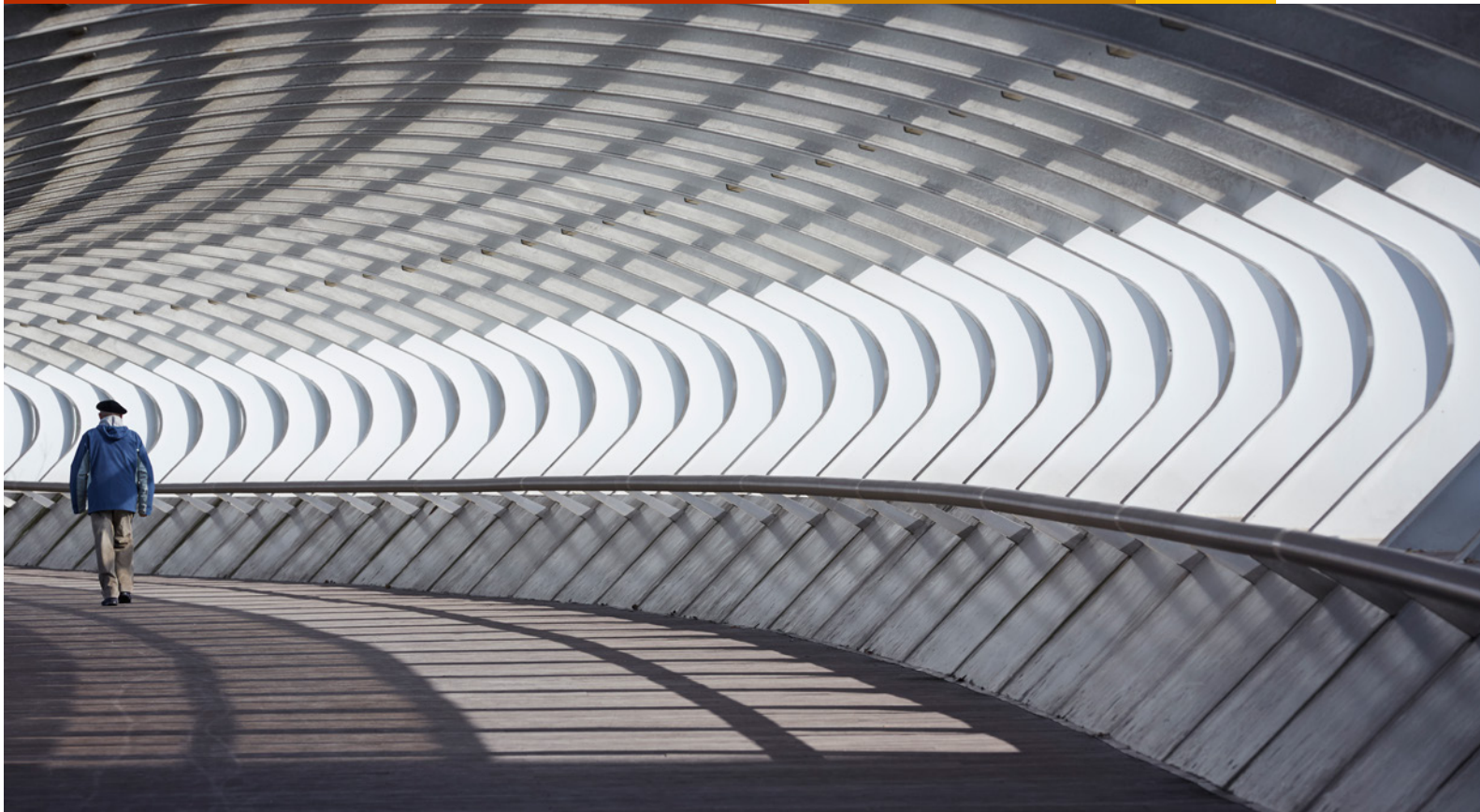


Pensioen voor het moderne werken

Een robuust product en de rol van werkgever als 'nieuw paternalist'

*Dirk-Symon Siesling (PwC)
Laura Rebel (Cardano)
Patrick Heisen (PwC)
Stefan Lundbergh (Cardano)*



Demografische, sociale, economische en politieke ontwikkelingen zetten het huidige Nederlandse pensioenstelsel onder druk. Geschetste verwachtingen over pensioenen blijken niet haalbaar, het solidariteitsbeginsel van het stelsel sluit niet aan bij de verdergaande individualisering van de samenleving en de flexibilisering van de arbeidsmarkt, en de kosten ervan zijn explosief gestegen. Het is dus tijd voor een nieuwe pensioenoplossing, waarin twee zaken van cruciaal belang zijn: een robuust én flexibel pensioenproduct op basis van de individuele behoeften van werknemers en een betrokken rol van de werkgever als ‘nieuw paternalist’.



Wat speelt er in pensioenland?

Het Nederlandse pensioenlandschap is in beweging. Hoewel het Nederlandse pensioenstelsel bekend staat als een van de betere in de wereld, komt het meer en meer onder druk te staan door demografische, sociale, economische en politieke ontwikkelingen. Werknemers krijgen meer dan ooit te maken met onzekerheden in hun pensioen en worden in hoge mate zelf verantwoordelijk voor de daarmee gepaard gaande financiële risico's.

Zo blijken de verwachtingen die pensioenfondsen hebben gewekt bij hun deelnemers over uitkeringen en indexatie steeds vaker niet haalbaar. Ook de huidige uitkeringsgaranties die verzekeraars afgeven, zijn te duur om in de toekomst voort te kunnen zetten. Vooral de langdurig lage rentestanden en het feit dat mensen gemiddeld steeds langer leven zijn hier debet aan.

Maar niet alleen de garanties staan onder druk. Steeds vaker worden vraagtekens gezet bij de waarde van (allerlei soorten van) solidariteit in het huidige pensioenstelsel. Met de individualisering van onze samenleving – en daaraan gekoppeld meer flexibele en minder langdurige arbeidsrelaties – groeit de behoefte aan maatwerk op pensioengebied en aan het aanhouden van individuele pensioenrekeningen met duidelijke economische eigendomsrechten (vergelijkbaar met een persoonlijke pensioenrekening¹). Deze beweging wordt versterkt door de toegenomen onzekerheid, ontstaan door het inperken van garanties, het korten van aanspraken bij pensioenfondsen, en een aantal plotselinge wijzigingen in de regelgeving rondom de waardering van pensioenverplichtingen. Wanneer immers niet duidelijk is op basis waarvan tenevenals over de individuen (en generaties) binnen het collectief worden verdeeld, ontstaat wantrouwen en groeit de behoefte aan duidelijkheid omtrent ‘wie bezit wat’.

Ook vanuit het perspectief van de werkgever lijken de huidige tweede pijler pensioenoplossingen onhoudbaar. De kosten zijn de afgelopen jaren explosief gestegen. Daarnaast wordt het door aangescherpte wet- en regelgeving steeds complexer en tijdrovender om de pensioenregeling in eigen huis uit te voeren. Dit geldt met name voor kleinere (ondernemings) pensioenfondsen, maar in toenemende mate ook voor grotere fondsen. Beursgenoteerde bedrijven hebben bovendien te maken met strenge internationale boekhoudregels die het eigen vermogen van de onderneming behoorlijk kunnen treffen².

Vooraf door het feit dat werknemers tegenwoordig tijdens hun carrière veelvuldig van werkgever switchen, wordt een passende pensioenoplossing voor werkgevers idealiter een concurrerende arbeidsvoorwaarde in plaats van een sociaal contract tussen sociale partners (werkgever en werknemers). Als alternatief voor de huidige pensioenregelingen zijn werkgevers dus steeds vaker op zoek naar een dergelijke pensioenoplossing die minder financiële risico's en ‘rompslomp’ met zich meebrengt terwijl het flexibiliteit en keuzevrijheid biedt voor werknemers.

Naast veranderingen in de 2e pijler, lijken ook versoberingen van de AOW, ons *1e pijler omslagstelsel*, onvermijdelijk. Als gevolg van ontgroening en vergrijzing neemt het aantal AOW'ers per werkende sterk toe de komende jaren. De AOW-gerechtigde leeftijd is om deze reden gekoppeld aan de (stijgende) levensverwachting. En ook andere wijzigingen, zoals een verdere stijging van het eigen risico in de zorg kunnen niet worden uitgesloten. Werknemers worden dus geconfronteerd met zeer ingrijpende veranderingen in de ouderdomsvoorziening en stijgende kosten in die periode. Zekerheden verdwijnen en risico's verplaatsen zich van de overheid en de werkgever richting het individu.

¹ Zie bijvoorbeeld de kamerbrief van staatssecretaris Klijnsma (SZW) van 6 juli 2015 over de hoofdlijnen voor een toekomstige inrichting van het stelsel van aanvullende pensioenen in Nederland, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/07/06/kamerbrief-hoofdlijnen-van-een-toekomstbestendig-pensioenstelsel>

² IAS 19, de internationale accounting standaard die beschrijft hoe beursgenoteerde ondernemingen hun pensioenverplichtingen op de balans moeten waarderen.

Nieuwe pensioenoplossingen



Nieuwe pensioenoplossingen

Bovengenoemde ontwikkelingen leiden tot een grotere belangstelling voor pensioen en tot het bewustzijn dat wijzigingen in het huidige stelsel noodzakelijk zijn. Dit biedt kansen voor sociale partners om een pensioenoplossing te ontwikkelen die de tekortkomingen van de huidige pensioensituatie (DB én klassiek DC) adresseert en die onderscheidend is. Hierin zijn twee zaken van cruciaal belang: een robuust én flexibel pensioenproduct op basis van de individuele behoeften van werknemers en een betrokken rol van de werkgever als ‘nieuw paternalist’.

Robuust pensioenproduct

In het licht van de ontwikkelingen in het pensioenlandschap, en dan vooral de verschuiving van risico's richting het individu (de verschuiving van uitkeringsovereenkomst naar premieovereenkomst), lijkt de aard van de regeling en een solide default, van cruciaal belang. Immers, hoe beter de

Negen vuistregels

Gedragprincipes:

1. Houd het simpel

Maak de pensioenoplossing niet complexer dan absoluut noodzakelijk. Een inzichtelijke oplossing maakt het eenvoudiger voor mensen om goede keuzes te maken waarvan ze later geen spijt krijgen.

2. Verschaf weloverwogen keuzes

Werknemers zouden een degelijk standaardpakket aangeboden moeten krijgen (default) waar bovenop een aantal weloverwogen alternatieven/keuzes wordt aangeboden. Zo is er ruimte voor individuele keuzevrijheid, terwijl mensen worden beschermd tegen nadelige uitkomsten.

3. Under-promise, over-deliver

Ga verstandig om met het scheppen van verwachtingen. Uit onderzoek blijkt dat verliezen als twee maal zo pijnlijk worden ervaren als een winst van dezelfde omvang als prettig wordt ervaren. Daarom zou een pensioenoplossing zeer terughoudend moeten zijn met het doen van beloftes; een meevaller is altijd beter dan een tegenvaller.

Stabiliteitsprincipes:

4. Garandeer aanpassingsvermogen

De constante veranderingen in de (financiële) wereld vragen om een systeem met aanpassingsvermogen. Het verschaffen van heldere eigendomsrechten bijvoorbeeld (wie heeft waarvoor betaald? Wie heeft wat opgebouwd?) maakt pensioenen (en werknemers) mobieler.

5. Houd het objectief

Het bepalen van de ‘gezondheid’ van een pensioenregeling dient gebaseerd te zijn op objectieve marktwaarderingen. Een objectieve waardering zorgt

ervoor dat stakeholders zich comfortabel voelen bij de manier waarop de pensioenuitvoerder omgaat met hun opgebouwde kapitaal.

6. Wees toegerust op zwaar weer

Een pensioenoplossing dient ook onder zware omstandigheden robuust te zijn. De wereld is onzeker en er kunnen zich onvoorziene situaties voordoen. Bouw geen regeling op basis van aannames en voorspellingen, maar op basis van de impact die mogelijk zwaar weer zou hebben.

Solidariteitsprincipes:

7. Vermijd het ontstaan van winnaars en verliezers

Om het verlies van draagkracht en vertrouwen te voorkomen, is het belangrijk dat de regeling eerlijk is, zodat niet de ene groep deelnemers profiteert ten koste van een andere groep deelnemers.

8. Garandeer solidariteit waar het diversificeerbare risico's betreft

Een systeem dat solidair is waar het diversificeerbare risico's aangaat, creëert waarde voor iedereen door de individuele risico's te verkleinen.

9. Individuen moeten risico dragen

Risico's die niet diversificeerbaar zijn, of die niet efficiënt kunnen worden afgedekt op de financiële markten, moeten worden gedragen door het individu.

De hierboven gepresenteerde uitgangspunten vormen een ‘pensioenmeetlat’ en maken het mogelijk om een pensioenregeling globaal te analyseren zonder in zeer technische details te hoeven treden.

Voor meer informatie zie: <https://www.cardano.com/en-gb/industry-insights/principles-of-pension-design> of vraag een fysiek exemplaar op bij Cardano.

regeling aansluit op het risicoprofiel van het individu (in de breedste zin van het woord), des te kleiner de kans op ongewenste resultaten. En dus ook minder noodzaak voor (discretionair) ingrijpen en bijsturen. Een solide (default) regeling moet dus het overgrote deel van de bij het individu terechtgekomen ongewenste risico's ondervangen. Hoewel er geen eenduidig antwoord bestaat op de vraag wat dan een 'goede' regeling is, presenteren we hieronder enkele uitgangspunten die als richtlijn kunnen dienen voor het beoordelen van een pensioenregeling.

De huidige ontwikkelingen op demografisch, sociaal, politiek en economisch vlak vragen om een pensioenoplossing die:

- flexibel genoeg is om tegemoet te komen aan de individuele wensen en eisen van deelnemers, zonder dat er ruimte ontstaat voor onverstandige beslissingen;
- weerstand kan bieden aan de risico's die werknemers lopen en daarbij enige vorm van zekerheid kan garanderen;
- rechtvaardig is voor alle werknemers, ongeacht leeftijd, opleidingsniveau, of inkomen, terwijl er ruimte blijft voor solidariteit en het delen van bepaalde risico's.

In het kader op de vorige bladzijde worden negen vuistregels/principes gepresenteerd die handen en voeten geven aan deze drie uitgangspunten. De negen principes zijn onderverdeeld in drie categorieën: *gedragsprincipes*, *stabiliteitsprincipes* en *solidariteitsprincipes*.

De *gedragsprincipes* zijn gebaseerd op de behoeften, voorkeuren en handelswijze van mensen. Deze principes waarborgen dat de regeling rekening houdt met het gedrag van mensen in relatie tot pensioenvraagstukken. De *stabiliteitsprincipes* waarborgen dat de regeling kan omgaan met instabiliteit van de (financiële) wereld. De *solidariteitsprincipes* waarborgen dat risico's zodanig worden gedeeld dat pensioenuitkomsten zowel nu als in de toekomst eerlijk, houdbaar en verdedigbaar zijn.

Nieuw paternalisme

Naast een robuust pensioenproduct wordt de rol van de werkgever steeds belangrijker. Die rol op het pensioenvlak verschuift van aanbieder naar intermediair/facilitator. Want hoewel de werkgever wellicht niet langer bereid of in staat is de pensioenrisico's te dragen, voelt hij zich er wel verantwoordelijk voor dat werknemers een 'goed/solide' pensioen opbouwen.

Eenzijds komt dit voort uit 'goed werkgeverschap': het gevoel dat werknemers na jaren van trouwe dienst met een schamel pensioen het bedrijf verlaten, is geen aantrekkelijk vooruitzicht.

Anderzijds is er ook sprake van een zeker eigen belang voor de moderne werkgever: als werknemers immers te weinig pensioen opbouwen, of een groot deel daarvan kort voor hun pensionering kunnen 'verliezen', dan leidt dat ertoe dat de natuurlijke balans van in- en uitstroom van werknemers verstoord raakt. En ook zaken als scholing en de planning voor het aantrekken en/of opleiden van goede opvolgers voor functies worden moeilijker door de onzekerheid over het moment van uittreden. Tot slot kunnen pensioenproblemen ook afstralen op de reputatie van de onderneming.

Maar hoe kunt u als werkgever invulling geven aan uw pensioenverantwoordelijkheden zonder de financiële risico's aan te gaan zoals in het verleden? Het antwoord ligt in 'nieuw paternalisme': de werkgever verruimt zijn rol als aanbieder voor een rol als intermediair/facilitator. De kern hiervan is dat de werkgever alle voorwaarden schept die voor haar werknemers nodig zijn om een toereikend pensioen op te bouwen. Dit is per situatie verschillend en onder andere afhankelijk van het kennisniveau van de werknemers.

De vijf belangrijkste elementen van deze nieuwe rol van de werkgever hebben we hiernaast weergegeven.

Vijf elementen van 'nieuw paternalisme'

1. De werkgever neemt verantwoordelijkheid voor het onderhandelen over de regeling. Regelingen die door de werkgever worden aangeboden en gemonitord, zijn goedkoper, robuuster en beter geserviced dan de mogelijkheden waartoe de werknemer als individu toegang heeft.
2. Alle werknemers hebben toegang (via de werkgever) tot een solide (default) pensioenregeling met beperkte ruimte voor individuele keuzes. Hierdoor bouwen alle werknemers, ook werknemers die geen keuzes willen of kunnen maken, een toereikend pensioen op.
3. De werkgever draagt financieel bij aan wat werknemers sparen voor hun pensioen (in de vorm van het werkgeversdeel van de premie). De werkgever draagt hiermee bij aan verstandige keuzes van haar werknemers.
4. De werkgever stelt toegang tot persoonlijk (financieel) advies beschikbaar en maakt pensioen bespreekbaar. Hierdoor kunnen deelnemers gefundeerd beoordelen of het voor hen verstandig is af te wijken van de default opties.
5. De werkgever monitort bovenstaande punten doorlopend en stuurt – waar nodig – bij.

3 Zie voor meer informatie de Global Pension Survey van PwC, februari 2014. 'Moving on: Global retirement benefits in a post-defined benefits world'. http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/publications/assets/global-pension-survey.pdf.



Een ‘goede’ pensioenregeling in de praktijk

Maar hoe vertalen de trend naar nieuw paternalisme en de principes van een robuuste pensioenregeling zich concreet in een optimale pensioenregeling? Onderstaand een beknopte checklist:

1. Begin bij de ondernemingsstrategie

Vaak nog wordt een pensioenregeling behandeld als ‘stand alone’, als voortzetting of vervanging van iets wat in het verleden bestond. Daardoor draagt de regeling meestal niet optimaal bij aan de ondernemingsstrategie. Begin dus met het bepalen van de doelstellingen en de randvoorwaarden van de pensioenregeling. Hoe past de pensioenregeling in het totale HR-beleid. En wat mag de regeling kosten?

Durf hierbij breder te kijken dan het huidige pensioenbudget, maar denk ook aan eventuele uitruil binnen het totale arbeidsvoorwaardenpakket, inclusief scholing en employability.

2. Meet de behoeftes van de werknemers

Vaak wordt een pensioenregeling ontworpen zonder daarbij concreet te weten wat de behoeftes zijn van de werknemers. Hierbij gaat het niet alleen om de risicobereidheid, maar ook om het gewenste inkomen na het pensioen. Alleen door dit te meten, creëer je een regeling die optimaal aansluit bij de wensen en behoeftes van werknemers en een goede balans is tussen het genieten van loon en uitgesteld loon. Hier ligt een belangrijke rol voor sociale partners en ondernemingsraden.

3. Weet wat je wilt

In Nederland is een aantal type pensioenuitvoerders beschikbaar om de pensioenregeling bij onder te brengen: een ondernemings- of bedrijfstakpensioenfonds, een verzekeraar, een premie-pensioeninstelling en nu ook een algemeen pensioenfonds. Deze uitvoerders hebben elk hun eigen kenmerken die bepalend zijn voor de pensioenregeling(en) die zij kunnen / mogen uitvoeren. Denk dus eerst goed na over de gewenste regeling, alvorens te kijken welke uitvoerder daar het beste bij aansluit.

4. Keuzevrijheid

De meeste pensioenregelingen zijn nu vrij uniform: alle deelnemers binnen een regeling bouwen hetzelfde pensioen op. Met de toegenomen individualisering is er meer behoefte aan maatwerk. De huidige techniek is daarop ingericht. Pas echter wel op voor ‘over-engineering’ en beperk het aantal keuzemogelijkheden. De praktijk wijst uit dat mensen enige keuzevrijheid prettig vinden, terwijl het bieden van teveel keuzes juist verlamdend werkt.

5. Communicatie en monitoring

Een goed pensioen kan alleen tot stand komen bij een goede communicatie tussen werkgever en werknemer. Maak het pensioen bespreekbaar tijdens de loopbaanplanning, monitor en stel waar nodig bij.

6. Denk na over kosten

Pensioenkosten worden voor een aanzienlijk deel verrekend met de inleg van de deelnemer en hebben (zeker over een lange horizon) een enorme impact op het uiteindelijk opgebouwde pensioen. Een stijging van kosten met 1%-punt heeft een circa 25% lager pensioen tot gevolg over de lange termijn. Hogere kosten zijn alleen te verdedigen als hier hogere verwachte beleggingsopbrengsten tegenover staan.

Tot slot

In de afgelopen jaren hebben we te maken gehad met een stortvloed aan veranderingen in pensioenland. De huidige situatie lijkt echter nog ‘maar’ een tussenfase op weg naar een robuust toekomstig pensioenstelsel. Ondernemingen die niet klakkeloos ‘de markt’ volgen, maar de ruimte nemen om over de transitieperiode heen te kijken om zo de pensioenoplossing voor de toekomst te implementeren, kunnen hierbij het verschil maken.

Contactgegevens



Dirk-Symon Siesling

PwC - senior manager
T 088 792 7372
M 06 12 99 05 97
dirk.symon.siesling@nl.pwc.com



Laura Rebel

Cardano - project manager
T 010 206 1315
M 06 46 33 71 50
l.rebel@cardano.com



Patrick Heisen

PwC - director
T 088 792 5970
M 06 30 48 37 84
patrick.heisen@nl.pwc.com



Stefan Lundbergh

Cardano - head of innovation
T 010 206 1323
M 06 52 88 57 20
s.lundbergh@cardano.com