

**VOORZITTER**

Nicolette Opdam,  
Holland Van Gijzen, Advocaten en Notarissen LLP

**DEELNEMERS**

Francis van Bergenhenegouwen,  
Het nederlandse pensioenfonds  
Wouter Berris, De Nationale Algemeen Pensioenfonds  
Erik Goris, PGGM  
Jacco Heemskerk,  
Stichting Pensioenfonds RBS Nederland  
Robert Leenes, Stap Algemeen Pensioenfonds  
Dries Nagtegaal,  
Bestuurder en toezichthouder van pensioenfonds  
Remco Schoonen, Delta Lloyd Algemeen Pensioenfonds  
Jop Versteegt, Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds

*Deze Ronde Tafel is tot stand gekomen in samenwerking met Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds, Delta Lloyd Algemeen Pensioenfonds, De Nationale Algemeen Pensioenfonds, Het nederlandse pensioenfonds, PGGM en Stap Algemeen Pensioenfonds.*



# APF KAN VOOR EEN BETER PENSIOENRESULTAAT ZORGEN

Door Hans Amesz

Nederland kent sinds 1 januari 2016 een nieuwe pensioenuitvoerder: Het Algemeen Pensioenfonds, ook wel APF genoemd. Het APF biedt nieuwe mogelijkheden voor het uitvoeren van al dan niet bestaande pensioenregelingen. Zo kan het APF leiden tot onder andere schaalvoordelen, lagere uitvoeringskosten en professionalisering.

Heeft het APF toekomst en gaat het zorgen voor een beter pensioenresultaat?  
De ronde tafel deelnemers delen hun mening voor de camera.  
Bekijk de video op [www.financialinvestigator.nl/videos](http://www.financialinvestigator.nl/videos)





### Gaat het APF een succes worden?

**Jacco Heemskerk:** 'Je kunt eigenlijk aan niemand vragen waar je naar moet kijken, je moet op je eigen oordeel en gevoel afgaan. Je moet een stap zetten waarvan je niet weet wat de afloop is. Ik denk echter dat het APF een succes wordt, ook omdat er al goede aanbiedingen in de markt zijn.'

**Dries Nagtegaal:** 'De vraag is: voor wie moet het een succes worden? Voor degenen die het APF hebben opgericht of voor de pensioenfondsen die streven naar vergroting en levensvatbaarheid? Als ik het heb over de groep pensioenfondsen, is mijn inschatting dat het APF geen succes wordt omdat de complexiteit om fondsen en pensioenregelingen bij elkaar te voegen en dat effectief uit te voeren, duidelijk onderschat wordt.'

**Francis van Bergenhenegouwen:** 'Het pensioen moet goedkoper en eenvoudiger en dat is wat het APF kan bieden. Er kan bespaard worden door samen te werken, wat ten gunste komt aan een beter pensioenresultaat voor de deelnemer.'

**Nicolette Opdam:** 'Het APF is een nieuw vehikel en zal een succes worden omdat het een vernieuwende aanpak zal brengen en er nu te weinig keuze in uitvoerders is. Het APF biedt ook een perspectief voor verzekerde regelingen. Dat hebben velen tot nu toe over het hoofd gezien.'

**Jop Versteegt:** 'De toekomstbestendigheidsgediscussie van pensioenfondsen gaat over een drietal aspecten: governance, schaalvoordelen en innovatief vermogen. Wat betreft de governance: kan het pensioenfondsbestuur nog voldoende

> **Nicolette Opdam** is sinds 2005 partner Pensioenrecht en Financieel recht bij Holland Van Gijzen, Advocaten en Notarissen LLP met een focus op pensioenen en toezichtregelgeving. Daarnaast is zij Sectorleider Pensioenen voor EY. Zij adviseert werkgevers, pensioenuitvoerders en pensioenfondsen op het gebied van alle relevante juridische, compliance- en governance-aspecten van het ontwerp en op het gebied van de verandering, beëindiging, administratie en communicatie van pensioenen. Ze houdt zich bezig met de oprichting en inrichting van pensioenuitvoerders. Het begeleiden van de vergunningaanvraag maakt onderdeel uit van deze werkzaamheden.





> **Francis van Bergenhenegouwen** is per november 2015 directeur van het bestuursbureau van Het Nederlandse Pensioenfonds en betrokken bij de opstart. Zij komt van Syntrus Achmea Vermogensbeheer, waar zij Senior Manager Klantrelaties voor Fiduciair Beheer was. Van Bergenhenegouwen werkt ruim twintig jaar in de institutionele wereld en heeft in haar loopbaan veel ervaring en kennis opgedaan in alle onderdelen die een rol spelen bij de uitvoering van een pensioenfonds (onder andere bij Blue Sky Group, Delta Lloyd en Robeco).

bestuurders vinden om goede invulling te geven aan zijn doelstellingen? Schaalvoordeel is voor de pensioenuitvoering relevant, maar nog veel relevanter ten aanzien van het vermogensbeheer. Het derde aspect is de mogelijkheid die het APF kan bieden wat betreft innovatie. Het pensioenproduct wordt van een meer sociaal een meer financieel product en middels marktwerking zal het innovatief vermogen een belangrijke rol spelen. Uiteindelijk is dit alles in het belang van het beste pensioenresultaat voor de deelnemer.'

### Wat zal het succes van het APF bepalen?

**Van Bergenhenegouwen:** 'Je bent alleen succesvol als je een schaalvoordeel kunt creëren en de kosten in uitvoering kunt verlagen.'

**Versteeg:** 'Financiële voordelen zijn zeker relevant, maar vandaag de dag gaat de grootste uitdaging bij pensioenfondsbestuurders over de governance- invulling.'

**Nagtegaal:** 'Uiteindelijk gaat het erom in welke mate een APF in staat is de genoemde voordelen te borgen en zeker te stellen ten behoeve van de pensioenfondsen die willen toetreden. Daar is nog geen enkel hard bewijs voor. Ik zie het nog niet gebeuren dat een APF garandeert in de toekomst minimaal dezelfde lage uitvoeringskosten aan de deelnemers toe te kennen als bij vergelijkbare pensioenfondsen.'

**Remco Schoonen:** 'Vooral pensioenfondsen biedt het APF de mogelijkheid tot het wegnemen van bestuurlijke druk, het verlagen van de kosten door schaalvoordelen en enige vorm van behoud van eigen identiteit. Dat kan een interessant alternatief zijn voor pensioenfondsen, inclusief liquiderende fondsen. Voor grote werkgevers kan het lastig zijn een stap van DB (Defined Benefit) naar DC (Defined Contribution) te zetten. Het APF wordt dan als een goede oplossing gezien.'

### Is het APF een tussenoplossing in de overgang naar DC?

**Erik Goris:** 'Het APF kan alle typen regelingen aanbieden – een aantal aanbieders doet dat ook – en daarmee is het niet zozeer

een tussenstap in termen van regeling maar een tussenstap in termen van marktwerking, van hoe pensioen wordt aangeboden en door wie. Het APF kan daarmee toegang bieden tot verschillende typen regelingen of combinaties daarvan, wat het APF juist een toekomstbestendige oplossing maakt.'

**Heemskerk:** 'Waar de pensioenfederatie, de politiek en alle betrokken partijen naar streven, is dat er zo snel mogelijk een nieuw stelsel komt. Dan heb je de neiging om te zeggen: ik wacht het gewoon even af, dat kan voordelen hebben.'

**Opdam:** 'Afwachten is niet mogelijk. De druk van De Nederlandsche Bank (DNB) op kwetsbare fondsen om een keuze te maken is zo groot dat je de tijd niet hebt. Je zou het APF misschien kunnen zien als een tussenoplossing in een verdere afweging over de inhoud van de pensioenregeling, maar dan heb je wel alvast voor een nieuwe uitvoerder gekozen.'

**Wouter Berris:** 'Er zijn verschillende redenen waarom haast geboden kan zijn. Bijvoorbeeld een te lage dekkingsgraad of governance- en kostenproblemen.'

### Hoe kan het APF meer worden dan een laatste rustplaats voor gesloten DB-fondsen?

**Berris:** 'Als het APF alle soorten regelingen aanbiedt, zitten daar natuurlijk regelingen bij die wellicht in de toekomst minder populair gaan worden, maar ook DC-regelingen waarmee het APF een groot vehikel kan worden. Als je ooit naar een individueel stelsel gaat, heb je altijd met het verleden te maken. De bestaande pensioenaanspraken blijven bestaan, dus is het bij elkaar brengen van verleden en toekomst op ieder moment efficiënter dan helemaal opnieuw beginnen.'

**Nagtegaal:** 'Bij een APF worden alle takken van sport – pensioenbeheer, financiële administratie, bestuursondersteuning, fiduciair beheer, voor een deel ook vermogensbeheer – door één uitvoerder verricht. Is die uitvoerder echt in staat om al die taken optimaal uit te voeren? In de huidige situatie zie je dat veel pensioenfondsen bij verschillende partijen diensten inkopen om dat te kunnen optimaliseren.'

**Goris:** 'Vooral bij vermogensbeheer zie je duidelijk verschil in het aanbod, van partijen die zo goed als alles met intern beheer vormgeven tot partijen die uitsluitend een fiduciaire rol vervullen. Hier zul je moeten begrijpen hoe ieder APF dit invult en zich comfortabel moet voelen bij de gemaakte keuzes.'

**Heemskerk:** 'Interessant is dat DNB een aantal jaren geleden, ik geloof in 2013, behoorlijk heeft ingezet op countervailing power bij pensioenfondsen. Nu is het bij het APF ineens helemaal niet zo'n probleem voor de toezichthouder dat alles in één hand zit. Aan de andere kant, als ik voor een verzekeraar kies in plaats van voor een APF, zit ook alles in één hand. Hoe erg is dat?'

### Waar moet je als potentiële overstapper naar het APF op letten?

**Van Bergenhenegouwen:** 'Je zou kunnen kijken naar de taken die zijn uitbesteed en welke taken door het APF zelf worden uitgevoerd. Het zou goed zijn als de beleidsuitgangspunten door het bestuursbureau worden uitgevoerd. Daarnaast wil je in het bestuursbureau de countervailing power inrichten.'

**Goris:** 'Voordat je overstapt moet je goed doorhebben hoe het APF alles heeft georganiseerd: welke contractuele afspraken zijn gemaakt met de dienstverleners, hoe de countervailing power is georganiseerd en hoe de governance van het APF is ingericht, inclusief de keus voor de eerste bestuurders.'

**Schoonen:** 'Een belangrijke afweging is de keuzemogelijkheid voor solidariteit en behoud van de eigen identiteit. Corporate werkgevers en fondsen kunnen bij ons kiezen voor het inrichten van een eigen kring. In deze eigen kring kan een eigen regeling worden vormgegeven met veel aandacht voor de eigen identiteit. Daarnaast is er de mogelijkheid om toe te treden tot een van de drie gedeelde kringen.'

**Berris:** 'Als je overweegt toe te treden tot een APF, moet je vooral doorvragen. Hoe zijn de verschillende zaken georganiseerd, hoe zien de contracten eruit, welke uittredingsovereenkomsten zijn er, welke service level agreements, is er een vermogensbeheerder die alles in eigen fondsen belegt of is er een compleet fiduciair model?'

**Nagtegaal:** 'Het pensioenfonds dat tot het APF wil toetreden moet nagaan of dat voldoende meerwaarde biedt ten opzichte van andere alternatieven. Dan heb je het over de kwaliteit van dienstverlening, over flexibiliteit en kosten. Dan heb je het over verantwoord instappen en hoe je eventueel weer kunt uitstappen. Mijn ervaring is dat je als pensioenfonds naar een oplossing moet zoeken als je nog goed functioneert, want op het moment dat het slechter met je gaat, ben je te laat. In die zin is het maar de vraag of wachten op betere tijden een verstandige oplossing is.'

**Heemskerk:** 'Het is een fabel dat het APF geen winstoogmerk heeft en volstrekt onafhankelijk is. Ten eerste zit er een verdienmodel achter het APF en ten tweede is het afhankelijk van de oprichters, misschien niet de jure maar wel de facto. Ik juich het overigens toe dat dit het geval is. Het probleem is dat we krampachtig doen alsof het om een non-profit instelling gaat, waardoor niet bekend is waar de kosten verstopt zitten.'

**Nagtegaal:** 'Ik ben benieuwd wie uiteindelijk de onafhankelijke bestuurders en leden van de raad van toezicht zullen zijn. Ik vraag me af of een extern searchbureau de opdracht heeft gekregen om die onafhankelijkheid te borgen.'

**Robert Leenes:** 'Ons APF is een stichting met een onafhankelijk bestuur, net als alle andere pensioenfondsen. Het verdienmodel is hetzelfde als bij de andere fondsen: geen gedwongen winkelnering, geen constructies achter de schermen, alles wat riekt naar afhankelijkheid eruit snijden.'

**Opdam:** 'Ik denk dat het APF het toppunt van onafhankelijkheid wordt ten opzichte van de ondernemings- en bedrijfstak-pensioenfondsen die we in Nederland hebben, omdat er zo zwaar wordt getoetst. Ik zie dat echt niet als een risicofactor.'

**Van Bergenhenegouwen:** 'De APF-bestuurders zijn vanaf de dag van oprichting verantwoordelijk voor de uitvoering.'

**Heemskerk:** 'Wij kijken uitdrukkelijk ook naar afhankelijkheden. Niet omdat we daar benauwd voor zijn, maar juist om te kijken wat die afhankelijkheid is om daar vervolgens vertrouwen aan te ontlenen.'

> **Wouter Berris** is sinds anderhalf jaar bij NN Investment Partners verantwoordelijk voor de commerciële activiteiten voor NN PPI en De Nationale APF. Hij is na zijn studie altijd actief geweest binnen de financiële dienstverlening. Hij werkte onder meer voor Fortis, De Goudse Verzekeringen en TKP Pensioen.





> **Erik Goris** is Directeur bij PGGM Institutional Business en verantwoordelijk voor productontwikkeling voor institutionele klanten op het gebied van pensioen en financiering. Momenteel is hij verantwoordelijk voor de marktintroductie van het APF voor PGGM. Voordat hij bij PGGM in dienst trad, was hij actief als adviseur voor pensioenfondsen, uitvoeringsbedrijven en verzekeraars in vermogensmanagement, uitbesteding en governance. Hij startte zijn loopbaan in corporate finance bij ING Wholesale Banking en Allen & Overy. Goris studeerde Rechten in Maastricht.

### Als potentiële overstapper moet je vragen hoe de financiering van het weerstandsvermogen plaatsvindt.

**Goris:** 'De werking van het weerstandsvermogen is duidelijk omschreven, in de zin van hoe je dat bijeen kunt brengen. Bij oprichting zal de oprichtende partij het veelal voorschieten en uiteindelijk zal het worden bijeengebracht door de werkgevers die klant worden bij het APF. Bij vertrek uit het APF krijg je het jou betreffende deel van het weerstandsvermogen mee. Het tegenpartijrisico is een stuk belangrijker: hoe zijn de risico's verdeeld tussen het APF en de oprichtende partij, die daarin investeert en mogelijk aanloopverliezen lijdt? Wat gebeurt er als het APF niet voldoende levensvatbaar is?'

**Leenes:** 'Onafhankelijkheid is heel belangrijk en wel om het vertrouwen te winnen van het pensioenfonds dat zichzelf liquideert door over te stappen naar een APF. Je stapt ergens in, maar je moet wel vertrouwen hebben dat het APF net zo goed voor je deelnemers zorgt als je zelf altijd hebt gedaan. Dat betekent ook dat je ervan overtuigd moet zijn dat het APF er op de lange termijn nog steeds is en stoelt op een goede kwaliteit van dienstverlening.'

**Heemskerck:** 'Laten we niet alleen kijken naar het rationele, want het gaat hier om keuzes die, om het zo maar te zeggen, veel dieper zitten in het menszijn.'

**Leenes:** 'Er zijn ondernemingspensioenfondsen die letterlijk niet kunnen wachten tot de eerste APF-vergunningen worden uitgedeeld en zij de zaken kunnen overdragen aan, wat zij noemen, een professionele partij. Er zijn ook fondsen die er waarschijnlijk nooit toe komen die stap te zetten. Elk fonds kan en moet zijn eigen keuze maken en dat is goed.'

**Nagtegaal:** 'Je kunt wel kiezen maar je moet je goed realiseren dat je een verantwoordelijkheid hebt naar je deelnemers. Het gaat er niet om het pensioenfonds in stand te houden, het gaat om de borging van de kwaliteit van een goede pensioenuitvoering.'

**Goris:** 'Consultants voelen de verantwoordelijkheid om hun

klanten goed onder te brengen. Er is met betrekking tot het APF ook al een heel actieve consultancymarkt. Dit gaat helpen de markt transparant te maken. Tegelijkertijd zie je bij partijen nog terughoudendheid om – hangende de vergunningsaanvraag – de knoop door te hakken voor een APF. Ook zie je onderscheid ontstaan tussen de bovenkant van de markt waar veel maatwerkadvies plaatsvindt en een meer broker-achtige markt voor kleinere contracten.'

**Nagtegaal:** 'Stel, je gaat als pensioenfonds met een jong bestand naar een kring van het APF, hetgeen inhoudt dat je naar verhouding een lage premie betaalt. Dan is het toch niet zo dat op enig moment dat bestand wordt 'vermengd' met andere bestanden waardoor je uiteindelijk een hogere premie moet gaan betalen?'

### In de vraagstelling moet worden meegenomen hoe de prijsstelling per kring is en wat er gebeurt bij groei in die kring.

**Versteeg:** 'Kijk naar de zeggenschap van het belanghebbendenorgaan, een nieuw maar belangrijk orgaan met een sterk mandaat geborgd in wet- en regelgeving. Toe- en uittreding is onder andere het mandaat van het belanghebbendenorgaan.'

**Van Bergenhengouwen:** 'Als je een eigen kring wilt hebben in het APF, kan dat ook in je voordeel werken om ervoor te zorgen dat je weer nieuwe instroom krijgt. Dit is per kring verschillend en zal je steeds opnieuw moeten beoordelen.'

**Berris:** 'Als er een collectief bij komt moet je wel altijd een ALM (Asset Liability Model) - analyse presenteren dat de voor- en nadelen van toetreding laat zien, zowel aan het belanghebbendenorgaan als de toetredende partijen. Uiteindelijk bepalen zowel het belanghebbendenorgaan als de toetredende partijen of die effecten acceptabel zijn. Dat is een vrij subjectieve beoordeling, die goed moet worden begeleid.'

**Nagtegaal:** 'Je kunt van tevoren geen enkele wijze van garantie bedingen want uiteindelijk maakt het belanghebbendenorgaan, waar je slechts beperkt deel van uitmaakt, de keuze.'

## Hoe ga je om met toetreders met een lage dekkingsgraad?

**Schoonen:** 'Daar ligt een uitdaging waar ook DNB aandacht voor vraagt in haar questionnaire. Er moet voorkomen worden dat het te snel tot een herstelplan of kortingen moet komen. Tegelijkertijd zie je dat de dekkingsgraden de laatste maanden weer behoorlijk zijn teruggelopen, dat levert dus een dilemma op. Er zijn verschillende oplossingen, bijvoorbeeld een aparte kring aanmaken voor fondsen met een lage en soortgelijke dekkingsgraad.'

**Berris:** 'Er moet bij voorkeur een multi-client kring worden ingericht waarin fondsen met een lage dekkingsgraad bij elkaar komen. Dan is er meteen een kostenvoordeel, wat voor veel kleinere fondsen enorm is en echt tot vrijval in de premieruimte leidt.'

**Nagtegaal:** 'Bij het maken van kringen met verschillende dekkingsgraden begint de complexiteit. Mijn zorg is of dit inderdaad zo georganiseerd kan worden en dat het inzichtelijk blijft.'

**Leenes:** 'Ik weet niet of de complexiteit daar begint. Die begint gewoon bij de vorming van een APF, wat in feite een gewoon pensioenfonds is, zoals we dat nu al kennen. We hebben de afgelopen jaren heel veel fusies van pensioenfondsen gezien, waar ook over dit soort zaken van gedachten gewisseld is. Niemand heeft van tevoren tegen zijn bestuur gezegd: jij gaat mij toch wel garanderen dat je nooit gaat fuseren met een ander pensioenfonds? Het is apart die vraag nu binnen een APF-context wel op te werpen.'

**Versteegt:** 'Je moet het probleem niet groter maken dan het is en de mogelijkheden benutten van vandaag de dag. Als je gaat kijken naar de dekkingsgraad van heel veel fondsen, zitten veel fondsen ongeveer op hetzelfde niveau. De asset allocatie van heel veel fondsen zit grosso modo in dezelfde categorieën en de risicohouding is eveneens ongeveer gelijk. Met die wetenschap wordt het dus juist veel makkelijker om fondsen bij elkaar te voegen en de toegevoegde waarde van het APF in

kostenvoordeel, uitvoeringskosten en vrijval van voorzieningen toe te bedelen aan de fondsen zelf, in het belang van een verbeterd pensioenresultaat voor de deelnemers.'

**Leenes:** 'Het is niet zo dat iedereen die dat wil zomaar tot een APF kan toetreden. Dat is een zaak van het bestuur van het APF.'

**Opdam:** 'Het bestuur van het APF moet beleid hebben over toe- en uittreding en de kosten daarvan. Het is dus redelijk simpel: dat beleid moet nageleefd worden. Er wordt straks naar mijn verwachting professioneler omgegaan met dit soort verzoeken.'

## Welke mogelijkheden zien partijen om oude rechten uit verzekerde regelingen over te zetten naar een APF?

**Berris:** 'Het voelt lastig om de opgebouwde rechten bij de verzekeraar af te kopen en over te dragen richting het APF. Dat is een beetje alsof je spaarhypotheken gaat omzetten in beleggingshypotheken. Dat is niet altijd verstandig. Heel veel van dit soort aanspraken hebben ook geen dekkingsgraad van meer dan honderd procent. In theorie draag je de oude rechten over aan het APF omdat je dan kans hebt op toeslagverlening, in werkelijkheid kom je in een kring terecht waar die kans theoretisch gezien niet groot is.'

**Nagtegaal:** 'Rechten van inactieven kan je toch niet zonder instemming overdragen?'

**Berris:** 'Ik denk niet dat het APF een oplossing voor iedereen is. De gedachte is vaak dat een APF de pensioenregeling voor de helft van de premie van een verzekerde regeling gaat uitvoeren, maar dat is niet zo. Ook binnen het APF moet je een premiestelling hebben die wel leidt tot een pensioenverwachting met voldoende resultaat, dat gaat niet voor de helft van de premie. Afhankelijk van je prioriteit kun je een keuze maken. Wil je zekerheid, dan kun je het beste kiezen voor de verzekeraar. Als je een bepaalde mate van onzekerheid kan accepteren, kan het APF een goede keuze zijn.'

> **Jacco Heemskerk** is vanaf 2011 Managing Director van Stichting Pensioenfonds RBS Nederland. In 1995 begon hij bij ABN AMRO en had hij opeenvolgende commerciële en leidinggevende functies binnen Corporate & Investment Banking. In 2008 werd hij bij RBS Nederland verantwoordelijk voor het klantensegment Energy & Natural Resources. Heemskerk is tevens voorzitter van de beleggingsvereniging CFA Nederland en commissaris bij herontwikkelaar NV OMU. Hij studeerde Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit en is CFA-charterholder.





> **Robert Leenes** begon in 1995 bij TKP Investments (TKPI), dat binnenkort start als de fiduciair manager van Stap Algemeen Pensioenfonds. Bij TKP Investments geeft Leenes sinds 2010 als Directeur leiding aan de afdeling Client Services & New Business. Daarvoor vervulde hij binnen TKP Investments de rol van Directeur Fiduciair Management. Leenes studeerde Informatica aan de Rijksuniversiteit Groningen en is gecertificeerd Register Beleggingsanalist (RBA).

**Van Berghenegouwen:** 'Dat pleit ervoor meer aandacht te besteden aan de advisering.'

**Berris:** 'Je zou eigenlijk een ALM-analyse moeten maken, waarbij pensioenresultaten van de verzekeraar en het APF tegen elkaar worden afgezet om te kijken waar de deelnemer voor dezelfde euro het beste uit is.'

### Hoe wordt de financiering van het weerstandsvermogen bij het APF gedaan en welke kosten moeten de deelnemers en werkgevers hieraan bijdragen?

**Berris:** 'Bij ons storten de oprichtende partijen het minimale weerstandsvermogen. Los daarvan wordt over iedere euro premie-inleg door de werkgever een premie van twintig basispunten betaald. Als partijen zouden vertrekken, krijgen ze een deel van het weerstandsvermogen mee.'

**Versteegt:** 'Wij financieren het voor vijftig procent in de vorm van een schenking en vijftig procent in de vorm van een eeuwigdurende achtergestelde lening, aangesloten partijen hebben dus geen 'last' van de directe financiering van het weerstandsvermogen. Dat zegt iets over ons commitment aan het APF.'

**Heemskerk:** 'Het lijkt erop dat de financiering van het weerstandsvermogen een groot obstakel is geweest voor pensioenfondsen die zelfstandig een APF wilden opzetten. De facto is de APF-markt voor pensioenfondsen gesloten en is een level playing field gecreëerd voor verzekeraars. Het is dus een veld geworden voor verzekeraars en niet voor pensioenfondsen.'

**Opdam:** 'Ik zou niet willen zeggen voor verzekeraars, maar voor partijen die bereid zijn een investering te doen om een APF op te richten. Op dit moment zijn bijna alleen verzekeraars er mee bezig. Ik weet daarnaast dat er initiatieven van grote ondernemingen zijn die meerdere pensioenfondsen hebben en die eventueel samen willen laten gaan in een APF. Het was de bedoeling een oplossing te vinden voor OPF-en die samen willen gaan, maar door de eisen aan onder andere het weerstandsvermogen lijkt dat dus niet tot resultaat te leiden. Er zijn andere partijen nodig die financieel sponsoren, commerciële partijen

die er toekomst in zien om deelnemers en werkgevers via een op te richten APF te helpen een goede pensioenregeling uit te voeren. Dat was niet het idee van een APF.'

**Goris:** 'Commerciële partijen, en niet te vergeten een partij zonder winstoogmerk.'

**Nagtegaal:** 'Waarom zouden commerciële beursgenoteerde partijen hier geld insteken als zij van tevoren niet weten dat ze er op zijn minst een behoorlijk rendement uit halen? Daar moet dus een redelijk businessmodel aan ten grondslag liggen. Maar ook het pensioenfonds zal vanuit zijn zelfstandigheid een businessmodel moeten ontwikkelen om te kijken hoe de zaken lopen. Hoe zorg je ervoor dat de belangen van alle betrokkenen op enig moment parallel lopen? Dat zie ik nog niet zo een, twee, drie gebeuren.'

### Wat verwachten jullie van het productaanbod van het APF en de wijze waarop de communicatiemiddelen ingezet gaan worden?

**Schoonen:** 'Communicatie is een speerpunt binnen het APF. Het is belangrijk om nog transparanter te worden en nog meer doelgericht te informeren. Wij kiezen nadrukkelijk voor digitale dienstverlening met gebruiksvriendelijke portals zodat een deelnemer in een oogopslag kan zien hoe zijn of haar pensioen ervoor staat, niet alleen van het APF maar ook van eventuele andere potjes.'

**Nagtegaal:** 'Hoe borg je een efficiënte communicatie als je binnen het APF verschillende fondsen met een wezenlijk verschillende achtergrond hebt?'

**Versteegt:** 'Digitalisering helpt daar enorm bij. Dat maakt dat je deelnemers eenvoudiger op een gelaagde en relevante manier kunt benaderen en inzicht kunt bieden in hun individuele oudedagsvoorziening.'

**Opdam:** 'Het APF moet wat mij betreft vernieuwend zijn en inderdaad veel doen met digitalisering. Maar het APF zou nog een stap verder moeten gaan en dient al klaar te zijn voor toekomstige keuzes en meer individuele wensen. Ook het



> **Dries Nagtegaal** is bestuurslid en toezichthouder van een aantal pensioenfondsen (PME, Rabobank, Sabic, BPF Bouw en Cosun) en vervult daarnaast nog een aantal bestuurs- en toezichtsfuncties buiten de pensioensector. Nagtegaal is ook voorzitter van de Raad van Advies van Financial Investigator. Hij heeft verschillende functies in de financiële sector bekleed, zoals adviseur en directeur/aandeelhouder bij Aonhewitt en haar voorgangers en in commerciële functies en managementfuncties bij verzekeraars. Hij heeft Actuariële Wetenschappen en Econometrie gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam.

gebruik van apps en andere zaken zal, denk ik, snel ontwikkeld worden door de APF-en.'

**Leenes:** 'Als veel entiteiten van dezelfde infrastructuur gebruikmaken, krijg je een schaal waarop heel veel tegen lage kosten gedaan kan worden.'

**Goris:** 'Wij gaan nu communicatiemiddelen toegankelijk maken voor fondsen en voor deelnemers – die daar tot nu toe van verstoken waren – door het inzetten van schaalgrootte en van onze expertise.'

### Hoe garandeert het APF dat de uitvoeringskosten bij deelname aan het APF ook echt lager zijn?

**Nagtegaal:** 'Door te benchmarken. Dan heb je in ieder geval een middel om te kunnen constateren en toetsen dat wat het APF op kostengebied belooft ook in de praktijk wordt waargemaakt.'

**Van Berghenegouwen:** 'Er wordt een uitvoeringsovereenkomst gesloten waarin staat welke kosten er betaald moeten worden. Van daaruit kun je beoordelen of de kosten lager zijn.'

**Leenes:** 'De vraag gaat, denk ik, vooral over de tarieven van de uitbestedingspartners. Als die het in hun hoofd halen om na drie of vier jaar hun tarieven te verdubbelen, mag je van het bestuur van het APF verwachten dat het op zoek gaat naar

partijen die goedkoper zijn. In dat mechanisme zit een soort bescherming, maar dat staat of valt met het vertrouwen in het bestuur dat het dat ook daadwerkelijk zal doen.'

**Van Berghenegouwen:** 'Er zijn uitbestedingsregels en daarin wordt vastgelegd dat er geen penalties worden vastgelegd in het geval van onderpresteren en beëindigen van de uitbesteding.'

**Heemskerk:** 'Het valt me op dat er heel veel aandacht is voor kosten en dan met name voor de uitvoeringskosten, de administratiekosten. Er is veel minder aandacht voor de kosten van vermogensbeheer en dat lijkt mij heel erg penny wise pound foolish.'

**Schoonen:** 'Ons APF is helemaal ontworpen om te kunnen werken tegen lage kosten. Wij gebruiken een nieuw administratieplatform en de mutaties worden Straight Through Processing (STP) verwerkt, inclusief koppeling met salarispakketten. De communicatie is volledig digitaal. Ook op het gebied van vermogensbeheer is ruimte voor kostenverlaging, onder andere door het realiseren van schaalgrootte.'

### Hoe belangrijk is het dat adviseurs weten welke vragen ze moeten stellen?

**Heemskerk:** 'Wij zijn net van adviseur gewisseld omdat we vonden dat hij niet de juiste vragen stelde, terwijl je juist



> **Remco Schoonen** is sinds 1 maart 2016 directeur van de afdeling APF-Services bij Delta Lloyd Leven. Deze afdeling gaat onder andere uitbestede werkzaamheden van Delta Lloyd Algemeen Pensioenfonds uitvoeren, zoals de administratie, communicatie en bediening van pensioenfondsen, werkgevers en adviseurs. Schoonen werkt sinds 2011 bij Delta Lloyd en was hiervoor Manager Corporate Clients. Daarvoor vervulde hij verschillende leidinggevende functies bij andere financiële dienstverleners. Schoonen is in het bezit van een Master of Science in Bedrijfskunde (Nyenrode Business Universiteit).





> **Jop Versteegt, CPC** is als Business Development Director werkzaam voor het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds. Hierbij is hij onder meer verantwoordelijk voor propositie, ontwikkeling en commercie. Samen met een team van specialisten geeft hij invulling aan de ambitie van Achmea op het gebied van oudedagsvoorzieningen, en in het bijzonder biedt hij aan pensioenfondsden de mogelijkheid van een toekomstbestendige oplossing. Versteegt is sinds 2003 werkzaam bij Achmea in verschillende (internationale) rollen op het gebied van pensioen. Hij vindt het een uitdaging om complexe vraagstukken en relevante thema's te vertalen in concrete oplossingen.

daaraan je contouren moet ontlenuen, wat op het moment best wel lastig is.'

**Opdam:** 'Mijn beeld is dat adviseurs nog wat opleiding behoeven om de ins en outs van dit nieuwe pensioen goed te snappen om zo adequaat een vergelijking te kunnen maken. Daar moet snel aandacht aan worden besteed, omdat niet alleen de grote advieskantoren maar ook de lokale kleinere adviseurs de vraag van werkgevers kunnen gaan krijgen.'

**Berris:** 'Ik denk dat het heel belangrijk is dat de adviseurs de juiste vragen stellen. Het APF is complex en omvat veel verschillende componenten, zoals fiduciair vermogensbeheer, de wijze van vaststellen van de premie, pensioenresultaten per kring, inrichting van de governance, enzovoort. Het APF is geen wondermiddel maar een mogelijk zeer goede oplossing voor met name ondernemingspensioenfondsden. Om die oplossingsrichting te wegen lijkt het mij verstandig een goede adviseur in te schakelen.'

### Welke invloed kun je hebben op besturing van het APF als werkgever en als werknemer?

**Schoonen:** 'Als je een eigen kring hebt, heb je net wat meer mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het beleid van het APF. Bij een eigen kring is er keuze mogelijk voor een rol voor het oude pensioenfondsbestuur in een eigen belanghebbendenorgaan. Ook in een gedeelde kring is er medezeggenschap voor werkgevers, deelnemers en gepensioneerden via het belanghebbendenorgaan.'

**Leenes:** 'Het APF is een nieuw vehikel dat een keuzemogelijkheid biedt, in de zin dat elk liquiderend pensioenfonds kan kiezen wat wel en niet bij hem past. Het is goed dat liquiderende pensioenfondsden die extra keuzemogelijkheid hebben.'

**Opdam:** 'Ik denk dat partijen bereid moeten zijn invloed op de besturing los te laten. Het zullen professionele partijen zijn die een APF besturen. Slechts de belangrijkste elementen van de pensioenregelingen zijn relevant, zoals de inhoud van de regeling, de premie, korten, indexatie en het vaststellen van het beleggingsbeleid. Daar zal via het belanghebbendenorgaan gewoon de invloed behouden blijven, zelfs met verplichte goedkeuringsrechten.'

## CONCLUSIE

Het APF kan in principe een eenvoudiger en goedkoper pensioen bieden. Er kan bespaard worden door samen te werken, wat ten gunste komt aan het pensioen voor de deelnemer. Verder biedt het APF de mogelijkheid tot het wegnemen van bestuurlijke druk en enige vorm van behoud van identiteit; het kan alle typen regelingen aanbieden en er is één uitvoerder. De potentiële overstapper naar het APF moet goed doorhebben hoe het APF alles heeft georganiseerd, inclusief de keuze voor de eerste bestuurders. Het zal waarschijnlijk het toppunt van onafhankelijkheid worden ten opzichte van de ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsden omdat er zo zwaar wordt getoetst. Die onafhankelijkheid

is heel belangrijk om het vertrouwen te winnen van het pensioenfonds dat zichzelf liquideert door over te stappen naar het APF. Voor toetreders met een lage dekkingsgraad zou een multi-client kring kunnen worden ingericht. Op dit moment zijn bijna alleen verzekeraars bezig met het opzetten van een APF. Het was de bedoeling een oplossing te vinden voor ondernemingspensioenfondsden die samen willen gaan, maar door de eisen aan onder andere het weerstandsvermogen lijkt dat tot niet al te veel resultaat te leiden. Er zijn andere, commerciële partijen nodig die er toekomst in zien om deelnemers en werkgevers via een op te richten APF te helpen een goede pensioenregeling uit te voeren.