



*Whitepaper*

# **Pensioenexperts aan het woord: 5 jaar vooruitblikken op kansen en risico's**



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

# Pensioenexperts aan het woord: 5 jaar vooruitblikken op kansen en risico's

**Hoe staat het nu eigenlijk écht gesteld met het verandervermogen van pensioenfondsen? En waar moeten zij zich specifiek op richten in de komende vijf jaren? Welke kansen en uitdagingen zijn er? En, last but not least, wat gaan de op handen zijnde veranderingen concreet betekenen voor de deelnemer zélf?**

Aan het woord is Hen Veerman, managing consultant bij Triple A – Risk Finance, een onafhankelijk consultancy-bedrijf dat bestaat uit pensioen- en risicoprofessionals, actuarissen en data scientists die strategisch advies geven én implementeren bij onder andere pensioenfondsen en pensioenuitvoerders. 'Er is nogal wat aan de hand in de wereld van het pensioen. Dat moge duidelijk zijn. Er zijn volop uitdagingen voor onder meer de overheid, er zal immers pas iets wijzigen in ons stelsel als de wet- en regelgeving verandert en meer mogelijk maakt.

Vanuit vakorganisaties klinkt veel weerstand, waardoor de overheid conservatief en passief is in het maken van beleid. Omdat iedereen zo'n beetje op elkaar lijkt te wachten, gebeurt er niet zo veel waardoor innovaties té lang uitblijven. Met de deelnemer als in onzekerheid verkerende partij: het gaat uiteindelijk wél om zijn oudedagsvoorziening. Ik denk dat een deel van de oplossing te vinden is in het maken van onderscheid. De huidige opzet van het pensioenstelsel biedt weinig ruimte voor onderscheid en innovaties waardoor het beeld van eenheidsworst ontstaat. Pensioenfondsen kunnen zich in deze omgeving helaas niet echt onderscheiden op veel an-dere factoren dan prijs (kosten per deelnemer). Interessante en onderscheidende proposities krijgen in deze omgeving helaas weinig tot geen kans waardoor de innovatiekracht beperkt is.

## Positieve geluiden

Ook de manier waarop een pensioenfondsbestuur naar zichzelf kijkt, lijkt wel degelijk een rol te spelen in de branche die niet direct bekend staat om zijn innovatieve, vooruitstrevende karakter. 'Kijk, het is maar net hoe je je rol invult en welke verantwoordelijkheden je op je neemt', vult collega Ronald Hamaker, senior risk & strategy consultant bij Triple A- Risk Finance aan. 'Wanneer je jezelf puur als uitvoerder ziet, dan heeft dit een andere impact als wanneer je vindt dat je een leverancier van een sociale dienst aan je deelnemers bent. Dat laatste impliceert meer actie en dús ook meer betrokkenheid. Hoe je het ook wendt of keert: met een passieve houding als basis gaat de échte innovatie er nooit komen. Positieve geluiden zijn er gelukkig ook: zo zien we in de markt dat pensioenfondsen zich meer al wat meer gaan gedragen als financiële instelling.' Veerman: 'Er zijn inmiddels volop kansen en mogelijkheden vanuit de fintech-kant om het pensioenproduct te innoveren. De pensioenmarkt is echter nog redelijk gesloten, mede gedreven door de in wet opgenomen elementen van gedwongen winkelnering en beperkingen in

handelingsperspectief van de pensioendeelnemer. En dat maakt de bereidheid om, vanuit verschillende kanten, te investeren niet heel erg groot. Maar, ik blijf zeggen: waar een wil is, is een weg, bijvoorbeeld door de pensioendeelnemer zélf, binnen verantwoordelijke grenzen, meer zeggenschap over de besteding van zijn pensioenvoorziening te geven.'

## Anyplace, anytime, anywhere

Uiteindelijk is pensioenland nog altijd onderdeel van onze snel veranderende maatschappij. Een maatschappij die, mede door de opkomst van de sociale media, almaar mondiger, zelfbewuster én transparanter wordt. Kans of uitdaging voor pensioenfondsen? 'Ook in 'onze' wereld zie je dat het platform-denken toeneemt. Mensen zijn gewend om alles anyplace, anytime en vooral anywhere te regelen', zegt Thomas Laffree, directeur Innovatie & Research bij uitvoerende instantie PGGM. 'Waar de traditionele pensioenplanners bijvoorbeeld voor-

heen alleen aangaven hoeveel pensioen er op een bepaald moment bij een bepaalde partij was opgebouwd, wordt er nu veel meer informatie gedeeld.

Onze Toekomst Verkenner haalt overal gegevens op, die worden gecombineerd, door een algoritme gescreend en vervolgens ziet de deelnemer op gezinsniveau wat het gezamenlijk inkomen is, de bezittingen zijn, of er leningen zijn en tot welk bedrag de hypotheek wordt afgelost. Ook kan men uitgaven toevoegen. We zijn er nog niet, maar het is een begin wat mij betreft.' Dat de marktdruk op de pensioenfondsen toeneemt denkt ook Laffree: 'Mijn ervaring is dat de gemiddelde pensioenbestuurder echt wel open staat voor verandering. Maar men wil wel heel goed begrijpen wat dit concreet betekent dan. Iedereen ziet vandaag de dag wel in dat de consument meer en meer gaat bepalen: hoe hij zijn pensioenvoorziening in wil richten, via welk kanaal hij wil communiceren etc. En dat vraagt om adaptievermogen van de verschillende partners. Nauwe samenwerking tussen de verschillende partijen rondom bijvoorbeeld infrastructuur, product en klantrelatie, is nu belangrijker dan ooit.'

### **Over RPA, blockchain en verandervermogen**

Termen als wet- en regelgeving, beheersbaarheid en verandermogen zijn terugkerende thema's wanneer het gesprek gaat over de ontwikkelingen rondom pensioenfondsen en alles wat daarmee samenhangt. Dit herkent ook Jacco Jacobs, Department head operational & IT-risk bij De Nederlandsche Bank: 'Ons team doet onderzoek wat zich richt op een beheerste en integere bedrijfsvoering van de pensioenfondsen, waarbij adequate beheersing van operationele en IT-risico's essentieel is. En dat in de gehele keten. We merken dat het eens zo stabiele landschap wankelt: de veranderingen gaan zo snel dat het onzeker maakt. Voor ons zijn een aantal thema's onlosmakelijk verbonden met de huidige fase waarin we ons met elkaar bevinden.

Ten eerste is een robuuste pensioenadministratie van belang, de regels zijn zó complex dat beheersing en aanpasbaarheid onmisbare factoren zijn. Ook merken we in praktijk dat fondsen vaak bezig zijn met mana-

gen op de korte termijn, terwijl hun focus ook op die lange termijn moet liggen zodat ze meer toekomstbestendig worden. Goede beheersing nu en reductie van complexiteit creëert ruimte om je op de toekomst voor te bereiden, en het vergroot de wendbaarheid. Reductie van de complexiteit van regelingen, operationele consequenties van besluiten, zoals bijvoorbeeld het verhogen van de pensioenleeftijd en ook uitdagingen als cyberthreats en nieuwe manieren van (online en digitale) informatievoorziening: het zijn immense vraagstukken die volop focus eisen. Vanuit toezicht zal ook nadrukkelijk meer aandacht komen op onderwerpen als verandervermogen en ook datakwaliteit van bijvoorbeeld deelnemersadministraties. Statisch bedrijfsvoeren is onvoldoende anno nu, het tempo van kwalitatief inspelen op veranderingen moet omhoog, dát is een feit.

Tot slot wijs ik graag op het belang van technologische ontwikkelingen: informatiebeveiliging, hackaanvallen, online communicatie, maar zeker ook de opkomst van robotic process automation en blockchain zijn belangrijke issues. Investeren in cyber-veerkracht is, naast andere belangrijke topics, essentieel. Zeker omdat pensioenfondsen hun administratie vaak uit laten voeren door andere instanties en er regelmatig 'onder-uitbestedingen' plaatsvinden, wat de gehele keten complex maakt. Dit verschoont ze immers niet van hun verantwoordelijkheid om systeemomgevingen in te zetten die volledig voldoen aan de huidige normen en verwachtingen. Ik zie echter veel kansen op het vlak van technologie gericht op een effectieve beheersing en ook het realiseren van kostenreducties. De risico's hierbij zullen echter ook veranderen.'

### **Inzicht geven én risico's afdekken**

Ook Peter de Bruijne, managing director van msg global solutions Benelux erkent de problematiek: 'Wij ontwikkelen en implementeren specifieke software voor bedrijven in de financiële sector op basis van SAP. Onze klanten zijn vooral banken, verzekeraars, herverzekeraars en pensioenuitvoerders. We zien dat de veranderfocus er op zich wel is, maar dat het vermogen om écht het verschil te maken vooralsnog achterblijft. Het familie-

bedrijf msg, dat begin jaren tachtig in Duitsland werd opgericht, opereert vanuit 25 verschillende landen. De Bruijne vervolgt: 'Men beseft inmiddels wel dat de huidige regeling onbetaalbaar is, dat de maatschappij vergrijst er steeds meer zelfstandigen komen én dat mensen veel vaker van baan veranderen. Het hangt allemaal met elkaar samen. Het aanpassen van de eigen organisatie aan de nieuwe propositie, die feitelijk vanuit de markt gevraagd wordt, blijkt lastig. En het is ook geen sinecure: veel regels in combinatie met een hang naar flexibilisering enerzijds en het bieden van veel service anderzijds lijken bijna water en vuur wanneer je dit in praktijk moet brengen. Het besef dat er transformatie plaats moet vinden is er wel, nu

de uitvoering nog. En waar begin je dan? Als we alleen al kijken naar de software die gebruikt wordt in verhouding tot hetgeen in de retailmarkt of juist

bij fintechs wordt ingezet: dan loopt men echt wel een jaar of 15 achter... Combineer dat met het gevaar dat het pensioenstelsel dusdanig verandert dat bijvoorbeeld de verplichtstelling tot deelname aan een fonds losgelaten wordt en de complexiteit is compleet. Vooral dat laatste aspect zou enorme consequenties hebben, omdat mensen niet per se stil zullen staan bij de inhoudelijke aspecten van écht goed zelf regelen van hun oudedagsvoorziening. En dan komt de overheid weer in beeld, want individualisering is uiteindelijk niet alleen een zaak van het individu. Het is goed dat er meer samenwerking komt en dat er oog is voor meer initiatief en gedeelde verantwoordelijkheid. Guided advice, dat is wat ons betreft een belangrijke term in de nabije toekomst. Het wil zoveel zeggen als: geef mensen ruimte en verantwoordelijkheid om zaken zelf te regelen via bruikbare software. Maar maak tegelijkertijd de risico's inzichtelijk en dek deze binnen redelijkheid met elkaar af.'

#### De experts aan het woord:

*Thomas Laffree, directeur Innovatie & Research bij uitvoerende instantie PGGM*

*Hen Veerman, managing consultant bij Triple A – Risk Finance*

*Ronald Hamaker, senior risk & strategy consultant bij Triple A- Risk Finance*

*Jacco Jacobs, Department head operational & IT-risk bij De Nederlandsche Bank*

*Peter de Bruijne, managing director van msg global solutions Benelux*

#### Bezoek het Pensioenforum op 10 oktober 2018 in Utrecht

IIR organiseert dit jaar voor de 12e keer het 1-daagse Pensioenforum. Leer in 1 dag welke uitdagingen, kansen en ontwikkelingen er op stapel staan. En ontdek welke stappen u op dit moment zélf al kunt zetten om toekomstbestendig te zijn met uw organisatie. Onze experts en collega's van pensioenfondsen gaan het gesprek graag met u aan op deze interactieve dag.

**Ja,**  
ik wil weten wat er speelt.  
Bestel mijn tickets nu.

## Over IIR

IIR is een kennis- en netwerkorganisatie: met specifieke conferenties en trainingen biedt de organisatie zakelijke informatie als basis voor nieuwe oplossingen en (persoonlijke) ontwikkelingen. IIR houdt al ruim 30 jaar professionals op de hoogte over specifieke vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Hoe bepaalt zij de inhoud van de congressen? Door te luisteren, via marktonderzoek en enquêtes, telefonische interviews en adviezen vanuit haar netwerk. Met praktijkgerichte leer- en netwerkbijeenkomsten, masterclasses en conferenties tot resultaat.

IIR is CEDEO erkend en geeft opleidingspunten uit voor: het Actuarieel Genootschap, NBA, NOREA, SKO en de VSO/PO-punten voor advocaten. Bekijk hier het overzicht van de opleidingspunten. Verder is IIR geaccrediteerd door APMG voor het geven van opleidingen op het gebied van COBIT, AGILE Projectmanagement, Lean IT en BiSL.

## Vragen

Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze whitepaper?  
Neem dan contact met ons op via [info@iir.nl](mailto:info@iir.nl).



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