

Oude diepgewortelde woorden als basis voor een lange-termijntoekomst

Vandaag de dag is de pensioenwereld gefocust op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Slechts enkele pensioenfondsen hebben de sprong gewaagd, andere staan klaar om te volgen. Iedereen is druk bezig met wat nú nodig is. Maar wat is er nodig voor de dag van overmorgen? Wat als alle pensioenuitvoerders straks op elkaar gaan lijken en er nauwelijks nog verschillen zijn? Dan zijn er nieuwe verschillen nodig voor de toekomst, vertaald in diepgewortelde woorden.

Door Jop Versteegt

Vanwege de focus op vandaag is er weinig ruimte om na te denken over de dag van overmorgen. De uitdaging van vandaag is dan ook groot: pensioenuitvoerders in Nederland, zoals pensioenfondsen, PPI's en verzekeraars, staan onder flinke druk. De aandacht ligt op standaardisatie en vereenvoudiging, wat absoluut noodzakelijk is om tijdig klaar te staan. Maar hoe ziet de wereld er op de korte en lange termijn uit na de implementatie van de Wet toekomst pensioenen (Wtp)? Wat is dan de nieuwe marktdynamiek van pensioenuitvoerders? Sommigen zouden zeggen dat na de transitie het werk gedaan is, anderen dat na de transitiedatum het echte werk begint,

namelijk het in beheer nemen van de nieuwe pensioenwereld.

Laten we proberen om over de horizon van de implementatie van de Wtp heen te kijken. Op dat moment is veel gelijk geworden. Enerzijds omdat er ingevaren is en daarmee veel overgangsbepalingen ingelost zijn. Anderzijds is er onder druk van de pensioenadministrateurs veel gestandaardiseerd en wordt uitvoering gegeven aan datgene wat wettelijk nodig is. Capaciteit voor maatwerk is er niet. De pensioenregelingen zelf zijn beperkt tot twee smaken, de Solidaire Premiereregeling (SPR) en de Flexibele Premiereregeling (FPR). De pensioentoezeggingen van werkgevers verschillen weinig en lijken beperkt tot het premieniveau.

Toen sociale partners voor het eerst de keuze konden maken tussen de SPR en de FPR, werden de verschillen tussen beide regelingen maximaal vergroot. In de praktijk lijken die inmiddels beperkter geworden en de vraag is of de nu nog overgebleven verschillen op de lange termijn relevant zijn. Ook overgangsbepalingen, unieke kenmerken van de pensioenregeling in een sector of bij een onderneming, zijn straks nog maar beperkt aan de orde. Tevens is een van de belangrijkste uitdagingen bij consolidatie van pensioenfondsen opgelost, namelijk de dekkingsgraad. Natuurlijk kennen we risicodeling- of solidariteitsreserves, maar in principe hebben die geenszins een omvang die samenvoegen onmogelijk zou maken. Als het aanbod van pensioenuitvoerders gelijk is geworden, waar wil en ga je dan het verschil maken?

Van belang is dat er in onze nieuwe pensioenwereld een nieuwe dynamiek naar voren zal komen. Als de verschillen klein zijn, komt het nieuwe kassabonnetje steeds centraler te staan: een transparant inzicht. Het wordt glashelder wat de werkelijke rendementen zijn, welke reserves worden aangehouden, of reserves te hoog dan wel te laag waren. Ook is inzichtelijk welke kosten er worden ingehouden en hoe deze zich verhouden tot andere partijen. Geef jij daarover zelf niet proactief uitleg, dan zullen andere partijen dat zeker voor jou doen. Transparante inzichten op websites en in (media)publicaties hierover worden de standaard en over de inhoud worden betrokken partijen ter verantwoording geroepen.

‘Woorden als rentmeesterschap en coöperatie zijn woorden die een diepere laag raken in het werk, die verbinden.’

‘In de nieuwe en meer transparante wereld, waarin de verschillen nog maar klein zijn, is het de vraag welk uniek verschil je nog kunt en wilt maken.’

In de nieuwe en meer transparante wereld, waarin de verschillen nog maar klein zijn, is het opnieuw de vraag welk uniek verschil je nog kunt en wilt maken.

Lessons learned vanuit het bedrijfsleven

Treacy en Wiersma (1993) deden onderzoek naar de waardestrategieën van succesvolle ondernemingen. Zo maakten ze onderscheid naar strategieën als ‘customer intimacy’, ‘product leadership’ en ‘operational excellence’. Belangrijke lessen werden geleerd en geïmplementeerd, waarbij de onderneming die focus aanbracht op één van de drie, succesvoller werd dan de onderneming die dat niet deed. De succesvolle bedrijven van vandaag doen dit anders. Die zijn in staat om twee strategieën te combineren, zoals ‘customer intimacy’ en ‘operational excellence’. Als voorbeeld: Amazon verscheept al producten naar de locatie voordat ze feitelijk besteld zijn, omdat ze simpelweg de consument zó goed kennen dat ze weten dat er iets besteld gaat worden nog voordat de consument er zelf over nagedacht heeft.

In de pensioensector zijn ervaringen uit het bedrijfsleven soms nog moeilijk te omarmen. Een pensioenfonds is tenslotte geen bedrijf. Bij pensioenfondsen staat het belang van de deelnemer centraal en zie je tussen pensioenfondsen slechts beperkt verschillen. Denk aan fondsen die extra toegevoegde waarde leveren in de dienstverlening aan deelnemers, terwijl andere meer sturen op kosten. Maar je kunt je afvragen of dit een bewuste overtuiging is conform Treacy en Wiersma, of meer een logische keuze vanuit bijvoorbeeld sectorale behoefte.

De waardestrategieën zijn belangrijke lessen uit de wereld van gisteren, die nu nog steeds



CV

Jop Versteegt

Jop Versteegt is Directeur Pensioenbureau bij Centraal Beheer APF en is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van het APF. Hij is tevens wetenschappelijk onderzoeker aan RSM Erasmus University en doet onderzoek naar de effectiviteit van ethische besluitvormingsmodellen. Naast deze activiteiten is hij voorzitter van Stichting Kinderhulp Belarus en Child Care Ukraine. Sinds 2001 is hij werkzaam in de pensioensector, gestart bij Akkermans & Partners en tussen 2003 en 2022 in diverse rollen werkzaam geweest bij Achmea.

toegepast kunnen worden. Maar het is zinvoller om te kijken naar de dag van overmorgen, die meer aandacht vraagt voor diepere waarden, dan een keuze te maken tussen waardestrategieën. De consument van overmorgen gaat mijns inziens steeds meer kijken naar de ethiek van een bedrijf, naar de normen en waarden, en hoe de partij daar invulling aan geeft. Ook nu zie je duidelijke voorbeelden van bedrijven die gestraft worden als ze normen en waarden overtreden. Dan kan het snel bergafwaarts gaan. Partijen die werken vanuit onderliggende diepere waarden en daarin koersvast zijn, kunnen werkelijk het verschil maken voor de lange termijn. Als de verschillen tussen pensioenuitvoerders straks nog maar klein lijken te zijn, worden de verschillen in diepere waarden relevanter.

Rentmeesterschap en coöperatie

Voor mij resoneren twee diepgewortelde oude woorden: ‘rentmeesterschap’ en ‘coöperatie’. Woorden die per stuk veel zeggen over normen en waarden, maar juist in combinatie extra krachtig zijn in mijn dagelijks werk. Juist in de pensioensector werken we elke dag samen om het ons toevertrouwde vermogen zo goed mogelijk te beheren. Dat vraagt om rentmeesterschap.

In het FD van zaterdag 25 januari 2025 stond een mooi schrijven van rentmeester Arno Willems onder de titel 'De moderne boodschap van een eeuwenoud vak'. Rentmeesterschap kan volgens ChatGPT vertaald worden naar 'duurzaam beheren'. Duurzaamheid is daarin belangrijk. Je doet het niet voor de korte termijn, maar je voegt middels meesterschap rente toe aan de waarde die je is toevertrouwd. Je focus is gericht op de lange termijn, met tegelijkertijd oog voor de dagelijkse praktijk. Het rendement dat je maakt, is een middel om de maatschappelijke missie van het fonds te bereiken, in plaats van een doel op zich.

Als je aan rentmeesterschap de coöperatie toevoegt, krijg je een bezieling die als combinatie nog beter past in de pensioenwereld. Coöperatief handelen doe je niet uit puur eigenbelang, maar vanuit een welbegrepen eigenbelang, met daarbij dus ook aandacht voor de ander. Het aloude verhaal van Achlum, waar het fundament van Achmea in 1811 is gelegd, laat zich hier eenvoudig als voorbeeld gelden. Een aantal boeren besepte dat het regelen van een gezamenlijke brandverzekering waarde had en onderkende daarmee de kracht dat je door samenwerking sterker staat.

Voor mij zijn de woorden 'rentmeesterschap' en 'coöperatie' relevant en voegen ze waarde toe in het werk. Ze zijn voor mij de toetssteen in de keuzes die in het werk te maken zijn. Denk aan keuzes over het hanteren van de aloude gouden kettingen en vertrekpremies, die de vrijheid van handelen beperken, zowel bij toetreding als bij uittreding. Wat zouden de boeren in Achlum daar destijds met elkaar over gedacht hebben? Zouden die elkaar onnodig hebben vastgehouden

'De partijen die werken vanuit onderliggende diepere waarden en daarin koersvast zijn, kunnen werkelijk het verschil maken voor de lange termijn.'



vanuit een welbegrepen eigenbelang, of elkaar alleen vasthouden als dat werkelijk nodig is, omdat ze samen sterker staan?

Woorden als rentmeesterschap en coöperatie zijn niet eenvoudig. Het zijn woorden die een diepere laag raken in het werk, die verbinden. Woorden die ook daadkracht tonen, omdat ze voortkomen uit het besef dat het werk niet draait om een winst- en verliesrekening of korte termijn aandeelhouderswaarde, maar om vertrouwen dat je elke dag moet willen verdienen.

Welke woorden passen bij jou?

De vraag is welke woorden invulling geven aan jouw normen en waarden en welke passen bij de pensioenuitvoerder? En als je geen woorden kunt vaststellen, wat zegt dat jou dan? Waar wil en kun je dan het verschil maken?

De klus vandaag is groot en vraagt focus, maar overmorgen is dichtbij

Mijn oproep is om naast alle focus op vandaag, ook te kijken naar de dag van overmorgen. Stel met elkaar vast of je woorden die invulling geven aan jullie waarden en normen centraal kunt en wilt stellen in je langetermijnstrategie. En als je individueel tot het besef komt dat die woorden er niet zijn, wat zegt dat dan? Moet je misschien nu al andere keuzes maken, gegeven het langetermijneffect? Bij alle keuzes die we maken in ons werk, staat uiteindelijk het belang van één partij centraal: de deelnemer. Het gaat om het samen duurzaam beheren van het voor de lange termijn toevertrouwde vermogen. ■

Jop Versteegt schreef dit artikel op persoonlijke titel.

IN HET KORT

De pensioenwereld richt zich op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel, maar er is nog weinig aandacht voor de toekomst na de implementatie.

Standaardisatie en vereenvoudiging domineren, waardoor pensioenuitvoerders steeds meer op elkaar gaan lijken.

Transparantie wordt cruciaal: inzicht in rendementen, reserves en kosten zal de nieuwe norm worden.

Succesvolle organisaties combineren strategieën zoals 'customer intimacy' en 'operational excellence'.

Diepere waarden zoals rentmeesterschap en coöperatie kunnen pensioenuitvoerders onderscheiden op de lange termijn.