



S&V Reflector

Doorgaan of stoppen met het pensioenfonds

Strategische overwegingen
Besluitvormingsproces

Maart 2016

Opmerkingen vooraf

De wereld van pensioenfondsen verandert snel. Er worden steeds meer eisen gesteld aan pensioenfondsbestuurders, de nieuwe wet- en regelgeving volgt zich in rap tempo op en uitvoeringskosten krijgen een steeds prominentere rol in de discussie over het bestaansrecht van een pensioenfonds. Daarnaast neemt het aantal onderzoeken van DNB toe en worden steeds meer pensioenfondsen op de lijst van kwetsbare pensioenfondsen gezet.

De bovenstaande ontwikkelingen zorgen ervoor dat de financiële kant en de sociale kant van pensioen steeds meer uit elkaar worden getrokken. Nu de pensioenregelingen door alle wijzigingen in wet- en regelgeving steeds meer op elkaar zijn gaan lijken en de komst van het Algemeen Pensioenfonds zorgt voor een extra uitvoeringsalternatief, stellen steeds meer pensioenfondsbesturen zich de 'toekomstvraag': *“gaan wij door met het eigen pensioenfonds, zoeken wij samenwerking met een ander pensioenfonds of worden de opgebouwde pensioenen ondergebracht bij een andere uitvoerder?”*.

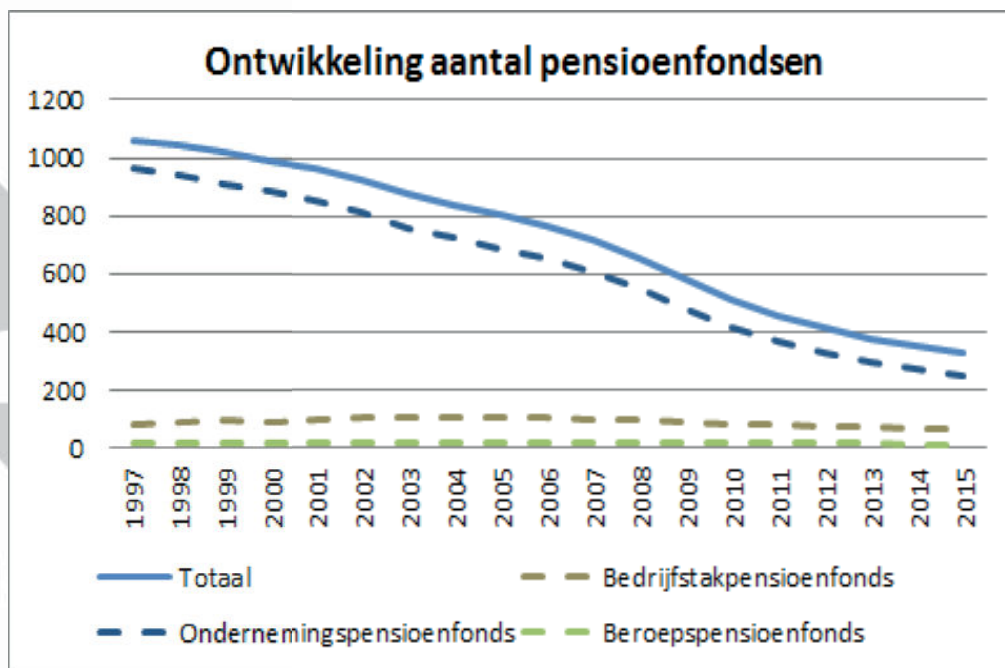
De toekomstdiscussie is een belangrijk strategisch vraagstuk voor een pensioenfonds, waarbij veel partijen betrokken zijn en veel zaken in ogenschouw genomen moeten worden. Daarom is het van belang om aan de voorkant goed na te denken over het doel en de randvoorwaarden van deze discussie, om vervolgens op basis van een gestructureerde aanpak het onderzoeks- en besluitvormingsproces te doorlopen. Ook bij het behoud van het eigen fonds is het van belang voorbereid te zijn op de toekomst. In deze reflector wordt hierop ingegaan.

Onze stellingname in deze reflector is als altijd bewust prikkelend, wij gaan er graag met u over in discussie. Dat kan uiteraard met fondsen afzonderlijk. Wij stimuleren ook sessies waar fondsen gezamenlijk over specifieke thema's met elkaar sparren en wij kennis inbrengen en faciliteren. Ook daar kunt u ons voor benaderen.

Het aantal pensioenfondsen neemt af

Wij vertellen u niets nieuws als wij constateren dat het aantal pensioenfondsen in de achterliggende 2 decennia behoorlijk is afgenomen. Feitelijke info: eind 2015 stonden er nog ongeveer 325 pensioenfondsen onder toezicht van DNB. Daarbij horen ook fondsen waarbinnen geen nieuwe opbouw meer plaats vindt. Alsmede fondsen waarvan de verplichtingen al overgedragen zijn naar een andere uitvoerder, maar die nog niet geliquideerd zijn. Het aantal actieve pensioenfondsen ligt dus nog lager dan die 325.

De afname van het aantal pensioenfondsen is mooi zichtbaar in onderstaande grafiek.



De verwachting van velen is dat de daling nog wel een tijdje doorzet, bijvoorbeeld naar 100 – 200 fondsen in 2020. Er zijn ook partijen die voorspellen dat er straks nog minder fondsen over zijn. De centrale vragen van deze reflector luiden derhalve:

1. Hoort uw fonds in 2020 bij de overblijvende fondsen?
2. Hoe komt u tot zorgvuldige besluitvorming hieromtrent?

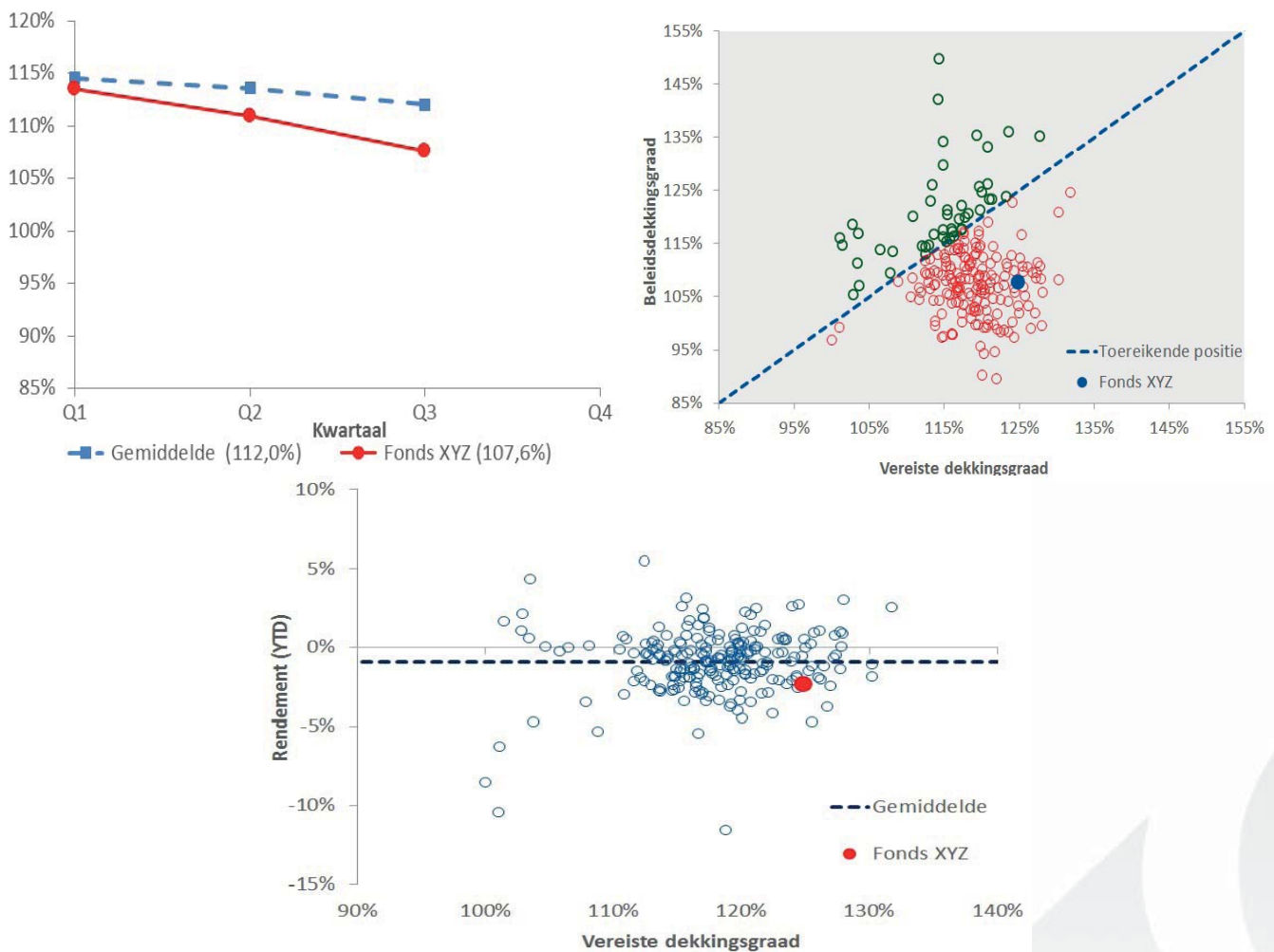
Druk van buitenaf - hoe staat u ervoor?

De Nederlandse Bank (DNB) heeft aangekondigd in 2016 haar toezicht op pensioenfondsen te richten op de volgende thema's:

- Evenwichtigheid in financiële opzet;
- Duurzaamheid van het (beleggings-)beleid;
- Toekomstbestendigheid van het bedrijfsmodel.

De afgelopen jaren heeft DNB meerdere fondsen als kwetsbaar aangemerkt. Dit gebeurde op basis van de zogenoemde kwetsbaarheidsindicatoren. De ervaring leert dat DNB kwetsbare fondsen vraagt naar de visie van het betreffende fondsbestuur ten aanzien van het toekomstperspectief van het pensioenfonds. Daarnaast wordt extra aandacht besteed aan de continuïteit en deskundigheid van het bestuur en aan de vormgeving van het risicomanagement binnen het pensioenfonds.

In het onderstaand dashboard is weergegeven hoe een fictief fonds scoort op enkele van de kwetsbaarheidsindicatoren van DNB, ten opzichte van het gemiddelde of een bepaalde norm.



Wilt u weten hoe uw fonds scoort op relevante kwetsbaarheidsindicatoren van DNB? Kijk dan op www.sprekelsenverschuren.nl. U hoeft enkel de naam van uw fonds in te typen.

Het behoud van het eigen fonds

Wij hebben geen glazen bol, maar denken wel na over de pensioenwereld in 2020 en de ontwikkelingen om ons heen. Stel dat de wereld er dan als volgt uitziet.

- Het wetsvoorstel 'persoonlijke pensioenrekening' is aangenomen. Werkgevers zullen hun arbeidsvoorwaarden aanpassen door de pensioenovereenkomst in de vorm van een persoonlijke pensioenregeling te gieten.
- De verplichtstelling is afgeschaft. Werkgevers kunnen zelf kiezen waar zij de pensioenopbouw van hun deelnemers onderbrengen. Of: werkgevers kunnen een contract afsluiten met een pensioenuitvoerder, maar deelnemers kunnen zelf kiezen waar hun pensioen ondergebracht wordt. Denk aan de wijze waarop de markt voor zorgverzekeringen functioneert.
- De doorsneepremie is afgeschaft. De door de overheid gefaciliteerde 'individualisering' leidt tot minder solidariteit onder werkgevers en werknemers.
- Er zijn minder pensioenfondsen. De overblijvende pensioenfondsen zijn gemiddeld groter en complexer georganiseerd dan nu het geval is.
- Publicaties van uitvoeringskosten, dekkingsgraden en rendementen van pensioenfondsen zijn gemakkelijk toegankelijk voor het grote publiek. Hiervoor bestaan vergelijkingssites, zoals deze voor talrijke andere (financiële) producten nu al bestaan.
- Pensioenfondsen worden door de wetgever en de toezichthouders aangemerkt als 'financiële instellingen van groot belang'. Zij hebben in dat kader te maken met zware eisen op het gebied van bestuur en risicomanagement.

Niet alles hoeft uit te komen maar dit is wel de richting waarop we aankoersen in Nederland. Wat betekent dit voor uw pensioenfonds?

Dit toekomstbeeld schetsen wij niet om angst te zaaien of om dit te promoten, maar om scherp te krijgen waar(in) een pensioenfondsbestuur zou moeten investeren om voorbereid te zijn op de toekomst. De relatie tussen deelnemer/werkgever enerzijds en pensioenfonds anderzijds zal steeds meer gebaseerd zijn op basis van vertrouwen, dan op basis van een (al dan niet verplicht) contract. Wij denken dat pensioenfondsen in de toekomst door hun stakeholders steeds meer worden beoordeeld conform de volgende fictieve formule:

$$\sqrt{\text{Risico}^2 + \text{Rendement}^2 + \text{Reputatie}^2} = \text{Vertrouwen}$$

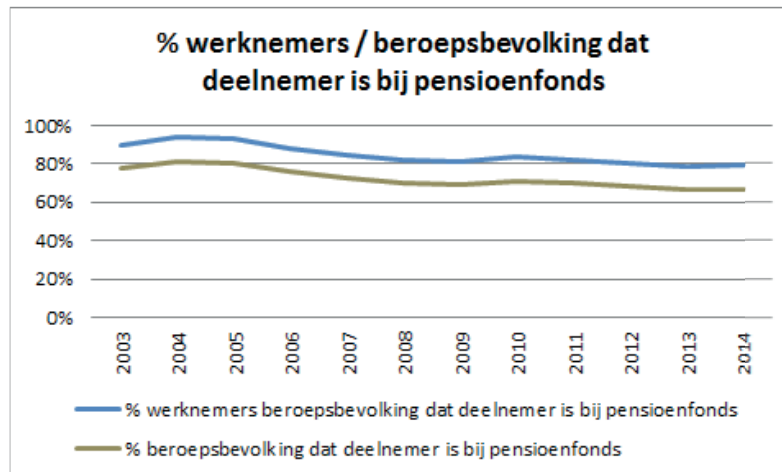
Indien het de wens is om een pensioenfonds te laten voortbestaan, zal het bestuur nu al stappen moeten zetten in lijn met deze formule. Dit kan door te investeren in een verdere verbetering van het risicomanagement en in de communicatie met de deelnemers. De risico-rendement verhouding van het fonds zal moeten aansluiten op de wensen van de deelnemers en dit zal nog beter kenbaar moeten worden gemaakt. Onze stelling:

Bij het fonds van de toekomst staan risicomanagement, beleggingsbeleid en reputatie centraal

Wij adviseren pensioenfondsen dan ook om hierin te investeren, indien zij willen voortbestaan.

Welke uitvoeringsalternatieven zijn er?

Alhoewel het aantal pensioenfondsen de afgelopen jaren is gedaald, is het aantal actieve deelnemers bij pensioenfondsen (als percentage van het aantal werknemers in Nederland, dan wel de werkzame beroepsbevolking in Nederland) sinds 2008 tamelijk stabiel.



Veel deelnemers van geliquideerde pensioenfondsen komen dus bij andere pensioenfondsen terecht. Sommige deelnemers bouwen hun pensioen inmiddels bij andere pensioenuitvoerders op (verzekeraar of PPI), sommigen (nieuwe werklozen of nieuwe ZZP-ers) bouwen echter geen pensioen meer op.

Een onderneming kan voor het onderbrengen van haar pensioenregeling kiezen uit de volgende uitvoeringalternatieven:

Eigen pensioenfonds

- Vertrouwd door deelnemers (en zoals gesteld wordt dit steeds belangrijker bij pensioenfondsen)
- Veel invloed mogelijk van sociale partners

Samenwerken met ander pensioenfonds

- Vergroting deelnemersbestand en vermogen leidt tot relatief lagere uitvoeringskosten
- Dicht bij huis oplossing

Verzekeraar

- Kortingen bij pensioenfondsen maken duidelijk wat de meerwaarde is van de verzekeringsgarantie
- Dure garantiepremie door lage rente

Premiepensioeninstelling

- Kostentechnisch interessant vanwege lean en mean uitvoering zonder franje
- Alternatief voor uitvoering DC-regelingen

Buitenlands vehikel

- Voornamelijk interessant voor multinationals die de huidige versnipperde uitvoering willen poolen
- Praktische en emotionele hobbels te overwinnen

Daarnaast kan inmiddels gekozen worden voor het algemeen pensioenfonds als bijzondere vorm van een pensioenfonds.

Het algemeen pensioenfonds, een nieuw uitvoeringsalternatief

Het algemeen pensioenfonds is recent toegevoegd aan het lijstje uitvoeringsalternatieven. Het algemeen pensioenfonds biedt ondernemingen en pensioenfondsen de mogelijkheid om gezamenlijk de uitvoering van hun pensioenregelingen ter hand te nemen. Dit zou uitvoeringskosten kunnen besparen en de druk op pensioenfondsbestuurders verlichten. Het algemeen pensioenfonds is een verbeterde versie van het multi-ondernemingenpensioenfonds dat nooit echt van de grond is gekomen.

Bij het algemeen pensioenfonds kan gekozen worden tussen 2 subvarianten: aansluiten bij een commercieel vehikel, of aansluiten bij (dan wel zelf oprichten van) een niet-commercieel vehikel. Thans zijn een tiental van deze initiatieven bekend. Het merendeel daarvan betreft vehikels die voornamelijk door de grote financiële concerns / pensioenuitvoerders worden opgericht. Alhoewel de vehikels zelf geen winstdoel hebben, is dat wel het doel van de oprichtende partijen die vaak ook uitbestede diensten verrichten. Vandaar dat wij deze vehikels kwalificeren als “commercieel”.

Wat ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen zijn, dat weet iedereen wel. Verzekeraars en premiepensioeninstellingen (ppi's) zullen ook bekend zijn. Een algemeen pensioenfonds (apf) is een nieuw uitvoeringsalternatief. Dit houdt het midden tussen de reeds bekende alternatieven. Het is een bijzondere vorm van een pensioenfonds waarbij er gescheiden compartimenten (kringen) kunnen worden gevormd voor het uitvoeren van verschillende regelingen. Daarin lijkt het apf op een verzekeraar. Het apf draagt zelf geen beleggings- of biometrische risico's, die komen ten laste van de pensioenvermogens in de collectiviteitskringen. Wel zal het apf een afgezonderd vermogen moeten aanhouden voor het opvangen van onvoorziene risico's. Daarin lijkt het apf op een ppi. Het apf mag alle soorten pensioenregelingen uitvoeren en mag daarbij alle mogelijke bestuursmodellen hanteren. Daarbij mag ook iedereen een apf oprichten en mag ook iedereen aansluiten (voor zover gewenst door de oprichters). Zo zijn er apf-en die door commerciële partijen worden opgericht, maar ook apf-en die door samenwerkende pensioenfondsen worden opgericht. Flexibiliteit is dus het toverwoord. Het traject tot oprichting van een apf mag niet onderschat worden. Het vehikel is onderworpen aan een vergunningsplicht. DNB eist diepgaand inzicht in het bedrijfsmodel van het apf, het risicomanagement en de bedrijfsvoering, vooraleer een vergunning verleend wordt.

Binnen Sprenkels & Verschuren begeleiden wij zowel ondernemingen en pensioenfondsen die aansluiting onderzoeken bij een commercieel algemeen pensioenfonds, als pensioenfondsen die samenwerking beogen in een niet-commercieel algemeen pensioenfonds.

- De eerste groep is de grootste groep. Daarbij is het van belang om te onderkennen dat er vele verschillen zijn tussen de aanbiedende commerciële partijen. Zowel qua mogelijke zeggenschap, aantal kringen, verwerking van dekkingsgraadverschillen bij aanvang, inhoud van de regeling, beleggingsbeleid en investment beliefs, indexatiebeleid, universum van externe dienstverleners (zoals vermogensbeheerders), omvang en aard van de service, SLA-afspraken e.d. zijn er vele verschillen. De uitvoeringskosten van een commercieel algemeen pensioenfonds zeggen sec dus weinig over de aantrekkelijkheid van de propositie. Het aansluiten bij een commercieel apf betekent het inpassen van de bestaande afspraken in een vooraf vastgelegd framework. Van 5 partijen zijn op hoofdlijnen concrete proposities bekend.

APF	Aantal multi-client kringen	Governance
Centraal Beheer Achmea (CBA)	4 multi-client kringen: <ul style="list-style-type: none"> • 3 kringen voor DB en CDC: low risk, medium risk en high risk; • 1 kring voor DC; • Aparte white label kring mogelijk tegen meerkosten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijk bestuursmodel met professioneel bestuur en RVT; • BO per kring + onafhankelijk BO voor kringoverstijgende problematiek; • Bestuursbureau ter ondersteuning van bestuur; • Bemensing diverse organen wordt door CBA geregeld; • Keuze uitbestedingspartijen initieel uit de CBA-familie.
Aegon/TKP (Stap)	3 multi-client kringen: <ul style="list-style-type: none"> • alleen voor DB; • Tijdelijke white label kring mogelijk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijk bestuursmodel met professioneel bestuur en RVT; • BO per kring + vergadering van BO-voorzitters voor kringoverstijgende problematiek; • Bestuursbureau ter ondersteuning van bestuur; • Bemensing diverse organen wordt door Stap geregeld; • Keuze uitbestedingspartijen intieel uit de Aegon/TKP-familie.
NNIP/AZL (Nationale)	4 multi-client kringen: <ul style="list-style-type: none"> • DB, DC, CDC en nettopensioen mogelijk binnen één en dezelfde kring; • Gericht op 3 verschillende dekkinggraden: van lage dekkinggraad met lage premie naar hoge dekkinggraad met hoge premie; • Aparte white label kring mogelijk tegen meerkosten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuursmodel conform one tie board met 2 uitvoerende en 3 niet-uitvoerende bestuursleden, benoeming via coöptatie; • BO per kring, geen overkoepelend BO; • Bemensing RVT wordt door Nationale geregeld, BO-leden worden gekozen uit leden die door Nationale zijn voorgedragen; • Geen bestuursbureau (althans voorlopig), bestuursondersteuning vindt plaats bij AZL; • Keuze uitbestedingspartijen initieel uit de Nationale-familie.
Delta Lloyd	3 multi-client kringen: <ul style="list-style-type: none"> • Voor DB en CDC met verschillende risicoprofielen en ambities; • DC wordt via PPI van Delta Lloyd (BeFrank) uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijk bestuursmodel met professioneel bestuur en RVT; • BO per kring met centraal BO; • Geen bestuursbureau; • Bemensing BO's vanuit vakbonden, werkgeversorganisaties, ouderenbond; • Keuze uitbestedingspartijen uit de DL-familie.
ASR (Het Nederlandse Pensioenfonds)	Er wordt gestart met 1 multi-client kring: <ul style="list-style-type: none"> • voor DB en CDC, mogelijkheid van aparte premie- en toeslagendepots per onderneming/collectiviteit; • Aparte white label kring mogelijk tegen meerkosten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijk bestuursmodel met professioneel bestuur en RVT; • Voorlopig 1 BO (want 1 kring) dat bestuur en leden RVT benoemt; • Bij meerdere kringen ook meerdere BO's met overkoepelend BO; • Bemensing BO via open verkiezingen; • Bestuursbureau ter ondersteuning van bestuur; • Keuze uitbestedingspartijen ter bepaling door bestuur, dus verregaande onafhankelijkheid.

Ook PPGM en Zwitserleven en Abn-Amro hebben aangegeven te kijken naar de mogelijkheden van een commercieel apf, maar hebben nog geen concrete propositie ontwikkeld.

- Bij de tweede groep is het noodzakelijk dat er binnen de oprichtende partijen verregaande overeenstemming is over alle in de eerste bullet genoemde elementen. Oprichting van een niet-commercieel algemeen pensioenfonds waarbij kostenbesparing en vermindering van de bestuurlijke drukte vaak de hoofddoelen zijn, is enkel realiseerbaar indien er een behoorlijke mate van convergentie in beleid en invulling door de deelnemende partijen wordt beoogd. Verder zal het project om hiertoe te komen een behoorlijke doorlooptijd kennen. Onze ervaring is dat hiervoor circa anderhalf jaar moet worden uitgetrokken. De hiermee gepaard gaande projectkosten zullen in omvang grosso modo vergelijkbaar zijn met de kostenbesparingen die in het eerste jaar van het niet-commercieel apf gerealiseerd worden. Het oprichten van een niet-commercieel apf biedt de mogelijkheid tot maatwerk. De overgang van het eigen pensioenfonds naar een niet-commercieel apf kan voor betrokken partijen daarom aantrekkelijker zijn dan de overgang naar een commercieel apf dat verder van hen af staat.

Stappenplan toekomstverkenning

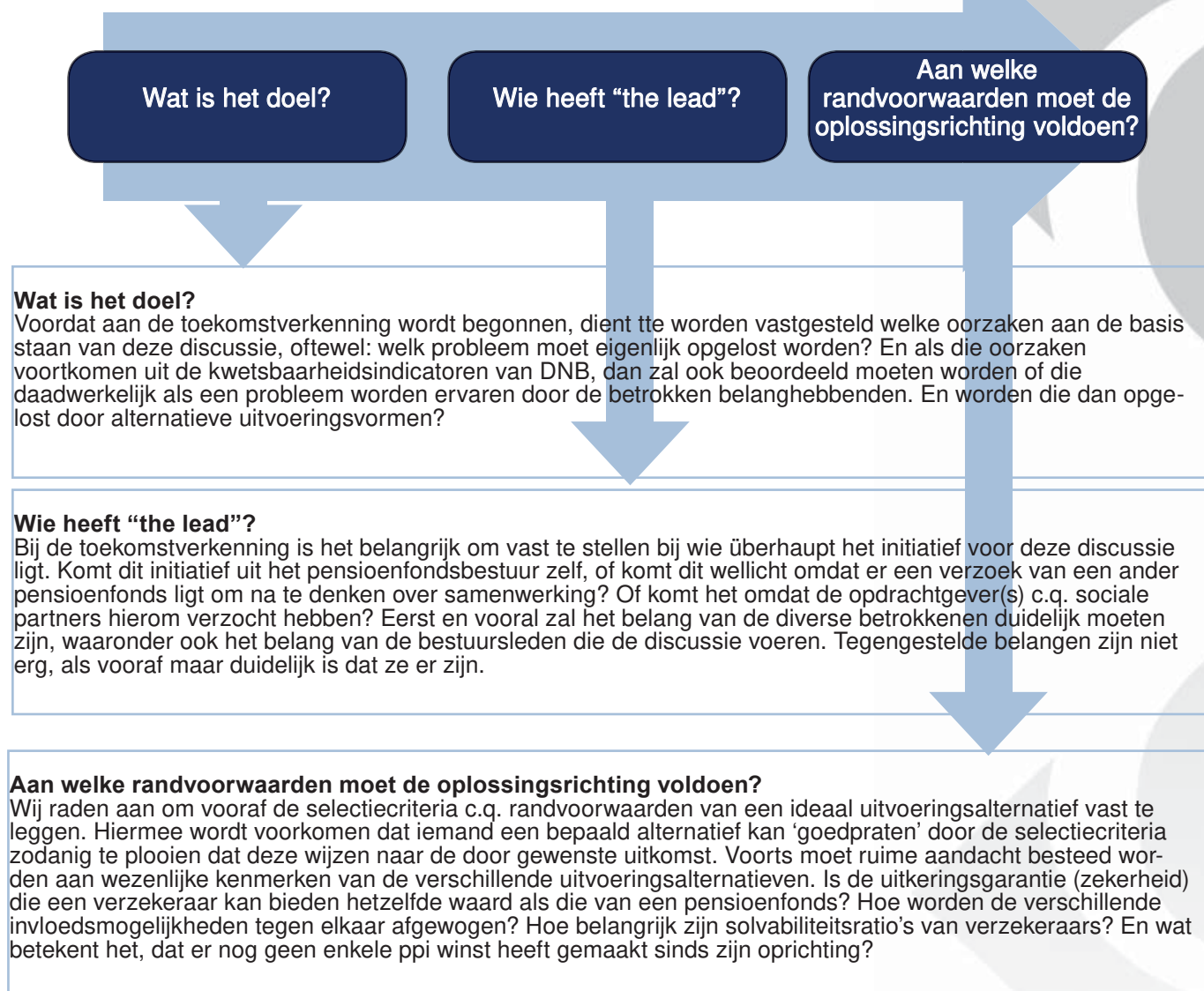
In voorgaande paragrafen is de veranderende omgeving van pensioenfondsen geschetst. Tevens zijn de alternatieven vermeld die pensioenfondsbesturen hebben om de opgebouwde pensioenen te waarborgen. De vraag of een pensioenfonds nog een langdurige toekomst voor zichzelf ziet, kan enkel beantwoord worden na een gedegen toekomstverkenning, toegespitst op de feitelijke situatie bij het fonds. In de onderstaande schema's worden de belangrijkste stappen van een dergelijke toekomstverkenning geschetst. Een dergelijk proces kent doorgaans 3 fases:

1. Voorbereidingsfase;
2. Onderzoeksfase;
3. Afrondingsfase.

De doorlooptijd van zulk een proces bedraagt doorgaans al gauw 1 jaar. Hierna worden de verschillende fases beschreven.

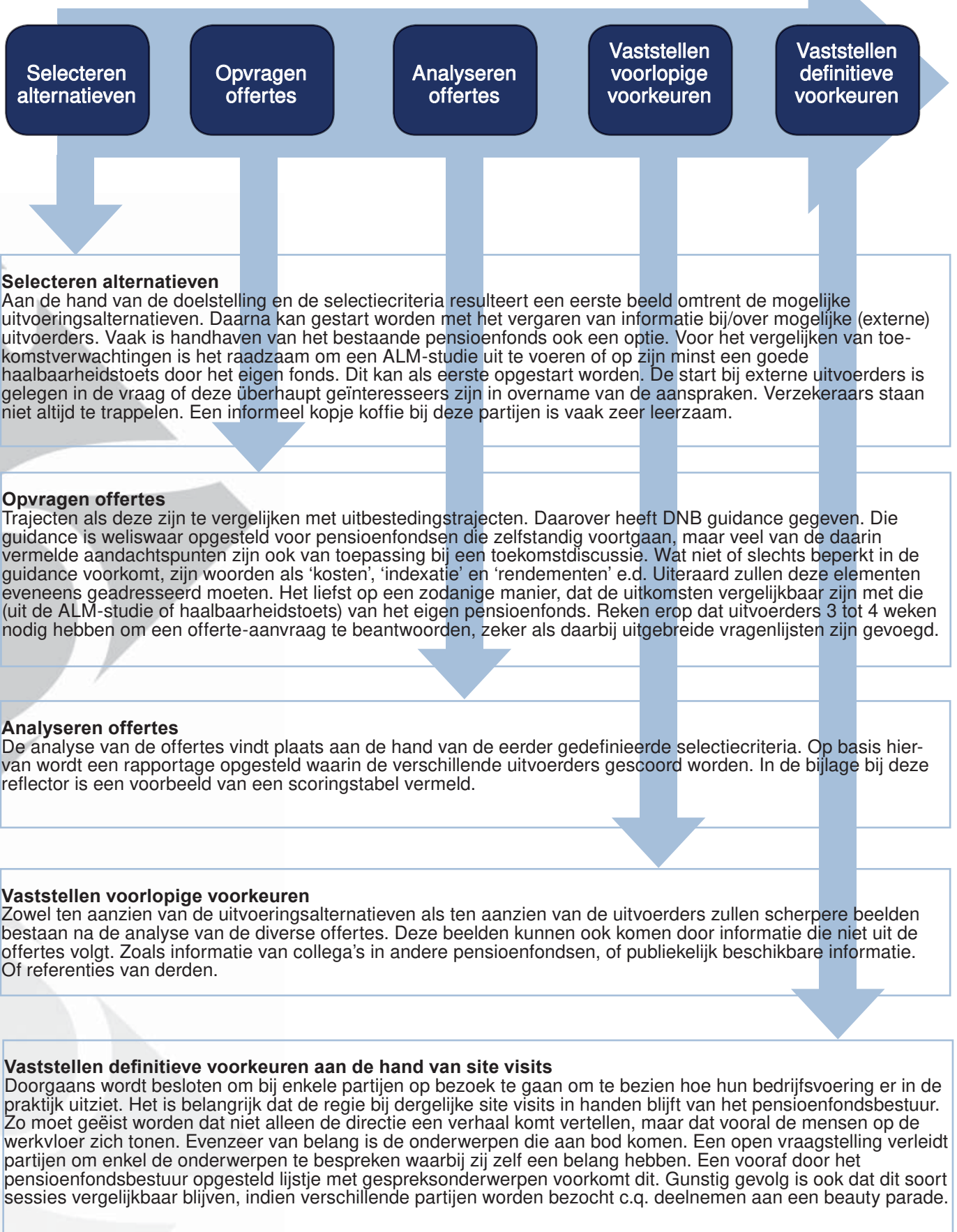
Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase moeten de piketpaaltjes geslagen worden ten aanzien van het doel van de verkenning en de randvoorwaarden bij de oplossingsrichtingen. Uiterst belangrijk is ook om de governance van de toekomstverkenning helder te krijgen waaronder het belang van de betrokkenen.



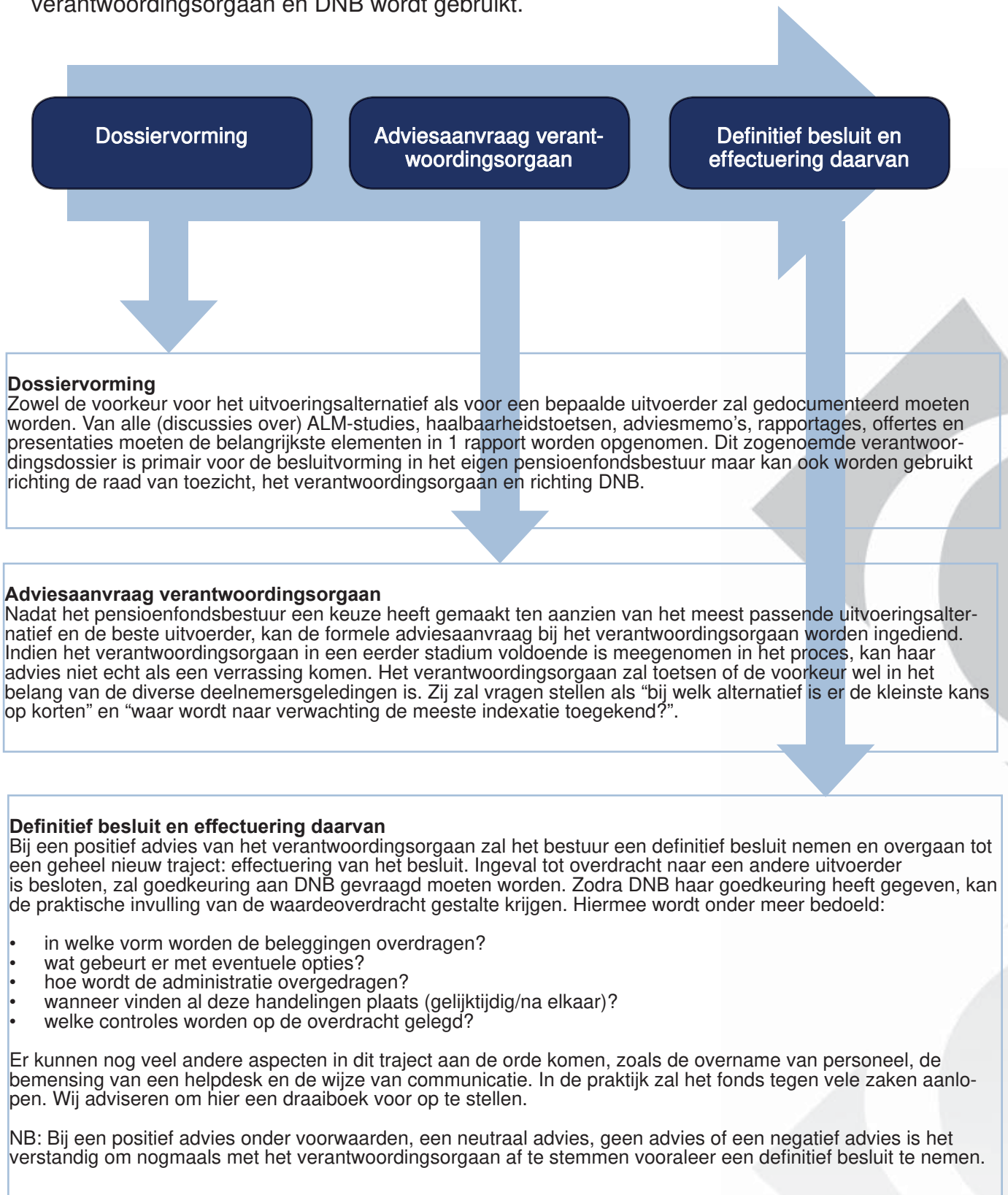
Onderzoeksfase

In de onderzoeksfase worden concrete proposities en voorstellen van diverse partijen bestudeerd en geanalyseerd.



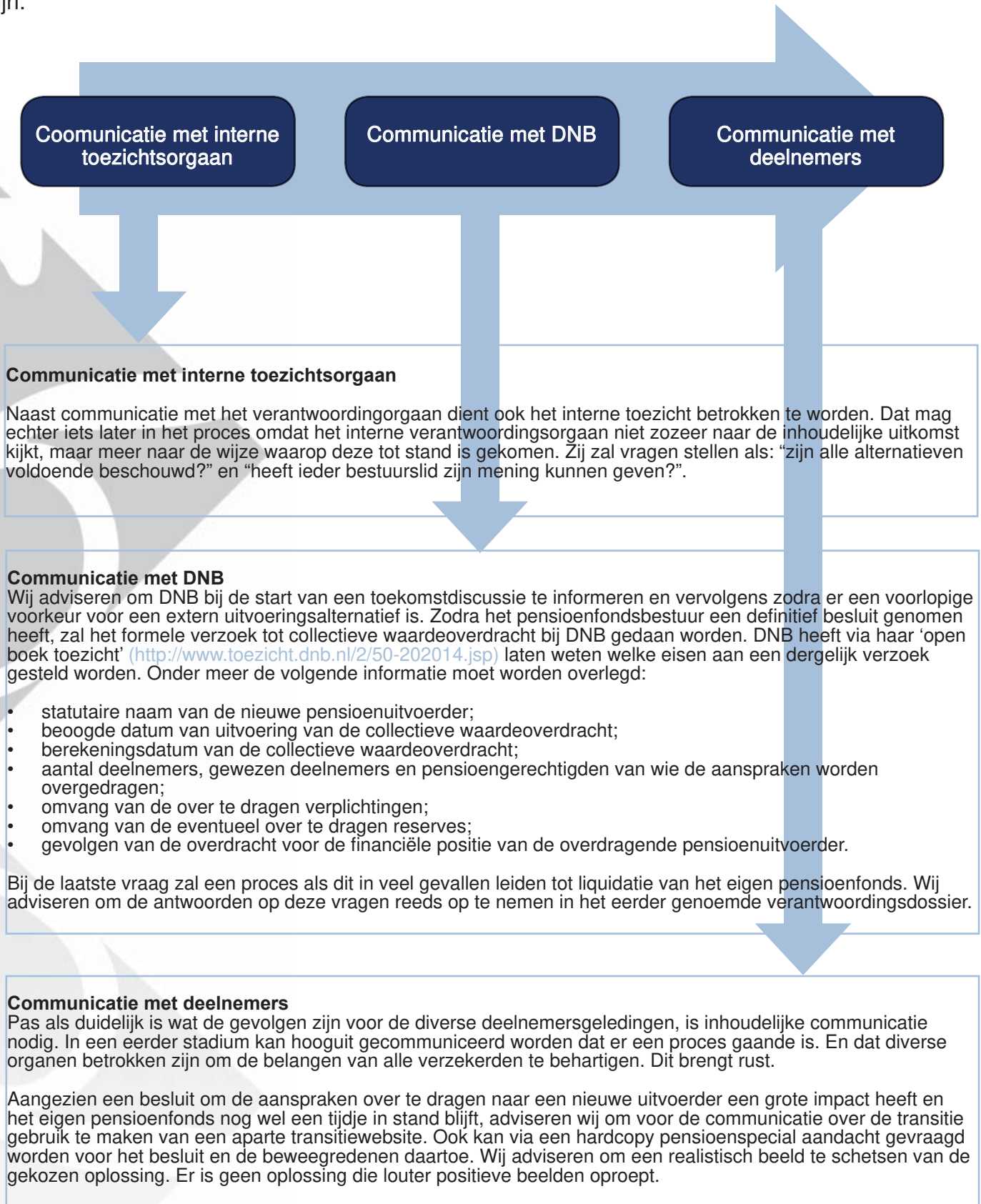
Afrondingsfase

De definitieve voorkeur komt vaak voort uit een gevoel maar dient verder onderbouwd te worden aan de hand van feitelijke en relevante informatie. Hiertoe wordt in de afrondingsfase een verantwoordingsdossier opgesteld dat zowel voor het bestuur, de raad van toezicht, het verantwoordingsorgaan en DNB wordt gebruikt.



Gedurende gehele proces

Communicatie is altijd nodig en zeker bij processen als deze. Vaak wordt gesteld dat fondsen te weinig en/of te laat communiceren. Wij zijn het daar niet altijd mee eens. Te vroeg of te veel communiceren over processen als deze kan verwarring oproepen, aangezien definitieve besluitvorming nog op talrijke momenten en op diverse onderdelen kan afwijken van initiële voorkeuren. Desondanks zal gedurende het gehele proces communicatie naar diverse partijen nodig zijn.



Tussenoplossing

Soms leert een toekomstverkenning dat het pensioenfonds blijft voortbestaan, maar dat er een andere fiduciair manager, vermogensbeheerder of administrateur moet worden geselecteerd. Alhoewel de keuze voor een fiduciair manager of vermogensbeheerder de meeste invloed heeft op de financiële resultaten van het fonds, heeft een verandering van administrateur de grootste operationele impact. Tussen het moment dat het offertetraject wordt opgestart en het moment dat de nieuwe administrateur de administratie goed heeft ingericht, zit minimaal 1 jaar.

Uit eigen onderzoek van Sprenkels & Verschuren blijkt dat het aantal professionele administratieve aanbieders slinkt. Uit een onderzoek uit 2014 komt de volgende informatie.

Overzicht van administratieve uitvoerders in Nederland (S&V, juli 2014)

Administrateur	Aantal mandaten	<10.000 verzekerden	tussen 10.00 en 100.000	>100.000 verzekerden
ACS HR Solutions	13	11	2	0
AGH	2	0	2	0
AON Hewitt	25	22	2	1
APG	9	2	3	4
AZL	54	38	14	2
Blue Sky Group	10	6	4	0
Crystal Marbles	6	6	0	0
Dion Pensioen Services	8	8	0	0
First Pensions	10	10	0	0
Mn	3	0	1	2
PGGM	6	2	2	2
SPF Beheer	2	0	2	0
Syntrus Achmea	70	56	12	2
TKP	25	10 (geschat)	10 (geschat)	5 (geschat)

Sindsdien is Crystal Marbles opgehouden te bestaan, heeft First Pensions haar naam veranderd in Appel Pensioen en loopt het aantal mandaten sterk terug bij Syntrus Achmea. Ook is bekend dat niet alle administratieve uitvoerders 'open' staan voor nieuwe mandaten. De grotere uitvoerders die voorkomen uit de grote bedrijfstakpensioenfondsen, moeten zich steeds meer concentreren op het bedienen van hun bestaande klant(en) en aandeelhouder(s), zie bijvoorbeeld de situatie bij APG, Mn en PGGM.

Indien derhalve overwogen wordt om van administrateur te veranderen, dan zal een dergelijk traject ruim van te voren opgestart moeten worden.

Tot slot

Concluderend stellen wij dat het in veel gevallen gerechtvaardigd dan wel noodzakelijk is om een toekomstdiscussie te voeren. Consolidatie van de aanspraken en ingegane uitkeringen bij een aantal specifiek daartoe ingerichte uitvoeringsvehikels is een sommige gevallen een reële optie. In andere gevallen zal blijken dat het eigen pensioenfonds kan blijven voortbestaan, mits het beleid wordt versterkt om het vertrouwen van deelnemers en werkgevers te behouden en vergroten. Het proces om tot enige uitkomst te komen mag niet onderschat worden. Vanuit Sprenkels & Verschuren helpen wij fondsbesturen graag op weg.



Bijlage

Hieronder is een voorbeeld vermeld hoe uitvoerders ABC en DEF samengevat met elkaar vergeleken kunnen worden op een aantal relevante selectiecriteria (scores tussen 0 en 10).

Selectie criterium	Score ABC ongewogen	Wegings-factor	Score ABC gewogen	Score DEF ongewogen	Wegings-factor	Score DEF gewogen
Referenties	6	10%	0,60	8	10%	0,80
Implementatiekosten	7	5%	0,35	8	5%	0,40
Jaarlijkse kosten	8	10%	0,80	7	10%	0,70
Rapportages	5	5%	0,25	9	5%	0,45
SLA normen	6	10%	0,60	8	10%	0,80
Opzegmogelijkheden	5	5%	0,25	6	5%	0,30
Aansprakelijkheid	5	10%	0,50	6	10%	0,60
Risicomanagement	8	5%	0,80	6	10%	0,60
Cultuur/governance	7	10%	0,35	6	5%	0,30
Omvang organisatie	8	5%	0,40	7	5%	0,35
Back up, beveiliging	9	10%	0,90	7	10%	0,70
Projectmanagement	8	5%	0,40	8	5%	0,40
Certificering	7	5%	0,35	5	5%	0,25
Bijzonderheden	7	5%	0,35	8	5%	0,40
Totaal	96	100%	6,90	99	100%	7,05

Uitvoerder DEF scoort zowel gewogen als ongewogen iets beter dan uitvoerder ABC.





Sprenkels & Verschuren

Sprenkels & Verschuren is een puur Nederlands actuariëel adviesbureau. Wij willen onze klanten helpen om de juiste beslissingen te nemen. Daarbij zijn wij in staat om het zeer ingewikkeld te maken, maar houden het bij voorkeur eenvoudig. Ons team bestaat uit 50 ervaren professionals. Voor meer informatie zie www.sprenkelsenverschuren.nl.

