

Pensioenuitvoering in de 21e eeuw

Invloed op de keten

Een van de meest zichtbare verantwoordelijkheden van het pensioenfondsbestuur is die van opdrachtgever voor de uitvoering. Uitvoering geven aan de regelingen wordt zowel door de werkgevers als de deelnemers aan een pensioenregeling direct ervaren. Besturen zijn zich daar terdege van bewust en streven in hun rol als opdrachtgever van de uitvoering naar een zo groot mogelijke tevredenheid bij deze groep. Als opdrachtgever voor de uitvoering maakt het bestuur afspraken over de dienstverlening naar de deelnemers, de werkgevers maar ook de dienstverlening aan het bestuur zelf.

Het bestuur kan aangeven 'wat' er moet gebeuren. Dit wordt in belangrijke mate gedictieerd door de Pensioenwet. Het gaat dan met name om tijdige communicatie, zorgvuldig vermogensbeheer, waardeoverdracht etc. Daarnaast bepaalt het opgestelde reglement de benodigde rekenregels en kunnen uitvoeringsafspraken worden gemaakt over zaken als tijdigheid, controle en toezicht. De uitvoerder zal in belangrijke mate bepalen 'hoe' dat wordt gedaan. De inrichting van de processen en systemen worden in de meeste gevallen overgelaten aan de uitvoerder.

Wij zijn van mening dat de regie op het geheel vooral moet komen vanuit de eisen die het bestuur stelt. Dit kunnen eisen zijn op het gebied van bijvoorbeeld transparantie, beheersbaarheid of flexibiliteit.

Per proceseenheid de kosten en prestaties inzichtelijk maken

In de praktijk zien wij dat de besturen slechts in beperkte mate duidelijke eisen hiervoor formuleren. Aan de andere kant zal de uitvoerder, als volwaardig gesprekspartner en adviseur, de geformuleerde eisen moeten beoordelen en de consequenties voor de uitvoering bespreekbaar moeten maken. Op deze manier ontstaat een volwaardige samenwerking tussen het bestuur en de uitvoerder, waar alle partijen in de pensioenketen beter van worden.

Samenspel tussen bestuur en uitvoerder

Het bestuur kan eisen stellen aan de wijze waarop de dienstverlening wordt ingericht, zonder dat zij het 'hoe' dicteren. In de dienstverleningsovereenkomst kunnen de eisen worden geformuleerd met betrekking tot de kwaliteit van de uitvoering, maar ook ten aanzien van de werkzaamheden die van de uitvoerder worden verwacht. De dienstverleningsovereenkomst is daarnaast een prima instrument om invloed te hebben op factoren als kosten, kwaliteit, klanttevredenheid en klantenbinding.

Cruciaal zijn de eisen ten aanzien van de gewenste flexibiliteit; welke bijzondere situaties mogen wel gehonoreerd worden en

wanneer beschouwt men die uitzonderingen nog als verantwoord. Vanuit bestuurlijk oogpunt is een zo groot mogelijk flexibiliteit gewenst om daarmee maximaal ter wille te kunnen zijn aan de sociale partners, de deelnemers en de werkgevers. Flexibiliteit heeft echter een prijs. In de processen en systemen moeten de bijzondere situaties kunnen worden herkend en conform de juiste regels worden afgehandeld. Hiervoor zijn extra handelingen nodig waardoor de uitvoeringskosten hoger worden. Het vraagt ook de nodige flexibiliteit, gedegen communicatie en samenwerking om bijvoorbeeld een premiepercentage met terugwerkende kracht te wijzigen. Per definitie zijn hiervoor ingrepen nodig in het administratieve proces voor de gehele keten. Door alle partijen moeten kosten worden gemaakt en de kans op fouten neemt toe waardoor weer nieuwe correcties moeten worden uitgevoerd. In het samenspel tussen het bestuur en de uitvoerder moeten deze gevolgen inzichtelijk en bespreekbaar zijn.

Vanuit de dagelijkse operatie is de uitvoerder een zeer geschikte adviseur voor het bestuur. Deze kent de processen, heeft contacten met betrokken partijen en kan de gevolgen in kaart brengen. Wij zijn echter van mening dat een bestuur, in de rol van opdrachtgever van de uitvoering, ook zelfstandig een goed zicht moet hebben op de keten als geheel en de mogelijkheden moet kennen binnen de verschillende stappen in de keten. De uitvoerder heeft de belangrijke taak om hierover adequaat te informeren en te adviseren. Vanuit bestuurlijk oogpunt is hiervoor volledige transparantie van de uitvoerder een vereiste.

Transparantie

Met transparantie bedoelen wij de mate van gemak waarmee een bestuur de uitvoering kan doorgronden, zonder daarvoor de uitvoeringsprocessen in detail te kennen. Momenteel ontleent een bestuur zijn inzichten in de meeste gevallen aan de verantwoordingsrapportage over de uitvoering van de uitvoerder. Wij zien hierin vaak dat het opstellen van een transparante rapportage in belangrijke mate wordt gehinderd door de omvang en complexiteit van de uitvoering.

Het is in de praktijk zoeken naar de gulden middenweg om de rapportage op het juiste niveau te brengen. Immers, als er te gedetailleerd moet worden gerapporteerd, dan vraagt dat om veel

administratie, en dus kosten. Bovendien bemoeilijkt het de sturing omdat het beeld onnodig wordt vertroebeld. Als de inzichten echter te globaal zijn, dan is onvoldoende duidelijk waar de werkelijke uitvoeringskosten zitten en zijn extra maatregelen of aanvullende rapportages nodig om dit boven tafel te krijgen. De huidige rapportages zijn vooral gericht op de (uitvoerings)-kosten per deelnemer. Dit is in veel gevallen een afgeleide van het totaal van alle uitvoeringsactiviteiten. Een dergelijke rapportage biedt het bestuur, in samenwerking met de uitvoerder, te weinig inzicht en te weinig handvatten om daadwerkelijk richting te geven aan de uitvoering. En daarmee ontbreekt het aan mogelijkheden om direct invloed uit te oefenen op de kosten per deelnemer.

De basis voor een meer transparante rapportage ligt volgens ons in het opdelen van de dienstverlening in afgebakende proceseenheden met eigen prestatie-indicatoren. In deze opzet wordt niet de gehele uitvoering verantwoord, maar worden per proceseenheid de prestaties en de kosten inzichtelijk gemaakt. Hoeveel

Uitvoerder meer in regisseursrol bij uitvoering en organisatie

kost het om gegevens in te winnen bij de werkgever? Hoeveel UPO's zijn er verzonden, tegen welke kosten en hoeveel vragen zijn hierover beantwoord? Wat zijn de kosten voor een melding aan het Pensioenregister?

Het is natuurlijk zaak dat de proceseenheden een heldere afbakening kennen, waarover afspraken worden gemaakt met de uitvoerder. Met een flexibele inrichting van de uitvoering kan er ook voor worden gekozen om delen uit te besteden aan gespecialiseerde partijen, zonder daarbij de regie te verliezen. Dit maakt het ook mogelijk om prestaties en kosten van verschillende partijen met elkaar te vergelijken. Deze inrichting biedt flexibiliteit in de uitvoering tegen passende kosten. Bijkomend voordeel is dat de bestuurder ook meer slagkracht richting de uitvoerder(s) krijgt.

Mogelijkheden om te veranderen

Op dit moment worden de mogelijkheden om te veranderen door een aantal factoren beperkt. De keuzevrijheid om de meest geschikte uitvoerder te kiezen wordt mede beïnvloed (= beperkt) door de kosten die horen bij het wisselen van uitvoerder. Dit maakt het wisselen van uitvoerder een kostbaar, vaak moeizaam en langlopend traject. Het feit dat de administraties een verschillende opzet kennen en ook verschillende kwaliteitsniveaus hanteren, ligt hier mede aan ten grondslag. Dit is niet zonder meer op te lossen, maar dat wil niet zeggen dat er niets te bereiken is. In de pensioenbranche kunnen standaarden worden afgesproken over bijvoorbeeld de systematiek van administreren en het vereiste kwaliteitsniveau van de gebruikte broninformatie. Hiervoor zijn standaarden voorhanden die breed worden gebruikt in de pensioenbranche. Denk aan de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA); de meeste pensioenuitvoerders gebruiken de GBA als bron voor de persoonsgegevens.

Een recent initiatief voor uniformiteit is de ontwikkeling van de pensioenaangifte, waarbij de salarisadministratie van de werkgever als bron wordt gebruikt voor de salaris- en dienstverbandgegevens en met behulp van standaard digitale berichten wordt gecommuniceerd. Zo kunnen ook standaarden worden opgezet voor gebeurtenissen zoals overlijden, scheiding, keuzemomenten, etc. Belangrijk is dat partijen zich openstellen voor een structurele samenwerking in de keten.

Conclusie

Voor pensioenfondsbesturen liggen er mogelijkheden om meer inzicht te krijgen in, en sturing te geven aan, de manier waarop de uitvoering van het pensioenreglement is vormgegeven. Daarmee krijgen de bestuurders meer mogelijkheden om invloed uit te oefenen op bijvoorbeeld de kosten en de kwaliteit van de uitvoering. Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat er transparantie wordt geboden over de uitvoering, er inzicht in de kosten wordt gegeven en vooral er een open samenwerking tussen alle partijen in de keten wordt nagestreefd. De bestuurder als regisseur, de uitvoerder als adviseur en organisator van de samenwerking en de werkgever als kennisbron.

Pensioenuitvoering in de 21e eeuw

In drie artikelen hebben wij stilgestaan bij de rol die partijen in de keten van de pensioenuitvoering spelen. Vanuit het perspectief van de werkgever, de uitvoerder en de bestuurder is gekeken naar de mogelijkheden om verbeteringen aan te brengen. Deze zijn volop aanwezig! De samenwerking in de gehele pensioenketen zal de komende jaren sterk (moeten) veranderen. Veranderen in de richting dat het bestuur veel meer zijn invloed zal doen gelden richting de uitvoering en veranderen in de richting dat de uitvoerder veel meer de adviseursrol zal vervullen richting het bestuur. Daarnaast verwachten wij dat de uitvoerder zelf veel meer een regisseursrol op zich zal nemen als het gaat om de daadwerkelijk uitvoering en hiervoor samenwerkingsverbanden organiseert. Deze veranderingen komen mede voort uit de verhoogde maatschappelijke aandacht voor het onderwerp pensioenen en de vermeende verborgen kosten die daarmee zijn gemoeid. Door een meer open samenwerking in de keten en het afspreken van standaarden is het mogelijk in te spelen op deze veranderingen.

Dit was het laatste artikel uit de serie artikelen in aanloop naar het congres 'Pensioenuitvoering in de 21e eeuw' op 14 oktober a.s. Voor de vorige artikelen uit deze serie: zie ook vbnet.nl/pensioenadvies of pa-fermcongres.nl. ■

In onze artikelen hebben we telkens gesproken over de bestuurder, zoals deze een rol heeft in het bestuur van het Bedrijfstakpensioenfonds of het Ondernemingspensioenfonds. Voor een pensioenverzekering geldt dat de werking van het verzekeringsproduct wordt bepaald vanuit het productmanagement. De productmanager heeft in die situatie een vergelijkbare rol als de bestuurder. Veel van de aanbevelingen die wij hebben gedaan zijn onzes inziens dan ook toepasbaar op pensioenverzekeringen.