwfase moet aan de deelnemer getoond worden dat zijn premie-inleg rendeert. Het is simpel om via de pensioenfonds-app te laten zien wat de waarde is van jouw pensioenfonds door jouw 'pensioenpot' te tonen.

Het maakt daarbij praktisch gesproken niet uit of die pensioenpot een opgebouwd kapitaal is in een DC-regeling, of dat dit jouw deel is van de voorziening pensioenverplichtingen in een middelloonregeling. In beide gevallen kun je die persoonlijke pensioenpot eenvoudig visualiseren door een stapel muntjes waarbij je de waarde van die pensioenpot (in euro's) bovenaan de stapel laat zien. Als je vervolgens door middel van een kleinere stapel muntjes ernaast laat zien wat jouw eigen premie-inleg is geweest, dan wordt in één oogopslag duidelijk hoeveel waarde een pensioenfonds toevoegt. Mijn stellige verwachting is dat de aversie tegen pensioenfonds hierdoor in één klap verdwijnt.



### 3.3.4. Beleggingen

Ten aanzien van het beheer van de beleggingen zie ik steeds meer een scheiding tussen fiduciair advies en daadwerkelijk vermogensbeheer. In het pensioenfonds van de toekomst zie ik die fiduciaire functie binnen het pensioenfonds zelf uitgevoerd worden. Deze fiduciair managers sluiten contracten in de markt met commerciële vermogensbeheerders die in een bepaalde sector of markt werkzaam zijn. Het uitvoeren van de daadwerkelijke beleggingen voor meerdere pensioenfonds wordt arbeidsintensiever omdat de mandaten en de restricties binnen die mandaten en de wijze waarop daarover gerapporteerd moet worden, verschillen van pensioenfonds tot pensioenfonds. De omvang en diepgang van de rapportages neemt voorts alleen maar toe. Daarnaast is het beleggingsuniversum zo groot dat vrijwel geen enkele organisatie in staat is om alle beleggingscategorieën diepgaand te begrijpen en de beste deals in alle markten te maken. Daarom zien we steeds meer fiduciair managers opkomen die niet zozeer zelf beleggen maar op onderdelen de beste partijen (echte vermogensbeheerders) selecteren die in de diverse sectoren en markten de beste deals maken.

De beleggingsportefeuille moet zo simpel als mogelijk worden ingevuld. Bestuurders moeten alleen beleggen in producten die begrijpelijk zijn en die kostenefficiënt kunnen worden aangekocht. Bestuurders zijn gelukkig steeds minder bereid om verantwoording af te leggen over exotische producten of performance fees. Veel fondsen stappen over naar 'passief tenzij' investment beliefs. Dit past in de versimpelingsdoelstelling die ik mezelf gesteld heb bij aanvang van dit boek. Dat bijvoorbeeld ABP en Pensioenfonds Zorg en Welzijn en nog enkele andere grote pensioenfonds wel zelf actief handelen en niche markten of illiquide producten opzoeken, vind ik overigens begrijpelijk. Zij hebben voldoende schaalgrootheid en de benodigde expertise om ingewikkelde beleggingsportefeuilles te managen en om de risicopremie te innen die voortvloeit uit de belegging in dergelijke producten.

Bij deelnemerskeuzes conform paragraaf 3.2.2 moet ingezet worden op goede standaarden (defaults) en beperkte vrijheid om zelf te beleggen. Ja, dit creëert administratieve en communicatieve complexiteit. De betrokkenheid die zelf beleggen met zich meebrengt, is die complexiteit waard.

### 3.3.5. Pensioenadministratie

Doordat pensioenregelingen thans nog veel van elkaar verschillen (DB- en DC-regelingen, talloze overgangsmatregelen, arbeidsvoorwaardelijke toezeggingen zoals inning van diverse contributies van werknemers, arbeidsongeschiktheidtoezeggingen, netto-regelingen, VPL-regelingen, etc. etc.) is er slechts beperkt sprake van synergievoordelen bij uitvoering van een gezamenlijke pensioenadministratie. Dit is de uitdaging van commerciële partijen zoals TKP, Achmea Pensioenservices, Blue Sky Group en AZL. De uitvoeringscomplexiteit en de toegenomen communicatievereisten stellen forse kwaliteitsuitdagingen aan het administratieve beheer om meerdere pensioenregelingen naast elkaar te kunnen uitvoeren. Daar komt bij dat administratieve pensioenuitvoerders onderling zodanig hevig concurreren op prijs, dat pensioenfondsen nauwelijks meer dan de kostprijs hoeven te betalen voor de pensioenadministratie.

De meeste externe (commerciële) pensioenuitvoerders die uitsluitend moeten leven van pensioenadministratie, maken daarom slechts beperkt winst. Dit heeft er ook mee te maken dat vrijwel al die partijen de laatste jaren fors hebben moeten investeren in IT. Denk aan kwaliteit en veiligheid van data en systemen, koppelingen met aanleverende partijen en ontsluitbaarheid van data naar de deelnemer en naar derde instanties zoals het Nationaal Pensioenregister. Het aantal fondsen dat op termijn de pensioenadministratie wil uitbesteden, zal afnemen (zie paragraaf 3.3.1). Dit alles betekent dat ik slechts beperkt ruimte zie voor commerciële partijen die zich louter focussen op pensioenadministratie.

De overblijvende partijen zijn efficiënt georganiseerd, profiteren van goede regelgeving en procesvoering zoals salaris- en mutatie-aanlevering via UPA of de belastingdienst en richten zich vooral op het contact met de deelnemer. De pensioenadministratie is de basis voor deelnemerssegmentatie. Data moet snel en deelnemersgericht ontsloten worden en dat vereist de inzet van moderne technologie. Pensioenfondsen en pensioenuitvoerders die daar nu nog niet mee bezig zijn, moeten dat zo spoedig als mogelijk oppakken.

Voor alle pensioenfondsen en pensioenuitvoerders geldt dat het bezit van juiste data een hygiëne factor moet zijn. Door de werkwijze in het verleden is dat zeker nog niet zo bij alle fondsen en uitvoerders. Daarom zal er ook ingezet moeten worden op screenen en schonen van data.

### 3.3.6. Sociale partners

Sociale partners moeten inzien dat een pensioenfonds geen sluitstuk is van cao-besprekingen. In het verleden is de fout gemaakt dat sociale partners allerlei netelige arbeidsvoorwaardelijke kwesties verlegden naar het pensioenfonds. Daardoor zijn complexe regelingen ontstaan met te veel overgangsmatregelen.<sup>11</sup> Die fout moet niet opnieuw gemaakt worden. Een ander aspect is de rol van sociale partners bij de uitvoering van de pensioenregeling.

Sociale partners hebben alle recht om zich met de inhoud van de pensioenregeling te bemoeien; dat is onderdeel van hun taak. Het is echter niet noodzakelijk om ook verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering van de pensioenregeling. Een pensioenfonds was ooit enkel een arbeidsvoorwaardelijke instelling maar is geleidelijk aan steeds meer een financiële instelling geworden. Om een vergelijkbare reden waarom de wetgever in de Pensioenwet verankerd heeft dat pensioen buiten de eigen onderneming veilig gesteld wordt, kan beargumenteerd worden dat de uitvoering van de pensioenregeling buiten de arbeidsvoorwaardelijke sfeer moet plaatsvinden.

<sup>11</sup> Actuarissen hebben hier overigens enthousiast aan meegewerkt.

De ruim 200 pensioenfondsen in Nederland beheerden ultimo 2019 in totaal circa € 1.700 miljard. Dat is gemiddeld ruim € 8 miljard per pensioenfonds. Dit gemiddelde wordt vertekend door de giganten ABP en Pensioenfonds Zorg en Welzijn, maar ook zonder deze twee leidt het rekensommetje ertoe dat veel pensioenfondsen gemiddeld de nodige miljarden euro's beheren. Elk fonds moet premies incasseren (thans zo'n € 30 miljard per jaar op nationaal niveau) en pensioenen uitkeren (eveneens zo'n € 30 miljard per jaar op nationaal niveau). Waarom zouden vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties dat beter kunnen dan professionals?

Is dit een pleidooi om pensioenfondsen dan maar aan de vrije markt te onderwerpen en sociale partners buiten spel te zetten? Niets is minder waar. Dit is enkel een pleidooi om af te stappen van bestuursmodellen waarin vertegenwoordigers van sociale partners bestuurlijke en uitvoerende verantwoordelijkheid dragen voor hun pensioenfondsen en hun pensioenregeling. Daarentegen zijn het juist de sociale partners die een doel hebben met hun pensioenregeling, zie de eerste ronde tafel discussie in deel 2 van dit boek. En het zijn ook de sociale partners die werknemers en werkgevers in belangrijke bedrijfstakken via de verplichtstelling dwingen om premies te storten in 'hun' pensioenfondsen. Het is dan ook niet meer dan logisch dat sociale partners toezicht willen houden op de uitvoering van hun pensioenregeling en het beheer van het pensioenvermogen. Ik vind daarom bestuursmodellen waarin sociale partners zitting hebben in een raad van toezicht of in een toezichthoudend deel van een one-tier-bestuur logisch. Paritaire bestuursmodellen vind ik minder logisch omdat sociale partners dan zowel bestuursverantwoordelijkheid dragen als toezichthoudende verantwoordelijkheid, naast de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de regeling. Daar komt het argument omtrent benodigde tijdsbesteding en deskundigheid nog bij.

Overigens heb ik nooit begrepen waarom er twee verschillende organen zijn voor intern toezicht en verantwoording. En evenmin dat de personen daarin misschien wel afgevaardigd zijn door de opdrachtgevende werkgevers- en werknemersorganisaties maar geen feeling met die opdrachtgevende organisaties hoeven te hebben. Voorts begrijp ik al helemaal niet dat het bestuur dat verantwoording moet afleggen, de mensen benoemt aan wie die verantwoording wordt afgelegd. Waarbij het voorts zeer inefficiënt is om steeds maar weer te moeten nadenken bij welke gremium een bepaalde taak is belegd en wie als eerste ergens iets van moet vinden. Het vergt niet meer dan gezond boerenverstand om te begrijpen dat sociale partners die opdrachtgever zijn voor een pensioenregeling en die gezamenlijk de premies opbrengen, ook diegenen moeten zijn aan wie verantwoording moet worden afgelegd over die uitvoering. En dat dit dezelfde partijen moeten zijn die toezicht houden. Ik adviseer dus 1 sterk orgaan waarin de leden benoemd en ontslagen worden door sociale partners, alwaar het toezicht en de verantwoordingstoets is belegd. Dit is dus eerder een oproep om de positie van sociale partners bij pensioenfondsen te versterken dan te verzwakken. Maar wel met inachtneming van ieders rol en aanwezige competenties. Zij moeten zich dus sterk maken voor de inhoud van de pensioenregeling en sterk voor het toezicht op de uitvoering en sterk voor het toetsen van de bestuurlijke beleidskeuzes. Maar ze mogen op gepaste afstand staan van de besturing en de uitvoering. Dat laatste kunnen professionals beter, en het is mijns inziens ook rolzuiverder.

Overigens doen professionals het in sommige situaties niet goed en ook niet beter dan anderen. Daarom pleit ik er ook voor om de bevoegdheid om bestuurders voor te dragen, te benoemen en te ontslaan enkel bij sociale partners onder te brengen. Dat kan bij het gremium dat namens sociale partners toezicht houdt en waaraan verantwoording moet worden afgelegd (laten we zeggen: de nieuwe raad van toezicht waarvan het huidige verantwoordingorgaan onderdeel wordt). Mijn advies is dat deze raad van toezicht ingrijpt als de besturing en/of de uitvoering van het pensioenfonds slecht verloopt.

Verder zouden sociale partners zich naar mijn mening meer bewust mogen worden van de mogelijkheden die zij hebben om de uitvoering van de pensioenregeling onder te brengen buiten hun traditionele eigen pensioenfonds, mochten ze ontevreden zijn over de huidige besturing en/of uitvoering. Dat heeft overigens alleen maar zin als de wetgever ruimere mogelijkheden creëert voor pensioenfonds om (andere, zelfs verplichtgestelde) pensioenregelingen uit te voeren naast hun eigen traditionele regeling. Verlegging van de verplichtstelling van het niveau van een fonds naar het niveau van een regeling of een sector zou hierbij helpen. De verantwoordelijkheid voor en besluitvorming omtrent de reeds opgebouwde aanspraken en aangegane verplichtingen in een fonds moet overigens onverminderd bij de huidige pensioenfondsbestuurders blijven.

### 3.3.7. Pensioenfondsbestuurders

Pensioenfondsbestuurder is een vak en daarvoor zijn toegewijde deskundigen nodig. Wie verzint het dat een pensioenfondsbestuurder verantwoordelijkheid mag nemen voor drie of vier pensioenfonds? Een manager of directeur van een grote onderneming is dat toch ook niet in drie of vier verschillende ondernemingen? Juist als sociale partners op gepaste afstand staan zoals hiervoor betoogd, zal de pensioenfondsbestuurder meer werk van zijn verantwoordelijkheid moeten maken. Eén dag in de week pensioenfondsbestuurder? Vergeet het maar. De praktijk wijst uit dat het pensioenfonds in zo'n situatie niet bestuurd wordt door de pensioenfondsbestuurder maar door de adviseurs, het bestuursbureau of door de pensioenuitvoerder. Leuk voor al die partijen maar absoluut ongewenst vanuit de gewenste rolzuiverheid.

In de 'Handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur 2017' zoals opgesteld door de Pensioenfederatie worden zeven deskundigheidsgebieden genoemd voor een pensioenfondsbestuurder:

- het besturen van een organisatie;
- relevante wet- en regelgeving;
- pensioenregelingen en pensioensoorten;
- financieel-technische en actuariële aspecten, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering;
- administratieve organisatie en interne controle;
- communicatie;
- uitbesteding.

Op grond van deze deskundigheidsgebieden worden doorgaans functieprofielen voor nieuwe pensioenfondsbestuurders opgesteld. Ik vind dit een merkwaardige indeling.

Dat een pensioenfondsbestuurder verstand moet hebben van pensioenregelingen, pensioenwetgeving en van besturen lijkt me evident.<sup>12</sup> Opmerkelijk is dat de handreiking stelt dat niet ieder individueel bestuurslid deskundig op alle gebieden hoeft te zijn. Dat begrijp ik nog waar het gaat om de echte vaktechnische competenties (zie hierna voor een opsomming daarvan). Die competenties zijn namelijk zo divers dat maar weinigen in staat zijn om ze allemaal te beheersen. Maar een bestuurslid dat verantwoordelijk is voor enkele miljarden euro's aan pensioenvermogen en dat geen ervaring met het besturen van een organisatie heeft, of dat geen verstand heeft van pensioenregelingen en pensioenwetgeving? Dat kan niet waar zijn. Tenminste, niet in het pensioenfonds van de toekomst. Daarin is voldoende ervaring op alle drie de genoemde algemene deskundigheidsgebieden een noodzakelijke voorwaarde om als pensioenfondsbestuurder te mogen werken.

De andere vier deskundigheidsgebieden hebben meer betrekking op vaktechnische competenties en lopen logischerwijze grofweg langs de lijnen van de commissies die veel pensioenfonds kennen.

<sup>12</sup> Alhoewel, de praktijk van de afgelopen jaren laat zien dat onze ministers en staatssecretarissen met 'pensioen' in hun portefeuille, niet altijd aan deze simpele criteria voldeden. Maar dat terzijde.

Doorgaans zie ik de volgende commissies bij pensioenfondsen:

- de beleggingscommissie;
- de pensioencommissie;
- de communicatiecommissie;
- de risicomanagementcommissie.

Ik vind het daarom te verdedigen om eisen aan de deskundigheid te stellen in lijn met deze commissie-indeling.

- Binnen de beleggingscommissie zijn vermogens- en balansbeheer doorgaans de belangrijkste werkzaamheden.
- Binnen de pensioencommissie worden beleidskeuzes voorbereid met betrekking tot de uitvoering van de pensioenregeling (zoals een indexatiebesluit of flexibiliseringsopties). Verder zorgt de pensioencommissie vaak voor monitoring van uitbestede werkzaamheden zoals de administratie en de verslaglegging.
- Het is evident wat de belangrijkste werkzaamheid van de communicatiecommissie is.
- De risicomanagementcommissie is tot slot de zelf benoemde luis in de pels die vooral de goede vragen moet stellen bij de input en beleidsvoornemens vanuit de andere commissies. Die in samenspel met een goede (liefst onafhankelijke) bestuursvoorzitter ook in de bestuursvergadering kritisch durft te zijn op beleidsvoornemens. Werkzaamheden voor deze commissie kunnen tevens voortvloeien uit vraagstukken op het gebied van compliance, audit en control. Sommige fondsen zullen voor dit laatste echter een aparte commissie wensen, zeker als het risicomanagement dan zelf onderdeel van de beleidsdiscussie zou dreigen te worden.

Binnen de hier geschetste opzet zie ik geen nut of noodzaak tot het definiëren van zogenoemde sleutelhouders of sleutelvervullers. Het gegoochel dat ik het afgelopen jaar bij pensioenfondsen gezien heb om deze functies verdeeld en belegd te krijgen was bijna aan-doenlijk om naar te kijken. En het meest apart is dat vrijwel niemand weet waarom dit moet worden gedaan.

Ook als je snel googelt op de begrippen "IORP II" en "sleutelfuncties" dan krijg je tal van artikelen die beschrijven wat de relevante regelgeving is en hoe die geïmplementeerd moet worden. Maar naar het waarom blijft het gissen. Beter risicomanagement? Ik juich het van ganser harte toe. Maar dan heb ik veel meer vertrouwen in deskundige bestuurders die een groter deel van hun tijd besteden aan het pensioenfonds en in een goede commissiestructuur met een onafhankelijke voorzitter en een sterke risicomanagementcommissie als beschreven in deze paragraaf, dan in gekunstelde constructies met interne en externe sleutelhouders en sleutelvervullers.

In het pensioenfonds van de toekomst moet een bestuurslid naast de algemene deskundigheid zoals hiervoor genoemd, beschikken over voldoende deskundigheid om in twee van de genoemde vier commissies te kunnen fungeren. Pas dan mag deze het pensioenfonds van de toekomst besturen. Niet alle huidige bestuurders voldoen hieraan. Dat is niet zo erg: door de voortgaande consolidatie onder pensioenfondsen zullen er in de nabije toekomst ook steeds minder bestuurders nodig zijn. Het pensioenfonds van de toekomst verdient enkel bestuurders die werk (blijven) maken van hun deskundigheid!

# Deel 4. Samenvatting

Misschien bent u inmiddels suf gelezen of murw gebeukt door al het voorgaande. Of bent u juist meteen naar dit laatste deel gegaan om snel de kernboodschap te vernemen. Hoe dan ook: in dit boek worden handvatten gegeven bij de inrichting van het pensioenfonds van de toekomst voor de uitvoering van een moderne pensioenregeling binnen het pensioenstelsel van de toekomst.<sup>13</sup> Wordt die inrichting zo afwijkend van die van het huidige pensioenfonds? Ja en nee.

Nee, omdat veel van de huidige pensioenfondsen kunnen blijven voortbestaan en soortgelijke pensioenregelingen zullen blijven uitvoeren als thans het geval. Op een termijn van circa 10 jaar schat ik dat de helft van de huidige pensioenfondsen nog actief functioneert.

Ja, omdat er desondanks veel gaat (moet) veranderen. De belangrijkste veranderingen worden hier samengevat. Voor een onderbouwing zult toch echt de rest van het boek moeten lezen.

<sup>13</sup> Wat dit stelsel ook moge behelzen. De inhoudelijke discussie hierover mag in andere boeken gevoerd worden ...

**Veranderingen met betrekking tot het pensioenstelsel:**

- Relevante wet- en regelgeving zal nog 1 x aangepast worden en wordt daarna langdurig met rust gelaten.
- Bestaande pensioenaanspraken worden collectief (= zonder deelnemerskeuze) ingevaren in het nieuwe pensioenstelsel waarbij slechts 1 financieel toetsingskader van toepassing zal zijn.
- De verplichtstelling wordt belegd op het niveau van de regeling, niet langer op het niveau van het pensioenfonds.
- De fiscale aftopping gaat omlaag van de huidige € 110.000 naar minimaal circa € 57.000.
- Pensioenfonds en verzekeraars mogen verschillende pensioenregelingen uitvoeren en verschillen daarbij in risicohouding waaronder een verschil in gehanteerde rekenrente. Werknemers doen verplicht mee aan een pensioenregeling maar kiezen zelf de uitvoerder c.q. de zekerheid waarvoor zij wensen te betalen.
- Solidariteit tussen deelnemersgroepen berust op echte solidariteit, niet op subsidie.

**Veranderingen met betrekking tot de pensioenregeling:**

- Arbitrage op uitgangspunten om een premie te berekenen behoort tot het verleden. De premiedekkingsgraad bedraagt minimaal 100% gegeven de gemaakte keuze voor de actuariële grondslagen waaronder de rekenrente.
- De huidige pensioensoorten blijven bestaan. Wel wordt het ingangsmoment van het ouderdomspensioen en de AOW gelijkgetrokken (net zoals vroeger). Het nabestaandenpensioen wordt op kapitaalsbasis opgebouwd in plaats van een risicodekking (zoals vroeger).
- Flexibilisering in de pensioenregeling zal voornamelijk gericht zijn op beleggingskeuzes en keuzes bij pensionering (hoogte en ingangsmoment van het pensioen). Andersoortige flexibilisering wordt geminimaliseerd. Bij afwijkende keuzes wordt meer doorgevraagd naar het waarom voordat die afwijkende keuzes geaccepteerd worden.
- Pensioenuitkeringen worden niet alleen nominaal maar ook degressief aangeboden.

**Veranderingen met betrekking tot het pensioenfonds:**

- De scheiding tussen pensioenfonds en pensioenuitvoerders vervaagt. Pensioenfonds worden meer en meer zelfuitvoerend, zeker waar het de bestuursondersteuning betreft. De veelvuldige uitbesteding die we nu kennen zal tot het verleden behoren, uitzonderingen daargelaten.
- Beleggingen worden gestandaardiseerd en kunnen vanwege het schaalgrootte-effect het beste extern worden ondergebracht. Enkel de grotere pensioenfonds zullen zelf beleggen en zelf actief op zoek gaan naar niche markten om risicopremies te verdienen.
- Pensioenadministratiesystemen worden massaal gemoderniseerd en uitgebreid met nieuwe applicaties om de informatie naar deelnemers en de betrokkenheid van deelnemers te verbeteren.
- Data van deelnemers worden gescreend en geschoond om een juiste berekening van de pensioenaanspraken en een juiste informatievoorziening naar de deelnemers te garanderen.
- Werkprocessen bij pensioenfonds en pensioenuitvoerders worden gestandaardiseerd en afgestemd op de zoveel als mogelijke automatische afhandeling en controls door de pensioenadministratiesystemen.
- Pensioenfonds nemen meer pensioenconsulenten in dienst die worden opgeleid om deelnemers en werkgevers te begeleiden bij het maken van keuzes.
- Communicatie en voorlichting over pensioen zal een groter beslag leggen op de begroting van pensioenfonds. Aangezien werkgevers minder pensioenpremie hoeven te betalen door de verlaging van de fiscale aftopping, zijn zij bereid om meer voor communicatie en voorlichting te betalen. Per saldo is dit namelijk een financieel neutrale oplossing.
- Informatie, communicatie en voorlichting over pensioen wordt in een breder perspectief gebracht, namelijk dat van financial planning. Hiertoe wordt ook nieuwe software ingezet.

- Het aantal gremia bij en het aantal contractpartners van pensioenfondsen wordt danig verminderd. Omdat pensioenfondsen meer zelf gaan uitvoeren, vermindert het aantal uitbestedingspartijen. Dit biedt verlichting in de controle en monitoring van externe partijen alsmede in de omvang van de interne organisatie- en communicatie-inspanningen.
- Er blijft nog maar 1 gecombineerd gremium over voor intern toezicht en voor het afnemen van verantwoording. De raad van toezicht en het verantwoordingsorgaan schuiven dus in elkaar.
- Pensioenfondsbestuurders zullen nog meer werk van hun deskundigheid en geschiktheid maken. Pensioenfondsbestuurder wordt meer en meer een vak dat (nagenoeg) fulltime inzet per pensioenfonds vereist.
- Een voorzitter van een pensioenfonds zal een echte voorzitter zijn. Het 'voorzitten' is een vak apart waarbij per agendapunt eenieder voldoende gehoord wordt, en waarbij een samenvatting, een conclusie en waar nodig een actie wordt geformuleerd.
- Risicomanagement, compliance, audit en controle wordt meer en meer ingebed in – en onderdeel van – het natuurlijk bewustzijn van het pensioenfonds van de toekomst. Sleutelhouders en sleutelvervullers kunnen daardoor verdwijnen.
- Enkel een minderheid van de huidige pensioenfondsbestuurders zal over 10 jaar nog actief zijn als pensioenfondsbestuurder. Sowieso is voor de paritair benoemde bestuurder minder plaats omdat sociale partners een grotere rol krijgen bij het houden van toezicht en het afnemen van verantwoording. Daar past geen actieve rol in het pensioenfondsbestuur bij.

Ik schreef al: pensioen is een arbeidsvoorwaarde. Het wordt hoog tijd dat pensioenfondsbestuurders en sociale partners een prominenter rol op zich gaan nemen in de pensioenstelseldiscussie. Die discussie wordt naar mijn mening te veel gevoerd door actoren aan de randen van de pensioensector zoals wetenschappers, hoogleraren, consultants en uitvoerders. Met dit boek in de hand zijn sociale partners beter gewapend om zich in die discussie te mengen en piketpaaltjes te slaan.

### Pensioenfonds van de toekomst

