



HN
PF

Vooruitkijken is overleven

Waarom ondernemingspensioenfondsen hun strategische keuzes niet kunnen uitstellen tot na invaren

De Nederlandse pensioensector bevindt zich midden in een consolidatiebeweging, die door het nieuwe pensioenstelsel verder wordt versneld. Het aantal pensioenfondsen neemt al jaren af. Er zijn nu nog zo'n 150 pensioenfondsen - waarvan ongeveer 90 ondernemingspensioenfondsen – maar de verwachting is dat dit aantal de komende jaren verder zal dalen. Pensioenregelingen gaan in de Wtp inhoudelijk meer op elkaar lijken, waardoor de ruimte voor fondsen om zich op het niveau van de regeling te onderscheiden sterk afneemt.

In dat krachtenveld verschuift de kernvraag voor ondernemingspensioenfondsen fundamenteel. De strategische keuze is niet langer óf een fonds zelfstandig blijft bestaan, maar wanneer en onder welke voorwaarden het onderdeel wordt van een groter geheel. Die keuze kan niet worden uitgesteld tot na invaren. Het moment waarop een fonds zijn positie bepaalt, is bepalend voor de mate van regie die het behoudt over inhoud, timing en kosten.

Consolidatie als structurele ontwikkeling

De beweging richting schaalvergroting is geen tijdelijk verschijnsel, maar een structurele ontwikkeling. Kosten, risicobeheersing, verantwoording en deelnemerscommunicatie staan steeds nadrukkelijker in de maatschappelijke en toezichhoudende belangstelling. Fondsen worden onderling vaker en explicieter met elkaar vergeleken. Dat vraagt om professionele, transparante verantwoording en steeds vaker ook om onafhankelijke evaluaties.

Voor veel ondernemingspensioenfondsen wordt het daardoor lastiger om de gewenste kwaliteit van uitvoering zelfstandig en duurzaam te blijven waarmaken. In een stelsel waarin de regeling zelf steeds minder onderscheidend is, verschuift het zwaartepunt naar de kracht van de uitvoering. De vraag wordt dan niet zozeer of samenwerking of aansluiting op enig moment aan de orde is, maar of een fonds die stap tijdig en vanuit eigen regie zet.

Waar onderscheid nog wél mogelijk is

In het nieuwe pensioenstelsel zit het onderscheidend vermogen van pensioenfondsen niet langer in maatwerk van de regeling, maar in de kwaliteit van de uitvoering. Kostenbeheersing, professioneel risicomanagement, transparante besluitvorming, begrijpelijke keuzes voor deelnemers en consistente, doelgerichte communicatie spelen daarin een centrale rol. Deze elementen bepalen hoe fondsen worden beoordeeld in een stelsel waarin de regeling zelf steeds minder onderscheidend is.

Deze aspecten vragen om blijvende investeringen in systemen, data en de inzet van experts. Segmentatie, digitale dienstverlening, gerichte communicatie en structurele kwaliteitsverbetering zijn geen eenmalige inspanningen, maar doorlopende opgaven. Voor veel ondernemingspensioenfondsen botst de ambitie om hierin te blijven uitblinken met de beperkte schaal van een zelfstandige organisatie.

Schaal als randvoorwaarde

Kostenvoordelen ontstaan alleen wanneer vaste uitvoeringskosten over een voldoende grote deelnemerspopulatie kunnen worden verdeeld. Hetzelfde geldt voor hoogwaardige deelnemersbediening en het op peil houden van specialistische kennis. Wat vroeger met een relatief compacte organisatie mogelijk was, vergt nu een professioneel ingerichte uitvoeringsomgeving.

Daarnaast is de traditionele identiteit van het ondernemingspensioenfonds minder bepalend geworden. Waar werknemers vroeger vaak langdurig bij één bedrijf in dienst bleven, wisselen zij tegenwoordig gemiddeld na zeven jaar van werkgever. Daarmee verdwijnt ook de vanzelfsprekende, langdurige en hechte relatie tussen deelnemer en fonds. Voor deelnemers is niet langer de herkenbaarheid van het fonds doorslaggevend, maar de betrouwbaarheid en kwaliteit van de regeling en de uitvoering. Ook vanuit het perspectief van goed werkgeverschap verschuift de aandacht daardoor van identiteit naar kwaliteit en continuïteit.

Het algemeen pensioenfonds als logisch vehikel

In dit krachtenveld is het algemeen pensioenfonds (APF) voor ondernemingspensioenfondsen een logisch vehikel. Het APF combineert schaalvoordelen met een professionele governancestructuur en biedt ruimte om meerdere regelingen binnen één organisatie onder te brengen.

Bij het APF blijft de regie over de inhoud van de pensioenregeling bij de sociale partners en behouden werkgevers en deelnemers invloed op de uitvoering via het belanghebbendenorgaan. Zo wordt de coöperatieve uitvoering van een pensioenregeling voortgezet. Daarnaast kan de uitvoering efficiënter, consistent en beter beheersbaar worden ingericht. Daarmee sluit het APF goed aan bij het nieuwe stelsel, in een tijd waarin uitvoeringskwaliteit zwaarder weegt dan herkenbare zelfstandigheid.

Denk vooruit vóór het invaren

De overdracht naar een APF vraagt om een goede voorbereiding. Fondsen die pas na invaren beginnen na te denken over consolidatie, beperken hun keuzeruimte. De kans neemt dan toe dat beslissingen onder tijdsdruk en met minder invloed moeten worden genomen. Zonder tijdig na te denken over de overdracht bestaat het risico dat het fonds de regie verliest over inhoud, timing en kosten.

Een belangrijk punt daarbij is dat de aansluitings- en transitiekosten van de overdracht niet langer uit de dekkingsgraad kunnen worden gefinancierd. Wie zich hier niet tijdig op voorbereidt, ziet de financiële speelruimte snel afnemen. Een goede voorbereiding betekent onder meer het tijdig reserveren van middelen voor een toekomstige aansluiting en transitie. Ook het vereenvoudigen van de regeling kan bijdragen aan een beter beheersbare overdracht naar een APF. Daarnaast speelt de vormgeving van de solidariteits-, risicodelings- en operationele reserves een rol bij een soepele aansluiting. Cruciaal is dat fondsen nu al scenario's uitwerken en het gesprek voeren over governance, deelnemersimpact en de gewenste uitvoeringskwaliteit in een toekomstige setting

Wie vooruitkijkt, behoudt regie

Consolidatie in de pensioensector is geen abstract toekomstbeeld, maar een concrete ontwikkeling die ondernemingspensioenfondsen dwingt tot strategische positionering. In een stelsel waarin onderscheid samenhangt met schaal en uitvoeringskwaliteit, is het APF voor veel fondsen geen noodoplossing, maar het logische vervolg. Fondsen die dit tijdig onderkennen en zich goed voorbereiden, behouden regie over hun keuzes. Fondsen die wachten, lopen het risico die regie geleidelijk te verliezen. De vraag voor ondernemingspensioenfondsen is daarmee niet of zij onderdeel worden van een groter geheel, maar of zij die stap zetten op een moment waarop zij zelf nog richting en voorwaarden kunnen bepalen.

