

Visie

Towers Watson Academy

Nummer 2 | Februari 2011

Strategische pensioenheroriëntatie Fondsbestuurder kan proces in goede banen leiden

De grote veranderingen en onzekerheden waarmee de pensioensector kampt, vragen om het heroverwegen van pensioenregelingen en de uitvoering daarvan. Fondsbesturen doen er verstandig aan proactief in dit proces te staan. Alleen zo kunnen zij waarborgen dat werkgevers en werknemers de beste keuzes maken voor alle stakeholders.

“Veel pensioenfondsbestuurders stellen zich op dit moment existentiële vragen”, stelt Hanneke van Middelaar, senior consultant bij Towers Watson. “Zij twijfelen of zij nog wel langer hun bestuursrol willen bekleden. Er worden niet alleen door politiek en toezichthouder steeds strengere eisen aan hun functioneren gesteld, ook de maatschappij lijkt hen verantwoordelijk te houden voor alles wat ‘misgaat’ in pensioenland. Als adviseurs krijgen wij niet voor niks steeds meer vragen over bestuurdersaansprakelijkheid. Onze opdrachtgevers willen niet als privépersoon aansprakelijk worden gesteld voor de eventuele misstappen van het fonds waarvoor zij verantwoordelijk zijn.”

Nieuwe wegen

De fundamentele vragen die pensioenfondsbestuurders zich stellen, hebben echter niet alleen op henzelf betrekking.

Willem Eikelboom, Service Line Leader Strategic Retirement Solutions: “De traditionele pensioenregelingen en het traditionele pensioenfonds zijn niet meer in alle gevallen het juiste instrument om een goed pensioen voor werknemers te verzorgen. De basis van veel van de huidige regelingen – en de daarbij behorende uitvoering – is vaak tientallen jaren oud. Toentertijd waren het, gegeven de omstandigheden, de juiste oplossingen.

Strategische heroriëntatie

Vraagt u zich ook wel eens af hoe de risico's van uw pensioenfonds beter beheersbaar gemaakt kunnen worden? Of maakt u zich zorgen om de toekomstige governance of de hoge uitvoeringskosten bij uw fonds? Kunt u de organisatie van uw beleggingen verbeteren? En welke gevolgen heeft het pensioenakkoord voor uw pensioenregeling en de uitvoering daarvan?

Met bovenstaande vragen en meer gaat u aan de slag tijdens onze cursus “Strategische Heroriëntatie”. U gaat zich bezinnen op de verschillende scenario's die mogelijk zijn voor een pensioenfonds: zelfstandig blijven, samenwerken, fuseren, aansluiten of herverzekeren. Deze scenario's zijn niet vanzelfsprekend; de keuze voor een specifiek scenario kan verstrekkende gevolgen hebben voor het pensioenfonds. Een goede verkenning van de scenario's is dus essentieel als u een goede keuze wilt maken.

Meer informatie: Neem contact op met Hermine Steegstra via academy.nl@towerswatson.com of 088 543 3151.

U kunt zich direct inschrijven via towerswatsonacademy.nl.

Datum: Dinsdag 7 juni en donderdag 29 september van 9.00 tot 16.30 uur

Locatie: Kasteel De Hooge Vuursche in Baarn

Prijs: € 995 (BTW-vrij)



Sindsdien is er veel veranderd. Kijk bijvoorbeeld naar de veel uitgebreidere beleggingsmogelijkheden die de fondsen vandaag de dag ter beschikking staan. Dit vraagt om schaalgrootte en deskundigheid. Niet voor niks is het aantal pensioenfondsen in ons land de afgelopen tien jaar meer dan gehalveerd.”

“Bijna altijd zijn de fondsbestuurders het pensioengeweten van de organisatie”

Om verschillende redenen bevindt deze consolidatie zich op dit moment in een stroomversnelling. “De eisen die aan de professionaliteit van de pensioenfondsbesturen worden gesteld nemen welhaast exponentieel toe. De kapitaalmarkten zijn volatieler dan ooit tevoren. Door de huidige boekhoudregels werken de prestaties van ondernemingspensioenfondsen direct door op de winstgevendheid en de beurswaarde van ondernemingen. Dit alles betekent dat er nieuwe wegen nodig zijn om zowel de kwaliteit, als de kosten en de risico's van pensioenregelingen op het gewenste niveau te houden.”

Sparringpartner

Op zich zijn fondsbesturen echter geen partij in de strategische pensioenheroriëntatie die door deze ontwikkelingen noodzakelijk wordt.

Edwin Schokker, Service Line Leader Towers Watson Redesign: “Op papier zijn de fondsbesturen slechts de uitvoerders van een door werkgever en werknemer overeengekomen pensioenregeling. De strategische vraag of deze regeling en de daarbij behorende uitvoering anders moet, is dan ook in de eerste plaats aan deze sociale partners om te stellen.”



Willem Eikelboom

Willem Eikelboom willem.eikelboom@towerswatson.com

Willem Eikelboom, is als senior consultant betrokken bij de advisering van ondernemingen op het gebied van pensioenveranderingen. Tevens is hij binnen Towers Watson verantwoordelijk voor de Service Line Strategic Retirements Solutions. Daarnaast is Willem certificierend actuaaris van een aantal pensioenfondsen. Hij heeft specifieke ervaring met pensioen(her)ontwerp, veranderingsmanagement, collectieve pensioenregelingen, certificering en risicomangement.

Bij de Towers Watson Academy is hij docent voor verschillende masterclasses met betrekking tot pensioenactualiteiten en is hij betrokken bij de cursus Strategische heroriëntatie.

Toch doen pensioenbesturen er goed aan proactief over de mogelijkheden en de gewenste richting van een strategische pensioenheroriëntatie na te denken. “Bijna altijd zijn de fondsbestuurders het pensioengeweten van de organisatie. Zij kennen als geen ander de ins and outs van de bestaande regelingen en hebben de kennis en ervaring om in te schatten hoe andere opties in de praktijk zullen uitpakken. Dat maakt de fondsbesturen tot een ideale en vooral onafhankelijke sparringpartner voor zowel werkgevers als werknemers.”

Tussen de partijen

Een fondsbestuurder die zich niet terdege op deze rol voorbereidt, zou weleens overvallen kunnen worden door de snelheid en ingrijpendheid waarmee sociale partners tot besluiten komen.

Eikelboom: “De werkgever zal over het algemeen het initiatief nemen tot een strategische pensioenheroriëntatie. Hij wil de ideale pensioenregeling voor wat betreft kosten en de hanteerbaarheid van risico's. Vaak hebben werkgevers daarbij al een oplossing in gedachten. Als de wens om te veranderen bovendien komt vanuit een buitenlandse moederonderneming – die minder feeling heeft met de Nederlandse poldergebruiken – zal de werkgever onder druk staan snel spijkers met koppen te slaan. Op zulke momenten is het zaak dat het fondsbestuur de werkgever van de nodige input voorziet om tot een efficiënte en vooral inhoudelijk goede beslissing te komen.”

Overigens zijn het zeker niet alleen de werkgevers die in dit proces een goede sparringpartner kunnen gebruiken. Van Middelaar: “Werknemers hebben nog wel eens de neiging hun kop in het zand te steken. Ze willen vooral het bestaande behouden en durven niet toe te geven dat dit niet meer voldoet aan de eisen en wensen van de moderne tijd. Dan is het goed als het pensioenbestuur vanuit haar neutrale standpunt ook de werknemers van de juiste informatie voorziet om tot goede beslissingen te komen. Als het fondsbestuur tussen de partijen staat, wordt voorkomen dat angst de belangrijkste raadgever wordt.”

Ideaalplaatje

Als sparringpartner helpt de pensioenfondsbestuurder om in een vroeg stadium alle relevante opties op tafel te krijgen, zowel wat betreft de pensioenregeling als de uitvoering daarvan.

Eikelboom: “De sociale partners moeten de vraag stellen wat voor een pensioenregeling een onderneming eigenlijk nodig heeft. Waar liggen de behoeftes en ook capaciteiten van medewerkers? Hoe moet het pensioen bijdragen aan het realiseren

van de bedrijfsdoelstellingen? De eisen en wensen die daar uitkomen, leg je vervolgens naast de verschillende regelingen en uitvoeringsopties. Een dergelijke aanpak zorgt ervoor dat de betrokkenen niet slechts op het bestaande voortborduren, maar de oplossing kiezen die het best bij hun onderneming en haar medewerkers past. Werken aan dit ideaalplaatje voorkomt bovendien dat je aan het einde van de rit helemaal opnieuw moet beginnen. Essentiële processtappen worden simpelweg niet overgeslagen.”

Regeling, uitvoering en financiering

Bij het doorlopen van dit proces speelt kennis van de materie een belangrijke rol.

Schokker: “Grofweg zijn er drie peilers. Kennis van de verschillende regelingen, kennis van de mogelijke uitvoeringsvormen en kennis van de toepasbare financieringsvormen. Die kennis is essentieel.

“Grofweg zijn er drie peilers. Kennis van de verschillende regelingen, kennis van de mogelijke uitvoeringsvormen en kennis van de toepasbare financieringsvormen”

Neem de verschillende uitvoeringsvormen. Vaak nemen betrokkenen aan dat het verleggen van de uitvoering van een pensioenfonds naar een verzekeraar de werkgever automatisch minder governancekosten oplevert. Nu is het inderdaad zo dat bij het herverzekeren van een pensioenregeling een deel van de werkzaamheden wordt uitbesteed, maar op veel andere vlakken blijven de verantwoordelijkheden van de onderneming op zijn minst dezelfde. Denk aan zaken als het indexatiebeleid, de controle over de uitvoering en de communicatie naar deelnemers.”

Plek aan tafel

Naast deze kennis is het goed inrichten van het proces belangrijk.

Van Middelaar: “Zoals gezegd kent Nederland een poldermodel. Bij een traject als dit claimen alle stakeholders een plek aan tafel. Als dat proces niet in goede banen wordt geleid, bestaat het gevaar dat het draagvlak onder de nieuwe pensioenregeling meteen wegvalt. Juist het pensioenfondsbestuur – omdat hierin vertegenwoordigers van zowel werkgever als werknemer zitten – opereert vanuit de onafhankelijke positie die nodig is om deze zorgvuldigheid te waarborgen.”

Edwin Schokker edwin.schokker@towerswatson.com

Edwin Schokker is Actuaris en senior consultant in de Practice Retirement Solutions. Hij is verantwoordelijk voor de Service Line Redesign. De Service Line Redesign houdt zich bezig met veranderingstrajecten als gevolg van ontwerp en wijziging van een pensioenregeling. Hij houdt zich bezig met zowel nationale als internationale pensioenvraagstukken.

Hij is als waarmerkend of adviserend actuaris betrokken bij verschillende bedrijfstakpensioenfondsen.

Beleggingshorizon

Een laatste belangrijk punt van aandacht is de zorgvuldige implementatie van de nieuwe pensioenregeling.

Schokker: “Ook dit is iets wat soms wordt onderschat. Niet iedereen lijkt zich te realiseren dat de keuze voor een andere regeling en uitvoeringsvorm onmiddellijke gevolgen heeft. Neem bijvoorbeeld de keuze het fonds te liquideren en de verplichtingen en bezittingen bij een verzekeraar onder te brengen. Op het moment dat deze keuze wordt gemaakt, is het pensioenfonds in één klap niet meer gefocust op de lange termijn. De beleggingshorizon is nu nog slechts enkele maanden. Je zult er immers voor moeten zorgen dat de afgesproken bedragen in kas zijn op het moment dat rechten en plichten worden overgedragen. Dat heeft onmiddellijke gevolgen voor je beleggingsstrategie en vooral voor je risicomanagement.”

Maatwerkoplossing

Om al deze redenen doen pensioenfondsbestuurders er verstandig aan zich verder te verdiepen in de ins and outs van een strategische pensioenheroriëntatie.

“Iedere onderneming zal zijn eigen maatwerkoplossing zelf opnieuw moeten uitvinden”

Eikelboom: “De huidige uitdagingen zullen niet vanzelf weer verdwijnen. Ook niet door het nieuwe pensioenakkoord. Daarin komt een set principes te staan hoe we omgaan met solidariteit en risico's. Er staan echter geen voorschriften in voor individuele regelingen. Wat dat betreft zal iedere onderneming zijn eigen maatwerkoplossing zelf opnieuw moeten uitvinden.”



Edwin Schokker



**Hanneke
van Middelaar**

Hanneke van Middelaar hanneke.vanmiddelaar@towerswatson.com

Hanneke van Middelaar is een senior consultant en actuariel analist. Zij is deskundige bij de Service Line pensioenmanagement & organisatie. Binnen deze Service Line leidt zij de projectgroep Strategische heroriëntatie. Zij heeft specifieke ervaring met het herontwerpen van collectieve pensioenregelingen, selectieprojecten van uitvoerders en strategische heroriëntaties van pensioenfondsen en werkgevers.

Opleidingen voorjaar 2011

1, 3 en 8 maart	Driedaagse Opleiding Deskundigheidsniveau 1	Dinsdag 19 april	Masterclass Integraal risicomanagement
Woensdag 16 maart	Opfriscursus Vermogensbeheer voor uw pensioenfonds	Donderdag 21 april	Masterclass Actualiteiten
Donderdag 17 maart	Masterclass Actualiteiten	10, 12, 17 en 19 mei	Opleiding Deskundigheidsniveau 2
22, 24, 29 en 31 maart	Opleiding Deskundigheidsniveau 2	11 en 12 mei	Cursus Accounting of Employee Benefits
5 en 7 april	Tweedaagse Opleiding Deskundigheidsniveau 1 Executive	Dinsdag 24 mei	Cursus De ins en outs van het renterisico
Woensdag 13 april	Masterclass Langlevensrisico	Donderdag 26 mei	Cursus Pensioen voor P&O
12, 14, 19 en 21 april	Opleiding Deskundigheidsniveau 2	Dinsdag 7 juni	Cursus Strategische heroriëntatie

Bij iedere opleiding geldt vol=vol.

Alle opleidingen zijn tevens incompany te organiseren.

Voor het volledige aanbod, inschrijven of aanmelden voor de visiebrief kijk op towerswatsonacademy.nl of neem contact op met Hermine Steegstra via 088 543 3151 of academy.nl@towerswatson.com.

